

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**ERDEM BUĞRA ÖZTÜRK**

İSTANBUL, 2020



T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ERDEM BUĞRA ÖZTÜRK

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

İSTANBUL, 2020

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

Tezin Adı: Esnek Çalışmanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:  
Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma  
Öğrencinin Adı Soyadı: Erdem Buğra Öztürk  
Tez Savunma Tarihi: Haziran 2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. İ. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

.....  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ İmzalar \_\_\_\_\_

Tez Danışmanı  
.....

-----

Üye  
.....

-----

Üye  
.....

-----

## TEŞEKKÜR

Çalışma süresince bana her daim destek olup bilgi, birikim ve tecrübeleri ile yol gösteren tez danışmanım Sayın Dr. Cafer Şafak EYEL'e, eőim Ayça Őençınar Öztürk'e, kardeőim Kaan Berk Öztürk'e ve yüksek lisans eğitim dönemimde her türlü desteğini esirgemeyen tüm hocalarıma teőekkürlerimi sunarım.

.....

**İstanbul, 2020**

**Erdem Buğra ÖZTÜRK**



## ÖZET

### ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ TATMINİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Erdem Buğra Öztürk

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

Haziran 2020, 79 sayfa

Bu çalışmada esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Literatürde esnek çalışma, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik araştırmalar taranmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış olan anket formu ile, İstanbul ilindeki bir telekomünikasyon firmasında çalışan 217 kişiye anket yapılmıştır. Çalışmaya katılan kişilerin esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını ölçmek için Albion (2004) tarafından geliştirilmiş ve Çamlı (2010) tarafından Türkçe diline çevrilen 10 maddelik Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların genel iş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafınca geliştirilen 5 maddelik Genel İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, IT sektörü özelinde çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinin çeşitli demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta olduğu bulgusu da elde edilmiştir.

.....

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Telekomünikasyon Sektörü

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF FLEXIBLE WORK ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT: A RESEARCH ON EMPLOYEES IN THE TELECOMMUNICATION SECTOR

Erdem Buğra Öztürk

MBA Program

Thesis Supervisor: Dr. Cafer Şafak EYEL

June 2020, 79 pages

In this study, the effect of flexible work on job satisfaction and turnover intention was investigated. Related literature about flexible work, job satisfaction and intention to quit were reviewed. A survey was conducted with 217 people working in a telecommunication company in Istanbul via questionnaire form prepared within the scope of this study. Flexible Working Scale developed by Albion (2004) and translated into Turkish by Çamlı (2010) with 10 items was used to measure the attitudes of the participants towards flexible work. Job Satisfaction Scale developed by Brayfield and Rothe (1951) with 5 items was used to measure the job satisfaction of the participants. Turnover Intention Scale developed by Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) with 3 items was used to measure the intention to quit. According to the findings, it has been determined that the attitudes of the employees towards flexible working arrangements, especially for IT sector, have a partial effect on job satisfaction and intention to quit. In addition, it was found that attitudes towards flexible working arrangements, job satisfaction and intention to quit differentiate according to various demographic characteristics of the respondents.

.....

**Keywords:** Flexible Working, Job Satisfaction, Turnover Intention, Telecommunication Sector

## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER .....	x
1. GİRİŞ .....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1 ESNEK ÇALIŞMA.....	3
2.1.1 Esnek Çalışmanın Tanımı .....	3
2.1.2 Esnek Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	4
2.1.2.1 İşletmeler açısından olumlu ve olumsuz yönleri .....	5
2.1.2.2 Çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yönleri.....	6
2.1.3 Esnek Çalışma Türleri.....	8
2.1.3.1 Çalışma süresi esnekliği.....	9
2.1.3.2 Ücret esnekliği .....	11
2.1.3.3 Fonksiyonel esneklik .....	12
2.1.3.4 Sayısal esneklik.....	13
2.1.4 Esnek Çalışma Modelleri .....	15
2.1.4.1 Evde çalışma .....	15
2.1.4.2 Ödünç iş ilişkisi.....	17
2.1.4.3 Tele çalışma .....	18
2.1.4.4 Taşeron kullanma .....	20
2.2 İŞ TATMİNİ.....	21
2.2.1 İş Tatmininin Tanımı .....	21
2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	22
2.2.2.1 Bireysel faktörler .....	23
2.2.2.2 Örgütsel faktörler .....	25
2.2.3 İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	27
2.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....	28
2.3.1 İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı .....	28
2.3.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	29
2.4 ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR .....	31

<b>3. METODOLOJİ</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI</b> .....	<b>36</b>
<b>3.5 VERİLERİN ANALİZİ</b> .....	<b>37</b>
<b>3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI</b> .....	<b>37</b>
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 DEMOGRAFİK BULGULAR</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2 DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3 ÖLÇEKLERE YÖNELİK GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK</b> <b>ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4 KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....	<b>48</b>
<b>4.5 HİPOTEZ TESTLERİ</b> .....	<b>49</b>
<b>4.6 FARKLILIK ANALİZLERİ</b> .....	<b>52</b>
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>61</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>66</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>79</b>

## TABLolar

Tablo 4.1 : Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı .....	38
Tablo 4.2 : Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı .....	38
Tablo 4.3 : Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı .....	39
Tablo 4.4 : Katılımcıların çocuk durumuna göre dağılımı .....	39
Tablo 4.5 : Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı .....	39
Tablo 4.6 : Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımı.....	40
Tablo 4.7 : Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre dağılımı .....	40
Tablo 4.8 : Katılımcıların toplam çalışma tecrübesine göre dağılımı .....	40
Tablo 4.9 : Katılımcıların çalışma şekline göre dağılımı .....	41
Tablo 4.10: Katılımcıların çalışma saati esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre dağılımı .....	41
Tablo 4.11: Katılımcıların çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre dağılımı .....	41
Tablo 4.12: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ölçeği ve maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular.....	42
Tablo 4.13: İş tatmini ölçeği ve maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular.....	43
Tablo 4.14: İşten ayrılma niyeti ölçeği ve maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular.....	43
Tablo 4.15: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları .....	45
Tablo 4.16: İş tatmini ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları .....	46
Tablo 4.17: İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları .....	47
Tablo 4.18: Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu ortaya çıkan faktörlere ilişkin tanımlayıcı bulgular.....	47
Tablo 4.19: Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları.....	49
Tablo 4.20: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	50

Tablo 4.21: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları .....	51
Tablo 4.22: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları .....	52
Tablo 4.23: Cinsiyete göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları .....	53
Tablo 4.24: Yaş grubuna göre Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları .....	54
Tablo 4.25: Medeni duruma göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları .....	54
Tablo 4.26: Çocuk durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları .....	55
Tablo 4.27: Eğitim durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları .....	55
Tablo 4.28: Pozisyona göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları .....	56
Tablo 4.29: Kurumda çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları .....	57
Tablo 4.30: Toplam çalışma tecrübesine göre Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları .....	58
Tablo 4.31: Çalışma saati esnekliğinden faydalanma durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları .....	59
Tablo 4.32: Çalışma yeri esnekliğinden faydalanma durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları .....	60

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Araştırma modeli .....	35
Şekil 4.1: Revize araştırma modeli .....	48



## 1. GİRİŞ

Çalışma yaşamı yıllar boyunca değişerek günümüzde modern ve çevik bir yapıya bürünmüştür. Küreselleşme kavramının gelişmesi, rekabetin günden güne artması ve teknolojinin hızlı değişimi çalışma kavramının da değişmesine neden olmuştur. Çalışma kavramının gelişmesi ile beraber insan odaklı çalışma kavramı ön plana gelmiştir. Esnek çalışma kavramı çalışma yaşamına sonradan giren ve günümüzde birçok firmanın uyguladığı insan odaklı çalışma türüdür. Bununla birlikte, esnek çalışma kavramı için işverenler tarafından takip edilen standart bir kural yoktur ve uygulamalar şirketten şirkete değişmektedir. İşletmeler, yenilikçi çalışma modelleri yaratarak rekabet avantajını korumak ve değişen koşullara uyum sağlamak istemektedir. Bu düzenlemelerle çalışanlara cazip bir çalışma ortamı sunarak çalışanların işletmelerini tercih etmesini sağlamak ve mevcutta çalışanların işten ayrılmalarını azaltmayı amaçlamaktadırlar.

Esnek çalışma kavramının ortaya çıkmasının nedenlerinden biri iş-yaşam dengesinin yönetilmesine yardımcı olabilmektir. İşverenlerin çalışanlarına tanıdığı bu imtiyazlar çalışanların iş tatminine ve işe bağlılığını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında İstanbul ilinde telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firmanın IT çalışanları özelinde esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin rolü araştırılmıştır.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümüdür. Giriş bölümünde çalışmanın amacı, konusu ve problemi tanıtılmıştır. İkinci bölüm araştırmanın kavramsal çerçevesinin yer aldığı bölümdür. İkinci bölümde esnek çalışma kavramına, esnek çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine, esnek çalışmanın modellerine ve türlerine yer verilmiştir. Bu kısımdan sonra iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları sunulmuştur. Sonrasında işten ayrılma niyetinin tanımı ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler hakkında bilgilere yer verilmiştir. Kavramlara ilişkin bilgilerin belirtilmesinden sonra bu bölümde değişkenler arası ilişkilere yönelik olarak literatürde önceden gerçekleştirilmiş olan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi tanıtılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın amacı ile önemi, araştırmanın modeli, hipotezleri ve değişkenleri, araştırma evreni ile örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıklarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma çerçevesinde toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular sunulmaktadır. Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş olup, sonrasında değişkenler ile ilgili tanımlayıcı bulgular belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik tutum, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Bu analiz sonrasında araştırma değişkenlerine verilen yanıtların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere farklılık analizleri, değişkenler arası ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerini test etmek üzere basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları sunulmuştur.

Çalışmanın beşinci ve araştırmanın son bölümü sonuç ve öneriler kısmıdır. Bu bölümde, araştırma kapsamında uygulanan analizlerin bulguları değerlendirilmiş, önceki çalışmaların bulguları ile karşılaştırmalar yapılmış ve gelecek de yapılabilecek çalışmalar ile sektöre yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde esnek çalışma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti hakkında yapılan literatür araştırmasına yer verilmiştir.

### 2.1 ESNEK ÇALIŞMA

İlk bölümde esnek çalışmanın tanımı, olumlu ve olumsuz yönleri, esnek çalışma türleri ve modelleri hakkında bilgiler sunulmuştur.

#### 2.1.1 Esnek Çalışmanın Tanımı

Esnek çalışma, belirli bir saat kavramının dışında şirketlerin çalışanlar için sağladığı bir sistemdir. Alışılmışın dışında çalışanın yaşam şeklini çalışma saatlerine göre değil, aksine çalışma saatlerini yaşam şekline göre planlayabildiği bir sistem olarak görülmektedir. Esnek çalışmanın belirli bir limiti yoktur. Limitlerini bu olanağı sağlayan şirketin belirlediği bir çalışma şeklidir. Çalışma yaşamı ve özel hayatın arasındaki dengeyi sağlamak amacıyla yaygınlaşan bu kavramın, çalışanların motivasyon düzeyini yüksek tutma ve iş yaşamını özel hayatı ile entegre edebileceği bir olguya ulaşmasını hedeflenmiştir (Ekonomi 1994).

Esnek çalışma kavramı literatürde birçok çalışmaya konu olmuş ve ele alındığı disipline göre farklı tanımlamalarla ifade edilmiştir. Rees ve French'e (2010) göre esnek çalışma kavramı çalışan bireylerin kendi tercihleri doğrultusunda, çalışma saatlerini değiştirerek iş ve yaşam dengesi oluşturmak için strateji uygulamasıdır. Horwitz ve Smith (1998) ise bu kavramı iş verenin perspektifinden yaklaşarak işgücü ve ekonomik koşullara göre farklı çalışma modelleri ve sürelerini uygulayarak istihdam yaratmak için kullanılabilir bir çalışma aracı olarak görmüştür. Benzer şekilde çalışan işletmeler için esnek çalışma modeli de maliyetleri azaltmanın bir aracı olarak görülmektedir.

Esnek çalışma, çalışanların değişken ihtiyaçlarını karşılamak için düzenlemeler yaparak işletmelerin maliyetlerini düşürmek ve morallerini artırmak için bir araç olarak tanımlanmaktadır (Cairns ve Beech 1999, s. 19). Pettinger (2002) ise esnek çalışmayı herkesin yararına olacak zamanda ve yerde insanları istihdam etme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Esnek çalışma kavramının yayılması, şirketlerin maliyetleri azaltmaya yönelik bir çalışma olarak görmesi ve bunu fırsat olarak benimsemesiyle gelişmiştir. Dünyada 1980'li yıllarda popülerleşmeye başlayan esnek çalışma kavramı, ülkemize 2000'li yıllarda ekonomik krizle beraber girmiştir. 2003 yılında yasalaşan esnek çalışma kavramı, istihdamdaki resmi olmayan çalışan sayısının azaltılmasını amaçlamıştır (Kaya ve Doğan 2016, s. 1070). Ülkemizde özellikle 2008 yılındaki kriz sonrasında esnek çalışma kavramı hızlı bir şekilde yayılmıştır. İşsizliğe çözüm olarak görülen bu çözüm çalışma yaşamındaki bazı dinamiklerinde değişmesine sebep olmuştur. Kadın istihdamı, genç istihdamı ve uzun süreli işsizliğe çözüm niyetinde bir kavram olarak ön plana çıkmıştır (Müftüoğlu ve Koşar 2013, s. 106).

Esnek çalışma sistemi gün geçtikte iş yaşamındaki yerini arttırmaktadır. Bunun sebebi ise günümüz koşullarındaki teknolojik gelişmeler ve her alandaki değişimin hızlı olması gösterilmiştir. Bu doğrultuda, şirketler daha iyi bir gelecek için değişime ayak uydurmalıdır. Bunun için de teknolojik gelişmelere ve yeniliklere açık olmak gerekmektedir (Zaim 1990).

### **2.1.2 Esnek Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Esnek çalışmanın gerek işletmeler gerekse de çalışanlar açısından birtakım olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bu bölümde farklı bakış açılarından esnek çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedilmiştir.

### 2.1.2.1 İşletmeler açısından olumlu ve olumsuz yönleri

Esnek çalışmayı gerçekleştirmek için iş yerinde yapılacak işlerin uygun olması gerekir. Bu sebeple esnek çalışmanın, çoğunlukla bireysel işlerin ön plana çıktığı işletmelerde kullanılması uygun görülmüştür. Günümüzde birçok işveren için önemli konu, çalışan kişinin bilgi düzeyi ve bu çalışanın iş yerine vereceği kazançtır. İşverenler, kuruluşlarına yüksek nitelikli personel çekmek, işe almak ve elinde tutmak için iş yaşamı politikasının bir parçası olarak esnek çalışma paketleri geliştirmiştir (Shagvaliyeva ve Yazdanifard 2014, s. 21). Bu esnek çalışma paketleri sayesinde çalışanlar, işverenin refahlarını önemseydiğini hissetmekte ve bunu iş yapış şekline yansıtılmaktadır. Bu durum çalışan memnuniyetinin artmasına ve sonuç olarak yüksek iş veriminin doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda, işveren açısından sonuçları olumlu olduğu sürece çalışanın nasıl, ne zaman ve nerede çalıştığına bir öneminin olmadığı görülmektedir.

Esnek çalışmanın olumlu yönlerinden birisi, çalışanın kişisel gelişimi ve öğrenme fırsatları üzerinde pozitif etkilere yol açmasıdır (Jonas ve Frey 2007, s. 79). Bu gelişim işverenin performans ve iş tatmini konularında sektör içinde ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Bu ayrıştırıcı özellik, çalışanların bu iş yerini tercih etmesini sağlamaktadır. Çalışma yaşamı ortamının yarattığı stres, yöneticilerden gelen baskı, işe ulaşım sırasındaki zaman kaybını evden çalışma minimum düzeye indirmektedir (Guthrie 1997, s. 30). Çalışanların iş yerinde çalıştığı süre boyunca başına gelebilecek iş kazası gibi risklerin evden çalışma hâlinde bulunmadığı söylenebilir (Koçak ve Ersin 2010 s. 76). İşletme açısından esnek çalışmanın var oluşunun; servis, yemek ve ofis giderlerinden kazanç sağlama olarak pozitif bir durum olduğu görülmektedir.

Esnek çalışmanın işletmeler açısından olumsuz yönleri de mevcuttur. Bir kısım görüşe göre bu olumsuz yönlerden biri işletmelerin gelişiminde olumsuz bir etkisi olacağı şeklindedir. Esnek çalışmanın yaygın bir modeli olan evden çalışma kavramının gelişimi yavaşlatacağı ve koordinasyonsuzluğa sebebiyet vereceği ifade edilmektedir. Evden çalışma ortamında hızlı karar alma mekanizmalarının doğru zamanda devreye girmeyeceği ve karar verme sürelerinin uzayabileceği de esnek çalışmanın olası olumsuzluklarını ifade eden diğer bir görüştür (Guthrie 1997).

Esnek çalışma sebebiyle, kriz anındaki iletişimsizliğin ortaya çıkacağı ve beyin fırtınası gibi çözüm mekanizmalarının karmaşa durumlarında sağlanamayacağı öngörülmektedir. Birtakım incelemelerde tele çalışma yöntemleri ile düşük iş bağlılığı, özel hayatta çatışma, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla negatif ilişkilerin arttığı görülmektedir (Prutchno, Litchfield ve Fried 2000).

Esnek çalışma ile sendikalaşma çalışmalarının eksileceği tahmin edilmektedir. Çalışanların aleyhine yapılacak uygulamalarda çalışanların daha az tepki vereceği düşünülmektedir (Gilmore ve Williams 2009, s. 216). Çalışma yaşamında herkesin dürüst ve iş ahlakına sahip olduğu düşünülemez. Kişilerin yapacağı suiistimaller işletmeye kayıp olacaktır. Esnek çalışmanın getirdiği rahatlık performans düşüklüğüne sebebiyet vermesi ile kişilerden alınacak verimin azalmasına neden olacaktır. Günümüzde birçok şirket ve yönetici bu durumun ölçülememesini bahane ederek esnek çalışma kavramına olumlu yaklaşmamaktadır (Herry ve Noon 2008).

Esnek çalışmanın olumsuz yönlerinden bir diğeri, esnek çalışan kişinin sağlanan haklardan mahrum kalması şeklindedir. İş güvencesindeki belirsizlikler, esnek çalışanların şüpheli yaklaşım sergilemesine sebep olmaktadır. Bu durum esnek çalışanların verimliliklerinde düşüşe neden olmaktadır (Poyraz 2008).

### **2.1.2.2 Çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yönleri**

Esnek çalışmanın çalışanlar üzerinde birçok olumlu etkisi görülmektedir. Esnek çalışma, çalışanların zamanı bağımsız bir şekilde planlamasını sağlamaktadır. Kişilerin özel yaşantılarını daha rahat ve esnek bir şekilde planlayabildiği bir yapı olarak görülmektedir. Esnek çalışmanın, çalışan anneler için çocuklarının bakımlarını sağlama ve iş hayatlarındaki görevlerini eksiksiz yerine getirmesi hususunda oldukça yararlı olduğu bilinmektedir.

Büyük kozmopolit bir şehirde çalışanlar daha çok stres altında kalmaktadır. Trafik, gürültü ve karmaşa büyük şehirlerde çalışanlar için yorucu bir etki yapmaktadır. Evden çalışma bu etkileri azaltmayı sağlamıştır. Böylece daha az stres yaşayan çalışanlarda

verimlilik de artmaktadır. Bunun sonucunda çalışanın iş verimliliğinin arttığı gözlenmektedir. Esnek çalışma ile çalışan kişinin verimli olduğu saatler göz önüne alınıp buna göre düzenleme yapılmaktadır (Yavuz 1995, s. 21).

Esnek çalışma yaşamının bir diğer olumlu yönü ise çalışanların daha rahat çocuk sahibi olabmesidir. Araştırmalara göre, esnek çalışan kadın ve erkeklerin esnek çalışmayanlara göre daha rahat ve çok çocuğa sahip olduğu gözlenmektedir (Ekonomi 1995, s. 60). Bir diğer araştırmaya göre, daha az çalışmak mutluluğu arttırmaktadır (Hamermesh, Kawaguchi ve Lee 2014).

Çalışan açısından bir diğer pozitif durum, çalışanların esnek çalışma ile kendilerini geliştirebilecek vakti yaratabilmesidir. Kişisel gelişim ve iş yaşamında bilgisel gelişim, esnek çalışma kavramı ile daha kolay ulaşılabilir hale gelmiştir. Esnek çalışma, kariyerinin belli bir bölümünü tamamlamış tecrübeli çalışanlar için yeteneklerinden ve bilgi birikimlerinden alınacak katkıyı arttırmakta, iş zenginliği ve ustalığa dayalı ücret ve kariyer molaları gibi uygulamaların kullanılmasını sağlamaktadır (Pynes 2009, s. 302).

Esnek çalışma kavramı birçok çalışan için çok önemli bir noktadadır. Hayatındaki düzeni bu çalışma kavramına göre planlayan çalışanlar, bu kavramdan vazgeçmekte zorluk yaşayabilmektedir. Örneğin, bir teknoloji firmasında yapılan araştırmaya göre, çalışanlar için işten ayrılma nedeni sayılabilecek en önemli ikinci unsur, esnek çalışma uygulamasının kaldırılması olarak tespit edilmiştir (Cascio 2010, s. 19).

Esnek çalışma yaşamının, çalışanlar açısından olumsuz bazı yönleri de mevcuttur. Çalışanların gelirlerinde esnek çalışma nedeniyle azalmalar görülebilmektedir. Tam zamanlı çalışma sistemine göre, ek mesai ücretlerinin var olmayışı çalışanların gelirlerindeki azalmanın sebeplerindedir. Çalışanların yüz yüze iletişim kuramamaları, iş arkadaşlarıyla aralarında iletişimsizliğe yol açabilmektedir. Esnek çalışmayı kötüye kullanan çalışanlar nedeniyle kötüye kullanmayan çalışanlar da aynı statüde kalabilmektedir (Rao 2004, s. 500). Problem anında destek verememek esnek çalışmanın yarattığı sorunlarından birisidir. Bu durum sebebiyle çalışanın işverenin gözünde

değerinin düşmesi ve bunun çalışanın performans sonuçlarına negatif yansıtacağı tahmin edilmektedir (Poyraz 2008, s. 163).

Sigorta kapsamının tam gün çalışanlara göre daha az olması esnek çalışanların işletmeye güveni ve işe olan bağlılığında azalmalara sebebiyet vermektedir. Esnek çalışanların kısa süreli izinlerde tam gün çalışanlara göre dezavantajı olduğu görülmektedir. Esnek çalışanların birçoğu kadınlar ve yeni mezun genç çalışanlardan oluşmaktadır. Kadınların çocuklarına bakabilmek ve hane gelirine katkı sağlamak için bu çalışma yöntemini seçtiği görülmektedir. Genç çalışanların ise ilk önce işi tanımak ve bağlılık yaratmama adına esnek çalışmayı seçtiği belirtilmektedir. Bu iki durumda da çalışanların iş güvencesi yoktur. İş sirkülasyonu çok olan esnek çalışan kesimde işletme bağlılığı ve kurum kültürü oluşmamıştır (Tozlu 2011).

Esnek çalışma türlerinden olan tele çalışma da çalışanlar için negatif bir etkiye sebep olabilmektedir. Bu negatif etki, çalışma ortamının dışında çalışıyor olmasından kaynaklı olarak, çalışanın kendini yalnız hissetmesi ve iş arkadaşlarıyla bir bağ kuramamasıdır. Çalışma ortamı dışında sosyal bir alanda çalışmak kişinin odaklanma sorunuyla karşı karşıya kalmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum, kişinin yaptığı işte verimli olmasını engellemektedir. Zira iş yerindeki ciddiyet ve baskı, çalışanların bazen daha efektif çalışmasını sağlamaktadır (White 1999).

Çalışanların aldıkları geri dönüşler kendi gelişimleri açısından önem arz etmektedir. Esnek çalışma esnasında çalışanların yöneticilerden aldıkları geri dönüşlerin yeterli ve iyi olmaması, kişinin kendisini değerli hissetmeme duygusuna kapılmasına neden olabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak da kişinin performansı negatif şekilde etkilenecektir (Yavuz 1995, s. 61).

### **2.1.3 Esnek Çalışma Türleri**

Çalışmanın bu kısmında esnek çalışma türlerinden çalışma süresi esnekliği, ücret esnekliği, fonksiyonel esneklik ve sayısal esneklik konularında bilgiler verilmiştir.

### 2.1.3.1 Çalışma süresi esnekliği

Tam zamanlı çalışma kapsamında çalışma süresi, belirli bir zaman aralığı ile sınırlandırılmışken, çalışma süresi esnekliği çerçevesinde belirli bir zaman aralığının yerine, işin gerektirdiği süreye göre esneyebilen bir yapıya geçilmiştir. Böylece çalışanların kendi esnekliğini iş durumuna göre sağladığı ve iş düzenini bağımsız şekilde yönetebildiği bir esneklik durumu ortaya çıkmıştır (Sönmez 2006, s. 177). Çalışma süresi esnekliği bağlamında, daha az çalışma süresi amaçlanmamıştır. Zira çalışma süresi esnekliği, diğer çalışma türlerine kıyasla çalışma sürelerinin tekrardan belirli bir düzene göre ayarlanması anlamına gelmektedir (Yüksel ve Bozkurt 2008, s. 51). Çalışma süresi esnekliği sayesinde işletmelerde verimlilik yükselirken, çalışanların daha özgür ve bağımsız olmalarının yolu da açılmıştır (Mahiroğulları 2008, s. 49).

Çalışma süresi esnekliğiyle ilgili modeller olarak kısmi çalışma, kayan çalışma süresi, esnek nöbet sistemi, yıllık iş miktarı derinleştirilmiş iş haftası en çok kullanılan esnek çalışma türleri arasında yer almaktadır. Çalışma sürelerindeki esnek model de işveren açısından süreyi esnetebilme ve çalışandan daha çok verim alma konularında işe yarar bir model olarak görülmektedir. Çalışan kişi açısından özel hayatındaki konulara vakit ayırmak için çalışma yaşamındaki süreyi esnetebilmesi olumlu görülen bir konudur (Bayrak 2015).

İşletmelerde çalışma sürelerinin esnetilmesine sebebiyet vermiş olan birkaç önemli nokta vardır. Şirketlerin bulunduğu sektör içerisindeki rekabetin yoğunluğu, üretim faaliyetlerindeki gelişimin getirdiği istekler, işgörenlerin isteklerinin çalışma sürelerinde esnekliğin sağlanabilmesi yönünde olması ve uzman çalışanların emeklilik kararını bu duruma göre verebiliyor olması önemli etkenlerden birkaçıdır (Görücü 2008).

Çalışma sürelerindeki esneklik, işletmelerin kendi kapasite ve süreçlerinin tekrardan yapılandırılması ile işçi alımı yapabilmelerine olanak sağlayan bir konudur (Taşoğlu ve Limoncuoğlu 2010, s. 77). İşletmeler açısından önemli olan bir diğer nokta, çalışma sürelerindeki esnekliğin sağladığı maliyet tasarrufudur. Vardiyalı çalışma modeli, çalışma süresindeki esnekliğin getirdiği ve işletmelere yarar sağlayacak bir gelişme

niteliğindedir. Vardiyalı çalışma konseptinde mesai saatleri, sekizer saat olarak bölümlendirilerek ya da gün içi, akşam ve gece olacak şekilde düzenlenmektedir (Acarer 1992, s. 6).

Part-time ya da kısmi süreli çalışma olarak da anılan yarı zamanlı çalışma kavramı anlamına çalışma sürelerindeki esneklik modeline örnek bir yapı olarak görünmektedir. Yarı zamanlı çalışma tam zamanlı çalışmadan daha az, gönüllü ve düzenli olarak yapılan iş yapış şeklidir. Bu yapı, kişinin işsiz kalması yerine, daha az çalışıp gelirini kısıtlı şekilde alabilmesine olanak sağlamaktadır. Yarı zamanlı çalışmada iki tür yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Yarı zamanlı çalışan kişinin örgütsel bağlılığının daha az olacağı ve bunun sebebinin kişinin az ücret alması ile tam zamanlı çalışanlara göre çalışma alanında daha az vakit geçirmesi olduğu ifade edilmektedir. Bir diğer yaklaşım ise iş güvencesi daha az olan çalışanın işletmenin imkanlarından daha fazla faydalanmak ve maddi zorunluluk hissi sebebiyle örgütsel bağlılığının fazla olacağı şeklindedir (Güçlü 2006).

Bir diğer çalışma süresi esnekliği türü, iş paylaşımıdır. Bu modelde çalışanlar sıra ile belirli sürede verilen belirli işleri yaparak, önceden tanımlanmış ücreti çalışma yüzdelerine göre almaktadırlar. İş paylaşımı modelinde, çalışanların sosyal olanakları ve hak ettikleri gelirler işletme tarafından pay edilerek verilmektedir (TİSK 1999, s. 22).

Çalışma süresi esnekliği modellerinden çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli bir iş yapış şeklidir. İşletmenin yazılı bir sözleşme ile çalışana ihtiyaç olması halinde çağırması ve çalışanın da bu çağrı karşılığında işini gerçekleştirmesi ile ilgilidir. Bu iki taraflı sözleşme dışında ikinci bir yapı daha vardır. Bu yapıda tüm takdiri işletme vermektedir. Çalışanın ise bir söz hakkı yoktur (TİSK 1999, s. 24).

Kayan iş süresi modeli de çalışma süresi esnekliği modellerinden biridir. Çalışanların belli saatler arasında çalışması, kalabalık mega şehirlerde ulaşımı olumsuz etkilemektedir. Bunun çözümü olarak düşünülen modelde iki farklı yapı vardır. İlki, çalışan tarafından belirlenmiş esnek çalışma yöntemidir. Bu yöntemde çalışan, işe erken başlayıp erken bitirebilmekte ya da mola vermeden iş saat süresini doldurabilmektedir.

İkinci yöntemde ise çalışan, günlük çalışma süresini kendisi belirleyip, toplam çalışması gereken saatleri istediği zaman telafi edebilmektedir (Çalışkan ve Sungur 2009).

### 2.1.3.2 Ücret esnekliği

Ücret esnekliği, işverenlerin ücret düzeyini ve çeşitliliğini, bağımsız piyasanın değişken durumlarına göre düzenleyebilme serbestisi olarak tanımlanmaktadır (True 1992, s. 505). Ücret esnekliğinin kurulmasındaki amaç, kurumların mali dengelerini yapılandırmada kolaylık sağlamaktır. Dünyada oluşan ekonomik krizlerde işletmelerin elini rahatlatan bir yapı olan ücret esnekliği, işletmelerin sektör içinde rekabet edebilmesini sağlamaktadır.

Ücret esnekliği; bireysel ikramiye, başarıya bağlı ek ödemeler, performans ölçüm yöntemleri, sendikalı ve sendika üyesi olmama gibi değişken ölçütler ile uygulanabilir. Ücret esnekliğinin gelişi ile beraber, işletmelerin başarı performans endeksini baz aldığı görülmektedir. İşletmeler için verimlilik, performans ve çeşitlilik ücret esnekliği ile beraber önem kazanan yetkinlikler olmuştur (Demir ve Gerşil 2008).

Makro düzeyde ücret esnekliği, ücretlerin piyasanın o zamanki koşullarına, piyasa içi dalgalanmalarına ve ekonomik boyutlarına göre çeşitlenebilmesini ifade etmektedir (İkizler 2012, s. 30). İşletmeler açısından bu düzenleme, esneklik anlamından da farklı olarak bir zorunluluk olarak görülmektedir. Üretim kapasitesi ve kârlılığa göre ücretler belirlendiği için, çalışanların kazanç sağlayabilmek için bu yapıya destek vermesi gerekmektedir (Ongan, 2004).

Esnek çalışanın aldığı ücret, düzenli çalışan bir çalışana kıyasla daha düşük düzeyde kalmaktadır. Esnek çalışma modellerinde ücret; iş başına ücret, vade bazlı ücret veya belli bir işin karşılığında alınan ücret olarak verilmektedir. Çalışanın alacağı ücretin belirsiz ve değişken olması bu çalışma modelinde dikkatle incelenmesi gereken en mühim meselelerin arasında göstermektedir. Bu yapı çalışan açısından kötü bir durum olarak algılanmaktadır. Çalışanın yaptığı işte huzursuz olması performansını ve aldığı ücretin düşük olması da kendi geçimi veya ailesinin geçimini etkilemektedir (Tunçsan 2004, s. 133).

### 2.1.3.3 Fonksiyonel esneklik

Fonksiyonel esneklik yapısında, çalışanın verdiği katkının en kazançlı ve nitelikli şekilde kullanılması amaçlanmaktadır. Bu düzende sayı bakımından çalışan önemli değildir. Çalışanların çalıştıkları süre de göz önünde bulundurulmamaktadır. Bu esneklik yapısında amaç, çalışanların ne iş yaptıklarıdır. Bu esneklik, işverenlerin ve işgücünün birleşmesi anlamına gelmektedir. Fonksiyonel esnekliğin bir diğer deyişi iç esnekliktir. Fonksiyonel esneklik kavramı, çalışanların yaptıkları işin günümüz koşullarında değiştiği düşünülen teknolojik gelişim ve işin yoğunluğuna göre değişkenlik göstermesi olarak ifade edilebilir. Bu esneklik kavramında çalışanın performansı, yeteneği ve mahiyetleri üzerinde durulmaktadır. Fonksiyonel esneklik kavramı, bütünleşmeyi sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Fonksiyonel esneklik kavramı, çalışan kişinin farklı teknoloji ürünlerine ve üretimsel farklılık içeren yapılara alışabilmesini içermektedir (Tatlıoğlu 2011).

Fonksiyonel esneklik kavramı, işletmenin kendi iç kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak, bir iş yükü hususunda yeni bir çalışanı işe almadan işletme içinde çözüm sağlamasını içermektedir. Bu esneklik kavramında üretim fonksiyonları, iç kaynaklar ile farklı alanlarda sağlanmaktadır. Bir çalışanın yetkinlik alanının sadece bir nokta ile kalmayıp birden fazla alanda faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir (Özgener 2005).

Fonksiyonel esneklik kavramı, son yıllarda yaşanan ekonomik krizler ile beraber daha da popüler olmaya başlamıştır. İşletmeler açısından kriz anlarında ilk başvuru yöntemi işçi çıkarımıdır. Bu esneklik yapısı ile beraber işletmeler, çalışanları farklı alanlarda değerlendirip fonksiyonel yapının yürümesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle fonksiyonel esneklik, işsizlik rakamlarının da artmasını engellemektedir (Ateş ve Çöpoğlu 2016).

Fonksiyonel esnekliğin çalışanlara birçok faydası vardır. Fonksiyonel esneklik, çalışanın kendisini birden fazla alanda geliştirmesini sağlamaktadır. Çalışanların bu sayede iş tatminlerinde artış olmasına ve işletmeye olan bağlılıklarının artmasına sebep olmaktadır. Fonksiyonel esneklik ile çalışanların yeteneklerinin artması, kariyer açısından farklı

alanlara yönelebilmelerini sağlamaktadır. İşveren ve işçi açısından birçok alanda önemli esneklik sunan fonksiyonel esneklik hızlı bir şekilde yayılmaktadır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu 2010).

Fonksiyonel esnekliğin genişlemesi ve geliştirilmesi için girişilen başka bir yöntem ise işletmelerin çalışanlarına sağladığı şirket içinde ve dışındaki eğitim faaliyetleridir. Bu eğitim faaliyetleri ile beraber işletme, çalışanların gelişmesini ve verimliliklerinin artmasını beklemektedir. Fonksiyonel esneklik uygulamalarından bir diğeri rotasyon uygulamasıdır. Yer değiştirme anlamına da gelen rotasyon uygulaması, çalışanların birden fazla departmanda çalışmasına ve yeteneklerini bu doğrultuda geliştirmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerde yer değiştirme uygulaması, fonksiyonel esnekliğin uygulanabilmesine olanak sağlayan bir yöntemdir (Demir ve Gerşil 2008).

Son dönemde işverenlerin en büyük sorunlarından bir tanesi kalifiye çalışan işe alımıdır. İşe alım uygulamalarının doğru eşleşmeyi yapamaması ve çalışanların istekleri, işletmelerin işgücü konusunda eksik kalmasına sebebiyet vermektedir. Fonksiyonel esneklik, işletmeler açısından bu zorluğu ortadan kaldıracak bir yapıyı sağlamaktadır. Çalışanların işletmelerde eksik işgücü bulunan alanlarda destek vermesi, işletmelerin hem çalışan açısından kâr etmesine hem de işgücü kaybının önlenmesine sebebiyet vermektedir.

#### **2.1.3.4 Sayısal esneklik**

Yavuz'a (1995) göre sayısal esneklik değişken durumlarda işletmelerin faydalandığı çalışan sayısını ve bu çalışanların niteliğini serbestçe belirlemesi olarak tanımlamaktadır. Sayısal esnekliği aynı zamanda talepteki dalgalanmalarla başa çıkabilmek için çalışan sayısını talep seviyesine uygun olacak şekilde arttırıp azaltmak olarak da açıklamak mümkündür (Riley ve Lockwood 1997).

Sayısal esnekliğin kapsamlı bir şekilde uygulanmasında, işletmelerdeki çalışan alma ve çıkarma süreçlerinde yasal engellerin az olması önemli bir faktör olarak görülmektedir (Demir ve Gerşil 2008, s. 69). Sayısal esneklik işverenin elini güçlendiren ve daha serbest

hareket edebilmesini sağlayan bir çalışma türüdür. Mesleki ustalık gerektirmeyen işlerde daha çok görülen sayısal esnekliğin son dönemlerde vasıflı işler için de tercih edildiği gözlemlenmektedir.

Dünyada sayısal esnekliği en etkili kullanan lke Danimarka olarak gösterilmektedir. İşsizlik fonu ile beraber çalışmayan bireylere destek sağlayan ve işverenlerin güçlü yapısı ile hızlı bir Şekilde iş bulunan bir piyasaya sahiptir (Atatanır 2012). Alt yüklenici işletmelerin kullanılması, yarı zamanlı çalışan istihdamı sayısal esneklik uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir (Demir ve Gerşil 2008).

Çekirdek iş gücü, işletmenin yaptığı işe devam edebilmesi için çalışması zorunlu olan ve kalıcı olduğu kabul edilen çalışan kadrosudur. Sayısal esneklik bakış açısıyla üretim yapan bir firma incelendiğinde, üretim için firmanın ana kollarında iş yapan çalışanları çekirdek iş gücü olarak gösterebiliriz. Firma işletmesini büyütmesi için gerekli gördüğü durumlarda çekirdek iş gücüne ek olarak geçici bir iş gücü alımı yapabilmektedir. Bu durum işverenlerin daha kolay çalışan çıkarımı yapmasını veya kalıcı alım yapmadan günü kurtarmasını sağlamaktadır (Koray 1994, s. 85).

Çekirdek iş gücü olarak adlandırılan sözleşme ile işe alınan ve yaptığı iş işletme için zorunlu ve önemli kabul edilen bir çalışanın işten çıkarımı zordur ve genellikle sayısal esneklik uygulanmasının dışında kalmaktadır. (Bozkurt 1999, ss. 97-98). Ekonomik krizin etkilerini minimum seviyeye indirmek için işletmeler sayısal esneklik kavramının önemini kavramışlardır. Engelli alışanların istihdam sağlanmasıya yönelik düzenlemeler ve çalışanların işletmeler tarafından işten atılmalarını zorlaştıran yasal mevzuatlar kriz koşullarında işverenleri maliyet açısından zorlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sayısal esnekliğin alt türleri, i sayısal esneklik ve dış sayısal esneklik Őeklinindedir. İ sayısal esneklikte işletmeler, koşullardaki değişiklikler karşısında işgücü için dış kaynaklara başvurmamaktadır. Bu sayısal esneklik türü, işletmenin gereken ihtiyaçlarını i iş gücünden karşılamayı hedeflemektedir. İşletmeler ihtiyaç duyulan bu iş gücü için, işgörenlerin çalışma saatlerinde değişikliğe giderek ya da çalışma alanlarında değişiklik yaparak çözüm bulmaya çalışırlar. Çalışanların yasal çalışma saatleri dışında mesaiye

kalmaları suretiyle iş gücünü artırma yoluna başvuran işletmeler, çalışanlarına ek mesai ödemesi yapmaktadır. Örgütün çalışma sistemindeki değişiklikler, dış iş gücüne başvurmadan mevcut örgüt yapısı ile kaynakları daha efektif kullanmayı sağlamaktadır (Aydınlı 2007).

Dış sayısal esneklikte işletmeler, piyasa koşullarındaki dönüşümlere ayak uydurabilmek için çalışan sayısında değişiklik yapabilmektedir. Bu yapıda maliyetleri kontrol ederek çalışan alımı yapma ya da maliyeti azaltmak için işçi çıkarımı yapma gibi yöntemlere gidebilmektedirler. İşletmelerin başvurduğu bir diğer dış sayıya esneklik yöntemi, geçici çalışanlardır. Bu yöntem de işletmelerin mali açıdan tasarruf yapabilmesini sağlamaktadır. Dış sayısal esneklikte, işçiler açısından iş güveni eksikliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kariyer gelişiminde önemli bir nokta olan eğitim gelişimi, dış sayısal esneklikte azalmaktadır (Özgener 2005).

#### **2.1.4 Esnek Çalışma Modelleri**

Çalışmanın bu kısmında esnek çalışma modelleri olarak evde çalışma, ödünç iş ilişkisi, tele çalışma ve taşeron kullanma konularından söz edilmiştir.

##### **2.1.4.1 Evde çalışma**

Esnek çalışma modellerinden evden çalışma modeli, son dönemde tüm dünyada yaygın bir şekilde kullanılan, çalışanın daha rahat bir şekilde çalışmasını sağlayan bir çalışma modelidir. Evde çalışma kavramı ilk olarak 1977 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün protokolünde vasıflandırılmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işletme veya aracı için, çalışanın seçtiği bir alanda, genellikle çalışanın evinde, bir kişinin kontrolü olmaksızın, bir sözleşme uygunluğu kapsamında bir ürünün ortaya çıkarılması veya ürünün edinilmesidir. Bu tanımlamada çalışanın iş alanının bağımsız bir bölge olması fakat ekonomik bir özgürlüğünün bulunmaması vurgulanmaktadır (Tan 2007).

Evde çalışma modelinin grupları kadınlar, öğrenciler, engelliler ve emekliler yoğunluğunda olduğu gözlenmiştir. Evde çalışma modeli özellikle engellilerin istihdama

katkısı açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Engellilerin çalışma alanına erişimi ve çalışma alanlarındaki koşulların yetersiz olması evde çalışma modelinin uygulanmasına neden olmaktadır (Naktiyok ve İşcan 2003).

Evde çalışma yöntemi, genellikle emek gerektiren giyim sektörüne destek veren kadınlara çalışma kolaylığı sağlamasıyla yaygınlaşmıştır. Beceri gerektirmeyen fakat iş gücü için önemli bir yer teşkil eden gündelik işlerin yapısı evde çalışma modeline uygundur (Koyuncu 2006).

Özellikle Avrupa ülkelerinde görülen evde çalışma modelinde çalışanların %5'i evden çalışmaktadır. Avrupa'nın önde gelen ekonomik güçlerinde evde çalışma modeli yaygınlaşmaya devam etmektedir. İngiltere, Almanya, İspanya ve İtalya bu modeli uygulamada örnek olan ülkelerdir. Bu ülkelerdeki evde çalışanların %95'i kadınlardan oluşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) evde çalışan ve iş yeri dışında çalışan kişi sayısı 20 milyon olarak gözlenmiştir (Topçuk 2006).

İşletmeler açısından evde çalışma modeli, zorlu piyasa koşulları da göz önünde bulundurulduğunda önem arz eden bir model niteliğindedir. İşverenlerin maliyetleri azaltmak için bu modele başvurduğu ve iş gücünü bu model ile sağlamaya yoluna gittikleri görülmektedir (Yavuz 1995).

Çalışanlar açısından zaman kaybı gibi konularda pozitif yarar sağlayan evde çalışma modeli, giderlerin minimize edilmesini de sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığının düşük olarak tespit edildiği evde çalışma modelinde, çalışma yaşamındaki sosyal ortamdan uzak olmak olumsuz bir durumdur. İşverenlerin evde çalışma ortamına müdahale edememesi, çalışanların kendi kendini yönetmesine yol açmaktadır. Bu durum, iş gücü açısından bazı suistimallere neden olmaktadır. Çalışanlar açısından evde çalışma modeli, sendika üyeliği ve bu üyeliğin getirdiği durumlardan faydalanmada bir engel teşkil etmemektedir. Sosyal güvence konusunda evde çalışanların eksik kalmaması için yasal düzenlemeler kanunlar ile sağlanmıştır (Taner ve Avşar 2018).

#### 2.1.4.2 Ödünç iş ilişkisi

Ödünç iş ilişkisi modeli, İş Kanunu'nda "*İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi, holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir iş yerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur*" şeklinde belirtilmektedir.

Ödünç iş ilişkisi modeli, yazılı olarak kayıt altına alınmakta ve altı ay ile sınırlandırılmaktadır. Bu modelde, çalışanın ödünç iş ilişkisi yöntemi çalışma süresi gerektiği durumlarda en fazla iki defa daha uzatılabilmektedir (Kurt 2003).

İşveren açısından ekonomik zorluk dönemlerinde işçi çıkarımı yerine çalışan devri yapılması, ekonomik açıdan işverenin elini rahatlatmaktadır. Dolayısıyla bu model hem zorluk çeken işveren hem de dönemsel bir çalışan ihtiyacı olan işveren için kazan-kazan iş modeli niteliğindedir. Özellikle holding yapılarında, özel bilgi içeren işlerde çalışan bireylerin serbest bir şekilde dönemsel değişimi, holding açısından ekonomik ve gizlilik konusunda büyük avantaj sağlamaktadır. Bu tür modeller, işletmelerin hem fonksiyonel hem de sayısal esneklik edinmesini sağlamaktadır (Şen 1999, s. 53).

Bu modelde, ödünç alınan süre boyunca çalışan esas çalıştığı bölümdeki iş sorumluluklarından muaftır. Çalışanı ödünç olarak alan işveren ise bu kısa dönemdeki iş yoğunluğunu herhangi bir sözleşme yapmadan geçirebilmektedir (Zeytinoğlu 2006).

Ödünç iş ilişkisinde üçlü bir ilişki görülmektedir. Bu ilişkinin tarafları; çalışanı veren işletme, çalışana ihtiyaç duyan işletme ve çalışandan meydana gelmektedir. İşletmeler açısından kazançlı bir durum olarak görülen bu modelde bir diğer önemli unsur çalışan olmaktadır. Model kapsamında çalışan açısından iki yönlü bir durum söz konusudur. Çalışan açısından olumlu tarafla bakılacak durum, kişinin işletmesindeki ekonomik zorluk durumları ya da yaptığı işin gerekliliğini yitirmesi durumlarında işveren tarafından işine son verilmesinin engelleniyor olmasıdır. Bu model, ülkelerdeki işsizlik oranlarının yükselmesini de kısıtlamaktadır. İş yükünün pay edilmesi ve spesifik iş yapan çalışanların

kazanılması, işverenlerin de elini güçlendirmektedir. Çalışan açısından olumsuz yönü ise ödünç ilişkisinin geçici olması ve çalışanın konfor alanının bozulması şeklindedir. Çalışanın esas işletmesindeki işlerinden uzak kalması ve yeni iş yerindeki çalışma koşullarına uyum sağlayamaması, çalışan açısından negatif bir durum oluşmasına sebebiyet vermektedir. Çalışanların iş ortamındaki sosyal hayatlarından uzaklaşması ve dönemsel bir işte başarısız olması, çalışanın kariyeri açısından da olumsuz bir durumdur. Çalışanın ödünç gittiği işletmedeki başarısızlığı, esas işine de zarar vermektedir (Nichols ve Suğur 2005).

Teoride ödünç iş ilişkisi, çalışan kişinin kabulü ile gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır. Fakat gerçekte çalışan kişiler bu modelde zorlanabilmektedir. Bu durumu kabul etmemeleri durumunda ise işlerini kaybetme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Nichols ve Suğur 2005).

#### **2.1.4.3 Tele çalışma**

Tele çalışma modeli, günümüz teknoloji ve bilgi çağında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak kullanılan bir iş modelidir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonrasında çalışma alanı bağımsız bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Mobilite kavramının gelişmesi ile uzaktan bağlantı ile uzaktan çalışma kavramları tele çalışma modelinin içeriğinde görülmektedir (Meşhur 2010).

Çalışanın iş yeri ile elektronik bir araç vasıtasıyla belirlenmiş bir uygulama üzerinden bağlantı kurduğu bir model olan tele çalışma, yeni bir istihdam türü olarak ortaya çıkmıştır. Tele çalışmada çalışan ile işyeri arasındaki iletişim elektronik posta, fax makinası, telefon ve bilgisayar gibi iletişim araçları ile sağlanmaktadır (Naktiyok ve İşcan 2003, s. 55). Tele çalışma, iki model olarak görülmektedir. İlk model tam zamanlı tele çalışma, ikinci model ise yarı zamanlı tele çalışmadır (Tuncay 1999). Tam zamanlı tele çalışma modelinde, çalışan işletmeye gitmeden haftanın tamamını istediği bir alanda çalışarak geçirmektedir. Yarı zamanlı tele çalışma modelinde ise çalışan, haftanın belli günlerinde tele çalışıp, diğer günlerde ofiste çalışmaktadır. İkinci model olan yarı zamanlı model, daha verimli bir model olarak belirtilmektedir (Ansal 1999, s. 656).

Tele çalışma modelinin, işletme açısından maliyetleri azaltma ve nitelikli çalışanı bu modeli kullandığını belirterek kazanma gibi faydaları mevcuttur. Çalışanlar açısından zaman kazancı, iş yerindeki stresten uzak kalma, aile ve iş dengesini kurabilme olanağı sağlamaktadır. Ancak tele çalışma modeli, kişinin asosyal bir birey haline bürünmesine sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca kişinin takım çalışmasındaki yatkınlığını kaybetmesi ve ekip ruhunu kaybetmesi riski de mevcuttur (Parlak ve Özdemir 2011). Aktay (1999) da tele çalışma üzerine kurulu iş modellerinde çalışanın işverene olan bağımlılıklarının son derece az olduğunu ifade etmiştir.

Genel olarak nitelikli çalışanlara hitap eden tele çalışma modeli, kişinin bir elektronik cihaz üzerinden bağlantı kuruyor olmasından ötürü, üretim işi yapan çalışanlara çok uygun değildir. Dolayısıyla, tele çalışma modelini genelde sigortacılar, bilgi teknolojileri alanında çalışan kişiler, avukatlar, mimarlar ve yazarlar tercih etmektedir (Güloğlu 2002).

Tele çalışma olarak birçok model ön plana çıkmaktadır. En çok kullanılan modeller uydu çalışma merkezleri, komşu çalışma modelleri ve elektronik çalışma modelidir. Uydu çalışma merkezleri, çalışanın evi dışında birçok çalışanın bilgisayarları ile uygulamalar üzerinden işletmelere bağlı buldukları çalışma alanlarıdır. Komşu çalışma merkezleri yalnızca bir işletmenin değil, birçok çalışanın ve işletmenin bağlı olduğu alanlardır. Bu komşu çalışma merkezlerinden yararlananlar, bu merkezlerin maliyetlerini ortak bir şekilde ödemektedirler. Merkezlerin yararı ise birden fazla işletme için az maliyetli ortak alanlar sağlamasıdır. Elektronik çalışma modeli ise tele çalışma türünün en fazla görülen şekli olarak ön plana çıkmaktadır. Bu modelde çalışan evinden online olarak bir bilgisayar üzerinden işletmeye bağlı çalışmaktadır (Topçuk 2006).

Birçok model modern çağın gelişimiyle yaygınlaşmaktadır. İşletmeler bu yaygınlaşan ve nitelikli çalışanların tercih ettiği modelleri kendilerine göre uygulamaktadır. Tele çalışma modelini tercih eden çalışanların gelir düzeyinin, diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerin tele modeli kullanma motivasyonları ise kaliteli çalışanları işletmeye çekmek, çalışanın ev ve iş arasındaki zaman kaybını önlemek, iş memnuniyetini arttırmak, örgütsel bağlılığı arttırmak ve olası bir felaket durumunda işlerin aksamamasını sağlamak şeklindedir.

#### 2.1.4.4 Taşeron kullanma

İşletmelerin personel sayısında sayısal esneklik sağladığı bir diğer model, taşeron kullanma modelidir. Taşeron kullanma kavramı araştırmalarda alt işveren söylemiyle de görülmektedir. İşverenlerin koşullara göre maliyetlerini azaltmak için bu modele başvurduğu gözlemlenmektedir. Maliyetleri uzmanlık alanlarına göre bölümlendirmeyi sağlayan model, işletmeler açısından pozitif bir durum oluşmasını sağlamaktadır (Güzel 2010).

Taşeron kullanmada, asıl işveren ile alt işveren arasındaki ilişki bir sözleşme üzerinden kurulabilmektedir (Çankaya 2002). Ülkemizde birçok alanda görülebilen taşeron kullanma modeli en çok inşaat alanında kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, inşaat alanında taşeron işçi kullanımı oldukça yaygındır. En fazla bir yıl ya da daha az bir süre ile istihdam edilen işçiler için işveren açısından tazminat ödeme zorunluluğunun bulunmaması işverenler tarafından tercih edilme sebebi olarak öne çıkmaktadır (Topçuk 2006).

Taşeron işçilerin bir sendika üyeliğinin olmaması, yıllık izinlerinin bulunmaması ve bir yasal düzenlemenin olmaması sebebiyle iş güvenceleri maalesef çok düşüktür (Güzel 2010). Bu modelde sendikalar sürecin içinde olmadığı için çalışanların haklarını korunamamakta, kalıcı işe alım uygulamaları yerine taşeron kullanımı hızlıca artmaktadır.

Taşeron kullanma modeli, dünya genelinde farklı alanlarda uzmanlaşmış niş işleri yerine getiren firmalarda kullanılmaktadır. Bir iş kolunda uzmanlaşmak yatırım ve iş gücü gerektirmektedir. Bu maliyeti taşeron bir işletme ile gidermek, işletme açısından daha kazançlı bir yöntem olarak görülmektedir. Bu sebeple birçok firma farklı kollarında kendini geliştirerek büyük hacimli işletmelere taşeron olarak destek olmaktadır (Parlak ve Özdemir 2011).

## 2.2 İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatminin tanımı, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile iş tatminsizliğinin sonuçlarından bahsedilmiştir.

### 2.2.1 İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini hakkında çok fazla araştırmanın yapıldığı ve araştırmacılar tarafından çeşitli bileşenleri içerecek şekilde birbirinden farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. İş tatmini, çalışanların mevcut işlerine karşı duydukları olumlu ve olumsuz duyguların bir bütünüdür. Çalışanın işini ve ilişkili gördüğü çerçeveyi değerlendirmesi sonucunda oluşan duygular olumlu ise tatmin, olumsuz ise tatminsizlikten söz etmek mümkündür. İş tatmini, çalışanın iş hayatına ilişkin hissettiği mutluluğu ve hazzı olarak ifade edilebilir. Eğer çalışan iş hayatından zevk alıyor ise bu durumda iş tatmininin olduğu, eğer tam tersi durum söz konusu ise iş tatminin olmadığı sonucuna varılabilir (Keser 2006).

İş tatminine yönelik yapılan çalışmaların öncüsü niteliğindeki Hoppock (1935, s. 47) tarafından iş tatmini, kişinin “ben işimden memnunum” demesine sebep olabilecek psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların kombinasyonu olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre iş tatmini, sadece dış faktörlerle şekillenmemektedir. En az dış faktörler kadar önemli olarak, kişide memnuniyet duygusu yaratacak içsel faktörlerin de varlığına dikkat çekilmektedir.

İş tatmini, iş yaşamındaki koşulların ve bu işe sahip olmanın neden olduğu sonuçların çalışanlar tarafından kişisel bir değerlendirmesidir. Bu kavramı, işe karşı oluşan ve normlara, değerlere ve beklentilere dayanan duygular bütünü olarak ifade etmek de mümkündür (Schneider ve Snyder 1975). İş tatmininin duygularla ilişkili olduğu görüşüne katılan Locke (1975) da benzer şekilde iş tatminini, kişinin işi ve iş deneyimleri sebebiyle elde ettiği haz ve olumlu duygular olarak tanımlamıştır.

Çalışanlar bir işte çalışırken beraberlerinde ihtiyaçlarının, arzularının ve deneyimlerinin belirlediği beklentilerini getirmektedirler. Bu beklentilerinin ne kadarının gerçekleştiğini

ise iş tatmini temsil etmektedir (Davis ve Nestrom 1985). Bu açıdan iş tatmini, beklentilerin gerçekleştiği durumda hissedilen olumlu duygular ile beklentilerin karşılanmadığı durumda oluşan olumsuz duyguları içermektedir. Bu nedenle iş tatmini, çalışanların iş yerlerindeki davranışları ve elde ettikleri kazanımlar ile yakından ilişkilidir.

Williams ve Hazer (1986) iş tatminini, çalışanın işin özelliklerine verdiği duygusal tepki olarak görürken, Henne ve Locke (1985) ise bu kavramı, zihinsel veya fiziksel tepkiler yaratan psikolojik bir durum ile ilişkilendirmektedir. Vroom (1964) ise iş tatminini farklı bir açıdan ele almış, çalışanın iş yerinde üstlendiği rolüne odaklanmıştır. Bu bağlamda iş tatminini, çalışanların iş yerinde üstlendiği iş rollerine yönelik duydukları duygusal yönelimler olarak ifade etmiştir.

İş tatmini, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilecek karmaşık ve çok yönlü bir kavram niteliğindedir. İş tatmini, genellikle motivasyonla ilişkilendirilmektedir fakat bu iki kavram arasındaki ilişki net değildir. Memnuniyet veya tatmin, motivasyon kavramından farklılaşmaktadır. İş tatmini daha çok bir tutum, iç bir durumdur. Örneğin, nicel veya nitel fark etmeksizin kişisel bir başarı hissi ile ilişkilendirilebilmektedir (Mullins 2005). Motivasyonu ise belirli bir işi seçmeye veya devam ettirmeye yönlendiren güç veya istek olarak tanımlamak mümkündür (Simons ve Enz 1995).

### **2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Araştırmalarda farklı bakış açılarından ele alınarak yapılan birden çok iş tatmini tanımının bulunmasının temelinde, tanımı yapan araştırmacıların iş tatminini etkilediğini düşündükleri değişkenlerin birbirinden farklılaşması yatmaktadır. Farklı tanımlar beraberinde iş tatminini doğrudan veya dolaylı, güçlü veya zayıf bir ilişki ile, pozitif veya negatif etkilediği düşünülen değişkenleri getirmektedir. Mishra (2013) iş tatmininin birbirleriyle ilişkili birden çok değişkenden oluştuğu ve her değişkenin kendine özel özelliklerinin ve öneminin olduğunu belirtmiştir. Bu değişkenlerin zaman içerisinde değişmesi veya iş tatminine olan etkilerinin artması/azalması mümkündür.

Lambert, Hogan ve Barton'a (2001) göre iş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Literatürde sıklıkla kullanılan gruplama da bu yöndedir. Bu sebeple, bu çalışmada da bu iki grup baz alınarak iş tatminini etkileyen faktörler irdelenmiştir.

### **2.2.2.1 Bireysel faktörler**

Bireysel özelliklerindeki farklılıklar sebebiyle aynı şartlar altında çalışan kişilerin kişisel iş tatmini seviyeleri birbirinden ayrıştığı düşünülmektedir. Literatürde bireysel faktörler altında değerlendirilen birçok değişkene rastlanmıştır. Kavramsal araştırmanın bu bölümünde yaygın olarak incelenen faktörlere ilişkin araştırmalara yer verilmiştir.

Yaş, iş tatmini ile ilişkisi en fazla araştırılmakta olan bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Literatürdeki yaygın görüşe göre, yaş arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Herzberg'e (1966) göre, genç çalışanların işteki ilk yıllarında iş tatmini seviyeleri azalmakta, daha sonra tecrübe kazandıkça artmaktadır. Lambert, Hogan ve Barton (2001) yaş ile iş tatmini arasında doğrusal ilişkiye sebep olabilecek iki nedenden bahsetmiştir. İlk neden, yaşlı çalışanların zaman içerisinde kendilerini tatmin edecek işi bulma şanslarının genç çalışanlara göre daha yüksek olmasıdır. İkinci neden ise, yaşlı çalışanların işin içeriğine ek olarak iş yerinde edinilen arkadaşlıklara ve organizasyon içinde bulunma gibi noktalara da odaklanabilecek olmalarıdır. Mishra'ya (2013) göre, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda, farklı örneklem gruplarında birbirleri ile zıt sonuçlar elde edilmiştir. İş tatmini yaşa paralel olarak artarken, yaygın görüşün aksine bazı gruplar için negatif korelasyonun tespit edildiğini Mishra (2013) ifade etmiştir.

Cinsiyet de iş tatmini ile ilişkilendirilen diğer bir önemli bireysel faktördür. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarına doğru, erkek egemenliğindeki iş gücü piyasalarına kadınların da girmeye başlamasıyla, değişimler yaşanmaya başlamışlar. Erkek çalışan oranı hala yüksek olmasına rağmen, azımsanamayacak sayıda kadın da çalışma hayatında yer almaktadır. Bu değişikliğe bağlı olarak, cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişki günümüze kadar birçok çalışmaya konu olmuştur. Cinsiyet faktörünün iş tatminine

etkisine ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda birden fazla görüş ortaya atılmıştır. İlk görüş, kadınların genellikle erkeklerden daha fazla işlerinden tatmin olduklarıdır. Bunun altında yatan en temel sebeplerden biri, kadınların evdeki işleri ile beraber üstlendikleri birden fazla rolün olması şeklindedir. Nitekim kadınlar arkadaş canlısı insanlarla çalışıp daha iyi bir sosyal konumda olmayı, yüksek maaşa tercih etmektedirler. Bu önermeyi doğrulayan bir diğer görüş, kadınların ev hayatında da sorumlulukları olması sebebiyle ailenin ekonomik sorumluluğunda erkeklere oranla daha az görev alması ve bu yüzden işe dönük beklentilerini daha düşük tutmasıdır. Aynı işi yapıp daha düşük beklentilere sahip kadınlarda bu sebeple iş tatmini daha yüksek olacaktır (Mishra 2013, s. 45). İkinci görüş, ilk önermenin tam tersi olacak şekilde kadınların iş tatmininin erkeklere oranla daha düşük olduğu şeklindedir. Hulin ve Smith (1967, s. 396) iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve kadınların erkeklere oranla daha az iş tatminine sahip olduğunu ifade etmektedir. Moguero'nun (1967) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucu da bu görüşü destekler niteliktedir. Buna göre, akademik çalışma hayatı içerisinde kadınların erkeklere oranla daha az tatmin olduğu tespit edilmiştir. Kadınların işte aldıkları sorumluluklara ek olarak, evdeki sorumluluklarının iş hayatına odaklanmalarını zorlaştıracığı ve bu artan sorumlulukların kişisel motivasyonu ve dolayısıyla başarı düzeyini düşüreceği öngörülmüştür. İş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık göstermediğine ilişkin araştırma bulguları da mevcuttur. Abraham'a (1978) göre, iş ve mesleğe ilişkin diğer faktörler sabit tutulmak üzere, henüz kadının mı yoksa erkeğin mi işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı bir delil yoktur. İncir (1990) de kamu çalışanları ile yaptığı çalışmada, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Eğitim durumu da iş tatmini ile arasındaki ilişki araştırılan bireysel faktörlerden bir tanesidir. Çalışanın eğitim düzeyi, yapılan işin kalitesini ve verimliliğini etkilemektedir. Eğitilmiş işgücünün üretimde daha verimli olduğu ve aynı zamanla işinden daha çok tatmin olduğu düşünülmektedir (Tunal 1992, s. 170). Metle (2001) eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin üzerine çalışılan bir konu olduğundan bahsetmektedir. Ancak bazı çalışmalara göre iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişki bulunduğunu, bazılarında ise pozitif ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Çalışanın eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak ücreti ve iş yerindeki konumu da yükselmektedir. Bu durum,

çalışanın duyduğu iş tatmininin artmasına yol açmaktadır. Şirket içerisindeki ödüllere ulaşıldıkça, yüksek seviyede iş tatmini görülmektedir. Bir diğer yandan eğitim seviyesinin artmasıyla beraber, kişinin hayata dair görüşleri ve algılayış biçimlerinin de değişmesi söz konusu olabilmektedir. Çalışanın algısındaki bu değişiklik, onun beklenti düzeyini doğrudan etkileyebilmektedir. Çalışanın iş ödüllerini değerlendirme şekli de değişime uğrarken, sonuç olarak iş tatmini azalabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentileri, eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Bu durumda kişinin mevcut iş beklentileri karşılanmaz ise, tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Joo ve Park 2010).

### **2.2.2.2 Örgütsel faktörler**

Çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi bulunduğu düşünülen pek çok örgütsel faktörden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda; çalışma koşulları, maaş ve terfi fırsatlarının en çok incelenen örgütsel faktörler arasında yer aldığı söylenebilir.

İşyerindeki çalışma koşulları, çalışanın hem fiziksel hem de psikolojik sağlığına doğrudan etki eden, çalışanın içerisinde bulunduğu ortama dair olumlu/olumsuz duygularını etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Bir iş yerinin aşırı sıcak veya soğuk olması, aydınlatma koşullarının yetersiz olması, ortamda çok fazla gürültünün olması, işin çalışan kişi için tehlike oluşturması, iş yerinin çalışanın ikamet ettiği yere uzak olması, mesai saatlerinin fazlalığı veya plansızlığı gibi durumlar iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanın iş yerinde önem verdiği konulardan birisi kişisel rahatlığının sağlanması olduğundan, çalışanlar fiziksel konforu daha fazla olan, daha rahat çalışabilecekleri çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Şişman 2014). Biçer'e (2005) göre, çalışma koşullarının optimum seviyede tutulması, çalışanların moral seviyesini korumakta, örgütsel bütünleşme konusunda yardımcı olup birlik duygusunu arttırmakta ve dolayısıyla iş tatminine yol açmaktadır. Çalışma koşulları aynı zamanda verimlilik ile de doğrudan ilişkili olduğu için, çalışma koşullarının işgörenlerin iş yükü ve motivasyonları dikkate alınarak düzenlenmesi önemlidir. Zira daha iyi çalışma koşulları, her zaman daha az yorgunluk ve daha fazla iş memnuniyetine sebep olacaktır (Mishra 2013, s. 46).

Maaş faktörü, örgütsel faktörler içinde en fazla öne çıkan faktörlerden biri olup, iş tatminini diğer faktörlere kıyasla daha çok etkilediği düşünülen bir faktör niteliğindedir (Mishra 2013, s. 46). Literatürde birçok araştırmacı bu faktörü iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak görmüş; hatta maaş yani ücret tatmini ile iş tatmini kavramlarını beraber ele almıştır. Çalışanın aldığı maaş, memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin temel göstergelerinden birini oluşturmaktadır. Çalışanın iş hayatına bakış açısı, aldığı maaşın yeterliliğine, emeğinin karşılığını aldığını düşünüp düşünmemesine ve aldığı bu maaş ile ihtiyaçlarını karşılayabilme durumuna paralel olarak gelişmektedir (Erdoğan 1996). Yapılan araştırmalarda, alınan maaş miktarının işten ayrılmanın en önemli unsurlarından biri olduğu tespit edilmiştir. Maaşların şirket içindeki dağılımındaki adalet, ödeme düzeyi ve ödeme politikası diğer önemli unsurlardandır. Çalışanlar için önemli olan sadece kendilerinin yüksek gördüğü bir maaşı almaları değil, şirket içinde benzer konumda olan diğer çalışanların aldığı maaşa göre kendi maaşlarının bulunduğu durumdur. Bu sebeple, maaşın yüksekliğinden çok, adalet ve emeğinin karşılığını alma duygusu da bu faktör incelendiğinde ortaya çıkan konulardandır (Bayram 2005). Maaş ne kadar yüksek olursa, iş tatmini de o kadar artmaktadır. Ancak bu durum iş tatminini sağlamak için tek başına yeterli değildir. Çalışmalar, bazı durumlarda maaşın iş memnuniyetindeki ana faktör olarak değerlendirildiğini, fakat özellikle eğitim seviyesi yüksek çalışanların arasında terfi fırsatlarının da en az maaş kadar önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Mishra 2013).

Eren (1996) terfi kavramını, çalışanın iş seviyesini daha ileri ve nitelikli bir konuma yükseltmek olarak tanımlamıştır. Çalışanlar, yaptıkları işten daha kaliteli ve kapsamlı bir iş yapmaya teşvik edilerek, çalışanlara daha fazla maddi ve manevi ayrıcalık tanınıyor ise, iş yaşamında terfiden söz edebilmek mümkündür. Çalışanların terfi ettirilerek maaşlarının artırılması, iş tatmini elde etmenin en etkili ve en kısa sürede sonuç veren bir yolu niteliğindedir. Böylece çalışan hem maddi olarak daha iyi bir konuma gelmekte hem de iş ortamında statü kazanmaktadır. Sosyal itibar kazanmak, terfi almanın ana olmasa bile yan bir kazancı olarak görülmektedir. Mishra'ya (2013) göre iş tatmini, kariyer gelişimi için geniş imkanların olduğu yerlerde daha coşkuludur. Eren (1995) çalışanın kariyerini daha iyi bir konuma getirecek terfi fırsatlarının çok olduğu

organizasyonlarda, çalışanların bu fırsatların varlığından motive olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda işgörenler, terfi fırsatlarını değerlendirmek üzere çalışmaktadırlar. Özellikle uzun yıllar aynı iş yerinde çalışan kişiler için bir süre sonra terfi etmek, maaş artışı almaktan daha önemli bir konuma gelmektedir.

### 2.2.3 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçlarını irdeleyen literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar değerlendirildiğinde, iş tatminsizliğinin öne çıkan sonuçları; çalışan devamsızlığının artması (Rusbult vd. 1988), işe gelirken yaşanan gecikmelerin artması (Blau 1994), örgütsel bağlılığın düşmesi (Bowling ve Hammond 2008), hata oranının artmasıyla beraber verimliliğin düşmesi (Rusbult vd. 1988), iş performansının düşmesi (Henne ve Locke 1985) şeklindedir.

Locke (1976) mevcut iş yerinde kalma fikrinin, örgütsel bağlılığa hizmet eden çalışma arkadaşlarıyla veya müşterilerle iş birliğinin ve ekstra performans gösterme gibi davranışların yüksek iş tatmini sonucu olduğunu açıklamıştır. Bunun tersine, işten ayrılma, devamsızlık, sendikalarla yoğun iş birliği, grev yapma eğilimi, üst yönetime ve şirkete karşı eleştirel yaklaşım ve performans azalışı, düşük iş tatmininin yaygın sonuçlarıdır.

Mobley'e (1982) göre iş tatmininin seviyesi, çalışanın mevcut iş yerindeki sürekliliğinin veya bu iş yerinden ayrılma kararının en önemli belirleyicisidir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir korelasyon olması beklenmektedir. İş tatmini düşük olan kişiler, işlerini terk etme ve başka fırsatlar arama eğilimindedir.

Bireyin işten ayrılma niyetini inceleyen Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından oluşturulmuş modelde, meydana gelen durum ile ilgili maliyet ve kârları inceledikten sonra işten ayrılmanın çalışanın iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. En nihayetinde oluşan tatminsizlik çalışanın içinde bulunduğu iş ortamından çekilmesi ile sonuçlanmaktadır.

## 2.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyetinin tanımı ile işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden söz edilmiştir.

### 2.3.1 İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşten ayrılma niyeti, çalışanın belli bir dönem sonunda çalıştığı kurumdan gönüllü veya gönülsüz bir şekilde ayrılmasını belirtmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma kavramı, işgörenin çalıştığı kurumdan farklı nedenler ile ayrılması ve farklı imkânları değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik ve Çıra 2013, s.11). Gönüllü olarak işten ayrılma durumu, çalışan kişinin kendi düşüncesi ve özgürlüğüyle hareket ederek, durum değerlendirmesi sonucu aldığı bireysel karar olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin bir diğer çeşidi olan gönülsüz işten ayrılma ise vefat, emekli olma ve iş gören kişinin zaruri bir durum sonrasında işten istifa etmesi gibi durumları içermektedir (Price 1977).

Mobley vd. (1979), işten ayrılma niyetini çalışanın içinde bulunduğu mevcut organizasyondan uzaklaşma arzusu olarak tanımlamaktadır. Griffeth vd.'ne (2000) göre ise çalışanın gönüllü olarak kalıcı olacak şekilde mevcut organizasyonunu terk etme düşüncesidir. İşten ayrılma niyetinin oluşması organizasyondan ayrılma sürecinin en önemli aşaması olarak ifade edilmektedir (Price 1977). Çünkü bu aşamada çalışan alternatif işler aramaya başlar ve organizasyona bağlılığı önemli ölçüde azalır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, gönüllü işten ayrılmanın en önemli belirleyicisidir (Price 2001).

Son dönemlerde işletmeler için işten ayrılma niyetinin tespiti büyük bir önem kazanmıştır. Çalışanların işten ayrılması ve bu durumun mevcut çalışanlar üzerindeki etkileri, iş yerindeki performans sonuçlarına yansımaktadır. İşletmeler için çalışan devir hızının artması iyi bir durum olarak gözlenmemektedir. İşten ayrılma niyetini göstermek ile işten ayrılmak farklı değerlendirilen konulardır. İşten ayrılmak isteyen çalışanın gösterdiği tutum ve gösterdiği negatif davranışlar, örgüt içinde sonuçları kötü olabilecek senaryoları beraberinde getirmektedir (Jackofsky 1984).

İşten ayrılma durumları, işletmeler açısından iki yönlü olabilecek bir boyuttur. Beklentileri karşılamayan, etkili performans gösteremeyen bir çalışanın işten ayrılması, işletme açısından olumlu bir durum oluşturacaktır. Fakat işletmeye katkısı yüksek, performansı beklenenin üstünde bir çalışanın ayrılması ise işletme açısından negatif bir sonuç doğurmaktadır (Jackofsky 1984, s. 77). Yetenekli ve etkin bir performans sergileyen bir çalışanın işten ayrılması ile işletmenin iç yapısında zorluklar ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılan kişinin yerinin doldurulamaması, iş planlarının aksaması ve kalan çalışanların iş yüklerinin artması hem yönetim ekibini hem de işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

Çalışanlar işten memnun değil ise ve işten ayrılma niyetinde ise durum incelemesi yapmakta ve kazançlı bulunduğu başka bir işi tercih etmektedir. Bu durumu ters etkileyen faktörler ise işsizlik durumu, işletmenin çalışanı ikna etmesi ve çevre faktörüdür. Ülkedeki genel işsizlik durumu, çalışan bireyin işten ayrılma niyetinin azalmasına sebebiyet vermektedir. İşletme tarafından verilen ekstra motivasyon kaynakları, çalışanın işten ayrılmasını engelleyen bir diğer nedendir. Çalışanın çevresinden gelen yorumlar da çalışan kişinin işten ayrılma niyetini azaltma noktasında önem arz eden diğer bir faktör niteliğindedir (Mathieu ve Zajac 1990).

### **2.3.2 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

İşten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen faktörlerin başında alternatif iş imkanları, mesleki deformasyon, örgüt içi adaletsizlik, prim, ek gelirler ve iş tatmini gelmektedir. Çalışan bireyin işten ayrılma niyeti bir anda oluşan bir durum değildir. Belirli etkenlerin bir süre boyunca bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan bir istektir. Çalışan bireyin işten ayrılma niyetine girmesinin önemli bir nedeni, çalışanın yöneticisi tarafından baskıya ve negatif davranışlara uğramasıdır. Ayrıca çalışan bireyin işten ayrılmasında çalıştığı kuruma bağlılığı, çalışan kişinin yaşı, karakteri ve aile bireylerinin de etkisi bulunmaktadır (Hom vd. 1992, s. 897).

Çalışanların kariyer yolları ve elde ettikleri gelir, işletmelerdeki kalıcılıklarını etkilemektedir. Birçok kurumda gelir eşitsizliği bulunmaktadır. Bu durum, çalışanın işten ayrılmasına sebebiyet vermektedir. Kariyer yollarının tıkanması ve gelişim hissini alamamak, çalışan bireyde memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda kişi, iş değiştirmeye veya işten tamamen ayrılmaya karar verebilmektedir (Gürpınar 2006, s. 75).

İşletmelerdeki en önemli sorunlardan birisi, işletmelerdeki performans ölçüm araçlarının doğru işlememesi ve performans sonuçlarının adaletsizce yansıtılmasıdır. Dolayısıyla, çalışan kişinin etkili ve yüksek bir efor sarf etmesi, iyi bir sonuç alacağı anlamına gelmemektedir. Performans sistemindeki eksiklikler, yöneticinin adaletsizce davranması ve performans metriklerinin yanlışlıkları sonuçlardaki dengesizliği yansıtan unsurlardandır (Sweeney ve McFarlin 1997).

Mesleki deformasyon, çalışanlardaki bir diğer işten ayrılma niyetine yol açan etkidir. Çalışanların uzun süre aynı işi yapması ve bu işin kendisi açısından hayatının en önemli noktasında bulunması, kişileri psikolojik açıdan rahatsız etmeye başlamaktadır. Bu durumun sonucunda kişi, yaptığı işten tamamen uzaklaşmak isteyebilmektedir. Böylece kişinin işten ayrılma niyeti tetiklenmektedir (Eren 1996).

Çalışan kişinin yaşı, karakteri, sağlık durumu ve ailevi etkenleri işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasındadır. Çalışanın yaşı, yaptığı iş ile uyumuyor ve kendini iyi hissetmiyor ise, çalıştığı kurumdan ayrılma niyetine girmektedir. Bu durum, bazı teknoloji firmalarında ise çalışanın çağa ayak uyduramaması ve geride kalmasıyla, performansındaki düşüş ve işteki verimliliğinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu durumun sonucunda, çalışan birey işten ayrılma konusunda kendini sorgulamaya başlamaktadır. Çalışan bireyin yaptığı iş ile karakterinin uyumaması ve kendini rahat hissedememesi de işten ayrılma niyetini tetiklemektedir (Güçlü 2006).

Çalışanlar elinde olmayan çeşitli durumlarda işten ayrılma niyeti gösterebilirler. Bu durumların başında sağlık sorunları gelmektedir. Çalışan kişinin yaptığı işi sağlık sorunları sebebiyle devam ettirememesi işten ayrılmasına sebep olabilmektedir. Bir diğer

sağlık etkeni ise kişinin yaptığı işin kendi sağlığını olumsuz etkileyeceğini düşünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışan kişi alternatif iş olanaklarını incelemeye başlamakta ve işten ayrılmayı düşünmektedir. Kişinin ailesi ve yakın çevresinin çalışan kişinin yaptığı iş ile ilgili yorumları ve yönlendirmeleri işten ayrılma niyetine destek sağlamaktadır. Bu durum tam tersi yönde de oluşabilmektedir.

İş tatminsizliği, kişinin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerdendir. Çalışan bireyin iş tatmini sağlayamaması ve işletmeden beklentisini alamaması, işten ayrılmasına sebebiyet vermektedir. Kişilerin yaptıkları işte gelişim alanı görememesi ve iş tatminsizliği yaşaması işten ayrılma niyetinde olmalarına sebebiyet verebilmektedir (Ceylan ve Ulutürk 2006).

## **2.4 ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde esnek çalışma, iş tatmini ve işten ayrılma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik olarak literatürde önceden yapılmış olan araştırmalar ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile ilgili literatürde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Wadhawan (2019) tarafından Delhi’de bulunan bilgi teknolojileri çalışanları üzerinde yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanmıştır. Bu çalışmaya 100 kişi katılmıştır. Esnek çalışma ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiş ve küresel ekonomide örgütlerin hayatta kalması için yeni politikaların uygulanması ve çalışma koşullarındaki değişimlerin yerine getirilmesi gerektiği aktarılmıştır.

Menezes ve Kelliher (2017) tarafından yapılan çalışmada, 2617 çalışan ile gerçekleştirilen ankettten elde edilen veriler analiz edilmiştir. Esnek çalışma uygulamalarının çalışanlarda iş tatminini arttırdığı yönünde bulgular tespit edilmiştir. Aynı zamanda esnek çalışmanın çalışanlardaki örgütsel bağlılığı arttırdığı ve sonuç olarak işten ayrılma niyetlerinin azaldığı saptanmıştır.

Wheatley (2017) çalışmasında örneklem olarak İngiltere’de yaşayan çalışan bireyleri seçmiştir. Bu çalışmada esnek çalışma modelinin kullanımı sonrası bireylerdeki etkileri gözlemek amaçlanmıştır. Wheatley’in çalışmasındaki bulgular esnek çalışmanın iş tatmini üzerinde erkek çalışanlarda olumlu sonuçlandığı gözlemlenirken, kadın çalışanlarda genel olarak olumsuz etkileri mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

Mahmood vd. (2019) çalışmasında hedef kitle olarak gelir yönetimi hizmetlerinde çalışan 120 kişidir. 92 kişilik bir örneklem alındığı çalışmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için basit rastgele örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklemden veri toplamak için çevrimiçi bir anket kullanılmıştır. Veriler tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların esnek çalışma sistemi sonrası performanslarında artış yaşandığı ve bunun sonucunda iş tatminlerinin de arttığı saptanmıştır. Bununla birlikte, esnek çalışmaya geçen çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalma görüldüğü belirlenmiştir.

Solanki (2013) tarafından Körfez Arap Ülkeleri’nde (Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri) yaşayan 116 profesyonel ile yapılan çalışmada esnek çalışmanın iş tatmininin artırılmasında önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda esnek çalışmanın iş motivasyonunu arttırdığı ve işten kaynaklı stresi azalttığı yönünde bulgular da elde edilmiştir.

Scandura ve Lancau (1998) organizasyon içinde farklı departmanlarda çalışan 160 kadın ve erkek yöneticiler ile yaptığı çalışmada esnek çalışma uygulamalarının iş tatminini arttırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Almer ve Kaplan’ın 2002’de yeminli mali müşavirler ile yaptığı araştırma da bu tespiti destekler niteliktedir.

Bir diğer çalışmada Origo ve Pagani (2008) esnek çalışma düzenlemelerinin Avrupa’daki alternatif iş doyumu ölçümleri üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmeyi amaçlamıştır. Esnek çalışma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonucunda bu iki faktör arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki saptanamamıştır.

Zeytinoğlu, Denton ve Plenderleith (2010) alışmalarında Ontario'da bulunan üç hastanede çalışan 1396 hemşireden toplanan veri ile esnek çalışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Esnek alışma modelinin sağlanması ile işten ayrılma niyetinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Wibowo ve Gunaprasida (2019) alışmalarında Yogyakarta'da bulunan bir otelin 167 çalışanından anket yöntemi ile veri toplamışlardır. Toplanan veriler ile esnek çalışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda esnek çalışmanın işten ayrılma niyetini azaltmadığı sonucuna varılmıştır.

Ayman ve Porter (2015) yaptıkları çalışmada 243 kadın sağlık çalışanı ile anket yöntemi ile esnek çalışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu alışma sonucunda esnek çalışma modeli ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

### 3. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, modeli, değişkenleri ve hipotezleri, evreniyle örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, telekomünikasyon sektöründe IT departmanlarında çalışanlarda, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunup bulunmadığının incelenmesi şeklinde belirlenmiştir.

Bilişim, yazılım gibi sektörlerde dünya genelinde son yıllarda pek çok şirketin esnek çalışma düzenlemeleri uygulamakta olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ülkemizde de telekomünikasyon sektöründeki şirketler de dahil olmak üzere bilişim (IT) ile ilgili iş yapmakta olan pek çok şirkette ve departmanda esnek çalışma uygulamalarına rastlanmaktadır. Bu nedenle, ülkemizde IT alanında çalışmakta olan kişilerin esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının ölçülmesi ve bu tutumun çeşitli değişkenlere olan etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma çerçevesinde ise bağımlı değişken olarak iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti incelemeye alınmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada elde edilecek olan bulguların esnek çalışma literatürüne ve Türkçe alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma neticesinde elde edilecek bulguların, telekomünikasyon sektöründeki IT departmanlarında çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumları ile bu tutumun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçecek olmasından ötürü, sektörde faaliyet gösteren şirketlerin esnek çalışma düzenlemelerine yönelik yol haritalarını gözden geçirmeleri hususunda da katkı sağlayacaktır.

### 3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ

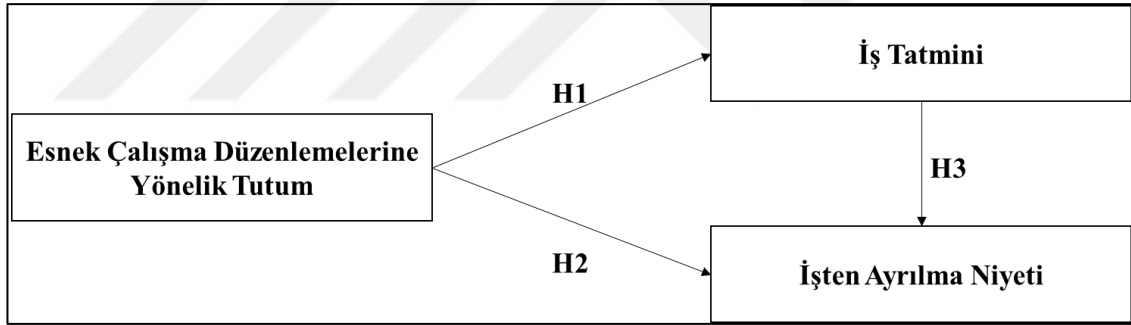
Şekil 3.1’de araştırma modeli yansıtılmıştır. Modele göre 3 ana hipotez oluşturulmuştur. İlk hipotezde bağımsız değişken esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, bağımlı değişken iş tatminidir. İkinci hipotezde bağımsız değişken esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, bağımlı değişken işten ayrılma niyetidir. Üçüncü hipotezde bağımsız değişken iş tatmini, bağımlı değişken işten ayrılma niyetidir. Araştırma çerçevesinde belirlenmiş olan ana hipotezler ise şu şekildedir:

H1: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H2: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

H3: İş tatmini, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

**Şekil 3.1: Araştırma modeli**



### 3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma çerçevesinde genel evren, Türkiye’de telekomünikasyon şirketlerinin IT departmanlarında çalışanlar olarak belirlenmiştir. Çalışma evreni olarak sadece İstanbul ilinde telekomünikasyon şirketlerinin IT departmanlarında çalışanlar seçilmiştir. Bu doğrultuda örneklem olarak, İstanbul’da telekomünikasyon sektörünün önde gelen şirketlerinden biri seçilerek, bu şirketin IT departmanında çalışmakta olan 217 kişiye, basit tesadüfi örnekleme tekniği ile ulaşılmıştır. Bu 217 kişiyle 17 Ekim 2019 ile 30 Aralık 2019 tarihleri arasında anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

### 3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma çerçevesinde veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmış ve bu doğrultuda bir anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anket formu dört bölümden meydana gelmektedir.

Anket formunun ilk bölümünde Kişisel Bilgi Formu bulunmaktadır. Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 11 soru sorulmuştur. Bu sorular; cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyon, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma tecrübesi, çalışma şekli, çalışma saati esnekliğinden faydalanma durumu ve çalışma yeri esnekliğinden faydalanma durumu ile ilgilidir.

Anket formunun ikinci bölümünde Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Albion (2004) tarafından geliştirilmiş ve Çamlı (2010) tarafından Türkçe diline çevrilmiştir. Ölçekte toplam 12 madde bulunmaktadır. Ölçek maddeleri 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. 2, 3, 4, 9, 10, 11 ve 12. maddeler olumsuzluk belirtmektedir. Bu nedenle, analiz sürecinde bu maddeler tersine çevrilmiştir. Albion (2004) bu maddelerin engeller (barriers) boyutunu meydana getirdiğini, pozitif olan 1, 5, 6, 7 ve 8. maddelerin ise iş-yaşam dengesi (work-family balance) boyutunu meydana getirdiğini belirtmiştir. Çamlı (2010) ise yaptığı faktör analizi neticesinde, engeller boyutunda yer alan 3, 11 ve 12. maddelerin iş sorumluluğu faktörünü; 9 ve 10. maddelerin ise diğer çalışanlar faktörünü meydana getirdiğini tespit etmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde Genel İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Brayfield ve Rothe (1951) tarafınca geliştirilmiş olup, Yoon ve Thye (2002) tarafınca kısaltılmış ve 5 maddeye indirilmiştir. Ölçek Kuşluyan ve Kuşluyan (2005) tarafınca Türkçe diline uyarlanmıştır. Tek boyutlu olan ölçeğin maddeleri 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. Ölçekte yer alan 5. madde olumsuzluk belirtmektedir. Bu nedenle, analiz sürecinde bu ifade tersine çevrilmiştir.

Anket formunun dördüncü bölümünde İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafınca geliştirilmiş olup, Özücü ve Özaşarlıoğlu (2013) tarafınca Türkçe diline uyarlanmıştır. Tek boyutlu olan ölçekte 3 madde bulunmaktadır ve ölçek maddeleri 5’li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. Ölçekteki tüm ifadeler olumsuzluk belirtmektedir. Bu nedenle, analiz sürecinde bu ifadeler tersine çevrilmiştir.

### **3.5 VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada anket formuna verilmiş olan yanıtlar SPSS-22 bilgisayar programına aktarılarak analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, istenen bulgulara erişmek amacıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi, Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi teknikleri kullanılmıştır.

### **3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırmada birincil veriler toplamak üzere anket tekniği kullanılmış olup, telekomünikasyon sektöründe IT departmanında çalışmakta olan kişilerle gerçekleştirilen anket neticesinde elde edilmiş olan veriler, çalışanların kendi beyanlarına bağlı durumdadır. Bu nedenle araştırma, anket formunda bulunan sorular ve ifadeler ile bu sorularla ifadelere çalışanların vermiş oldukları yanıtlarla sınırlıdır.

Araştırmanın kapsamı, İstanbul ilinde telekomünikasyon sektöründe IT departmanında çalışmakta olan kişilerle sınırlıdır. Konu bakımından çalışma esnek çalışma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları ile sınırlıdır.

Araştırmada zaman sınırlılığı bulunmaktadır. Öncelikle tez çalışmasının belirli bir süre içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Ayrıca verilerin toplanması süreci ile ilgili olarak da zaman sınırlılığı mevcuttur. Bu çerçevede ilgili veriler, telekomünikasyon sektöründeki IT çalışanlarından 17 Ekim 2019 ile 30 Aralık 2019 tarihleri arasında anket uygulaması ile toplanmıştır.

## 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, telekomünikasyon sektöründeki IT departmanlarında çalışanlardan elde edilmiş olan verilerin analiz bulguları sunulmuştur. Bu doğrultuda, bölüm içinde demografik bulgular, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular, ölçeklere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular, korelasyon analizine ilişkin bulgular, hipotez testlerine ilişkin bulgular ve farklılık analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1 DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu kısımda katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.1’de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre, katılımcıların 79’u (%36,4) kadın, 138’i (%63,6) erkektir.

**Tablo 4.1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	79	36,4
Erkek	138	63,6
Toplam	217	100,0

Tablo 4.2’de katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı yansıtılmıştır. Buna göre, katılımcıların 26’su (%12,0) 18-25 yaş grubunda, 113’ü (%52,1) 26-34 yaş grubunda, 78’i (%35,9) 35 ve üzeri yaş grubundadır.

**Tablo 4.2: Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı**

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde (%)
18-25	26	12,0
26-34	113	52,1
35 ve üzeri	78	35,9
Toplam	217	100,0

Tablo 4.3'te katılımcıların medeni duruma göre dağılımı görülmektedir. Buna göre, katılımcıların 104'ü (%47,9) bekar, 113'ü (%52,1) evlidir.

**Tablo 4.3: Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı**

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Bekar	104	47,9
Evli	113	52,1
Toplam	217	100,0

Tablo 4.4'te katılımcıların çocuk durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların 71'inin (%32,7) çocuğu vardır, 146'sının (%67,3) ise çocuğu yoktur.

**Tablo 4.4: Katılımcıların çocuk durumuna göre dağılımı**

Çocuk	Sayı	Yüzde (%)
Var	71	32,7
Yok	146	67,3
Toplam	217	100,0

Tablo 4.5'te katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı yansıtılmıştır. Buna göre, katılımcıların 167'si (%77,0) lisans, 50'si (%23,0) lisansüstü mezundur.

**Tablo 4.5: Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı**

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Lisans	167	77,0
Lisansüstü	50	23,0
Toplam	217	100,0

Tablo 4.6'da katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların 177'si (%81,6) uzman pozisyonunda, 40'ı (%18,4) yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

**Tablo 4.6: Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımı**

Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Uzman	177	81,6
Yönetici (Süpervisör/takım lideri/müdür vb.)	40	18,4
Toplam	217	100,0

Tablo 4.7’de katılımcıların kurumda çalışma süresine göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre, katılımcıların 55’i (%25,3) 1 yıldan az süredir, 47’si (%21,7) 1-3 yıldır, 44’ü (%20,3) 3-5 yıldır, 42’si (%19,4) 5-10 yıldır, 29’u (%13,3) 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır.

**Tablo 4.7: Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre dağılımı**

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	55	25,3
1-3 yıl	47	21,7
3-5 yıl	44	20,3
5-10 yıl	42	19,4
10 yıldan fazla	29	13,3
Toplam	217	100,0

Tablo 4.8’de katılımcıların toplam çalışma tecrübesine göre dağılımı yansıtılmıştır. Buna göre, katılımcıların 42’si (%19,4) 3 yıldan az sürelik, 37’si (%17,1) 3-5 yıl arasında, 62’si (%28,5) 5-10 yıl arasında, 76’sı (%35,0) 10 yıldan fazla toplam çalışma tecrübesine sahiptir.

**Tablo 4.8: Katılımcıların toplam çalışma tecrübesine göre dağılımı**

Toplam Çalışma Tecrübesi	Sayı	Yüzde (%)
3 yıldan az	42	19,4
3-5 yıl	37	17,1
5-10 yıl	62	28,5
10 yıldan fazla	76	35,0
Toplam	217	100,0

Tablo 4.9’da katılımcıların çalışma şekline göre dağılımı görülmektedir. Buna göre, katılımcıların 215’i (%99,1) tam zamanlı olarak, yalnızca 2’si (%0,9) yarı zamanlı olarak çalışmaktadır.

**Tablo 4.9: Katılımcıların çalışma şekline göre dağılımı**

Çalışma Şekli	Sayı	Yüzde (%)
Tam zamanlı	215	99,1
Yarı zamanlı	2	0,9
Toplam	217	100,0

Tablo 4.10’da katılımcıların çalışma saati esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre, katılımcıların 148’i (%68,2) çalışma saati esnekliği düzenlemelerinden faydalandığını, 69’u (%31,8) bu düzenlemelerden faydalanmadığını, ancak faydalanmak istediğini belirtmiştir.

**Tablo 4.10: Katılımcıların çalışma saati esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre dağılımı**

Çalışma Saati Esnekliği (Flexitime) Düzenlemelerinden Faydalanma	Sayı	Yüzde (%)
Evet	148	68,2
Hayır, ama faydalanmak isterim	69	31,8
Toplam	217	100,0

Tablo 4.11’de katılımcıların çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre dağılımı yansıtılmıştır. Buna göre, katılımcıların 137’si (%63,1) çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalandığını, 80’i (%36,9) bu düzenlemelerden faydalanmadığını, ancak faydalanmak istediğini belirtmiştir.

**Tablo 4.11: Katılımcıların çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre dağılımı**

Çalışma Yeri Esnekliği (Flexplace) Düzenlemelerinden Faydalanma	Sayı	Yüzde (%)
Evet	137	63,1
Hayır, ama faydalanmak isterim	80	36,9
Toplam	217	100,0

## 4.2 DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR

Bu kısımda, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri öncesinde, araştırma çerçevesinde kullanılmış olan Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ölçekleriyle maddelerine yönelik tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.12’de Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği ile maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Tabloda görülebildiği gibi, ölçeğin ortalaması  $X=3,6532$  ile yüksek düzeydedir. Buna göre, katılımcıların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının genel olarak pozitif olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.12: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ölçeği ve maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular**

Kod	İfade	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS
EÇ1	Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarımı dengelememe yardımcı olur.	217	1,00	5,00	4,3226	0,88039
EÇ2RS	İş saatinin azalmasını içeren esnek çalışma seçenekleri sonucu oluşacak ücret kaybını kabul edemem.	217	1,00	5,00	2,1198	1,11572
EÇ3RS	Esnek çalışma düzenlemeleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uymaz.	217	1,00	5,00	4,0691	0,99991
EÇ4RS	Daha kısa saatlerle çalışmak organizasyon içerisindeki yükselmemi olumsuz etkiler.	217	1,00	5,00	3,1751	1,23105
EÇ5	Daha esnek saatlerde çalışmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	217	1,00	5,00	3,8479	0,99532
EÇ6	Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	217	1,00	5,00	3,7880	1,06773
EÇ7	Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	217	1,00	5,00	3,9631	0,98061
EÇ8	Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	217	1,00	5,00	3,9171	1,05958
EÇ9RS	İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	217	1,00	5,00	3,2765	1,07024
EÇ10RS	İşyerindeki çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	217	1,00	5,00	3,4700	1,09302
EÇ11RS	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.	217	1,00	5,00	4,0323	0,95930
EÇ12RS	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi önemli olayları kaçıırırlar.	217	1,00	5,00	3,8571	1,06408
<b>Esnek Çalışma</b>		217	1,92	4,75	3,6532	0,50152

Tablo 4.13'te İş Tatmini Ölçeği ile maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloda görülebildiği gibi, ölçeğin ortalaması  $X=4,0608$  ile yüksek seviyededir.

**Tablo 4.13: İş tatmini ölçeği ve maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular**

Kod	İfade	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS
İT1	Genel olarak işimden memnunum.	217	1,00	5,00	4,1475	0,66417
İT2	Genel olarak işimi seviyorum.	217	1,00	5,00	4,1475	0,68476
İT3	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.	217	1,00	5,00	4,1982	0,68880
İT4	İşimden zevk alıyorum.	217	1,00	5,00	4,0230	0,77246
İT5RS	İşime karşı ilgimi kaybediyorum.	217	1,00	5,00	3,7880	0,94342
<b>İş Tatmini</b>		217	1,00	5,00	4,0608	0,63885

Tablo 4.14'te İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ile maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloda görülebildiği gibi, ölçeğin ortalaması  $X=3,9140$  ile yüksek düzeydedir. SPSS'te veri girişlerinin yapılmasının ardından olumsuz ifadeler tersine çevrilmiş olduğundan, katılımcıların düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.14: İşten ayrılma niyeti ölçeği ve maddelerine ilişkin tanımlayıcı bulgular**

Kod	İfade	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS
İAN1RS	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	217	1,00	5,00	3,8433	0,98759
İAN2RS	Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.	217	1,00	5,00	3,9585	0,96855
İAN3RS	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	217	1,00	5,00	3,9401	1,04576
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>		217	1,00	5,00	3,9140	0,89854

### 4.3 ÖLÇEKLERE YÖNELİK GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ölçekleri için gerçekleştirilmiş olan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4.15'te Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'yle ilintili olarak gerçekleştirilmiş olan faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları verilmiştir. Ölçek üzerinde yapılan faktör analizi sürecinde, en iyi neticelere erişebilmek için hem ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşüren hem de faktör analizinde ayrı bir faktör olarak ortaya çıkan "EÇ2RS: İş saatinin azalmasını içeren esnek çalışma seçenekleri sonucu oluşacak ücret kaybını kabul edemem." maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddenin ölçekten çıkarılması sonrasında ortaya çıkmış olan yapıda Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği için 3 faktör tespit edilmiştir:

- i. *İş-Yaşam Dengesi (İYD)*: Albion (2004) ve Çamlı (2010) tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir.
- ii. *Engeller (EN)*: Albion (2004) ve Çamlı (2010) tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Çamlı (2010) bu faktörü iş sorumluluğu olarak isimlendirmiştir.
- iii. *Diğer Çalışanların Tepkileri (DÇT)*: Çamlı (2010) tarafından yapılan çalışmada tespit edilmiştir. Çamlı (2010) bu faktörü diğer çalışanlar olarak isimlendirmiştir.

Tablo 4.15'te görülebildiği gibi, KMO değerinin 0,747 şeklinde saptanması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması bakımından yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre sigma değerinin 0,000 çıkmış olması, bu ölçek üzerinde faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15'te, faktör analizi sonucu ortaya çıkan her bir faktörün Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'ni açıklama seviyeleri gösterilmiştir. Buna göre, iş-yaşam dengesi faktörü Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'nin %28,13'ünü, engeller faktörü Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'nin %21,96'sını, diğer çalışanların tepkileri faktörü Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'nin %16,06'sını açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans ise %66,149'dur.

Tablo 4.15'te Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği ve faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizi bulguları da verilmiştir. Tabloda görülebildiği gibi; iş-yaşam dengesi faktörünün güvenilirliği 0,843; engeller faktörünün güvenilirliği 0,755; diğer

çalışanların tepkileri faktörünün güvenilirliği 0,809 olarak saptanmıştır. Buna göre; faktörlerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip oldukları söylenebilir. Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'nin güvenilirlik seviyesi ise 0,752 ile yüksek düzeyde saptanmıştır.

**Tablo 4.15: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları**

Kod	İfade	İYD	EN	DÇT	Güvenilirlik	Ölçek
EÇ6	Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	0,882			0,843	0,752
EÇ7	Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	0,846				
EÇ5	Daha esnek saatlerde çalışmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	0,825				
EÇ8	Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	0,683				
EÇ1	Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarımı dengelememe yardımcı olur.	0,629				
EÇ3RS	Esnek çalışma düzenlemeleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uymaz.		0,788		0,755	
EÇ11RS	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.		0,786			
EÇ12RS	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi önemli olayları kaçırmırlar.		0,783			
EÇ4RS	Daha kısa saatlerle çalışmak organizasyon içerisindeki yükselmeme olumsuz etkiler.		0,598			
EÇ10RS	İşyerindeki çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.			0,885	0,809	
EÇ9RS	İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.			0,880		
Açıklanan Varyans		28,13%	21,96%	16,06%	Toplam % 66,149	
KMO: 0,747; Ki-Kare: 919,758; sd: 55; Sig.: 0,000						

Tablo 4.16’da İş Tatmini Ölçeği’ne yönelik gerçekleştirilmiş olan faktör analizi ile güvenilirlik analizi bulguları verilmiştir. Tablo 4.16’da görülebildiği gibi, KMO değerinin 0,829 şeklinde saptanması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması bakımından yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre sigma değerinin 0,000 çıkmış olması, bu ölçek üzerinde faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Tablo 4.16’da ayrıca ölçekte yer alan 5 maddenin İş Tatmini Ölçeği’ni açıklama düzeyine yer verilmiştir. Buna göre ölçeğin açıklanan varyansı %74,571’dir. Tablo 4.16’da güvenilirlik analizine ilişkin bulgu da sunulmuştur. Tabloda görülebildiği gibi, ölçeğin güvenilirliği 0,898 ile oldukça yüksek düzeydedir.

**Tablo 4.16: İş tatmini ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları**

Kod	İfade	İD	Güvenilirlik
İT2	Genel olarak işimi seviyorum.	0,929	0,898
İT1	Genel olarak işimden memnunum.	0,899	
İT3	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.	0,898	
İT4	İşimden zevk alıyorum.	0,890	
İT5RS	İşime karşı ilgimi kaybediyorum.	0,677	
Açıklanan Varyans		74,571%	Toplam %74,571
KMO: 0,829; Ki-Kare: 863,175; sd: 10; Sig.: 0,000			

Tablo 4.17’de İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’ne yönelik gerçekleştirilmiş olan faktör analizi ile güvenilirlik analizi bulguları verilmiştir. Tablo 4.17’de görülebildiği gibi, KMO değerinin 0,740 şeklinde saptanması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması bakımından yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre sigma değerinin 0,000 çıkmış olması, bu ölçek üzerinde faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Tablo 4.17’de ölçekte yer alan 3 maddenin İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’ni açıklama seviyesine yer verilmiştir. Buna göre, ölçeğin açıklanan varyansı %80,587’dir. Tablo 4.17’de ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi bulgusu da verilmiştir. Tabloda görülebildiği gibi; ölçeğin güvenilirliği 0,879 ile oldukça yüksek düzeydedir.

**Tablo 4.17: İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları**

Kod	İfade	İAN	Güvenilirlik
İAN3RS	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	,911	0,879
İAN2RS	Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.	,892	
İAN1RS	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	,889	
Açıklanan Varyans		80,587%	Toplam %80,587
KMO: 0,740; Ki-Kare: 342,242; sd: 3; Sig.: 0,000			

Araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonucunda ortaya çıkan faktörler ile ilintili tanımlayıcı bulgulara Tablo 4.18’de yer verilmiştir. Buna göre; iş tatmininin ortalaması  $X=4,0608$ ; işten ayrılma niyetinin ortalaması  $X=3,9140$ ; iş-yaşam dengesi faktörünün ortalaması  $X=3,9677$ ; engeller faktörünün ortalaması  $X=3,78346$ ; diğer çalışanların tepkileri faktörünün ortalaması ise  $X=3,3733$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4.18: Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu ortaya çıkan faktörlere ilişkin tanımlayıcı bulgular**

Faktör	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS
İş Tatmini	217	1,00	5,00	4,0608	,63885
İşten Ayrılma Niyeti	217	1,00	5,00	3,9140	,89854
İş-Yaşam Dengesi	217	1,00	5,00	3,9677	,78308
Engeller	217	1,00	5,00	3,7834	,81101
Diğer Çalışanların Tepkileri	217	1,00	5,00	3,3733	,99132

Ölçeklere ilişkin gerçekleştirilmiş olan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında oluşturulan revize araştırma modeli Şekil 4.1’de verilmiştir. Modelde yer alan ana hipotezler değişmemiş, fakat esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ölçeğine yönelik gerçekleştirilmiş olan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda ortaya çıkan 3 faktörden ötürü, H1 ve H2 ana hipotezleri için alt hipotezler oluşturulması ve bu doğrultuda modelin revize edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın ana ve alt hipotezleri şu şekilde revize edilmiştir:

H1: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H1a: İş-yaşam dengesi, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H1b: Engeller, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H1c: Diğer çalışanların tepkileri, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H2: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

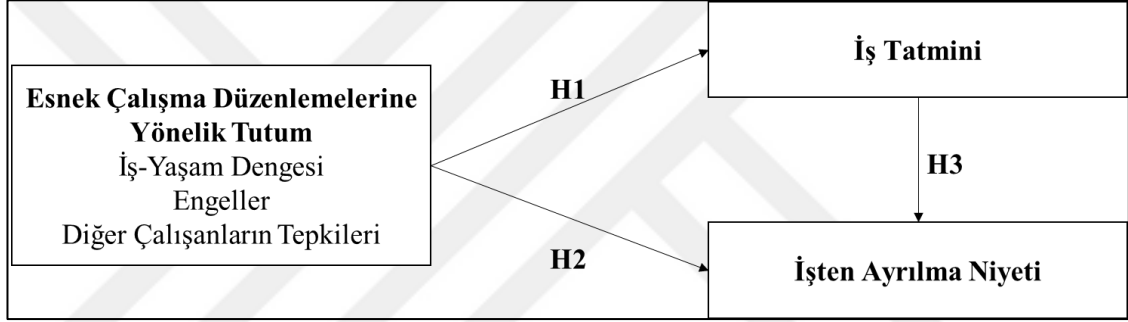
H2a: İş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

H2b: Engeller, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

H2c: Diğer çalışanların tepkileri, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

H3: İş tatmini, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

**Şekil 4.1: Revize araştırma modeli**



#### 4.4 KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonucunda ortaya çıkmış olan faktörlerin arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizinin bulguları sunulmuştur. Burada, korelasyon katsayısının 0,3'ten küçük olması düşük/zayıf ilişki seviyesini; 0,3 ile 0,7 arasında olması orta düzeyli ilişkiyi, 0,7'den büyük olması yüksek ilişki seviyesini göstermektedir.

Tablo 4.19'da görülebildiği gibi, iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle orta düzeyli, diğer çalışanların tepkileri faktörüyle düşük düzeyli ilişkisi; işten ayrılma niyetinin iş tatminiyle ve diğer çalışanların tepkileri faktörüyle orta düzeyli ilişkisi, iş-yaşam dengesinin engeller ile düşük düzeyli ilişkisi, engellerin iş-yaşam dengesi ile düşük, diğer çalışanların tepkileri faktörüyle orta düzeyli ilişkisi, diğer çalışanların tepkileri

faktörünün iş tatmini ile düşük, işten ayrılma niyeti ve engeller ile orta düzeyli ilişkisi mevcuttur.

**Tablo 4.19: Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları**

		İT	İAN	İYD	EN	DÇT
İT	Korelasyon	1				
	Sig. (2-yönlü)					
İAN	Korelasyon	,530**	1			
	Sig. (2-yönlü)	,000				
İYD	Korelasyon	,062	-,059	1		
	Sig. (2-yönlü)	,360	,385			
EN	Korelasyon	-,005	,132	,200**	1	
	Sig. (2-yönlü)	,938	,053	,003		
DÇT	Korelasyon	,234**	,391**	-,105	,336**	1
	Sig. (2-yönlü)	,001	,000	,123	,000	

\*\*, Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü).

#### 4.5 HİPOTEZ TESTLERİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırma modeli çerçevesinde belirlenmiş olan hipotezlerin test edilmesinin neticesinde ortaya çıkmış olan bulgulara yer verilmiştir. Model kapsamındaki bu hipotezleri test etmek için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

“H1: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.” ana hipotezini test etmek için gerçekleştirilmiş olan çoklu doğrusal regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.20’de sunulmuştur. Yöntem olarak enter tekniği kullanılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere, modelin F-değeri ile sigma değeri anlamlı çıkmıştır (F=5,793; p=0,001). Ayrıca, tabloda görüldüğü üzere, düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan iş tatmininin %11,1’ini açıklamaktadır. Tabloda yer alan Durbin-Watson istatistiğinin sonucu, hata terimlerinin arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 2,005 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca tabloda yer alan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını göstermektedir. Tolerans değerlerinin

0,100'den büyük olması ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını belirtmektedir. Tabloda yansıtıldığı üzere, diğer çalışanların tepkileri faktörünün iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,288$ ;  $p=0,000$ ). Bu doğrultuda, “*H1c: Diğer çalışanların tepkileri, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.*” hipotezi kabul edilirken; “*H1a: İş-yaşam dengesi, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.*” ve “*H1b: Engeller, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.*” hipotezleri ise reddedilmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda “*H1: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, iş tatminini anlamlı olarak etkiler.*” ana hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.20: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları**

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t-değeri	Sig.	Tolerans	VIF	Düz. R2	Durbin-Watson	F-değeri	Model Sig.
Sabit		11,717	0,000			6,20%	2,005	5,793	<b>0,001</b>
Diğer Çalışanların Tepkileri	0,288	4,050	<b>0,000</b>	0,856	1,168				
İş-Yaşam Dengesi	0,118	1,722	0,087	0,927	1,079				
Engeller	-0,126	-1,742	0,083	0,831	1,204				

“*H2: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” ana hipotezini test etmek için gerçekleştirilmiş olan çoklu doğrusal regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.21’de sunulmuştur. Yöntem olarak burada stepwise tekniği kullanılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere, modelin F-değeri ile sigma değeri anlamlı çıkmıştır ( $F=38,687$ ;  $p=0,000$ ). Ayrıca, tabloda görüldüğü üzere, düzeltilmiş  $R^2$  değerine göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin % 14,9’unu açıklamaktadır. Tabloda yer alan Durbin-Watson istatistiğinin sonucu, hata terimlerinin arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 1,813 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca tabloda yer alan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını göstermektedir. Tolerans değerlerinin 0,100’den büyük olması ve VIF değerlerinin 10’dan küçük olması, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu

olmadığını belirtmektedir. Tabloda yansıtıldığı üzere, diğer çalışanların tepkileri faktörünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,391$ ;  $p=0,000$ ). Bu doğrultuda, “*H2c: Diğer çalışanların tepkileri, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” hipotezi kabul edilirken; “*H2a: İş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” ve “*H2b: Engeller, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” hipotezleri ise reddedilmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda “*H2: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” ana hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.21: Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları**

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t-değeri	Sig.	Tolerans	VIF	Düz. R2	Durbin-Watson	F-değeri	Model Sig.
Sabit		13,596	0,000			14,90%	1,813	38,687	0,000
Diğer Çalışanların Tepkileri	0,391	6,220	0,000	1,000	1,000				
İş-Yaşam Dengesi	-0,018	-0,292	0,771	0,989	1,011				
Engeller	0,000	0,003	0,998	0,887	1,128				

“*H3: İş tatmini, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” hipotezini test etmek için gerçekleştirilmiş olan basit doğrusal regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.22’de sunulmuştur. Yöntem olarak burada enter tekniği kullanılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere, modelin F-değeri ile sigma değeri anlamlı çıkmıştır ( $F=83,818$ ;  $p=0,000$ ). Ayrıca, tabloda görüldüğü üzere, düzeltilmiş  $R^2$  değerine göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin %27,7’sini açıklamaktadır. Tabloda yer alan Durbin-Watson istatistiğinin sonucu, hata terimlerinin arasında otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 1,860 olarak tespit edilmiş olan Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması, model kapsamında regresyon analizinin yapılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca tabloda yer alan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını göstermektedir. Tolerans değerlerinin 0,100’den büyük olması ve VIF değerlerinin 10’dan küçük olması, modeldeki bağımsız

değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığını belirtmektedir. Tabloda yansıtıldığı üzere, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,530$ ;  $p=0,000$ ). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda “*H3: İş tatmini, işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.*” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.22: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları**

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t- değeri	Sig.	Tolerans	VIF	Düz. R2	Durbin-Watson	F- değeri	Model Sig.
Sabit		2,658	0,008			27,70%	1,860	83,818	0,000
İş Doyumu	0,530	9,155	0,000	1,000	1,000				

#### 4.6 FARKLILIK ANALİZLERİ

Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum faktörleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti için katılımcıların vermiş oldukları yanıtların, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu saptamak için farklılık analizlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, iki değişken grubu bulunan demografik özellikler açısından Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla değişken grubu bulunan demografik özellikler bakımından Tek Yönlü ANOVA Testi’nden yararlanılmıştır.

Cinsiyete göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda, herhangi bir faktörde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna ilişkin analiz bulguları Tablo 4.23’te yansıtılmıştır.

**Tablo 4.23: Cinsiyete göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları**

Değişken	Cinsiyet	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Kadın	79	3,9570	,65841	-1,822	215	,070
	Erkek	138	4,1203	,62200			
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	79	3,8650	,92067	-,607	215	,545
	Erkek	138	3,9420	,88780			
İş-Yaşam Dengesi	Kadın	79	3,9291	,84976	-,549	215	,584
	Erkek	138	3,9899	,74455			
Engeller	Kadın	79	3,8734	,76886	1,238	215	,217
	Erkek	138	3,7319	,83253			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Kadın	79	3,3481	,89283	-,282	215	,778
	Erkek	138	3,3877	1,04640			

Tablo 4.24'te yaş grubuna göre gerçekleştirilmiş olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları yansıtılmıştır. Tabloya göre, sadece iş-yaşam dengesi faktöründe ( $F=4,963$ ;  $p=0,008$ ) anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu faktördeki farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için varyans homojenliği testi yapılmış ve iş-yaşam dengesi için varyansın homojen olduğu belirlenmiştir ( $Levene=1,560$ ;  $p=0,213$ ). Bu bağlamda Tukey post hoc testinden faydalanılmıştır. Uygulanan Tukey post hoc testi sonucunda; 18-25 yaş grubundakiler ( $X=4,2308$ ) ile 26-34 yaş grubundakilerin ( $X=4,0496$ ), 35 ve üzeri yaş grubundakilere ( $X=3,7615$ ) kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.24: Yaş grubuna göre Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları**

Değişken	Yaş Grubu	Sayı	Ort.	SS	F-değeri	Sig.	Anlamlı Fark
İş Doyumu	18-25	26	4,2154	,60378	2,003	,137	
	26-34	113	3,9823	,67377			
	35 ve üzeri	78	4,1231	,58752			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	26	4,2564	,59110	2,392	,094	
	26-34	113	3,8319	1,00704			
	35 ve üzeri	78	3,9188	,79171			
İş-Yaşam Dengesi	18-25	26	4,2308	,68747	4,963	<b>,008</b>	1-3, 2-3
	26-34	113	4,0496	,67904			
	35 ve üzeri	78	3,7615	,90543			
Engeller	18-25	26	3,9904	,73648	2,011	,136	
	26-34	113	3,8252	,84574			
	35 ve üzeri	78	3,6538	,77106			
Diğer Çalışanların Tepkileri	18-25	26	3,3462	1,02732	,032	,968	
	26-34	113	3,3894	1,01272			
	35 ve üzeri	78	3,3590	,95990			

Medeni duruma göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda, herhangi bir faktörde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna ilişkin analiz bulguları Tablo 4.25'te yansıtılmıştır.

**Tablo 4.25: Medeni duruma göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları**

Değişken	Medeni Durum	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Bekar	104	4,0962	,65832	,781	215	,436
	Evli	113	4,0283	,62156			
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	104	3,9551	,85781	,646	215	,519
	Evli	113	3,8761	,93668			
İş-Yaşam Dengesi	Bekar	104	4,0154	,80421	,859	215	,391
	Evli	113	3,9239	,76407			
Engeller	Bekar	104	3,8942	,81973	1,943	215	,053
	Evli	113	3,6814	,79286			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Bekar	104	3,3942	,97710	,298	215	,766
	Evli	113	3,3540	1,00818			

Çocuk durumuna göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda, sadece engeller ( $t=-2,090$ ;  $p=0,038$ ) faktöründe anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo 4.26’da yansıtıldığı üzere, çocuğu olmayanların ( $X=4,0055$ ), çocuğu olanlara ( $X=3,8901$ ) kıyasla engeller faktörüne daha yüksek yanıtlar vermiş oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.26: Çocuk durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları**

Değişken	Çocuk	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Var	71	4,0986	,59510	,606	215	,545
	Yok	146	4,0425	,66029			
İşten Ayrılma Niyeti	Var	71	3,9061	,87864	-,090	215	,929
	Yok	146	3,9178	,91103			
İş-Yaşam Dengesi	Var	71	3,8901	,84433	-1,018	215	,310
	Yok	146	4,0055	,75162			
Engeller	Var	71	3,6197	,85237	-2,090	215	<b>,038</b>
	Yok	146	3,8630	,78074			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Var	71	3,4437	,99121	,729	215	,467
	Yok	146	3,3390	,99297			

Eğitim durumuna göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda, herhangi bir faktörde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna ilişkin analiz bulguları Tablo 4.27’de yansıtılmıştır.

**Tablo 4.27: Eğitim durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları**

Değişken	Eğitim Düzeyi	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Lisans	167	4,0180	,65669	-1,816	215	,071
	Lisansüstü	50	4,2040	,55768			
İşten Ayrılma Niyeti	Lisans	167	3,9042	,89480	-,293	215	,770
	Lisansüstü	50	3,9467	,91933			
İş-Yaşam Dengesi	Lisans	167	4,0156	,75218	1,651	215	,100
	Lisansüstü	50	3,8080	,86752			
Engeller	Lisans	167	3,8039	,83057	,679	215	,498
	Lisansüstü	50	3,7150	,74575			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Lisans	167	3,3862	,99649	,351	215	,726
	Lisansüstü	50	3,3300	,98255			

Pozisyona göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda, sadece iş yaşam dengesi ( $t=2,468$ ;  $p=0,047$ ) faktöründe anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo 4.28’de yansıtıldığı üzere, uzman statüsünde çalışanların ( $X=4,0294$ ), yönetici statüsünde çalışanlara ( $X=3,6950$ ) kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.28: Pozisyona göre Bağımsız Örneklem T Testi bulguları**

Değişken	Pozisyon	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Uzman	177	4,0475	,61386	-,648	215	,518
	Yönetici (Süpervisör/takım lideri/müdür vb.)	40	4,1200	,74531			
İşten Ayrılma Niyeti	Uzman	177	3,8927	,89564	-,735	215	,463
	Yönetici (Süpervisör/takım lideri/müdür vb.)	40	4,0083	,91672			
İş-Yaşam Dengesi	Uzman	177	4,0294	,72019	2,468	215	<b>,047</b>
	Yönetici (Süpervisör/takım lideri/müdür vb.)	40	3,6950	,98083			
Engeller	Uzman	177	3,7556	,81182	-1,061	215	,290
	Yönetici (Süpervisör/takım lideri/müdür vb.)	40	3,9063	,80600			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Uzman	177	3,3220	,98611	-1,608	215	,109
	Yönetici (Süpervisör/takım lideri/müdür vb.)	40	3,6000	,99486			

Tablo 4.29’da kurumda çalışma süresine göre gerçekleştirilmiş olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları yansıtılmıştır. Tabloya göre, işten ayrılma niyeti ( $F=5,114$ ;  $p=0,001$ ) ile iş-yaşam dengesinde ( $F=3,712$ ;  $p=0,006$ ) anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların nereden kaynaklandığını tespit etmek için varyans homojenliği testi yapılmış; işten ayrılma niyeti (Levene=1,851;  $p=0,120$ ) ve iş-yaşam dengesi (Levene=1,478;  $p=0,210$ ) için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda Tukey post hoc testinden faydalanılmıştır. Uygulanan Tukey post hoc testleri sonucunda:

- i. İşten ayrılma niyeti için; 1 yıldan az süredir aynı kurumda çalışanların ( $X=4,2364$ ), 5-10 yıldır aynı kurumda çalışanlara ( $X=3,4762$ ) kıyasla daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir.

- ii. İş-yaşam dengesi için; 1 yıldan az süredir ( $X=4,0800$ ), 1-3 yıldır ( $X=4,0383$ ) ve 3-5 yıldır ( $X=4,0773$ ) aynı kurumda çalışanların, 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlara ( $X=3,4690$ ) kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.29: Kurumda çalışma süresine göre Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları**

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Ort.	SS	F-değeri	Sig.	Anlamlı Fark
İş Doyumu	1 yıldan az	55	4,1818	,56473	1,008	,404	
	1-3 yıl	47	4,0979	,54353			
	3-5 yıl	44	3,9409	,79250			
	5-10 yıl	42	4,0095	,60559			
	10 yıldan fazla	29	4,0276	,69841			
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	55	4,2364	,77956	5,114	<b>,001</b>	1-4
	1-3 yıl	47	3,9787	,82942			
	3-5 yıl	44	3,7727	,84380			
	5-10 yıl	42	3,4762	1,09233			
	10 yıldan fazla	29	4,0460	,73314			
İş-Yaşam Dengesi	1 yıldan az	55	4,0800	,65501	3,712	<b>,006</b>	1-5, 2-5, 3-5
	1-3 yıl	47	4,0383	,72067			
	3-5 yıl	44	4,0773	,78024			
	5-10 yıl	42	3,9714	,73061			
	10 yıldan fazla	29	3,4690	1,01175			
Engeller	1 yıldan az	55	3,9273	,67644	,603	,661	
	1-3 yıl	47	3,7021	,79680			
	3-5 yıl	44	3,7443	,76533			
	5-10 yıl	42	3,7560	,96191			
	10 yıldan fazla	29	3,7414	,91486			
Diğer Çalışanların Tepkileri	1 yıldan az	55	3,3727	1,04180	1,953	,103	
	1-3 yıl	47	3,5638	,96469			
	3-5 yıl	44	3,1364	,93612			
	5-10 yıl	42	3,2143	1,05428			
	10 yıldan fazla	29	3,6552	,84625			

Tablo 4.30'da toplam çalışma tecrübesine göre gerçekleştirilmiş olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları yansıtılmıştır. Tabloya göre, işten ayrılma niyeti ( $F=3,448$ ;  $p=0,018$ ) ile iş-yaşam dengesinde ( $F=4,753$ ;  $p=0,002$ ) anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Bu farklılıkların nereden kaynaklandığını tespit etmek için varyans homojenliği testi yapılmış; işten ayrılma niyeti (Levene=1,306; p=0,273) ve iş-yaşam dengesi (Levene=1,536; p=0,206) için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda Tukey post hoc testinden faydalanılmıştır. Uygulanan Tukey post hoc testleri sonucunda:

- i. İşten ayrılma niyeti için; 3 yıldan az sürelik çalışma tecrübesine sahip olanların (X=4,2857), 5-10 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olanlara (X=3,7473) kıyasla daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir.
- ii. İş-yaşam dengesi için; 3 yıldan az sürelik (X=4,2143) ve 3-5 yıl arasında (X=4,1243) çalışma tecrübesine sahip olanların, 10 yıldan fazla sürelik çalışma tecrübesine sahip olanlara (X=3,7184) kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.30: Toplam çalışma tecrübesine göre Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları**

Değişken	Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Ort.	SS	F-değeri	Sig.	Anlamlı Fark
İş Doyumu	3 yıldan az	42	4,1667	,56381	1,217	,305	
	3-5 yıl	37	3,9027	,76103			
	5-10 yıl	62	4,0452	,61396			
	10 yıldan fazla	76	4,0921	,63029			
İşten Ayrılma Niyeti	3 yıldan az	42	4,2857	,61847	3,448	<b>,018</b>	1-3
	3-5 yıl	37	3,7928	,95048			
	5-10 yıl	62	3,7473	,99852			
	10 yıldan fazla	76	3,9035	,87401			
İş-Yaşam Dengesi	3 yıldan az	42	4,2143	,65726	4,753	<b>,003</b>	1-4, 2-4
	3-5 yıl	37	4,1243	,63832			
	5-10 yıl	62	4,0129	,73227			
	10 yıldan fazla	76	3,7184	,88735			
Engeller	3 yıldan az	42	4,0179	,75988	1,487	,219	
	3-5 yıl	37	3,7568	,85287			
	5-10 yıl	62	3,7097	,85554			
	10 yıldan fazla	76	3,7270	,77155			
Diğer Çalışanların Tepkileri	3 yıldan az	42	3,5357	1,04993	1,105	,348	
	3-5 yıl	37	3,1622	,93582			
	5-10 yıl	62	3,3145	1,00911			
	10 yıldan fazla	76	3,4342	,96727			

Tablo 4.31’de çalışma saati esnekliğinden faydalanma durumuna göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi bulguları yer almaktadır. Tabloya göre, sadece diğer çalışanların tepkileri ( $t=2,957$ ;  $p=0,003$ ) faktöründe anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo 4.31’de yansıtıldığı üzere, çalışma saati esnekliğinden faydalananların ( $X=3,5068$ ), faydalanmayanlara ( $X=3,0870$ ) kıyasla esnek çalışma düzenlemeleriyle ilgili olarak diğer çalışanların tepkilerine yönelik tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.31: Çalışma saati esnekliğinden faydalanma durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları**

Değişken	Flextime	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Evet	148	4,0446	,67565	-,547	215	,585
	Hayır, ama faydalanmak isterim	69	4,0957	,55477			
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	148	3,8851	,94097	-,692	215	,490
	Hayır, ama faydalanmak isterim	69	3,9758	,80301			
İş-Yaşam Dengesi	Evet	148	4,0027	,75448	,963	215	,337
	Hayır, ama faydalanmak isterim	69	3,8928	,84197			
Engeller	Evet	148	3,7838	,78823	,010	215	,992
	Hayır, ama faydalanmak isterim	69	3,7826	,86381			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Evet	148	3,5068	,95829	2,957	215	<b>,003</b>
	Hayır, ama faydalanmak isterim	69	3,0870	1,00717			

Tablo 4.32’de çalışma yeri esnekliğinden faydalanma durumuna göre gerçekleştirilmiş olan Bağımsız Örneklem T Testi bulguları yer almaktadır. Tabloya göre, sadece diğer çalışanların tepkileri ( $t=2,717$ ;  $p=0,007$ ) faktöründe anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo 4.32’de yansıtıldığı üzere, çalışma yeri esnekliğinden faydalananların ( $X=3,5109$ ), faydalanmayanlara ( $X=3,1375$ ) kıyasla esnek çalışma düzenlemeleriyle ilgili diğer çalışanların tepkilerine yönelik tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.32: Çalışma yeri esnekliğinden faydalanma durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları**

Değişken	Flexplace	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	Sig.
İş Doyumu	Evet	137	4,0672	,67444	,190	215	,849
	Hayır, ama faydalanmak isterim	80	4,0500	,57677			
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	137	3,9294	,95438	,331	215	,741
	Hayır, ama faydalanmak isterim	80	3,8875	,79899			
İş-Yaşam Dengesi	Evet	137	3,9547	,79705	-,319	215	,750
	Hayır, ama faydalanmak isterim	80	3,9900	,76301			
Engeller	Evet	137	3,8029	,79082	,463	215	,644
	Hayır, ama faydalanmak isterim	80	3,7500	,84849			
Diğer Çalışanların Tepkileri	Evet	137	3,5109	,95960	2,717	215	<b>,007</b>
	Hayır, ama faydalanmak isterim	80	3,1375	1,00623			

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, telekomünikasyon sektöründe IT departmanlarında çalışanlarda, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, İstanbul'da telekomünikasyon sektörünün önde gelen şirketlerinden birinin IT departmanında görev yapan 217 kişiyle anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre 79'u kadın, 138'i erkektir. Yaş grubu açısından 26 kişi 18-25 yaş grubunda, 113 kişi 26-34 yaş grubunda, 78 kişi 35 ve üzeri yaş grubundadır. Medeni durum bakımından 104 kişi bekar, 113 kişi evlidir. Çocuk durumuna göre, 71 kişinin çocuğu vardır, 146 kişinin çocuğu yoktur. Eğitim düzeyi açısından 167 kişi lisans, 50 kişi lisansüstü mezundur. Pozisyon bakımından 177 kişi uzman pozisyonunda, 40 kişi yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Kurumda çalışma süresine göre, 55 kişi 1 yıldan az süredir, 47 kişi 1-3 yıldır, 44 kişi 3-5 yıldır, 42 kişi 5-10 yıldır, 29 kişi 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Toplam çalışma tecrübesi açısından 42 kişi 3 yıldan az sürelik, 37 kişi 3-5 yıl arasında, 62 kişi 5-10 yıl arasında, 76 kişi 10 yıldan fazla toplam çalışma tecrübesine sahiptir. Çalışma şekli bakımından 215 kişi tam zamanlı, 2 kişi yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. Çalışma saati esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumuna göre, 148 kişi çalışma saati esnekliği düzenlemelerinden faydalanmakta, 69 kişi bu düzenlemelerden faydalanmamaktadır. Çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalanma durumu açısından, 137 kişi çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalanmakta, 80 kişi bu düzenlemelerden faydalanmamaktadır.

Çalışma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinin ardından, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin değerler analiz edilmiştir. Bu doğrultuda hem Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği hem İş Tatmini Ölçeği hem de İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için katılımcıların yüksek yanıtlar vermiş oldukları tespit edilmiştir.

Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde, ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu saptanmış ve bu faktörler İş-Yaşam Dengesi, Engeller ve Diğer Çalışanların Tepkileri şeklinde isimlendirilmiştir. Ayrıca hem ölçeğin hem de elde edilen faktörlerin yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. İş Tatmini Ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu saptanmış ve ortaya çıkan yapının oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu saptanmış ve ortaya çıkan yapının oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçekler üzerinde gerçekleştirilen faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından, değişkenler arası ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda; iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle orta düzeyli ve diğer çalışanların tepkileri faktörüyle düşük düzeyli ilişkisi; işten ayrılma niyetinin iş tatminiyle ve diğer çalışanların tepkileri faktörüyle orta düzeyli ilişkisi, iş-yaşam dengesinin engeller ile düşük düzeyli ilişkisi, engellerin iş-yaşam dengesi ile düşük ve diğer çalışanların tepkileri faktörüyle orta düzeyli ilişkisi; diğer çalışanların tepkileri faktörünün iş tatmini ile düşük, işten ayrılma niyeti ve engeller ile orta düzeyli ilişkisi bulunduğu saptanmıştır.

Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, sadece diğer çalışanların tepkileri faktörünün iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum iş tatmini üzerinde kısmi bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir (Wadhawan 2019; Menezes ve Kelliher 2017; Wheatley 2017; Mahmood vd. 2019; Solanki 2013; Scandura ve Lancau 1998; Almer ve Kaplan 2002).

Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, sadece diğer çalışanların tepkileri faktörünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum işten ayrılma

niyeti üzerinde kısmi bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir (Menezes ve Kelliher 2017; Mahmood vd. 2019; Solanki 2013; Zeytinoğlu, Denton ve Plenderleith 2010; Ayman ve Porter 2015).

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Cinsiyet açısından yapılan farklılık analizi neticesinde hiçbir faktörde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna göre, kadınlarla erkekler arasında iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum konularında önemli farklılıkların bulunmadığı söylenebilir. Bu durumun nedeni, IT sektörünün doğasından ve örneklemin yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Yaş grubu açısından yapılan farklılık analizi neticesinde iş-yaşam dengesi faktöründe anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu faktörde esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin iş-yaşam dengesiyle ilgili tutumun yaş arttıkça azalma gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, daha genç olan çalışanların iş yerindeki yeniliklere daha kolay adapte olabilmeye yeteneğine sahip olmaları şeklinde açıklanabilir.

Medeni durum açısından yapılan farklılık analizi neticesinde hiçbir faktörde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna göre, bekarlar ile evliler arasında iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum konularında önemli farklılıkların bulunmadığı söylenebilir. Bu durumun nedeni, IT sektörünün doğasından ve örneklemin yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Çocuk durumu açısından yapılan farklılık analizi neticesinde engeller faktöründe çocuğu olmayanlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, çocuğu olmayanların daha rahat şekilde hareket edebilmeleri ve bu bağlamda esnek çalışma düzenlemelerine daha kolay uyum sağlayabilmeleri ile açıklanabilir.

Eğitim durumu açısından yapılan farklılık analizi neticesinde hiçbir faktörde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna göre, lisans ve lisansüstü mezunları arasında iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum konularında önemli farklılıkların bulunmadığı söylenbilir. Bu durumun nedeni, IT sktrnn doğasından ve örneklemin yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Pozisyon açısından yapılan farklılık analizi neticesinde iş-yaşam dengesi faktöründe anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu faktörde esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin iş-yaşam dengesiyle ilgili tutumun uzman statüsünde çalışanlarda yönetici statüsünde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, yaş ile ilişkilendirilebilir. Zira yaş arttıkça kıdem de artmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin uzman statüsünde çalışanlara kıyasla iş-yaşam dengesi ile ilgili tutumlarının daha düşük olacağı yorumu yapılabilir.

Kurumda alışma süresi açısından yapılan farklılık analizi neticesinde işten ayrılma niyeti ve iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu bağlamda, 1 yıldan az süredir aynı kurumda çalışanların, 5-10 yıldır aynı kurumda çalışanlara kıyasla daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, işe yeni başlamış olanların henüz işten ayrılma konusunda bir fikir ve niyete sahip olmamaları ile açıklanabilir. Ayrıca 1 yıldan az süredir, 1-3 yıldır ve 3-5 yıldır aynı kurumda çalışanların, 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesine sahip oldukları saptanmıştır. Bu farklılığın nedeni, yaş ile ilişkilendirilebilir. Nitekim daha geçen olanların iş-yaşam dengesi ile ilgili tutumları yaşı yüksek olanlara nazaran daha yüksektir.

Toplam alışma tecrübesi açısından yapılan farklılık analizi neticesinde işten ayrılma niyeti ve iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bağlamda, 3 yıldan az sürelik çalışma tecrübesine sahip olanların, 5-10 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olanlara kıyasla daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları saptanmıştır. Bu farklılığın nedeni, iş tecrübesi az olanların henüz işten ayrılma konusunda bir fikir ve niyete sahip olmamaları ile açıklanabilir. Ayrıca 3 yıldan az sürelik ve 3-5 yıl arasında

çalışma tecrübesine sahip olanların, 10 yıldan fazla süreli çalışma tecrübesine sahip olanlara kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam dengesine sahip oldukları saptanmıştır. Bu farklılığın nedeni, yaş ile ilişkilendirilebilir. Nitekim daha genç olanların iş-yaşam dengesi ile ilgili tutumları yaşı yüksek olanlara nazaran daha yüksektir.

Çalışma saati esnekliğinden faydalanma durumu açısından yapılan farklılık analizi neticesinde diğer çalışanların tepkileri faktöründe, çalışma saati esnekliğinden faydalananlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni, esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan kişilerin diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından destekleniyor olmaları ile açıklanabilir.

Çalışma yeri esnekliğinden faydalanma durumu açısından yapılan farklılık analizi neticesinde diğer çalışanların tepkileri faktöründe, çalışma yeri esnekliğinden faydalananlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni, esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan kişilerin diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından destekleniyor olmaları ile açıklanabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma neticesinde, IT sektörü özelinde çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinin çeşitli demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta olduğu bulgusu da elde edilmiştir.

İleride yapılabilecek olan çalışmalarda esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun başka değişkenlerle olan ilişkisi araştırılabilir. Ayrıca benzer çalışmalar farklı sektörlerde ve farklı illerde çalışanlar üzerinde uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Cascio, W. F., 2010. *Managing human resources*. New York: McGraw-Hill.
- Eren, E., 1996. *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ., 1996. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Gilmore, S. and Williams, S., 2009. *Human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Herry, E. and Noon, M., 2008. *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Herzberg, F., 1966. *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Hoppock, R., 1935. *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- İkizler, M., 2012. *Türk hukukunda esnek çalışma*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- İncir, G., 1990. *Çalışanların iş doyumu üzerine bir çalışma*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- Keser, A., 2006. *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kocacık, F., 2000. *Çalışma sosyolojisi*. Sivas: Dilek Matbaası.
- Koray, M., 1994. *Değişen koşullarda sendikacılık*. İstanbul: TÜSES.
- Korman, A. K., 1978. *Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji*. Ankara: MEB Yayınları.
- Kurt, R., 2003. *Karşılaştırmalı açıklamalı 4857 sayılı iş kanunu*. İstanbul: İSMMMO Yayınları.
- Locke, E. A., 1976. *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Mahiroğulları, A., 2005. *Türkiye’de işçi sendikacılığı*. İstanbul: Kitabevi Yayınevi.
- Mobley, W. H., 1982. *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing
- Mullins, L. J., 2005. *Management and organizational behavior*. London: FT Pitman.
- Müftüoğlu, Ö. ve Koşar, A., 2013. *Türkiye’de esnek çalışma*. Ankara: Evrensel Yayınevi.
- Nichols, T. ve Suğur, N., 2005. *Global işletme, yerel emek*. İstanbul: Sena Matbaa.
- Pettinger, R., 2002. *Managing the flexible workforce*. Oxford: Wiley Company.

- Price, J. L., 1977. *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press.
- Prutchno, R., Litchfield, L. and Fried, M., 2000. *Measuring the impact of workplace flexibility*. Boston: Boston College Center for Work and Family.
- Pynes, J. E., 2009. *Human resource management for public and nonprofit*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Rao, P. L., 2004. *Comprehensive human resource management*. New Delhi: Excel.
- Rees, G. and French, R., 2010. *Leading, managing and developing people*. London: CIPD.
- TİSK, 1999. *Çalışma hayatında esneklik*. Ankara: Nadir Kitabevi.
- Şişman, M., 2014. *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tunal, N., 1992. *Eğitim ve verimlilik ilişkisi*. Ankara: M.P.M Yayınları.
- Tuncay, C., 1995. *Esnekleşmenin değişik boyutları, çalışma hayatında 21. yüzyılın yeni ufukları*. İstanbul: MESS Yayınları.
- White, B. J., 1999. *Para ile akraba kentsel Türkiye’de kadın emeği*. Ankara: Ankara İletişim Yayınları.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yavuz, A., 1995. *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Zaim, S., 1990. *Çalışma ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Albion, M. J., 2004. A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, **29** (2), pp. 275-294.
- Almer, D. E. and Kaplan E. S., 2002. The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, **14** (1), pp. 1-34.
- Aktay, N., 1999. İş hukukunda esneklik kavramının ortaya çıkışı ve esneklik uygulamaları. *MESS Mercek Dergisi Esneklik Özel Sayısı*, ss. 53-61.
- Ansal, H., 1999. Esnek üretimde işçiler ve sendikalar. *Birleşik Metal-İş Sendikası Yayınları*, ss. 649-656
- Atatanır, H., 2012. Türkiye’de sosyal güvenceli esneklik mümkün mü? *Sosyal Güvence*, **1** (2), s.13
- Ateş H. ve Çöpoğlu M., 2016. Kamu yönetimi ve çalışma hayatında esneklik. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, **10** (1), ss. 1-20.
- Aydınlı, F., 2007. Türkiye ve Almanya’daki işletmelerde esnek çalışma modellerine ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, **18**(57), ss. 67-90.
- Ayman, R. and Porter, S., 2015. Work flexibility as a mediator of the relationship between work–family conflict and intention to quit. *Cambridge University Press*, **16** (3), pp. 414-424.
- Bayrak, S., 2015. Bir İskandinav refah devleti modeli olarak İsveç’te esnek çalışmanın genel görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, **3** (1), ss. 32-54.
- Blau, G., 1994. Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, **79** (6), p. 959.
- Bowling, N. A. and Hammond, G. D., 2008. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire job satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, **73** (1), pp. 63-77.
- Bozkurt, R., 1999. Esnek birikim sistemini kavramak ve rekabet gücü. *MESS Mercek Dergisi*, (15), ss. 96-102.

- Brayfield, A. H. and Rothe, H. F., 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **35** (5), pp. 307-311.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H., 2006. Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **7** (1) ss. 48-58.
- Cairns, G. and Beech, N., 1999. User involvement in organisational decision making. *Management Decision*, **37** (1), ss. 14-23.
- Çankaya, O. G., 2002. Türk iş hukukunda alt işveren kavramı, uygulamada asıl işveren-alt işveren ilişkilerinden doğan bazı sorunlar. *Kamu-iş iş Hukuku ve İktisat Dergisi*, **1** (3), ss. 16-34.
- Demir, F. ve Gerşil, G., 2008. Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), ss. 68-89.
- Ekonomi, M., 1994. Türk iş hukukunda esnekleşme gereği, çalışma hayatında esneklik. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, ss. 55-79.
- Görücü, İ., 2008. Türk çalışma hayatında kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği uygulaması. *Hikmet Yurdu*, **1** (2), ss. 77-89.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S., 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, **26** (3), pp. 463-488.
- Gunaprasida, N. and Wibowo, A., 2019. The effect of work-family conflict and flexible work arrangement on turnover intention: do female and male employees differ? *Jurnal Siasat Bisnis*, **1** (23), pp. 27-36.
- Guthrie, R., 1997. The ethics of telework. *Information Systems Management*, p. 30.
- Güzel, A., 2010. Alt işveren uygulamasında güvencesiz bir sisteme doğru. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, **27** (4).
- Hamermesh, D., Kawaguchi, D. ve Lee, J., 2014. Does labor legislation benefit workers? Well-being after an hours reduction. *National Bureau of Economic Research*, **44**, pp. 1-12
- Henne, D. and Locke, E., 1985. Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, **20** (2), pp. 221-240.

- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. and Griffeth, R. W., 1992. A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, **77** (6), pp. 890-909.
- Horwitz, M. and Smith, D., 1998. Flexible work practices and human resource management: A comparison of South African and foreign owned companies. *International Journal of Human Resource Management*, **31** (2), pp. 590-607.
- Hulin, C. L. and Smith, P. A., 1967. An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **51** (5), pp. 396-402.
- Jackofsky, E. F., 1984. Turnover and job performance: an integrated process model. *The Academy of Management*, **9** (1), pp. 74-93.
- Jonas, E. and Frey, D., 2007. Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **13**(1), pp. 79-100.
- Joo, B. K. and Park, S., 2010. Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership ve Organization Development Journal*, **31** (6), pp. 482-500.
- Kaya, M. ve Doğan, B. B., 2016. Esnek çalışma modeli ev eksenli çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **15** (58), s. 1070.
- Koçak, O. ve Ersin, K., 2010. Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, **1**(59), ss. 69-88.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S., 2005. Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, **16** (2), ss. 183-203.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. and Barton, S. M., 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, **38** (2), pp. 233-250.
- Mahmood, N. A, Nasir F. D., Hamid N. R. A. and Munap R., 2019. The relationship of job satisfaction, flexible work arrangements and employee performance. *Unitar International University*, **2** (2), pp. 1-10.

- Mathieu, J., ve Zajac, D., 1990. A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulltein*, **108** (2), pp. 171-194.
- Menezes, L. ve Kelliher, C., 2017. Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, **56** (6), pp. 1051-1070.
- Mishra, P. K., 2013. Job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, **14** (5), pp. 45-54.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T., 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, **63** (4), pp. 408-414.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M., 1979. A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, **86** (3), pp. 493-522.
- Moguerou, P., 2002. Job satisfaction among US Ph.D. graduates: The effects of gender and employment sector. *University Library of Munich*, **1**(1), pp. 1-20.
- Naktiyok, A. ve İşcan Ö. F., 2003. İş görenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları, bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), ss. 53-72.
- Origo, F. and Pagani, L., 2008. Workplace flexibility and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, **29** (2), pp. 539-566.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S., 2013. Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **10** (23), ss. 335-358.
- Özgener, Ş., 2005. Çalışma hayatında esnekliğin işletme verimliliği üzerine etkileri: karşılaştırmalı bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, **38** (3), ss. 51-79.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S., 2011. Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (60), ss. 1-60.
- Poyraz, K., 2008. Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), s. 163.

- Price, J. L., 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, **22** (7), pp. 600-624.
- Riley, M. and Locwood, A., 1997. Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, **17** (4), pp. 413-419.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous III, A. G., 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, **31** (3), pp. 599-627.
- Scandura, A. T. and Lankau, J. M., 1998. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (4), pp. 377-391.
- Schneider, B. and Snyder, R., 1975. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, **60** (3), p. 319.
- Simon, T. and Enz, C. A., 1995. Motivating hotel employees. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, **1** (36), pp. 20-27.
- Shagvaliyeva, S. and Yazdanifard, R., 2014. Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, **4** (1), p. 21.
- Solanki, R. K., 2013. Flextime association with job satisfaction, work productivity, motivation & employees stress levels. *Journal of Human Resource Management*, **1** (1), pp. 9-14.
- Sungur, B. ve Çalışkan F., 2009. Vasıflı kayan esnek çalışma saati sistemi için bir karma tamsayı hedef programlama modeli önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **33** (2), ss. 1-18.
- Sönmez, P., 2006. Küreselleşme, Avrupa Birliği ve istihdam: çalışma ilişkilerinde yaşanan dönüşüm. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, **5** (3), ss. 177-198.
- Şen, S., 1999. Esnek üretim ve esnek çalışma. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, **16**(2), ss. 53.
- Taner, D. ve Avşar, N., 2018. Kamu idarelerinde esnek çalışma saatleri uygulaması üzerine bir inceleme. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, **23** (3), ss. 1131-1152.

- Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, A., 2010. 4857 Sayılı kanun kapsamında esnek alışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, **2** (2), ss. 77-85.
- Tozlu, E., 2011. Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, **3** (4), ss. 99-116.
- True, T., 1992. Labour flexibility in Europe. *International Labour Review*, **131** (4), pp. 497-512.
- Tunan, O., 2004. Esneklik yaklaşımının istihdam hacmi açısından değerlendirilmesi. *alışma ve Toplum Dergisi*, **3** (4), s. 133.
- Wadhawan, S., 2019. Impact of flexible working arrangements on employee satisfaction in IT sector. *BVIMSR Journal of Management Research*, **11** (2), pp. 59-65.
- Wheatley, D., 2017. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, **31** (4), pp. 567-585.
- Williams, L. J. and Hazer, J. T., 1986. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, **71** (2), pp. 219-231.
- Yoon, J. and Thye, S. R., 2002. A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, **29** (1), pp. 97-124.
- Yüksel, A. ve Bozkurt, E., 2008. alışma sürelerinde esneklik sağlayan modeller üzerine değerlendirmeler. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, **45**(519), ss. 49-61.
- Zeytinoğlu, E., 2006. İş hukukunda esneklik ve 4857 sayılı iş kanunu'na çeşitli yansımaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları*, (10), ss. 191-202.
- Zeytinoğlu, U. I., Denton, M. and Plenderleith, M. J., 2010. Flexible employment and nurses' intention to leave the profession: The role of support at work. *Health Policy*, **99** (1), pp. 57-149.

### ***Diğer Kaynaklar***

- Acarer, Ü., 1992. Vardiyalı çalışma düzeninin işletmelerdeki yeri ve önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Çamlı, L. G., 2010. Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Güçlü, H., 2006. Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Güloğlu, T., 2002. *Yeni teknolojilerin çalışma ilişkilerine etkileri*. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, ss. 599-605.
- Koyuncu, A. G., 2006. Enformel sektörde kadın emeği: Evde çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Tan, G., 2007. Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Topcuk, Y., 2006. Esnek çalışma ve esnek çalışanların sosyal güvenliği. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

## EKLER



## **EK-1. Anket Formu**

Bu anket çalışması, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, Dr. Cafer Şafak Eysel danışmanlığında tez çalışması yürütmekte olan Erdem Buğra Öztürk'ün tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve yalnızca tez kapsamında kullanılacaktır. Bu ankete katılarak bilimsel bir araştırmaya destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

**Erdem Buğra Öztürk**  
**Bahçeşehir Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Dr. Cafer Şafak EYEL**  
**Bahçeşehir Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Öğretim Görevlisi**

### **A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

#### **1. Cinsiyetiniz:**

Erkek  Kadın

#### **2. Yaşınız:**

18-25  26-34  35-44  45-54  55 ve üzeri

#### **3. Medeni durumunuz:**

Bekâr  Evli

#### **4. Çocuğunuz var mı?**

Evet  Hayır

#### **5. Eğitim durumunuz:**

Lise  ÖnLisans  Lisans  Lisansüstü  Doktora

#### **6. İşyerindeki pozisyonunuz:**

Uzman  Ara Yönetici  Müdür

#### **7. Bu kurumda çalışma süreniz**

0-1 yıl arası  1-3 yıl arası  3-5 yıl arası  5-10 yıl arası  10 yıldan fazla

#### **8. Toplam tecrübeniz**

1 yıldan az  1-3 yıl arası  3-5 yıl arası  5-10 yıl arası  10 yıldan fazla

### 9. Çalışma Şekliniz

( ) Tam zamanlı çalışma ( ) Yarı zamanlı çalışma ( ) Vardiyalı çalışma ( ) Kısa süreli çalışma ( ) Diğer

### 10. Çalışma saati esnekliği (Flextime) düzenlemelerinden faydalaniyor musunuz?

(Flextime : İşe başlama ve bitirme saatlerini belirleyebilme)

( ) Evet ( ) Hayır

### 11. Çalışma yeri esnekliği (Flexplace) düzenlemelerinden faydalaniyor musunuz?

(Flexplace : Haftanın belirli günleri ya da her günü iş yeri dışında farklı bir lokasyondan çalışabilme )

( ) Evet ( ) Hayır

## B. ESNEK ÇALIŞMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak katılım derecenizi belirtiniz. Size en uygun yanıtı, katılma derecesine göre “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde yanıtlayınız.

No	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Esnek çalışma uygulamaları iş dışındaki sorumluluklarımı yerine getirmemde yardımcı olur.					
2	İş saatinin azalmasını içeren esnek çalışma uygulamaları sonucunda oluşacak ücret kaybını kabul edemem.					
3	Esnek çalışma uygulamaları işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uygun değildir.					
4	Daha kısa süreli çalışmak terfi almamı olumsuz etkiler.					
5	Esnek saatlerde çalışmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.					
6	Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.					
7	Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklarımın değişkenliğini yönetebilmem için gereklidir.					
8	Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.					

9	İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan çalışanlara olumsuz tepki gösterirler.					
10	İşyerindeki çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan çalışanlara olumsuz tepki gösterirler					
11	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan çalışanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.					
12	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan çalışanlar toplantılar, eğitim seansları vb. önemli olayları kaçırmırlar.					

### C. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Size en uygun yanıtı katılma derecesine göre “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde yanıtlayınız.

No	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Genel olarak işimden memnunum.					
2	Genel olarak işimi seviyorum.					
3	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.					
4	İşimden zevk alıyorum.					
5	İşime karşı ilgimi kaybediyorum.					

### D. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, mevcut işinize ilişkin işten ayrılma niyetinizi ölçen maddeler vardır. Size en uygun yanıtı katılma derecesine göre “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde yanıtlayınız.

No	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2	Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.					
3	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Erdem Buğra Öztürk

**Sürekli Adresi:** İstanbul - Kadıköy

**Doğum Yeri ve Yılı:** Bakırköy - 1992

**Yabancı Dili:** İngilizce

**Lisans:** İstanbul Kültür Üniversitesi – Bilgisayar Mühendisliği

**Çalışma Hayatı:** Turkcell – Veritabanı Yöneticisi