

T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**ESNEK İSTİHDAM UYGULAMALARININ İŞ YAŞAM  
DENGESİNE ETKİSİ: Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Elif KÖROĞLU GENÇKAN**

Danışman

Doç. Dr. Aysun AYDIN

**SAMSUN**  
2021

## TEZ KABUL VE ONAYI

Elif KÖROĞLU GENÇKAN tarafından, Doç. Dr. Aysun AYDIN danışmanlığında hazırlanan “Esnek İstihdam Uygulamalarının İş Yaşam Dengesine Etkisi: Y Kuşağı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 20.8.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Doç.Dr. Ali BAYRAM Samsun Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye Danışman	Doç.Dr. Aysun ÇETİN Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi ?

Evet  (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır

İmza

29 / 11 / 2021

Öğrenci Adı SOYADI  
Elif KÖROĞLU GENÇKAN

## TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

**Tez Başlığı :**

Esnek İstihdam Uygulamalarının İş Yaşam Dengesine Etkisi: Y Kuşağı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 29/11/2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 19

Tek kaynak oranı : % 1 çıkmıştır.

İmza

29 / 11 / 2021

Danışman Unvanı Adı SOYADI  
**Doç. Dr. Aysun AYDIN**

## ÖZET

### ESNEK İSTİHDAM UYGULAMALARININ İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Elif KÖROĞLU GENÇKAN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Ağustos/2021

Danışman: Doç. Dr. Aysun AYDIN

Son dönemlerde bilim ve teknolojinin hızlı gelişimiyle beraber yaşadığımız dönem ‘bilgi çağı’ olarak nitelendirilmektedir. Teknolojide yaşanan hızlı ilerlemeler sonucu oluşan yeni üretim teknikleri, küreselleşme ve uluslararası rekabetin artması çalışma hayatını doğrudan etkilemiş ve buna bağlı olarak yeni esnek çalışma modelleri ortaya çıkmıştır.

İş yaşamı, kişilerin hayatlarında farklı açılardan oldukça önemli bir yer edinmektedir. Bunun yanında kişilerin iş yaşamları dışında özel yaşam alanları, aile yaşam alanları da vardır. Bu sebeple iş yaşamı ile iş yaşamı dışındaki yaşam alanında denge kurmak; iki yaşam alanı içinde verimliliğin ve mutluluğun sağlanması açısından önem arz etmektedir. 1980-1999 arasında doğan bireylerin oluşturduğu Y kuşağının, araştırmacı ve sorgulayıcı yapıda olması ile şu an ve önümüzdeki yıllarda da iş hayatında artan bir ivmeyle yer alması tahmin edilmektedir. Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma kavramı gittikçe daha fazla gündeme gelmekte ve şirketler de bu kavramlar üzerinde çalışmalar sağlamaktadır.

İki bölümden oluşan bu çalışmada birinci bölümde ilk olarak kuşak kavramı, türleri ve kuşakların karşılaştırılmasına değinilirken devamında iş yaşam dengesi kavramı, gelişimi ve önemi, iş yaşam dengesine ilişkin kuramsal yaklaşımlar, iş yaşam dengesini etkileyen faktörler, iş yaşam dengesizliğinin sonuçlarına ve iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar incelenmiştir. Sonrasında esnek çalışma kavramı, türleri ve modelleri, esnek çalışma sisteminin avantajları ve dezavantajları ile esnek çalışma ve iş yaşam dengesi literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise diğer bölümlerde kavramsal olarak incelenen etkilerin bir sigorta şirketi baz alınarak yapılan alan araştırması ile uygulamalı olarak tespiti yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** kuşak, y kuşağı, esnek çalışma, esnek çalışma modeli, iş- yaşam, iş-yaşam dengesi.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF FLEXIBLE EMPLOYMENT PRACTICES ON WORK-LIFE BALANCE: A RESEARCH ON GENERATION Y EMPLOYEES

Elif KÖROĞLU GENÇKAN

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration

Master, August/2021

Advisor: Assoc. Dr. Aysun AYDIN

Recently, with the rapid development of science and technology, the period we live in is described as “information age”. New production techniques, globalization and increase in international competition as a result of rapid advances in technology have directly affected business life and new flexible working models have emerged accordingly.

Business life has a very important place in people's lives from different angles. In addition to this, there are private living areas and family living areas of the people besides their work life. For this reason, to balance work life and life outside of work life; It is important in terms of ensuring productivity and happiness in both living spaces. Generation Y, which is formed by individuals born between 1980 and 1999, is expected to take an increasingly active role in business life now and in the coming years, due to their researcher and questioning nature. Nowadays, with the effect of globalization, the concept of work-life balance and flexible working is increasingly on the agenda and companies are working on these concepts.

In this study, which consists of two parts, in the first part, the concept of generation, its types and the comparison of generations are mentioned first, and then, the concept of work-life balance, its development and importance, theoretical approaches to work-life balance, factors affecting work-life balance, the consequences of work-life imbalance and work-life balance. Applications are examined. Afterwards, the concept of flexible working, its types and models, the advantages and disadvantages of the flexible working system, and the literature review of flexible working and work life balance are included. In the second part, the study was completed by determining the effect that were conceptually examined in the other parts with a field study based on an insurance company.

**Keywords:** Generation, Generation Y, Flexible Work, Flexible Work Model, Work-Life, Work-Life Balance

## ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Aysun ÇETİN'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmamın her aşamasında beni cesaretlendiren ve her zaman yanımda olan sevgili hayat arkadaşım Ceyhun GENÇKAN'a,

Tez çalışmam boyunca yardımını hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Veysel Gökhan AYDIN'a,

Tez çalışmam için gerekli olan istatistiki verilerin toplanmasında zaman ayırıp sorularımı samimiyetle cevaplayarak verdikleri destek ve anlayış için çok değerli katılımcılara,

Ve son olarak bugünlere gelmemde emeklerini asla ödeyemeyeceğim, kilometrelerce uzaktan manevi desteklerini her zaman gösterip beni hiç yalnız bırakmayan canım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Samsun, 2021

Elif KÖROĞLU GENÇKAN

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar .....	xi
GİRİŞ .....	1

## 1. BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KUŞAK KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI.....	3
1.1.2 Sessiz Kuşak (1925-1945).....	4
1.1.3. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964).....	4
1.1.4. X Kuşağı (1965-1979).....	5
1.1.5. Y Kuşağı (1980-1999).....	6
1.1.6. Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrasında doğanlar) .....	7
1.1.7. Kuşakların Karşılaştırılması.....	8
1.2. İŞ-YAŞAM DENGESİ.....	9
1.2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı, Gelişimi ve Önemi.....	9
1.2.2. İş Yaşam Dengesinde Kuramsal Yaklaşımlar .....	13
1.2.2.1. Rol Kuramı (Role Theories) .....	13
1.2.2.2. Bölünme Kuramı (Segmentation Theory) .....	15
1.2.2.3. Taşma/ Yayılma (Spillover) Kuramı .....	16
1.2.2.4. Telafi/ Dengeleme (Compensation) Kuramı.....	16
1.2.2.5. Araçsallık (Instrumental) Kuramı .....	17
1.2.2.6. Çatışma (Conflict) Kuramı .....	17
1.2.2.7. Sınır (Boundary) Kuramı .....	18
1.2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler .....	19
1.2.3.1. Kişisel Faktörler.....	19
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	23
1.2.3.3. Diğer Faktörler.....	26
1.2.4. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları .....	26
1.2.4.1. Birey Açısından Sonuçları .....	26
1.2.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	27
1.2.5. İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar.....	27

<b>1.3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI.....</b>	<b>30</b>
1.3.1. Esneklik ve Esnek Çalışma Kavramları .....	30
1.3.2. Esnek Çalışma Türleri .....	31
1.3.2.1. Sayısal Esneklik.....	31
1.3.2.2. Fonksiyonel Esneklik.....	32
1.3.2.3. Ücret Esnekliği .....	33
1.3.2.4. Çalışma Süresi Esnekliği .....	33
1.3.3. Esnek Çalışma Modelleri .....	34
1.3.3.1. Yarı Zamanlı (part-time) Çalışma.....	34
1.3.3.2. Tele Çalışma .....	35
1.3.3.3. Evde Çalışma .....	37
1.3.3.4. Evden Çalışma .....	37
1.3.3.5. İş Paylaşımı.....	38
1.3.3.6. Çağrı Üzerine Çalışma.....	39
1.3.3.7. Sıkıştırılmış(yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası.....	40
1.3.3.8. Ödünç İş İlişkisi (geçici iş ilişkisi/geçici çalışma).....	41
1.3.3.9. Vardiyalı Çalışma .....	41
1.3.4. Esnek Çalışma Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları .....	42
1.3.4.1. Esnek Çalışma Sisteminin Avantajları .....	42
1.3.4.2. Esnek Çalışma Sisteminin Dezavantajları .....	44
<b>1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE YAPILAN ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>45</b>
1.4.1. Esnek İstihdam ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkiler.....	45
1.4.2. İş Yaşam Dengesi ve Y Kuşağı Arasındaki İlişkiler.....	48
1.4.3. Esnek İstihdam ve Y Kuşağı Arasındaki İlişkiler.....	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### ESNEK İSTİHDAM UYGULAMALARININ İŞ YAŞAM DENGESİ ETKİSİ ÜZERİNE SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	51
2.2. Araştırmanın Modeli .....	51
2.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	51
2.4. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem ve Kullanılan Yöntemler .....	52
2.5. Araştırmanın Bulguları.....	54
2.5.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	54

2.5.2. Demografik Özellikler .....	55
2.5.3. Korelasyon Analizi .....	60
2.5.4. Regresyon Analizi.....	61
2.5.5. Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	63
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>74</b>
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	74

## TABLULAR

Tablo 1.1.7. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri .....	8
Tablo 1.2.1. İş-Yaşam Dengesinin Evreleri .....	10
Tablo 1.2.2.1. Rol Kuramı .....	14
Tablo 1.2.3. İş-yaşam dengesi belirleyicileri, dengenin doğası ve sonuçları.....	19
Tablo 1.2.4.2. İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçları .....	27
Tablo 2.1. Güvenilirlik analizi sonuçları.....	54
Tablo 2.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans dağılımı.....	55
Tablo 2.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	56
Tablo 2.2.2. Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	57
Tablo 2.2.3. Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırmalar .....	58
Tablo 2.2.4. Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırmalar.....	59
Tablo 2.2.5. Çocuk Varlığı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları .....	60
Tablo 2.3. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Boyutlar Açısından Korelasyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 2.4. İşin Aileye Etkisi Puanı Üzerine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Lineer Regresyon Analizi İle İncelenmesi .....	62
Tablo 2.5. Ailenin işe etkisi puanı üzerine etki eden bağımsız değişkenlerin lineer regresyon analizi ile incelenmesi .....	62
Tablo 2.5.5 Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	63



## GİRİŞ

Esnek istihdam uygulamalarının iş-yaşam dengesine etkilerinin Y kuşağı çalışanları üzerinde incelendiği bir çalışmada öncelikle ‘’ kuşak ‘’ kavramının açıklanması gerekmektedir. Belirli bir zaman aralığında dünyaya gelmiş olan, gelişim ve sosyalleşme sürecinde aynı tarihsel, sosyolojik, ekonomik olaylar ve teknolojik gelişmelerden etkilenen ve bu sebeple benzer inanç, tutum, değer ve davranışları gösteren yaş gruplarına kuşak adı verilmektedir. Her bir kuşağın farklı özelliklere sahip olması, araştırmacıların kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerine olan çalışmalarının yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Günümüzde iş hayatında birlikte çalışmak durumunda olan dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşakların birbirleri ile yaşamış oldukları sorunlar, sosyal yaşam ve çalışma yaşamı bakımından organizasyonların tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir. Ayrıca bu kuşakların iş görme algısı farklılıkları, yeni çalışma alışkanlıklarının çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışma hayatına en son katılan Y kuşağının kişisel özelliklerinden kaynaklanan, her an her yerde çalışabilme isteği ile ‘’mobilite’’ kavramı oluşmuştur.

X kuşağı ve Y kuşağı bireylerinin iş hayatındaki yeri her geçen gün değişmekte ve Y kuşağı çalışanlarının sayısı gün geçtikçe artış göstermektedir. Şirketlerin üst yönetimlerinde yer alması beklenen Y kuşağı çalışanlarının, kendilerine özgü özelliklerle nedeniyle klasik çalışma ortamlarına ayak uydurmakta zorlandıkları gözlemlenmektedir. Sürekli gelişen ve kendini yenileyen, teknolojiyi üst seviyede kullanabilen, iyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı yapıya sahip olan Y kuşağını cezbetmek ve elde tutabilmek için öncelikle çok uluslu şirketler olmakla birlikte günümüz şirketleri çalışma koşullarını yeniden gözden geçirerek çeşitli düzenlemeler yapmaktadır.

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan değişim ve gelişimler farklı ihtiyaçları ortaya çıkarmış ve literatürde birtakım kavramların gündeme gelmesine sebep olmuşlardır. Bu kavramlardan biri giderek daha gündeme gelmekte olan iş-yaşam dengesi kavramıdır. Bireyler, gereksinimlerini karşılamak için zamanının önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedirler. Zihinsel ve fiziksel enerjisinin bir kısmını işte harcayan bireyin başarısını olumlu ya da olumsuz etkileyen örgüt içi unsur ve ya kişisel faktörler bulunmaktadır. İş yerinde olumlu bir çalışma ortamının olması için çalışanlara

yalnızca iş yaşamlarını değil, özel yaşam alanlarını da dengeleyebileceği düzenlemeleri de gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; öncelikle kuşak kavramının tanımına yer verilmiştir. Tüm kuşaklar kronolojik olarak sınıflandırılmıştır. Kuşak özellikleri, farklılıkları, benzerlikleri karşılaştırılmıştır.

Birinci bölümün devamında; iş-yaşam dengesi kavramı, tarihsel süreçteki değişimi, gelişimi ve önemi, iş-yaşam dengesini açıklayan kuramlar, etkileyen unsurlar, iş-yaşam dengesizliğinin sonuçları ve iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamaların sebep olabileceği sonuçlar bulunmaktadır.

Birinci bölümün sonunda; günümüz çalışma hayatında esneklik ve esnek çalışma kavramları, esnek çalışma modelleri, esnek çalışma sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerine son olarak da iş- yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin literatür taramasına yer verilmiştir.

Araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, evreni ve örneklemini ile araştırmadan elde edilen bulgular ve bulguların analiziyle ilgili bilgilere ise ikinci bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle iş-yaşam dengesi ile esnek istihdam uygulamaları arasındaki ilişki incelenmektedir. Esnek istihdam uygulamalarından yararlanan çalışanlar ile yararlanmayan çalışanlar arasında farklılıklar araştırılıp çıkan sonuçlar karşılaştırılmaktadır. Daha sonrasında çalışanların demografik özelliklerine ve çalışma hayatına yönelik ifadelerine göre esnek çalışan ve çalışmayan çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerinin farklılığı incelenmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, anket çalışması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizi ayrıntılı bir biçimde yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış daha sonra elde edilen verilerin analizi için “Regresyon”, “Bağımsız Örneklem T Testi”, “Anova”, “Korelasyon”, “Kruskal-Wallis” testleri kullanılmıştır. Bununla beraber literatür taraması ile elde edilen genel yorumlarda kullanılarak teorik kısmı değerlendirilmiştir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **1.1. KUŞAK KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI**

Kuşak kavramı, ebeveyn ile çocuğunun doğum tarihi arasında geçen zamanı ifade etmektedir. Bu biyolojik tanım, her 20-25 yıllık süreci bir kuşak olarak görmektedir. Bugün bu kavrama baktığımızda ise değişen toplumsal değerler nedeniyle hızlı değişimlerin gözlendiği toplumlarda, bu süreç bir kuşak oluşturacak kadar uzun bir süreç değildir. Bu konuda en etkili olan faktör, ertelenen doğum tarihleridir. 1982’ de ortalama anne yaşı 25 iken, bugün bu yaş 31 olmuştur (Lower, 2008).

Karl Mannheim’in ‘‘Toplumsal kuşak ortak sorun, değer ve deneyimlerden meydana gelir’’ tanımını dikkate alan araştırmacılar için kuşak kavramını şekillendiren iki esas vardır. Bunlar; aynı dönemde aynı bölgede yaşamış olmak ve bu dönemde gerçekleşen deneyim ve olaylara odaklı şekillenen ortak bilinçtir. Söz edilen bilinç ve algı dolayısıyla gelecek yıllarda sergilenecek olan davranış, tutum ve tercihleri de şekillendirecektir (Lower, 2008).

Aynı aile içerisinde büyüyen bireyler, büyürken rol model olarak almış oldukları aile bireylerinden etkilenirler. Fakat her ne kadar aynı kültürden de olsa her kişi kendi zamanının ihtiyaçlarına göre yaşamlarını sürdürmekte ve yine kendi karakteristik özelliklerine göre tercihlerini yapmaktadırlar.

Bundan sebeptir ki, bireyleri daha iyi anlamak ve daha iyi analiz edebilmek için dünyaya geliş tarihleri dikkate alınarak kuşak kavramı ortaya çıkmıştır. Aynı dönemde yaşayan bireyler, kendi yaşadıkları süreç içinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Böylece farklı kuşaklarda yaşayan bireylerin farklı yaşam tarzları, ihtiyaçları, alışkanlıkları farklı bir bakış açısı farklı bir ruh yansıtmıştır.

Birçok alanda birbirlerinin devamı niteliğinde olan kuşaklar, kendilerinden önce gelen kuşakları beğenmeyerek iş hayatlarında, alışkanlıklarında, sosyal yaşantılarında, beş farklı kategoride ele alınmaktadırlar.

### **1.1.2. Sessiz Kuşak (1925-1945)**

Bu kuşak, 1925 ile 1945 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bu dönemin dünya çapındaki en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve 1929 yılında yaşanan ekonomik krizdir. Türkiye’ de bu yıllar Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu döneme karşılık gelmektedir (Toruntay, 2011, s.69). Bu kuşağın yaşamış olduğu dönem ve olaylar göz önünde bulundurulduğunda kuşağın ortak amaçlar doğrultusunda kendi menfaatlerini bırakıp bütün gücüyle çalışmış olduğu görülmektedir. (Toduk, 2014: 42).

Bu kuşağın temel değerleri; sadakat, çok çalışma, otoriteye saygı ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Hayat görüşleri yaşamak için çalışmaktır (Gilbaugh, 2010:4). Hiyerarşiyi emir-komuta zincirini kullanarak bire bir uygulayan, yapmış oldukları işe kendilerini adayan ve kurallara uygun olarak hareket eden kişilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda bu kuşağı oluşturan bireyler iş değiştirme kavramına inanmayan, kendilerine verilmiş olan göreve her zaman memnuniyet gösteren, sabır gücü yüksek olan bireylerdir (Acılıoğlu, 2015: 24).

Son yıllarda değişen ekonomik, kültürel, siyasi ve sosyal faktörler iş hayatında sessiz kuşak bireylerinin sayısının azalmasına yol açmıştır. Bu durum da onları karakteristik özelliklerinden ötürü içinde buldukları durumdan fazla şikayette bulunmayan ve kuralları öğrenmeye çalışan bireyler haline getirmiştir (Latif ve Serbest, 2014: 138). Kısa zaman içerisinde bu kuşağa ait çalışan birey hiç kalmayacaktır.

### **1.1.3. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)**

1946-1964 yılları arasında doğan kişiler bu kuşağı oluşturmaktadır. Bebek Patlaması kuşağı üyeleri ikinci dünya savaşının izlerinin yok edilmeye çalışıldığı, refah politikalarının uygulanmasıyla oluşan ve altın çağda doğmuş olan bireylerdir. ‘Patlama Kuşağı’ olarak da isimlendirilen bu kuşağın üyeleri teknolojik ve ekonomik gelişimlere şahitlik etmiştir (İzmirlioğlu, 2008: 43). Bu dönemde doğan kişiler sayıca fazla olduklarından toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak görülmektedirler (Levickaite, 2010: 171). Irkçılığa karşı mücadele, kadın-erkek eşitliği ve çevreye duyarlı olma bu kuşağın dünyaya bırakmış olduğu mirastır (Strauss, Howe, 1991: 299).

Bebek patlaması kuşağını oluşturan kişiler, çalışma yaşamlarında takım çalışmasına ve takım toplantısına önem vermektedirler. İşe bağlı olmanın çalışılan saatle örtüştüğünü düşünmektedirler ve bu yüzden işkolik gibi görünmek istemektedirler. Bu kuşağın üyelerinde öncelikli motivasyon kaynaklarını maaşları oluşturmaktadır. İşe katılım ve güçlü bir takım ruhu onlar için çalışma ortamında önemli bir yer edinmektedir (Toruntay, 2011: 71). Olaylara pozitif yaklaşımları onları diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliklerden bir tanesidir. Kriz dönemlerinde bile iyimser tavırlarını sürdürebilmektedirler. Kuralcı bir yapılarının olmasına rağmen kendilerine, iş yaşamlarında anlamlı hissettikleri işlerde çalışma fikrini aşılamlıdır (Acılioğlu, 2015: 25).

#### **1.1.4. X Kuşağı (1965-1979)**

Bu kuşak, 1965 ile 1979 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. X kuşağı kendinden önceki kuşakların çok sayıda çocuk sahibi olmaları ve yetiştirme tarzları nedeniyle aileleri tarafından en çok ihmal edilmiş kuşaktır. Bu durum, bu kuşakta kalabalık ortamlarda öne çıkabilme güdüsü ve bireyselleşme olarak kendini göstermiştir. X kuşağı üyeleri kendi kendilerine sorumluluklarını alarak büyüdüklerinden çalışma ortamlarında yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanmak isterler. Tek başlarına çok verimli çalışırlar, sabırsızlardır ve iş odaklıdırlar (Toruntay, 2011: 74). Coupland'a göre bu kuşağı oluşturan kişiler kendilerini saygın bir statüde görme, yüksek maddi kazanç ve yüksek sosyalleşme ile kendi varoluşlarını ifade etmeye çalışmaktadırlar (Coupland, 1989: 83). Kanaatkâr, sadık, bireysel düşünen ve daha iyi kariyer imkânları arayan X kuşağı, sonradan teknolojiyle tanışmasına rağmen, teknolojik devrim zamanına denk geldiğinden bu duruma adapte olmakta zorlanmamıştır (Acılioğlu, 2015: 25). Bu nedenle hala gelişmekte olan teknolojiyi iş ve özel hayatlarında etkin olarak kullanmaktadırlar. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye karşı duyarlıdırlar. Bu kuşakta kadınların da iş gücünde yer alması ve çocuk sayısını azaltmak istemeleri bu kuşak için önemli değerlerdir (Mengi, 2009).

X kuşağı, iş gücü piyasasının daraldığı, iş bulmanın zor olduğu ve işten çıkarılmaların yüksek olduğu bir dönemde yetişmiş bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle kendilerini güvende hissetmek için para kazanmak ve kariyer yolunda ilerlemek isterler ve bununla birlikte iş hayatında tutunabilmek için fark yaratmaları

gerektiğini düşünürler. Bunun yanı sıra çok stresli işlerden uzak durup, yaptıkları işlerden keyif almak isterler ve iş- yaşam dengesini önemserler (Jopling, 2004; Olson ve Brescher, 2011). İş- yaşam dengesine önem verme derecesi sonraki kuşaklarda giderek artmaya devam etmiştir.

#### **1.1.5. Y Kuşağı (1980-1999)**

Y kuşağı, 1980-1999 yılı arasında doğan kişileri kapsamaktadır. Bu kuşağın aileleri önceki kuşağın ailelerine göre çocuklarının iyi şartlar dahilinde büyümesi, eğitilmesi ve güvende olması konusunda daha fazla aktif rol üstlenirler (Çemberci vd.,2014: 61). Y kuşağının X kuşağının aksine ebeveynleriyle daha çok vakit geçirmiş olması onların iş yaşantısında yöneticilerinden devamlı olarak tavsiye, onay ve geribildirim beklemelerine neden olmuştur (Brown vd., 2009). Y kuşağındaki kişiler doğdukları andan itibaren teknolojiyle tanışıp dünya ile iletişime başlamışlardır ve zamanlarının çoğunu internet ile etkileşim halinde olarak geçirmişlerdir (Kavalcı ve Ünal, 2016: 1035). Y kuşağının bu özelliği X kuşağına göre en üstün olduğu durumlardan birisidir.

Yüksek adaptasyon gücüne ve çoklu görevi yerine getirebilme özelliğine sahip olan bu kuşak bunun yanı sıra yapmış oldukları işten çok çabuk sıkılabilmektedirler. Bu kuşaktakiler hızlı bilgi edinebilme ve ileri düzeyde pratik düşünme özelliğine sahiptirler. İşe girer girmez terfi olanaklarını aramaya başlarlar. Bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak önemlidir. Yüksek hayat standartlarına sahiptir. Her ne kadar özgürlüklerine düşkün olsalar da takım çalışmasında da ön planda bulunmaktadırlar (Lower, 2008).

Y kuşağının motivasyon kaynağı, maddiyattan çok iş- yaşam dengesidir. Sorumluluklarını gerçekleştirdiklerinde kazanmış oldukları paranın zaten hak etmiş oldukları para olduğunu düşünürler. Bu sebeple para kişilerde motivasyon sağlamaz. Motivasyon sağlayan şey takdir görme, esnek çalışma, eğitim ve öğrenme fırsatları gibi daha çok manevi konulardır. Esnek çalışma saatlerini ve yarı zamanlı çalışmayı tercih ederler (Yüksekbilgili, 2013: 344).

İş yönünden sadakat duyguları zayıf olmakla birlikte çalışmayı severler. Ancak hayatlarının yalnızca iş olmasını istemezler. İş yaşamı ile aile hayatını dengelemek isterler. Otoriteye meydan okuyan, yöneticilerini ve ailelerini sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanda güzel işler ortaya çıkarmayı hedefleyen bir kuşaktır. İş

yaşamlarında olduğu gibi sosyal yaşantılarında da seçici ve diğer kişilerden daha hızlı çalışıp başarılarını kanıtlayarak kalıcı ve yaratıcı bir etki bırakmaya çalışırlar. Bu kuşak döneminde gerçekleşen olaylar da bakış açılarıyla ilişkili olarak değerlendirilmektedir: Küreselleşen dünya, cep telefonu, msn, Google... (Topçuoğlu, 2007: www. rd.org.tr, Erişim tarihi: 06.12.2012)

Y kuşağındaki bireyler varlıkla büyüdüklerinden olaylar karşısında fazla sabır gösterememekte ve beklemeyi bilmemektedirler. Bu durum Y kuşağındaki bireylerin en büyük dezavantajıdır (İzmirlioğlu, 2008, s. 46).

#### **1.1.6. Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrasında doğanlar)**

2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşak aynı zamanda 'Kristal Kuşak' olarak da isimlendirilir. 'Dijital Kuşak' ya da 'Suskun Kuşak' olarak da adlandırılmaktadır. Suskun kuşak denilmesinin nedeni, bu kuşaktaki kişilerin tepkilerini fiziksel güçle ya da seslerini yükselterek değil, iletişim araçları ile ortaya koymalarıdır (Tandoğan, 2013: 26). Teknoloji ile doğmuş olan Z kuşağı okuma, izleme ve konuşma özelliklerinin hepsine aynı anda sahip olup bu nitelikleri aynı anda yerine getirmelerinden dolayı yetişkinlerinden ayrılmaktadır. Bu sebeple el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu insanlık tarihinde en yüksek nesil olarak tanımlanmaktadır (Mengi, 2009; Keleş,2011: 132). Fakat Z kuşağının dikkatini toplama zamanı kısadır, sabırsız ve bir işten çabuk sıkılabilmektedirler (Güler, 2016: 56).

Bu kuşak duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edip tüm dünya ile paylaşmayı isterler. İnternet aracılığıyla sosyalleşmektedirler.

Bu kuşakta bulunan kişiler çocukluk evrelerinde küresel kriz, terör olayları gibi olumsuz olaylara şahit olup bu olaylardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmişlerdir. Bu olumsuzlukların yanında bilgisayar, cep telefonu, tablet gibi elektronik cihazların gelişmesine ve yaygın olarak kullanılmasına da tanıklık etmişlerdir (Sönmez, 2016: 108). Önceki kuşaktan farklı olarak 'network' gençleri, çeşitli ağların üyeleri olabilmektedirler.

Z kuşağı, kendinden önceki kuşaklara kıyasla sağlığı ve ekonomik gücü en güvende olan kuşaktır. Üniversiteye devam eden ve bitirmiş olanların oranı günümüze kadar olan kuşaklar arasında en yüksektir. Raines'e (2002) göre bu kuşak yetenekli,

sosyal, iyimser, başarı odaklı, açık fikirli ve iş birlikçi olarak ifade edilmektedir. Z kuşağı kapsamına giren bireylerin gelecekte, çok diplomalı, iş alanında uzman ve buluşçu olacakları ön görülmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Bu kuşağın üyeleri henüz iş hayatında olmadıklarından iş hayatıyla ilgili güçlü ve zayıf yönleri belirlenememektedir. Bununla birlikte tahminler; Z kuşağındaki kişilerin çalıştıkları organizasyonlara karşı sadakatli, azimli ve hırslı olamayabileceklerini, sabırsız olduklarından kolay vazgeçebileceklerini göstermektedir. Bu durum, Z kuşağı üyelerinin her şeyi kişileştirerek standart işleri yapmayı istememeleri gibi olasılıkları da birlikte getirebilmektedir. (Toruntay, 2011: 83). Bir taraftan yaratıcılık ve farklı sosyolojik gruplarla ilişkileri açısından diğer kuşaklara göre başarılı olduklarından Z kuşağının iş yaşamında başarılar elde edebileceği de söylenebilir. Fakat bu görüşlerin sadece tahmin olduğu gözden çıkarılmamalıdır.

#### 1.1.7. Kuşakların Karşılaştırılması

Bütün kuşakların birtakım değerlere bakış açıları Tablo 1.1.7. de gösterilmiştir:

**Tablo 1.1.7. : Kuşakların Özellikleri ve Değerleri**

	<b>Baby Boomers</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>Özellikleri ve Değerleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sadakat duyguları yüksek</li><li>• İşkolik</li><li>• Takım çalışmasına önem veren</li><li>• Kanaatkâr</li><li>• Rekabetçi</li><li>• Teknolojiye uzak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sadakat duyguları değişken</li><li>• Otoriteye saygılı</li><li>• Topluma duyarlı</li><li>• Motivasyonları yüksek</li><li>• Kanaatkâr</li><li>• Kaygılı</li><li>• Teknolojiyle ilişkisi düşük</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sadakat duyguları az</li><li>• Otoriteyi zor kabullenen</li><li>• Bağımsızlığına düşkün</li><li>• Çok sık iş değiştiren</li><li>• Bireyci</li><li>• Teknolojiyle büyüyen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşbirlikçi</li><li>• Yaratıcı</li><li>• Teknolojiyle doğan</li></ul>

**Kaynak:** Deneçli, C. Ve Deneçli S. Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması

## 1.2 İŞ-YAŞAM DENGESİ

### 1.2.1 İş- Yaşam Dengesi Kavramı, Gelişimi ve Önemi

Son yıllarda yaşanan sosyal, politik, kültürel ve ekonomik değişimler bireylerin hayatlarını doğrudan etkilemektedir. Sanayileşme ile beraber teknolojinin hızlı gelişimi, çalışma şartlarının değişmesi, işgücünün niteliğindeki farklılıklar, bilginin hızlı çoğalması, çalışma yaşamının sürekli programlanması, kadınların iş yaşamına dahil olması ile birlikte ailedeki eşlerin her ikisinin de kariyerlerinin peşinden gitmesi ( çift kariyerli eşler) , aileye ayrılan vaktin azalması gibi nedenlerden dolayı bireyin ‘iş alanı’, ‘yaşam alanını’ baskılamaya başlar. Bu sebepten bireyler, bu iki alan arasındaki dengeyi sağlamak için çaba göstererek iş-yaşam dengesi kavramını gündeme almışlardır. Bireyin aile hayatı alanı, özel hayat alanı ve iş hayatı alanı ile bunun yanında iş ve iş dışı etkinliklerini dengeli bir şekilde idare edebilmesi yoğun çaba gerektiren ancak aynı zamanda da kişilerin hayat standartlarını yükseltmelerini sağlayacak yürütümdür (Özdemir, 2017: 34; Yavuz, 2018: 3) .

İngilizcede, work-life balance ya da work-family balance olarak yer alan, Türkçede iş -yaşam dengesi olarak çevrilen ve kullanılan terimin en kısa tanımı, bireyin iş haricindeki yükümlülüklerinin ve aktivitelerinin yanında iş ve aile sorumluluklarını da tam bir şekilde yerine getirerek aradaki dengeyi sağlamasıdır(Ödemiş, 2018: 80). İş-yaşam dengesi ve iş-aile dengesi kavramları çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak son düzenlemelerde yazarlar; iş, kişisel yaşam ve aile yükümlülüklerini daha iyi kapsadığına inandıkları için “iş-yaşam dengesi” kavramını kullanmaya başlamışlardır (Bell vd., 2012: 26). Bahsedilen iş-yaşam dengesindeki “iş” kavramı istihdam, “yaşam” kavramı iş dışında ailenin de içinde bulunduğu faaliyetler ve “denge” kavramı ise uyumlu ve eşit olma durumu anlamlarında kullanılmıştır (Apaydın, 2011: 49; Kahraman, 2018: 40).

İş- Yaşam dengesi kavramı literatüre ilk kez 1970’li yıllarda girmiştir. Asıl çıkış noktası ise 1930’lu yıllara kadar gitmektedir. II. Dünya Savaşından hemen önce W.K. Kellogg isimli şirket ilk defa sekiz saatlik üç vardiya çalışma sisteminin yerine, altı saatlik dört vardiya sistemini uygulamış ve uygulanan yeni çalışma sistemi çalışanların moral, motivasyon ve verimliliğini arttırmıştır. 1980 ile 1990 yılları arasında örgütler tarafından iş-yaşam planlamaları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu planlamaların hedefi öncelikle çocuk sahibi anneler olup, günümüzde ise cinsiyet ayrımı yapmayan, yalnızca aileye odaklı olmayan, tüm hayatı kapsama altına alacak şekilde oluşturulmuş

programlar olarak karşımıza gelmektedir (Kanter, 1977). Bunun yanında 1980’li yılların sonuna doğru insan kaynakları uzmanları aracılığıyla potansiyel bir iş konusu olarak görülen iş-yaşam dengesi, “iş için iyi olduğu kadar, çalışanlar içinde iyidir” düşüncesi oluşmuştur. Geliştirilen bu düşünceyle beraber iş-yaşam dengesi daha çok etkili ve kaliteli işgücü sağlama ve çalışanları elde tutma politikalarını gerçekleştirebilmek için mühim bir araç olmuştur (Frame ve Hartog, 2003: 359).

İş- yaşam dengesi kavramının ortaya çıkış sebebi aynı zamanda amacını da belirlemektedir. İş-yaşam dengesindeki bozulma iş ve iş dışı yaşam alanında çatışmalara neden olabilecek ve bu durum çalışanda ve ailede olumsuz duygular oluşturabilecektir. Bu durumun çalışanın iş performansını kötü etkilemesinin önüne geçmek hatta özel hayatında ve iş hayatında bu çatışmaları bireyin performansını arttıracak şekilde yönetmek, iş-yaşam dengesinin oluşturulmak istenmesinin amacıdır (Doğan 2006, s.1).

İş- yaşam dengesi çalışanın yaşamının temelini oluşturarak işveren ile çalışan arasında yakın bir ilişki sağlamaktadır. İş-yaşam dengesi; rekabetçi iş ortamından kaynaklanan dış baskılarla iş görenin boş vaktini ve ya ailesiyle birlikte olduğu vakti yansıtırken, iç baskılar ise iş görenin kendisinin hayattan istedikleri ile asıl hedeflerini yönetmeyi yansıtmaktadır (Khallash ve Kruse, 2012: 682).

Son 10 yıldır ekonomik değişiklikler ve teknolojik ilerlemelerin de iş- aile etkileşimlerine önemli bir yansıması olmuştur. Teknolojik gelişmeler işin nerdeyse her yerden yapılabilmesini; tatilde ya da evde kolaylıkla çalışılabilmesini uygun hale getirmiştir (Kinnunen vd. 2002, s.1). Bu değişimler aile ve iş yapılarındaki radikal dönüşümler neticesinde oluşmuştur. Bu durum iş-yaşam dengesi kavramını daha değerli bir hale getirmiştir (Hill vd., 2003:221).

**Tablo 1.2.1.** de iş-yaşam dengesinin geçirdiği evreler yer almaktadır:

**Tablo 1.2.1. : İş-Yaşam Dengesinin Evreleri**

Zaman Periyodu	İş-Yaşam Dengesindeki Değişimler
Toplumsal Yaşamın İlk Yılları	Yaşamak için çalışmak
Sanayi Devrimi Öncesi	Aile yaşamı ile işyerinin kısmi ayrışması

Sanayi Devrimi (1800'lerin ortası)	İş yeri ve aile yaşamının ayrıştırılması düşüncesinin güçlenmesi ve erkeklerin iş hayatında egemen olması
18. Yüzyılın Başı ile 19. Yüzyılın Sonu	İş ve ailenin birbirinden bağımsız olması
19. Yüzyılın Başı İle 1950 Arası Dönem	İnsan gücüne bağlı teknolojilerle beraber, işyerinde erkek hakimiyetinin fazlaşması
1950'li Yıllar İle 1980'lerin Başı Arasındaki Dönem	Cinsiyet ayrımı teknoloji nedeniyle tersine çevrilmesi ve iş yaşam dengesi imkânlarının tanımlanması
1980'ler İle 2008 Arası Dönem	Küresel işgücünde anne konumundaki kadınların daha çok bulunmasıyla iş-yaşam dengesinin değerinin artması
2008 Sonrası ve Bugünkü Durgunluk	İş ve aile ile ilgili çatışmaların meydana gelmesi ve bunun beraberinde de iş-yaşam dengesi olanaklarının azalması

**Kaynak:** Naithani, 2010: 154

İş-yaşam dengesi son yıllarda akademik yazında karşımıza sıklıkla çıkan bir kavramdır. Örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, işletme yönetimi, hukuk ve sosyoloji gibi farklı akademik disiplinlerin alanına girmektedir. Konuyu farklı noktalardan ele alan bu disiplinler, iş-aile çatışması, iş-aile hayatının uyumlu hale getirilmesi, iş-aile hayatının uzlaştırılması ve iş-aile hayatının dengelenmesi gibi değişik kavramlar olarak da konuyu ele alabilmektedirler. Sıklıkla kullanıldığı halde kavramın tanımına henüz bir netlik kazandırılmamıştır. Bunun nedeni iş-yaşam dengesi kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmış olmasıdır. Bu isimlendirmeler; iş-aile dengesi, iş-bireysel yaşam bütünleşmesi, iş-benlik dengesi, iş-dışı yaşam dengesi, iş-aile çatışması, iş-aile hayatının uyumsallaştırılması şeklinde olup en çok kullanılan isim iş-yaşam dengesidir (Gümüş, 2017: 66; Hill, 1998: 668; Kıcıır, 2015: 30). İş-yaşam dengesinin sıklıkla kullanılmasının öncelikli sebebi cinsiyet ayrımı yapmaksızın yalnızca aile için değil diğer sorumlulukları da göz önünde bulundurmasıdır (Gümüş, 2017: 66).

Örneğin; Greenhaus ve arkadaşlarına (2003: 513) göre iş-yaşam dengesi, kişinin iş ve özel hayatındaki rolleriyle aynı oranda ilgilenebilmesi ve bunlardan aynı

derecede tatmin sağlayabilmesidir. Araştırmacılara göre yaptıkları tanım, hem pozitif hem de negatif dengeyi içerdiğinden geniş çaplı bir tanımdır. Bunun yanı sıra denge faktörüyle alakası olan rol paylaşımının, zaman ve psikolojik etkenlere bölünebilmesi sebebiyle, iş-yaşam dengesinin üç alt sınıfa bölünebileceğinden de söz etmişlerdir.

Bunlar:

**Zaman Dengesi:** İş ve aile rollerine eşit düzeyde zaman ayrılmasıdır.

**Katılım Dengesi:** İş ve aile rollerine eşit düzeyde psikolojik katılımıdır.

**Doyum Dengesi:** İş ve aile rollerinde eşit seviyede doyuma ulaşmaktır.

Yaşam dengesi, iş, sosyal etkileşim ve aile, sağlık ve genel anlamda hayatın anlamıyla bağlantılı faaliyetlerden oluşan önemli yaşam alanlarında uygun düzeyde harcanan zaman şeklinde ifade edilmektedir (Gröpel, 2005: 5).

Kalliath ve Brough iş-yaşam dengesini “iş ve iş-dışı faaliyetlerin uyumlu olduğu vemevcut yaşam önceliklerine uygun olarak gelişimi desteklediği yönündeki bireysel algı” olarak tanımlamıştır (akt. Simard, 2011: 4). Bu tanımdan hareket ederek iş-yaşam dengesinin bireyin çeşitli ve genelde rekabet halinde olan rolleri gerçekleştirdiği yönündeki algısıyla ilgili olduğunu belirtmek önemlidir (Simard, 2011: 4).

Byrne (2005), iş-yaşam dengesini herhangi bir dönemde bireyin yaşamının beş yönünün birleşimi olarak ifade etmektedir. Bahsedilen beş yön; iş, aile, arkadaşlar, sağlık ve kişinin kendisi olarak sıralanmaktadır. Bonney’e (2005) göre ise işyerinde stres yönetimi, rekabet ve güvensizlik etmenleri iş-yaşam dengesinin korunmasında dikkat edilmesi gereken önemli konulardır. Bu sebeple çalışanın yanında olan işyeri politikalarına başvurulması gerektiği ön görülmektedir.

Clark( 2001)’ a göre iş-yaşam dengesi, kişinin iş ve aile hayatında en az düzeyde rol çatışmasının olması ve bununla beraber bireyin aile ve iş yaşamında memnuniyet duymasıdır.

İş-yaşam dengesini başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmeler çalışanlarının iş streslerini minimize etmekte, sağlık harcamalarının çalışana ve işverene maliyetini azaltmakta, örgüt ve kurumların kârlarını yükseltmektedirler. İş-yaşam dengesi birçok etkenden etkilenmektedirler. Başta aile, toplum, çalışanlar, kanun gibi faktörler söylenebilir (Thulasimani ve diğ., 2010).

Son zamanlarda yaşanan küresel ve teknolojik değişimler sonucunda esnek çalışma saatleri, evden çalışma sistemleri ve işverenler tarafından sunulan sağlık imkânları gibi olanaklar rekabet avantajı sağlamaya başlamış ve bunun sonucunda iş-yaşam dengesi kavramı daha gündeme gelen bir kavram olmaya başlamıştır. Bu unsuru başka örgütlere karşı rekabet unsuru olarak kullanmak isteyen işletmeler de örgütleri içerisinde iş-yaşam dengesini sağlayacak uygulamaları aktif olarak kurmak için çaba göstermeye başlamışlardır. Bu sistemlerin kurum içerisine adapte sağlayabilmesi için güçlü bir yönetim desteğinin olması şarttır. İş-yaşam dengesinin korunduğu işletmelerde iş gören motivasyonunun anlamlı bir düzeyde yüksek olduğu belirlenirken, iş-yaşam dengesinin, işletmelerin değerini daha da arttırdığı görülmektedir (Clutterbuck, 2003).

### **1.2.2. İş -Yaşam Dengesinde Kuramsal Yaklaşımlar**

İş-yaşam dengesi kavramı, iş ve yaşam kapsamında gerçekleşen çatışmalar ile ortaya çıkan çalışmaların sonucunda gelişimini tamamlamıştır. İş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanması, işgücüne katkı sağlayan kadınlar ve aile içerisindeki bireylerin tümünün çalışması gibi sosyal gelişmeler, iş, aile ve yaşam arasında süregelen ilişki boyutunda bu konular üzerindeki çalışmaların artmasına imkân vermiştir. Bu etkileşimler sonucunda bazı kuramlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. (Küçükusta, 2007).

#### **1.2.2.1. Rol Kuramı (Role Theories)**

İş-yaşam dengesiyle ilgili araştırmalar, 1970'lerin sonlarında iş ve aile yaşam ilişkilerini anlamaya ve çözüm bulmaya yönelik olarak rol kuramı ile başlamıştır (Kopelman vd. 1983: 205). Bu kurama göre iş-yaşam çatışmasının asıl nedeni sanıldığı gibi bireylerin iş ve özel hayatlarındaki üstlenmiş oldukları farklı rollerden değil, rollerle ilgili yerine getirmeleri gerektiği yükümlülüklerini gerçekleştiremediklerinden oluşan sıkıntılardan kaynaklanmaktadır (Efeoğlu, 2006). Tablo 1.2.2.1 'de rol gönderme süreci gösterilmiştir

Rol Göndericiler		Odak Kişi	
Beklentiler	Gönderilen Rol	Alınan Rol	Rol Davranışı
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odak kişinin davranışın algılanması</li> <li>• Değerlendirmeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi</li> <li>• Etkileme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolü algılama</li> <li>• Rol göndermeyi algılama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyma</li> <li>• Direnme</li> <li>• Yan etkileri</li> </ul>
I	II Geri Bildirim	III	IV

**Tablo 1.2.2.1. Kaynak:** Katz, D., and Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, Wiley, New York, 1977., Akt: Mehmet

Bu model rol çatışmasının ve rol belirsizliklerinin nasıl oluştuğunu ve bununla beraber örgütte bulunan bireyin rolü nasıl gerçekleştirdiği sürecini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Gönderilen rolün, örgütteki kişilerin buldukları statülere göre gerçekleştirmeleri ya da gerçekleştirmemeleri gerekenleri belirleyen araç olduğu söylenebilir. Özet olarak gönderilen rol, bireyin iş ortamındaki davranış şeklini belirleyen etmendir. Bazen kişinin kendine gönderilen rolün dışında davranışlar gerçekleştirdikleri görülebilmektedir. Alınan rol, bireyin kendisine verilmiş rol ile kendisinin gerçekleştireceği rolü birleştirmesi sonucunda ortaya çıkacak rolü ifade etmektedir. Odak kişi ise, örgütte belirli bir statüye sahip olan ve ilgili pozisyonla bağlantılı kendisine atanan rolleri gerçekleştirmesi beklenen kişi olarak ifade edilmektedir. Gerçekleşen davranışa ise rol davranışı adı verilmektedir (Küçükusta, 2007).

Parsons, iş ve iş dışındaki yaşamda rollerin belirlenerek işbölümünün sağlanması ile dengenin gerçekleşeceğini savunmaktadır. Parsons ve Bales “rol farklılaşmasını”; erkeğin iş hayatının olması sebebiyle ailenin dış dünya ile ilişkisini sağlayan “araçsal rolü (instrumental role)” olduğunu, kadının ise aile ihtiyaçları ve çocuk bakımı işlerinden dolayı “duygusal rolünün (expressive role)” olduğunu belirterek anlatmaktadır (Savcı, 2019: 152).

Erkekler mutlak işlerinin dışında roller verilmesi (ev işlerinde yardım, çocuk bakımı vb.) ,kadınlara çalışan rolünün verilmesi iş-yaşam dengesinin kurulmasında etkili olmaktadır. Çalışan kişilerin hayatlarına ilave rollerin girmesi, çoklu rollerin

oluşmasına sebep olmaktadır. Barnett, çoklu rollerin kadın ve erkek için bedensel sağlık, akıl sağlığı ve eşler arasındaki ilişki için olumlu olacağını savunmaktadır. Çoklu rollerin gerçekleştirilmesinde olumsuz olan nokta, verilen her rolün gereken biçimde gerçekleştirilememesidir. Bir role verilen değer bir diğerine göre baskın olması durumunda diğer rolün gerçekleşmesi engellenebilmektedir (Barnett, 2019: 782,784).

Yapılan incelemeler ve çalışmalar çalışan rolünün önemli olduğunu ifade eder. Eğitim sürecimiz boyunca istenilen bir çalışma hayatı için çabalamamız, istediğimiz bir işe giremediğimizde yaşayacağımız yetersizlik duygusu, emekli olduğumuzda duyacağımız üzüntü, çalışma rolünün ‘anahtar bir rol’ konumunda olduğunu göstermektedir. Parsons, iş ve iş dışındaki hayatta rollerin dağılımının iyi şekilde yapılmasının ve iş bölümünün sağlanması durumunda dengenin kurulmasına önemli etki etmektedir (Savcı, 2019: 148).

#### **1.2.2.2. Bölünme Kuramı (Segmentation Theory)**

Bölünme kuramı ilk defa 1950 ile 1960’ lı yıllar arasında Wilensky tarafından araştırılıp iş ve iş dışı hayatın etkileşimini ele almıştır (Küçükusta, 2007: 43; Özdemir, 2017: 39) Bu kuram iş ve iş dışındaki yaşam arasında bir bağın olmadığını, her iki alanında farklı ve birbirlerinden etkilenmediğini savunur. Bir başka deyiş ile bu kuram, iş ve iş dışındaki etkinliklerin birbirlerinden yer ve zaman açısından işlevsel olarak ayrılabilirliğini vurgular (Zedeck, 1992: 120). Iverson ve Maguire (2000: 811) bölünme kuramı ile ilgili, günümüzdeki çalışanların iş ve iş dışı hayatları arasında bağlantı kuramadıklarını, yani çalışanların iş ve iş dışı hayatlarını ayrı tutabildiklerinden söz eder. Bu sebeple bahsedilen iki alanın birbiri ile olan etkileşiminin değeri (korelasyonu) sıfırdır. Bunlara ek olarak bölünme kuramına Edwards ve Rothbard (2000: 181) farklı bir bakış açısı getirerek kuramı, işin ve ailenin birbirlerinden ayrılarak, iki alan arasında sınır çizdiği aktif bir süreç olarak açıklamaktadır. Ancak günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte iş ve aile etkinliklerinin farklı ortamlarda gerçekleştirme zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Birey işiyle ilgili sorumluluklarını gün içinde bilgisayar yardımıyla evden yerine getirebilmektedir. Bu kuram sabit bir görüşe sahip olduğu için günümüz çalışmalarında fazla ilgi görmemektedir.(Guest, 2002: 258). Bununla beraber çok gerçekçi olmadığı için de günümüzde kabul görmemektedir (Kıcır, 2015).

### **1.2.2.3. Taşma/ Yayılma (Spillover) Kuramı**

Bu kuram, kişinin iş ve ya iş dışı alandaki herhangi birinde yaşanan ilişki, beklenti ve bunların gerçekleşme seviyesinin diğer alandaki deneyimleri de aynı şekilde etkilediğini varsaymaktadır ( Judge and Watanabe, 1994: 101). Yani kuram, alanlarının birbirlerini olumlu ve ya olumsuz etkileyebileceklerini ifade etmektedir (Guest, 2002). Bu kuramın bir özelliği de iş hayatı ve aile hayatı arasında fiziksel ve zaman olarak herhangi bir sınırlamanın olmamasıdır. Örneğin, çalışan birey çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla iletişim halinde değilse, bu durum kişinin özel hayatında da insanlardan uzak, insanlarla etkileşimde olmadan hayatını sürdürmesine sebep olacaktır (Ballica, 2010: 7). Bu duruma, işinde günü iyi geçmeyen çalışanın evine döndüğünde de ruh halinin olumsuz olması durumunu ya da iş yerinde terfi almış bir iş görenin eve döndüğünde mutluluğunu ailesine yansıtmasını örnek gösterebiliriz (Clark, 2000: 749). Literatürde iş ve ya yaşam alanından birinde yaşanan olumlu deneyime ilişkin algının diğer yaşam alanını da olumlu şekilde etkilemesi durumuna olumlu taşma, olumsuz olayların da diğer yaşam alanını olumsuz şekilde etkilemesi durumuna da olumsuz taşma adı verilmektedir (Iverson and Maguire, 1994: 4).

Bu kuramda ileri sürülen çıkarımları destekleyecek çok sayıda örnek olduğundan, bu bakış açısıyla yapılmış olan yaklaşımların da çok genel olması nedeni ile bu veriler çok değerli olmamaktadır (Guest, 2002).

### **1.2.2.4. Telafi/ Dengeleme (Compensation) Kuramı**

Bu kurama göre bireylerin iş ortamında yaşadığı düşük tatmin, diğer yaşam alanlarında yaşayacağı yüksek tatminle dengelenmektedir. İki yaşam alanında zıt bir ilişki var denilebilir. Örneğin, kişinin sıkıcı bir işte çalışıyor olması, iş dışında eğlenceli aktivitelere yönelmesine sebep olacaktır (Clark, 2000: 749).

Genç ve arkadaşları (2016: 101-102) modeli, kişilerin hayatlarını daha anlamlı ve doyumlu bir biçimde geçirebilmek için, iki alanda da etkili olmak üzere, bir diğer alanda yetersiz bulunan durumu telafi etme/ dengeleme çabası olarak tanımlamışlardır.

Telafi/ dengeleme kuramıyla alakalı önemli olan bir nokta, modelin iki farklı boyuta sahip olmasıyla ilgilidir. İlk boyut, taleplerin gerçekleşmediği alanlarda bireyin alana olan bağlılığının azalması ve potansiyel olarak taleplerin gerçekleştiği alandaki bağlılığın artmasıdır. Diğer boyut ise, bireyin yaşam alanlarından birinde

ödüllendirmenin yetersiz olduğunu düşünmesi ve diğer yaşam alanında bu ödülleri aramaya başlaması ile alakalıdır(Edwards ve Rothbard, 2000: 180-181).

#### **1.2.2.5. Araçsallık (Instrumental) Kuramı**

Araçsallık kuramı, bireyin özel hayatında mutlu olması ve bunu devam ettirebilmesi için iş hayatını araç olarak kullanması şeklinde açıklanabilir. Bu düşünceye sahip olan bireylerin ilk amaçları iş yaşamlarındaki başarı ve etkinliklerini geliştirmeleridir (Bülbül ve Giray, 2012: 102).

Bireylerin ilgileri hangi alanda daha çok yoğunlaşırsa o alandaki rol ve roller insanlar için değerli konuma gelmektedir. Bu kuram ile ilgili başka bir tanım da şu şekildedir; Araçsallık kuramı, bireyin iki yaşam alanından birinden istediği duruma ulaşabilmek amacıyla diğer alanı araç olarak kullanmasıdır. Aynı şekilde hangi alanda ilgi seviyesi yüksekse ve ön plandaysa öne çıkan rollerin değeri artar. Oluşan bu durum, rollerin araçsal bir niteliğe dönüştüğünü göstermektedir (Özaydın, 2013: 52). Örneğin gelirini yükseltmek için uzun mesai saatleri çalışan iş görenin, işin sonunda elde ettiği kazanç ile ev ya da araba alması ruh halini mutlu kılabilir (Guest 2012: 258).

Araçsallık kuramı, başarıya ulaşmak için öncelik olarak maddi kaynakları kullanma gerekliliği olduğunu ifade etmiş, bunun yanı sıra aile ve ya iş ortamında rol ağırlığı fazla olan kişilerden de manevi olarak yararlanabileceğini ifade etmiştir (Küçükusta, 2007).

#### **1.2.2.6. Çatışma (Conflict) Kuramı**

Çatışma kuramı, bir alanda elde edilen başarı ya da sağlanan tatminin diğer alanda fedakârlık istediği, farklı ihtiyaç ve kuralları barındırdığı için iş ve aile yaşam alanlarının birbirleriyle uyumsuz olduklarını belirtmektedir (Özaydın,2019: s. 51,52). Bu kurama göre iş ve iş dışı yaşam alanında dengelenmesi mümkün olmayan bir mücadele bulunmakta ve bireylerin iş ve yaşam süreçlerinde çatışmasına sebep olabilecek sınırlı zaman ve enerjisi olmaktadır (Özaydın,2019: 52). Greenhaus ve Beutell, çatışmayı üç formda incelemektedir:

Zaman temelli çatışma; kişinin bir alanın istek ve taleplerine vakit ayırırken, bir diğer alanın taleplerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan zamanı bitirdiğinde gerçekleşmektedir. Özellikle yoğun iş temposunda, uzun saatler çalışan bireylerin çok sık yaşadığı bir durumdur.

Gerginliğe bağlı çatışma; çalışan bireyin bir alanda yaşamış olduğu gerginliğin (memnuniyetsizlik, yorgunluk, korku, kaygı gibi) diğer alanı da etkileyerek stres ortaya çıkarmasıyla oluşmaktadır (Edwards and Rothbard,2019: 182) .

Davranış temelli çatışma; bir alanda gösterilen davranışlar, diğer alandaki rol beklentileriyle uyuşmadığında ve kişinin alanlar arasında hareket ederken davranışlarını ayarlayamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Edwards and Rothbard,2019: 182) . Örneğin; iş hayatında yönetici olan bir bireyin işyerinde daha sert ve ciddi bir tutum sergilerken, iş dışında aile yaşamında daha sıcak tavırlar göstermesi beklenmektedir. Aile hayatında da aynı tutumu gösterdiğinde davranış temelli çatışma oluşmaktadır.

Sonuç olarak bu yaklaşımda, çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamdan doyum alma gereksinimi birbirleri ile sürekli bir rekabet halindedir. Kişilerin bahsedilen bu yaşam alanlarından doyum alma ihtiyaçlarının uzlaşması da oldukça zorlayıcıdır (Keser,2019; 908) Son yıllarda, özellikle çift kariyerli ailelerde çatışma kuramı üzerine odaklanıldığı görülmektedir ( Guest,2019: 259).

#### **1.2.2.7. Sınır (Boundary) Kuramı**

Sınır kuramı, Clarck tarafından 2000 yılında önceki kuramlara yapılan eleştirileri ve eksikleri gidermek amacıyla oluşturulmuştur. Sınır kuramı, bireylerin iş ve aile sınırları arasında dengeyi kurmak için buldukları alanları nasıl yönettiklerini açıklayan bir kuramdır. Kuramın temelinde iş ve aile kavramlarının birbirlerini etkileyen farklı alanlar oluşturduğu düşüncesi bulunmaktadır. Bu kurama göre, bireyler iş ve aile yaşamları arasında günlük geçişler sağlayan, çoğunlukla odaklarını, hedeflerini, tarzlarını, her birinin kendine özgü isteklerine uygun şekilde düzenini sağlayan sınır geçicilerdir. Clarck, iki alan arasındaki dengeyi, minimum rol çatışmasıyla evde ve işyerinde memnuniyet ve güzel bir işleyiş olarak ifade etmektedir (Clarck,2019: 750,751).

Son yıllarda çalışma biçimlerinin değişmesi ve teknolojinin ilerlemesiyle iş ve aile yaşam alanları daha sınırsız hale gelmiş; bitirilecek işlerin fazlalaşması, yetki gücünün artması, işin yapıldığı anda coğrafi anlamda bir özgürlüğün olması gibi faktörler iş ve aile yaşam alanları arasındaki sınırları daha görünmez hale getirmiştir. Bununla beraber çalışanların iş güvencesinin olmayışı ya da vardiyalı olarak çalışanlarda bu dengeyi korumakta zorlanmakta ve iş- aile sınırları

bulanıklaşmaktadır. Bu bulanıklaşma iş ve aile yaşamında çatışmaların artmasına neden olmaktadır (Topgül,2016: 219).

### 1.2.3. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

İş ve yaşam alanını birbirinden ayırmak ve ikisi arasındaki dengeyi sağlamak için birtakım faktörlerden etkilenilmektedir. Guest (2002) , iş-yaşam dengesinin yapısını, nedenlerini ve sonuçlarını açıklayan bir model geliştirmiştir (Akın ve diğerleri, 2017: 115). İş alanı için örgütsel faktörlerden, yaşam alanı için ise kişisel faktörlerden etkilenilmektedir (Yavuz, 2018: 10).

**Tablo 1.2.3. İş-yaşam dengesini belirleyicileri, dengenin doğası ve sonuçları**

Belirleyiciler	Dengenin Doğası	Sonuçlar/ Etkiler
<p><b>Örgütsel Etmenler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş talepleri</li> <li>• İş yerinin talepleri</li> <li>• İş dışı yaşamın talepleri</li> <li>• İş dışı yaşamdaki kültür</li> </ul> <p><b>Bireysel Etmenler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilik</li> <li>• Enerji</li> <li>• İşe Eğilim</li> <li>• Yaş ve kariyer evresi</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Kişisel kontrol ve mücadele</li> </ul>	<p><b>Öznel Göstergeler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denge-iş ve iş dışı yaşama aynı seviyede verilen önem</li> <li>• Denge: iş merkezli</li> <li>• Denge: iş dışı yaşam merkezli</li> <li>• İşin iş dışı yaşama müdahale etmesi ya da taşması</li> <li>• İş dışındaki yaşamın işe müdahale etmesi ya da taşması</li> </ul> <p><b>Nesnel Göstergeler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma saatleri</li> <li>• Aile rolleri</li> <li>• Boş zaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini</li> <li>• Zihinsel sağlık</li> <li>• Yaşam tatmini</li> <li>• Stres</li> <li>• İş davranışı ve performansı</li> <li>• İş dışındaki yaşamda davranış ve performans</li> <li>• İş dışındaki diğer kişilere etkisi</li> <li>• İş yerindeki diğer çalışanlara etkisi</li> </ul>

**Kaynak:** Guest ( 2002: 265).

#### 1.2.3.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin iş- yaşam dengesini etkileyen birçok kişisel faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, kariyer planlaması, çocuk sahibi olma şeklinde ifade edebiliriz (Bağcı, 2018: 33).

• **Cinsiyet:** Bireylerin iş ve iş dışı yaşam alanını etkileyen en önemli etmenlerden biri cinsiyettir. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların erkeklere oranla iş- yaşam dengesini kurmakta daha zorlandıkları görülmektedir (Değirmencioğlu, 2018: 32). Kadınlar istihdam statüsüne bakmaksızın çocuk bakımı ve ev işlerinin büyük

çoğunluğunu üstlenmeye devam etmektedir. Kadınların birçoğu yarı zamanlı çalışan tam zamanlı anne statüsündedir (Sennett, 2002). Kadınlar iş yerindeyken anne ve eş olmanın yüklemiş olduğu sorumluluktan dolayı ev yaşamları konusunda endişelenirler (Hall ve Richer: 1988, 216). Bu sebeple kadın çalışanların çoğu iki tarafı dengelerken zorlanmaktadır. Erkek çalışanlara oranla daha fazla strese neden olan etmenlerle karşılaşır (Hall ve Richter, 1988).

Bazı çalışmalar iş- yaşam dengesini etkileyen faktörün cinsiyet değil beklenti olduğunu savunurlar. Baktığımızda, kadınlar daha çok uygun çalışma koşulları ve sosyal ilişkilerin iyi olduğu ortamları kendisine kriter olarak belirlerken, erkekler çoğunlukla maaş, kariyer, yükselme imkanı gibi kriterlere önem verirler. Bu şekilde beklenti farklılıklarının olması, buna bağlı olarak iş- yaşam dengesinin sağlanmasında kadın ve erkek arasında benzerlik göstermeyebilecektir (Kırel, 1999: 1118).

Bunlara ek olarak kadın, çalışma hayatında cinsiyet etmeninden kaynaklı kariyer, maaş, sosyal hak farklılığı gibi dezavantajlardan ötürü iş tatminsizliği yaşayabilir. Yaşanan tatminsizliğin özel yaşama yansıyor devamında iş-yaşam dengesinin kurulamaması kaçınılmaz olacaktır (Ballica, 2018: 14).

• **Yaş:** Yaş unsurunun, bireylerin edinmiş oldukları tecrübeler yönünde iş-yaşam dengesi üzerinde belirleyici bir rolü vardır (Simard, 2012: 7). Genç iş görenlerin edindikleri tecrübenin yeterli düzeye gelmemesinden dolayı tecrübe sahibi ve yaşı daha ileri olan iş görenlere göre iş- yaşam dengesini sağlamakta daha zorlandıkları söylenebilir (Kıcır, 2015: 34). Hall ve Richter (1988: 217) yaptıkları araştırmaya göre ileri yaşlardaki iş görenlerin kariyerlerine bakıldığında kariyerlerinin başındayken eve daha sık iş götürme eğiliminde olduklarını gözlemlemişlerdir. Bunun yanında kariyerinde belirli bir seviyeye gelmiş olan bireyler fazla iş yükünün gereksiz olduğunu düşünürler ve iş – yaşam dengesiyle daha fazla mücadele etme eğiliminde bulunabilirler (Bağcı, 2018: 34).

Favero ve Heath (2012) ise yaşadığımız dönemde kişilerin iş-yaşam dengesine bakış açısının farklılaştığını savunmakta ve yaş faktörüne farklı bir yaklaşımda bulunmaktadır. 1965-1977 yılları arasında dünyaya gelen ve X kuşağı olarak isimlendirilen kuşağın iş hayatlarında kariyerlerinin başında iş- yaşam dengesi taleplerini dile getiren ilk kuşak olduklarını ifade etmektedir. Yaşı ileri olan iş görenler için iş- yaşam dengesi ihtiyaç durumundadır. Genç iş görenlerin yaşam alanlarına daha

fazla zaman ayırmak istemeleri, ileri yaştaki çalışanlar için gençlerin çalışmaya niyetlerinin olmadıklarını, gönülsüz olduklarını düşündürmektedir.

• **Eğitim:** Bireyin, iş-yaşam dengesini sağlayabilmesinde en önemli unsur eğitimidir. Bireyin almış olduğu eğitimin seviyesi kariyeri açısından önemlidir. Kişinin mesleğiyle alakalı almış olduğu iyi bir eğitim iş ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirmesine ve iş dışındaki yaşamıyla iş yaşamı arasında dengeyi kurabilmesini sağlamaktadır ( Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338) . Bu durum da çalışan bireyin motivasyonunu arttırmaktadır.

Bir diğer bakış açısı ise, eğitim seviyesi daha düşük olan bireylere iş yerinde daha az sorumluluğun yüklenmesi ve bu bireylerin iş-yaşam dengesini kurarken fazla zorlanmamasıyla ilgilidir. Bu bakış açısı tartışmaya yorumlara açık olup bir kesinlik ifade etmemektedir. Örgütlerin eğitim düzeyi yüksek olan bireylerden beklentileri daha yüksek olmaktadır. Örgütte çıkan her probleme hızlıca çözüm bulmalarını, işlerinde pratik düşünüp hızlıca davranarak zamandan tasarruf etmelerini istemeleri iş görenleri bunaltmaktadır. Bunun sonucunda çalışan bireylerin motivasyonu düşmekte, yaptıkları işten doyum sağlayamamakta ve iş yerinde mutsuz olabilmektedirler. Bu durum özel yaşam alanına da taşarak bireyin olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir. Bahsedilen bu varsayım eğitim seviyesi daha düşük bireyler açısından değerlendirildiğinde, beklentiler daha az olacağı için iş ve iş dışındaki özel yaşam alanlarında fazla sorun yaşamayacaklardır (Ballica, 2010: 15). Bu durumu Tausing ve Fenwick (2001: 110) yaptığı bir araştırmada desteklemektedir. Araştırmaya göre lise ve orta öğrenim seviyesinde eğitim almış olan kişilerin iş- yaşam dengeleri daha yüksekken, lisans ve lisansüstü eğitime sahip bireylerin iş- yaşam dengeleri daha düşük seviyededir.

• **Medeni durum:** Bu faktöre göre, bekâr olan kişiler ile evli olan kişilerin iş hayatı ve özel hayatı arasındaki denge karşılaştırması yapıldığında evli olan bireylerin özel yaşam alanına daha çok önem verdikleri görülmektedir (Simard, 2011). Burada önemli olan nokta iş- yaşam çatışması yaşayan bireylerin yalnızca evli olan bireylerden oluşmadığıdır. Şöyle ki; ailesi olan iş görenler ile bekâr iş görenlerin iş- yaşam algısı kıyaslandığında bekâr iş görenlerde karşısına çıkan iş imkânlarını incelemede, iş beklentilerine saygı göstermede vb. durumlarda eşitlik algısının daha az olduğuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, iş- yaşam dengesi konusunda kişilerin yalnızca cinsiyet ve ya medeni durum gibi unsurlarla değerlendirilmesinin yanlış

olduğu, konunun farklı çalışan grubu için de değerlendirebileceği ve önemli olduğunu sonucuna ulaşılmaktadır (Waumsley ve diğ., 2010).

• **Kariyer planlaması:** Kariyer unsuruyla ilgili örgütlerin yükümlülükleri olduğu gibi bireylerin de kendi kariyerleriyle ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Kişinin güzel bir kariyer planlayabilmesi, kendisini çok iyi tanınmasına bağlıdır. Neleri başarıp başaramayacağını bilmesi de kariyer planlaması yapmasında etkili olmaktadır. Bireyler için kendine uygun bir kariyer planlaması yapmak, geleceğini güvence altına almasını sağlayabilir (Ballıca, 2010: 15-16) .

Doğru kariyer seçimi yapan bireyler işlerini severek yapmaktadır ve işini severek yapan bireyler ile sevmeyerek yapan bireylerin iş- yaşam dengeleri farklı olmaktadır. şöyle ki; iş gören işinde mutlu ise bu durum özel yaşam alanına da pozitif yansıtacak ve iş- yaşam dengesine desteği olacaktır (Ballıca, 2010: 16).

Kariyer planlamasıyla ilgili bir farklı bir bakış açısı da çift kariyerli eşlerle alakalıdır. Eşlerin her ikisinin de belirlemiş oldukları kariyerleri yönünde ilerken bazı durumlarda çatışma yaşayabilmektedirler. Buna bağlı olarak eşler özel hayatlarında olumsuzluk yaşarken iş yaşamları da negatif etkilenererek iş-yaşam dengesizliği oluşmasına sebep olacaktır (Dündar, 2010: 290).

• **ocuk sahibi olma:** Araştırmalar neticesinde ocuk sahibi olan kişiler, iş- yaşam dengesini kurmada sıkıntı yaşayabilmektedir. Evli ve ocuk sahibi olan kişilerin iş- yaşam dengesi algıları düşük seviyedeyken, evlerine çift maaş giren ve ocuk sahibi olmayan evli eşlerin iş- yaşam dengesi algıları çok daha yüksek seviyededir (Simard, 2011). Bundan dolayı ocuk sahibi olmanın iş- yaşam dengesini etkileyen önemli bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra anne ve ya babadan yalnızca bir ebeveynin olduğu ailelerde (boşanmış ve çocuklu ebeveyn) bireyler, ev, iş, çocuklar, kişisel sorunlar gibi sorumluluklarını tek başlarına yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu durum sonucunda rol çeşitliliğinin çoğalmasıyla zaman baskısı etkili olmaya başlayacak, bireyler sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanacak ve iş- yaşam dengesi bozulacaktır (Yeşiltepe, 2014: 12).

Yapılan bazı araştırmalara göre ocuk sahibi olmak kadar çocuğun yaşı da iş- yaşam dengesinde etkisi olmaktadır. Kk yaşta ocuk sahibi olan bireyler iş- yaşam dengesini sağlamada daha zorluk çekmekte ve bu ailelerin iş- yaşam atışması daha sık gerçekleşmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu durum Favero ve Health (2012: 335)' e göre yaşam döngüsüyle ilgilidir. Bu düşünceye göre bireylerin evlenmesi ve ebeveyn olmasıyla yaşamlarında oluşan değişiklikler iş- yaşam

dengesinin bozulmasına neden olacak, en küçük çocuğun büyümesiyle birlikte denge tekrar kurulacaktır.

### 1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş- yaşam dengesi bireysel faktörlerden etkilendiği kadar örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. İş görenlerin çalıştıkları yerden kaynaklanan iş-yaşam dengelerini etkileyen unsurlar örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler; rollerin belirsizliği, rol çatışması, bireylerarası çatışma, sorumluluk, yönetime katılım, iş güvenliği, fiziki mekân ve çevre şartları, yönetim tarzı, aşırı iş yükü ve kariyer engelleridir.

• **Rollerin Belirsizliği:** İş görenin çalıştığı kurumda yapacağı görev tanımı ve sorumluluğunun net bir şekilde belirli olmamasıdır (Büyükbeşe, 2011). Yeterinde açık ve net olmayan rol ve yükümlülük altında çalışan kişiler üzerlerinde baskı hissedebilirler. Birey, üzerinde hissetmiş olduğu baskıdan dolayı stres olup gereken çalışma için kendini yetersiz bulabilmektedir. Bu durumda birey, kendini yetersiz gördüğü noktada açığı kapatmak için kapasitesinden fazla iş yükünü alır ya da yapacağı işin belirsizliğinden dolayı tembelleşebilir. Bu şekilde bireyler arasında dengesizlik oluşup iş yükünde adaletsiz bir dağılımın gerçekleştiğini düşünen çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünebilirler (French ve Caplan'dan aktaran Ballica, 2010: 10).

• **Rol Çatışması:** İş görenin örgütteki istenen ve istenmeyen iş arasından, istediği işi tercih edemeyip, istenmeyen işi seçmek zorunda kalmasıdır (Başaran, 2000). İş görenin iş yerindeki roller ve yükümlülüklerinden hangisini tercih edeceğine karar verememesi durumu rol çatışmasıdır. Bu faktör, rol belirsizliğinden etkilenmektedir. Rol çatışması faktöründe çalışan arada kaldığından işinden yeterince doyum sağlayamamakta ve bu durumla bağlantılı olarak üst yönetime olumsuz bakış açısıyla yaklaşmaktadır.

• **Kişilerarası Çatışma:** Bu faktör, örgüt içerisindeki iki çalışanın farklı fikir ve görüş ayrılıkları yaşadıkları zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Çoğunlukla ast-üst arasındaki uyuşmazlıklar işyeri ortamında gerginliğe sebebiyet vermektedir. Bu durumda çalışanlarda olumsuz hasarlara neden olmaktadır (Eren,2011'den aktaran; Yağcı, 2014: 57). Bunun yanında, bireyler arasındaki çatışma örgüt içerisinde güvensizliğe, iletişim sorunlarına ve şüpheliğe sebep olabilir (Şenturan, 2014: 152)

. Sonuç olarak birey işten uzaklaşabilir, işteki stresi özel yaşantısına yansıtabilir ve iş-yaşam dengesinin bozulmasına sebep olabilir.

• **Sorumluluk:** Kişinin kendi davranışlarını ve kendi yetki alanı içerisine giren bir olayın mesuliyetini alma durumudur (TDK, 2019). Çalışanın ve görevin sorumluluğu olmak üzere iki çeşit sorumluluk vardır. Çalışanların sorumluluğu, bireyin kendi mesleki gelişimlerdeki ve iş güvenliklerindeki yükümlülükleridir. Görev sorumluluğu ise bütçe, taslak donanımlar ve diğer örgütteki varlıkların sorumluluğunu içerir. İki sorumluluk arasındaki fark, ilk defa Wardwell tarafından, görev sorumluluğunun diğer sorumluluklara göre birey için daha fazla stres oluşturabileceği düşüncesiyle ortaya atılmıştır (Aktaran Büyükballi, 2018, s.41-42). Ayrıca birey diğer iş görenlerinde sorumluluğunu yüklenerek daha çok stres yaşayabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, yönetici pozisyonunda olan çalışanların stresleri daha yoğundur. Özellikle örgüt içerisinde kişilerden sorumlu olan yöneticilerin, sağlık problemleriyle daha sık karşılaştıkları ve bunun beraberinde iş-yaşam dengesizliğinin olduğu bulgusuna varılmıştır (Ballica, 2010: 11-12).

• **Yönetime Katılım:** İş görenler çalıştıkları örgütte etkin bir karar verme pozisyonunda olmasalar dahi, düşüncelerinin önemli olduğunu görmek isterler. Örgütteki üstler bir konuda çalışanların düşüncelerini sorup dikkate alırlarsa çalışanlar daha çok motive olur. Görüşlerine danışılması hem çalışanlara hem de örgüte olumlu katkılar sağlar. Bu durumda hem iş hayatına hem de özel yaşama pozitif olarak yansıtacaktır (Sayın, 2017: 36).

• **İş Güvenliği:** Genellikle ekonomik sarsıntıların olduğu süreçlerde, şirketin küçülmeye gittiği ya da kapanma kararlarının verildiği dönemlerde çalışanlar işlerini kaybetme korkusu yaşamaktadır. Bu durumda çalışanların stres düzeylerini yükseltip kendilerine olan güvenlerinin azalmasına neden olarak özel yaşantılarını ve aile yaşantılarını olumsuz etkilemektedir (Büyükbese ve Erşahan, 2015: 47).

• **Fiziki Mekân ve Çevre Şartları:** Çoğu çalışan gününün büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmek zorundadır. Bazı çalışanlar ise fazla mesai yapmaktadırlar. İş görenin gün sonunda yaptığı işin içine sinmesi, yöneticisinden yaptığı işin takdir görmesi, günü nasıl geçireceğini yansıtmaktadır. Yapılan çalışmalar, hava koşulları, gürültü, çalışılan ortamın aydınlatılması ya da sıcaklığının çalışan bireyin işini etkilediğini savunmaktadır (Demirci ve Armağan, 2002: 191). Ayrıca çalışılan ortamdaki masalar ve odalarda çalışanın rahat edebileceği bir şekilde tasarlanmalıdır

(Aytaç, 2002: 3). Bu nedenle çalışılacak ortamın iş görende güven ve serbestlik hissini uyandırması önemlidir. Kişinin istemediği bir işte çalışması işe karşı olan ilgisine ve performansına yansımaktadır. Çalışan işinde verimli olamamaktadır. Sonuç olarak işinden uzaklaşmaktadır ( Aytaç, 2009: 11; Ballica, 2010: 13).

• **Yönetim Tarzı:** Tercih edilen yönetim tarzı iş görenlerin örgütteki motivasyonlarına etki etmektedir. Yönetim tarzından memnuniyet duyan bireyler iş hayatlarında mutlu ve huzurlu bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebilmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar iş dışı hayatlarında olumlu etkisini görebileceklerdir. Hatta iş görenin motivasyonunu pozitif etkileyecek unsurlardan eksik olduğunda dahi çalışan, işverenin davranış ve tutumlarından memnun ise eksiklikleri görmeden gelebilmektedirler (Yağcı, 2014: 59).

• **Aşırı İş Yükü:** Aşırı iş yükü çalışanın iş yerinde iki şekilde iş- yaşam dengesini bozabilmektedir. Bunlardan ilki, çalışanın iş alanına daha çok zaman ayırmasıyla diğer alanlara harcayacak yeteri kadar vaktinin kalmayacak olmasıdır. Diğeri ise bireyin aşırı iş yükünden dolayı strese girerek örgütte mutsuz olabilmesidir. İş yerinde mutsuz olan birey bu durumu özel yaşam alanına da yansıtarak iş- yaşam dengesinin bozulmasına neden olabilir (Aycan vd., 2007: 96). Yapılan bazı araştırmalarda (Duchon, Keran ve Smith, 1994; Pierce ve Dunham, 1992; Rosa, Colligan ve Lewis, 1989) sıkıştırılmış çalışma haftalarında uyku bozukluğunun olduğu görülmüştür. Bunun yanında fazla iş yükü çalışanların ruhsal sağlığına da olumsuz etki etmektedir (Hults ve Geurts, 2001: 228). İş yerinde çalışanlara verilen iş tanımının net ve anlaşılır olmayışı iş yükünü fazlaştırmaktadır ve zaman kaybettirerek iş yaşam dengesinin kurulmasını etkilemektedir. Standart mesai saatlerinin dışında vardiyalı saatlerde çalışan kişilerde aileleriyle daha az vakit geçirebilmektedirler. Bu durumda özel yaşamına olumsuz etki edebilmektedir (Liu ve diğerleri, 2011: 475).

• **Kariyer Engeli:** Bireyler önceden planlamış oldukları kariyer hedeflerine ulaşmış oldukları hedeflerle birlikte saygınlık kazanmak isterler. Bu güç ve saygınlığa ulaşabilmek için kendilerine yardımcı olabilecek örgütlerle çalışmak isterler. İstek ve hedeflerine ulaştıkları örgütlerde çalışan bireyler iş hayatlarında tatmin olmuş olurlar. Böylece iş ve özel yaşamlarında dengeyi kurmakta zorlanmazlar. Tam tersini düşündüğümüzde istenilen kariyere ulaşmada yardımcı olmayan, gelecek sunmayan bir örgütte çalışan bireyler iş ve özel hayatlarında stres ve tatminsizlikle karşılaşabilirler (Değirmencioğlu, 2018: 37). Sonucunda iş-yaşam dengesini sağlamak zorlaşmaktadır.

### 1.2.3.3. Diğer Faktörler

Hem kişisel hem de örgütsel faktörlerin iş –yaşam dengesinde önemli etkisi olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin dışında iş gücü piyasaları, uluslararası gerçekleşen değişimler, çevresel koşulların değişmesi, toplumsal olaylar gibi dışsal faktörleri diğer faktörler olarak belirtebiliriz. Örneğin, teknolojide yaşanan gelişmeler örgütün her alanında değişimlere neden olabileceğinden, çalışma yaşamını olumlu yönde etkileyecek rahatlatıcı bir unsur olarak görülebilmektedir. Sendikalaşma etkinlikleri de iş yaşamına etki eden diğer faktörlerdendir (Demir, 2011).

### 1.2.4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

İş-yaşam dengesizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki grup halinde incelenebilir:

#### 1.2.4.1. Birey Açısından Sonuçları

İş-yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçları davranışsal, psikolojik ve fiziksel olarak üç başlık altında incelenebilir (Küçükusta 2007, ss. 245-248).

• **Davranışsal Sonuçlar:** Bireylerin iş-yaşam dengesizliği sonucu depresif bir ruh haline bürünüp stres altında olmasıyla iş ve aile ortamında davranış farklılıkları olabilmektedir. Bu durumdan yalnızca çalışan bireyler değil yakın çevresi de etkilenmektedir. İlk başlarda ailede görülen olumsuz etkiler kişinin çalıştığı ortama, işine de yansımaktadır. Bunun beraberinde çalışan bireylerden ne aile ortamında ne de iş ortamlarında verim sağlanamamaktadır (Kamu-İş: C:12, S:3/2012).

• **Psikolojik Sonuçlar:** İş- yaşam dengesizliği yaşayan bireyler stres altında olduklarından hem aile hem de iş hayatını kapsayacak şekilde duygusal boşluğa düşerek depresyon ve tükenmişlik hissi yaşamaktadır.

Aile ve çalışma ortamında yaşanan dengesizlik sonucunda birey tamamen içine kapanıp psikolojisinde olumsuz etkiler kalabilmektedir.

İş-yaşam dengesizliğinin kişiyi ruhsal sıkıntıya sokmasıyla bireylerde psikosomatik hastalıklara rastlanabilmektedir. Bu rahatsızlıklardan en çok görülenleri strese bağlı kalp, damar ve tansiyon hastalıklarıdır. Bunun yanında çalışanların üzerlerindeki baskı ve gerginlikten ötürü kas problemleri, boyun ve omuz ağrıları yaşanabilmektedir. Bu hastalıkların kalıcı olabilme ihtimali olmaktadır (Vodenicharov ve diğerleri, 2005: 170). Bir araştırma sonucuna göre ağır iş yükü ve stres altında çalışan kadınların baş, sırt, omuz ve mide ağrılarının daha çok olduğu görülmektedir (Aycan, 2007).

• **Fiziksel Sonuçlar:** Davranışsal ve psikolojik sonuçların ileri seviyeye gelmesiyle birey kendi olmaktan çıkıp, fiziksel sağlık sorunları yaşayabilmektedir. Bu durum fiziksel sonuç olarak isimlendirilmektedir. Bireyler ne kendisine ne de ailesine gereken zamanı ayırıp değeri verebilmekte ne de işine devam edebilmektedir (Kamu-İş: C:12, S:3/2012)

#### 1.2.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları

Quick ve diğerleri (1997) iş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarını doğrudan ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır:

**Tablo 1.2.4.2: İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçları**

DOĞRUDAN MALİYETLER	DOLAYLI MALİYETLER
• Katılım ve Aidiyet	• Enerji Kaybı
• Devamsızlık	• İş Tatminsizliği
• İşgören Devri	• Düşük Bağlılık Düzeyi
• Grev-İş Yavaşlatma	• İnsan İlişkilerinde Kalitesizlik
• İş Başarısı	• Güvensizlik
• Çıktılar	• Nefret
• İş Kazaları	• Saldırganlık

Kaynak: Quick vd. ,1997: 73

İş- yaşam dengesinin sağlanamamasında doğrudan maliyetlerin sonuçları direkt olarak örgüte yansiyarak örgütü etkilemektedir. İş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamayan çalışan kendini çalıştığı örgüte ait hissedemez, işlere katılımı azalır, işten ayrılma eğilimi artar, grev ve iş yavaşlatmaya kadar gidebilir. Dolaylı maliyetlerin sonucunda ise enerji kaybı, iş tatminsizliği, insan ilişkilerinde kalitesizlik gibi birtakım sorunlar oluşmaktadır. Oluşan bu olumsuz sonuçlara karşı hem örgüt hem de birey etkili bir şekilde mücadele verebilirse iş- yaşam alanındaki dengesizlik ve olumsuz etkiler olabildiğince azaltılabilmektedir (Rotondo ve diğerleri, 2003: 278).

#### 1.2.5. İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

İş- yaşam dengesinin sağlanamamasında işverenler, sendikalar ve hükümet etkili bir şekilde mücadele ederek dengesizlikleri ve olumsuz etkileri en aza indirip ortadan kaldıracırlar (Rotondo ve diğerleri, 2003: 278).

✓ **İşveren:** Çalışanlara çalıştıkları örgütte, çalışma saatleri ve nerede çalışmalarını gerektiği ile ilgili olarak işverenleri tarafından daha çok esnek çalışma sunulmalıdır. Çocuk sahibi olan çalışanlara, özellikle kadın çalışanlara çocuklarıyla vakit

geçirebilecekleri politikalar geliştirilebilir. Kreş imkânı sağlanabilir. Evde bakıma muhtaç birinin olması sebebiyetiyle oluşan devamsızlıklarda daha az ücret kesintisi yapılabilir. İş görenlerin hayatlarında bazı dönemlerde ailevi sorunlarından dolayı iş-yaşam dengesini kurmak için belirli bir süre ile part-time çalışmalarına müsaade edilebilir. Çalışanlara hem iş hem de özel yaşamlarında karşılarna çıkabilecek zorluklar için stres ile başa çıkma eğitimleri verilebilir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14). Y kuşağının çalışma hayatında daha çok yer alması ile beraber işverenler bu yaklaşımları benimseyerek örgüt kültürü haline getirmelidirler.

✓ **Sendika:** İş-yaşam dengesinin kurulmasında sendikalara düşen görev, işveren tarafından sunulan imkânlara destek sağlamaktır. İş görenlerin bu konuda daha eğitilmiş ve bilinçli olmaları için eğitimleri desteklemelidirler.

Bunun yanında toplu iş sözleşmelerinde iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik olan uygulamaların çoğalması için pazarlık yapmalıdırlar (Turna, 2017: 22).

✓ **Hükümet:** İş-yaşam dengesini kurmak için yapılan uygulamalarda hükümete düşen görev, bu uygulamaların gerçekleştirilmesini desteklemek ve işverenlere kolaylık sağlamaktır. Bunun beraberinde hükümetin düzenlemiş olduğu yasalar ve cezai yaptırımlar işverenlerin önünü açacaktır. Örneklendirecek olursak; evde bakıma muhtaç bir bireyin olması kadın çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamada zorlandığı en önemli nedenlerden bir tanesidir. Bu konuyla ilgili ülke kapsamında uygulamaya girecek olan programlar hükümetin iş-yaşam dengesinin kurulmasında önemli desteklerinden olacaktır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 15).

Türkiye’de iş kanununa göre esnek çalışma mümkündür. Esnek çalışmalardan daha çok telafi çalışması uygulanmaktadır. Hükümetler özellikle esnek çalışma uygulamaları üzerinde durup uygulamalardaki sıkıntılara cezai yaptırımları belirleyerek gereken yaptırımı gösterebilirler (Doğrul ve Tekeli, 2010: 16).

Doğum izinlerinin ve bireysel izinlerin istenildiği gibi kullanılmasına imkân sağlanabilir. Yaşlı ve çocukların bakımıyla ilgili uygulamalar yapılabilir. Örneğin; yaşlılar için yaşlı bakım evi gibi hizmetler sağlanabilir, çocuklar için kreş ve ya burs imkânı sunulabilir (Balaban ve Özdemir, 2013: 125).

Hükümet, işletmeleri aile dostu olma konusunda teşvik edebilir ve işletmelerde iş-yaşam dengesini sağlamak için yapılacak olan uygulamaların içinde yer alabilir. Örneğin; Kanada’da da ki Mortgage and Housing Corporation (CMHC) şirketi aile dostu kurumlardan biridir ve işyerinde çocuk bakım merkezi yer almaktadır. Bunun

yanında her sene için eş, çocuk ve bakım hizmetlerini kapsayan 80 saat acil hizmet sağlayan bakım servisi yer almaktadır (Tosun ve Keskin, 2017: 13).

### **1.3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI**

#### **1.3.1. Esneklik ve Esnek Çalışma Kavramları**

İşletme kaynaklarında esneklik, gerek örgütsel oluşumda gerek çalışma yaşamında (üretim ve çalışma saatlerinde) gerek maaş ödemelerinde gerekse kariyer planlamalarında gerçekleştirilen esnek uygulamaları anlatmaktadır (Seyyar ve Öz, 2007: 111). Esnek çalışma ise, örgütteki işin nitelik ve yapısına göre çalışma zamanları ve mekân kullanımı bakımından iş hukuku ve toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri ya da işverenin izni altında çalışanlara yönelik farklı biçimlerde düzenlemeleri yapılabilen standart dışı ya da esnek çalışma fırsatları olarak ifade edilebilmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 20).

Esnek çalışma kapsamında çalışan iş görenler, çalıştıkları örgütte çalışma zamanları önceden düzenlenmiş kurallarla değil, iş sözleşmesi ya da hizmet akdi gibi hukuki vasıtalar kullanılarak çalışma şartlarının iş görenin gereksinimlerine göre farklı biçimlerde düzenlenebilmesine imkân tanıyan rahat bir model kapsamı altında çalışmaktadırlar (Eryiğit, 2000: 9-10). Böylece örgütler, küreselleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara uyum sağlayabilmekte, hızlıca gelişen teknolojiye ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmekte, çalışma tür ve şartlarını kendi istedikleri gibi ayarlayabilme rahatlığını bulabilmektedirler (Sönmez, 2006: 185-186)

Esnek çalışma aynı zamanda ‘atipik çalışma’ olarak da bilinmektedir. Bu kavramın tanımını Avrupa Komisyonu bir raporunda şu şekilde ifade etmektedir: ‘Atipik çalışma, çoğunlukla esnek işgücü olarak tabir edilen işgücü tarafından gerçekleştirilen bir çalışma çeşididir. Bu, büyük bir bölümünü kadınların kapsadığı(kadınlar esnek işgücünün yüzde seksenden fazlasını oluşturmaktadır) geniş ve giderek büyüme gösteren bir çalışan topluluğudur(Dereli vd.,2005: 3).

Esnek çalışmayı işçi ve işveren açısından iki boyutta inceleyecek olursak; işçi açısından esnek çalışma, çalışma koşullarını aile hayatı, kişisel yaşam, çocuk bakımı, daha çok boş vakit gereksinimi gibi kendi yaşam tarzlarına uygun olarak ayarlayabilmesidir (Demir ve Gerçil, 2008).

İşveren açısından esnek çalışma ise, değişen ve gelişen teknolojik gelişmeler doğrultusunda değişen müşteri talep ve isteklerine en hızlı şekilde cevap verebilmesi ve uyum gösterebilmesidir (Çelenk ve Atmaca, 2010) .

Esnek çalışmanın en fazla kullanıldığı sektör hizmet sektörü, en az kullanıldığı sektör ise ürün temelli sektörlerdir (Armstrong-Stassen, 1998).

### **1.3.2. Esnek Çalışma Türleri**

1970' li yıllardan günümüze kadar ekonomik sistemimizde meydana gelen değişiklikler; istihdam yapısı ve işgücünün nitelik seviyesinde de değişiklikler oluşturmuştur. Küreselleşmenin, hızlıca yayılan bilgi ve teknolojinin desteği ile birlikte, çalışma yaşamını yeniden şekillendirmesi; farklılaşan yeni çalışma modellerini de iş hayatına katmıştır ( Torum, 2008). Esnek çalışmanın çok hızlı değişebilen ve kendisini yenileyebilen bir yapısının olmasından dolayı esnek çalışma türlerini kategorilere ayırmak pek kolay olmamaktadır (Evren, s. 29).

Normal çalışma saatlerine göre daha az çalışma saati gerektiren ve ya devamlılık zorunlu olmadığı için çalışanların çalışma saatlerinde esneklik sağlayan iş yerlerinin varlığı kadar üretimin durmasının mümkün olmadığı iş yerleri de bulunmaktadır. Böyle iş yerlerinde üretimin sürekliliği fazla mesai ya da esnek çalışma ile sağlanabilmektedir. Fazla mesaiyi iş gücü maliyeti yükü olarak gören işletmeler, esnek çalışma modellerinden yapılacak işe uygun olanı tercih etmektedirler (Loritz, Karl-George, s. 20). Esnek çalışma çoğunlukla, kişisel çalışmanın yoğunlukta olduğu işlerde daha verimli kullanılabilir (Tekin ve Zenenler, s. 60).

İşveren ve çalışan için esneklik sağlayan modeller, ilgili iş gücü esnekliği türleri altında belirtilmiştir. İş gücü esnekliği türleri; "sayısal esneklik" , " fonksiyonel esneklik" , " ücret esnekliği" ve " çalışma süresi esnekliği" olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Evren, s.70, Yavuz, s. 18).

#### **1.3.2.1. Sayısal Esneklik**

Gün geçtikçe farklılaşan ekonomik ve teknolojik koşullarla, kurumların gereksinim duydukları miktar ve kalitelerini, piyasadaki istek ve üretim yöntemlerine göre düzenleme imkânıdır. Alt yüklenici kurumların kullanılması, geçici istihdam, kısmi süreli (part-time) personel istihdamı sayısal esneklik uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir (TİSK 1999, s. 15).

Bir başka şekilde ifade edecek olursak, kurumların piyasa koşullarına göre çalıştırmakta oldukları iş gücü rakamlarında gereksinime göre gerek duyulan şekilde müdahale edilebilmesi durumudur (Eryiğit 2011, s. 4). Firmalar bu yöntemle talep olmadığı durumlarda emeğe ücret ödemekten kurtulmakta, ani talep artışlarında da iş gören rakamını hızlıca arttırabilme gücünü kendilerinde bulmaktadırlar (İkizler 2012, s. 28).

Bu tarz uygulamalarda üretim süreci dikkate alındığında iki farklı iş gücünden bahsedilebilmektedir. Üretim için ihtiyaç olan nitelikli işgücü (çekirdek işgücü) ve organizasyona ihtiyaç duyulduğunda ve ihtiyaç kadar talep edilecek geçici işgücü (çevre işgücü) dür. Bu şekilde firmalar, çekirdek işgücünü garanti edip, gerekli görülen zamanlarda geçici işgücüne başvurarak verimliliğini çoğaltırken, işe alma ve işten çıkarma maliyetlerinden de kurtulmaktadırlar (Koray 1994, s. 85).

İş paylaşımı, part time çalışma gibi esnek çalışma modelleri sayısal esnekliğin kullanımını çoğaltmakta ve kolaylaştırmaktadır (Yavuz 1995, s. 14-15). İşçi sendikaları ise bu görüşün tam tersini düşünerek, sayısal esnekliğin işçi çıkarımını kolaylaştırdığını düşünmekte ve bu yüzden bu uygulamaya olumsuz yaklaşmaktadırlar.

### **1.3.2.2. Fonksiyonel Esneklik**

Fonksiyonel esneklik, işgücü etkinliğin esnekliği olup bir firmanın talep, pazarlama ve teknoloji politikalarındaki farklılaşmalara bağlı olarak iş görenlerin yapmış oldukları işleri çeşitlendirme kapasitesidir.(Erdut, s.52). Bu yüzden fonksiyonel esneklik, yüksek nitelikli işgücünü istemekte ve bu esneklikte işgücünün eğitimi önemli rol üstlenmektedir (Yavuz, s. 13). Fonksiyonel esneklik, ‘‘iş esneklik’’ diye de isimlendirilmektedir (Okur, s. 83). Bu uygulama işçi odaklı olup, firmalarda işçilerin sadece bir bölümde değil, ihtiyaç duyulan tüm departmanlarda çalıştırılmasını hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda iş görenler birçok alanda farklı eğitim ve kurslara katılarak, bilgi ve becerilerini geliştirmektedirler. Bu şekilde basit alandan işletmenin tümünde, daha karmaşık alanlarda çalışabilecek duruma gelmektedirler. İşletmelerde bu şekilde az sayıda olan nitelikli iş gören, yani çekirdek iş gücü devamlı olarak tam zamanlı çalışmak durumundadırlar.

Birincil işgücü piyasasında çalışan bu çekirdek işgücünün( beyaz yakalılar) artması, sendikalara olan ilgiyi büyük oranda düşürmektedir. Bunun sebebi olarak, çekirdek işgücünün ‘‘iş güvencesi’’ ve ‘‘ücret’’ konusunda herhangi bir kurum desteğine ihtiyaç duymaması söylenebilir. Çünkü bu tarz nitelikli iş görenin iş güvencesi yine kendi bilgisi, yeteneği ve becerileridir ( Odaman, Erdenk, s. 51).

Fonksiyonel esneklik, işveren tarafından bakıldığında, iş gücü maliyetini azaltan bir uygulamadır. İş gören açısından olumlu tarafı ise iş tatminini arttırmasıdır. Fonksiyonel esneklikte aynı çalışanın farklı işleri yapabilmesi ile iş görenin görev ve sorumluluk sahası genişletilmektedir. Bu şekilde iş gücünden tasarruf sağlanırken, iş görev ve sorumluluk alanı genişlediğinden bu durum çalışanlar açısından daha tatmin

edici bulunabilmektedir. Fazla detaylı iş tanımları yerine daha geniş kapsamlı iş tanımları verilerek, çalışan görev ve becerileri hem enine hem de dikine bir şekilde genişletilmektedir (Koray, 1994: 42, Evren, s. 68).

### **1.3.2.3. Ücret Esnekliği**

Ücret esnekliği, kurumların ücret yapısını ve seviyelerini, farklılaşan iş gücü piyasasına ve piyasa ekonomisinin koşullarına göre belirlenmesidir. Ücret esnekliğinde en önemli unsurları mali ve ekonomik yapı oluşturmaktadır. Çünkü bu noktalarda ücret esnekliğinde denge sağlanmaktadır. Bundan dolayı mali güç ve ekonomik yapının ücret esnekliğinin her alanında tesiri bulunmaktadır (Demir, 2008: 68-89).

Başka bir tanımlamaya baktığımızda, Şen (2000, s. 35)"e göre ücret esnekliği, ücretlerin "hem bireysel hem de kurumsal performansa göre belirlenmesi" olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde olan bir esneklik de ekonomideki genel şok anlarında (enflasyon, kriz, dalgalanmalar vb. ) , ve ya kurumun kendisinin fayda sağlamasına göre ücretlerin belirlenmesi şeklinde kendini belli etmektedir. Özetleyecek olursak, işletme anlamında içsel ve ya dışsal herhangi bir sorunda ücretlerin değiştirebileceği sonucuna varılmaktadır.

Ücret esnekliğinden ayrıca iş görenin performansını etkilemek için de faydalanılabilir. Vasıflı çalışanın iş yerine çekilip, iş görenler arasında farklılaştırma yaratılarak, herkese uygulanan standart ücret uygulaması kullanılmayabilir (Koray, 1995, s. 747). Bu şekilde özel ücret ödemeleri sağlanarak çalışanlar kuruma kazandırılmış olur ve bu olanakla işletmenin devamlılığı sağlanarak işsizlik oranı da aza indirilmektedir ( Yavuz, 1995: 17). Ücret esnekliğinin esasında, kişisel başarıların ödüllendirilmesi bulunmaktadır (Tuncay, 2000: 151-152).

### **1.3.2.4. Çalışma Süresi Esnekliği**

Çalışma süresinde esneklik, standart çalışma süresi ilkesinden yani günün belirli saatlerinde ve haftanın belirli günlerinde tam gün çalışma sisteminden farklılaşması olarak tanımlanmaktadır. Çalışma süreleri, birtakım kurullarla beraber işçi ve işveren tarafından kendi istekleri ile belirlenmektedir (Demir, Gerşil, s.72).

Çalışma sürelerindeki esneklik ile çalışana birçok avantaj sağlanmıştır. Bu avantajlara bakıldığında;

- Ekonomik kriz süreçlerinde istihdam güvencesi,
- İş- yaşam dengesini kurabilme imkânı,
- İşletmenin rekabet gücünün artması ile istihdam garantisinin sağlanması,

- Çalışma sürelerini işin yoğunluğuna göre ayarlayabilme serbestisi,
- Bilgi ve becerileri aktüel tutarak işten çıkarılmaların önünün kesilmesi söylenebilir (Öztürk, s. 480).

Çalışma sürelerindeki esnekliğin işverene sağladığı avantajlar da bulunmaktadır.

Bunlar;

- Ekonomik kriz süreçlerinde işletmenin devamlılığının sağlanması,
- Talep artış ve ya azalışlarında, çalışma sürelerini belirleyebilmede özgürlük,
- Müşteri memnuniyetinin, hızlı temin, teslim ve hizmetle arttırılması,
- Çalışanların motivasyonlarında yükseliş,
- Çalışma sürelerindeki esneklik ile çalışanların ve kullandıkları teçhizat ve makinaların kullanım sürelerinin uzatılması ve daha çok verim alma olanağının olması,
- Ekonomik dalgalanmalara göre çalışılmasıyla maliyetlerde düşüş,
- Rekabet yarışı yapılabirliği ile başarı gösterilebilmesi,
- Nitelikli iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarının artması, işgücü devir oranında azalış söylenebilir (Öztürk, s. 479-480).

Çalışma süresinin esnekliği, her geçen gün artmaktadır. Bu şekilde işletmeler bünyelerine yeni çalışanlar almadan, iş sürelerini daha verimli kullanabilmekte, isteklere ve ekonomik dalgalanmalara yanıt verebilmektedirler. Çağrı üzerine çalışma, part- time çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası, vardiyalı çalışma gibi esnek çalışma modelleri ile uygulanmaktadır (Yavuz, s. 20).

### **1.3.3. Esnek Çalışma Modelleri**

Esnek çalışma türlerini birçok başlık altında inceleyebiliriz. En fazla karşılaşılan esnek çalışma modelleri aşağıda belirtilmiştir:

#### **1.3.3.1. Yarı Zamanlı (Part-Time) Çalışma**

Yarı zamanlı çalışma, iş görenin işyerinde normal çalışma saatlerine göre daha az olan çalışma biçimidir (Ian, 2003: 194) En sık kullanılan esnek çalışma modeli olup, ülkeler arasında değişiklik gösterir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) yarı zamanlı çalışmayı şu şekilde ifade etmiştir: " Gönüllü olarak kabul edilen ve tam zamanlı çalışma şeklinin çalışma süresinden az olan çalışma şeklidir "(Kuşaksız, 2006). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), esnekliğe olanak tanıyan yarı zamanlı çalışmayı 1994 yılında ILO' nun 81. Oturumunda onaylamıştır. Bu sözleşmeye göre iş gören karşılaştırılabilir tam

zamanlı iş görenlerin çalışma sürelerinden daha az çalışan işçi olarak yer almaktadırlar (Şafak, 2003).

Yarı zamanlı çalışma, özellikle 1929 ekonomik krizi sonrasında gündeme gelmiş ve ilk olarak kadınlara yönelik bir istihdam şekli olarak tasarlanmıştır. Ailelerin daralması, evlenmelerin azalması, erken boşanmalar, kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi, daha iyi şartlarda yaşama isteği, devletlerin ve işverenlerin kadınları iş hayatına katmak amacıyla gerçekleştirdikleri politikalar kadınları yarı zamanlı çalışmaya teşvik etmiştir (Ekin, 1991: 19-36).

Part -time çalışma tanımlardan da görüldüğü üzere standart çalışma süresinden daha kısa şekilde yapılır. Ülkemizde standart çalışma süresi haftalık 45 saattir. Yarı zamanlı çalışma bu çalışma süresinin 2/3 üne yani 30 saat ve altına denk gelmektedir. Yarı zamanlı çalışma hizmet sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır. Bu çalışma modeli öncelerde çok nitelikli olmayan işlerde kullanılmaktayken, artık günümüzde yönetsel ve daha teknik gerektiren işlerde uygulanmaktadır (Bolat, Seymen, ve Bolat, 2006).

### **1.3.3.2. Tele Çalışma**

Tele çalışma, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin olanaklarından faydalanılmasıyla geliştirilen yeni çalışma modellerindedir. İşin iş yeri dışında ayrı bir mekânda yapılması, belirlenen yer ile işyeri arasında elektronik iletişim araçlarıyla kurulmuş bağlantının olması, işin programlanabilir bir araç ile gerçekleştirilebilmesi tele çalışmanın temel özelliklerindedir (Zengingönül, 2003: 157-171).

Tele çalışma, iş gören yükümlülüğü ve bağımsızlığını arttırmak ve hareketlilik gibi pozitif sonuçlar oluşturup verimliliği arttırmaktadır. Fakat diğer taraftan çalışanlar açısından iş yerlerinden soyutlanma ve stres gibi sıkıntılara yol açabilmektedir (Di Martino ve Wirth, 1990: 529). Örnek verecek olursak Georgetown Üniversitesi'ndeki bir araştırmaya göre; çalışanlar Pazartesi ve Cuma günü tele çalışma ile evden; Salı, Çarşamba ve Perşembe günleri ise işyerinden çalışmalarını sürdürmektedirler.

Tele çalışma ile ilgili, telework ya da teleworking ve telecommuting kavramları kullanılmaktadır. Bu iki kavram, iş görenlerin iş ile ilgili aktivitelerini, normal işyerinden uzak bir yerden gerçekleştirmelerini karakterize etmekte kullanılmaktadır (DiMartino ve Wirth, 1990: 529-554).

Tele çalışma sisteminde önemli olan üç unsur vardır. Bunlardan ilki; organizasyonel güçtür. Bu unsura işletmenin yönetimdeki desteği ve motivasyon örnek verilebilir. İkincisi; iş gören ve yapılacak işin özellikleri, üçüncüsü ise tele çalışmanın dizayn aşamasıdır (Shin, 2003). Bu unsurlardan ilki olan organizasyonel

güçte, tele çalışmaya başlanmadan önce bu çalışma sistemiyle çalışabilecek bireyler ve yapacakları işler belirlenmelidir. Tele çalışma bütün iş görenler için uygulanabilecek bir çalışma sistemi değildir. Bu sistemle çalışan kişilerin bilişim teknolojilerini iyi bilip kullanabiliyor olmaları gerekmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003; Kurland ve Bailey, 1999; Hobbs ve Armstrong, 1998). Son yıllarda bilişim teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeler, tele çalışmayı daha yaygın şekilde kullanılabilir duruma getirmiş ve bilgi iş görenleri için sık kullanılan bir çalışma sistemi haline gelmiştir (Naktiyok ve İşcan, 2003).

Esnek çalışma modeli olan tele çalışmanın hem çalışana hem de işverenlere avantaj ve dezavantajları olmaktadır. Tele çalışmanın avantajları; insan kaynağı verimliliğinin artması, teknolojinin ulaşılabilir olmasındaki noktadan sonra organizasyon maliyetlerin önemli ölçüde azalması ve devamsızlığın azalması olarak ifade edilebilmektedir. Dezavantajlar ise organizasyonun teknolojiye ulaşması, organizasyon stratejisi ile tele çalışmayı örtüştürebilmek, işleri koordine ederek tele çalışanlarını denetleyebilme zorluğudur (Pe´rez vd., 2002: 776-777).

Tele çalışmanın uygulamada farklı biçimleri yer almaktadır. Çoğunlukla görülen beş ayrı biçimi şu şekilde açıklamak mümkündür.

- Evde Büro

Evde büro, tele çalışmanın en sık kullanılan biçimidir. Burada işi yapmakta görevli olan iş gören, yapması gereken işleri kendi evinde elektronik iletişim ağı ile gerçekleştirmektedir (Pinhas, 2007, s. 52). Muhasebecilik ve bilgisayar programcılığı evde büroya örnek olarak söylenebilir.

- Uydu Büro

Uydu büro, işletmenin ana merkezinden uzak fakat bilgisayar sistemiyle işletmeyle bağlantı kurabilen çalışma alanlarıdır. Uydu büronun evde bürodan farkı, uydu büro çalışanlarının kendi evlerinde değil de evlerine yakın olan yerlerde işlerini yürütüyor olmalarıdır. Uydu büroda birkaç iş gören çalıştırılmakta ve denetimleri sağlanmaktadır (Tozlu, 2011, s. 109).

- Komşu Büro

Tele çalışmanın bu biçiminde aynı sektörde etkinlik gösteren birkaç işletme ile birlikte kurulan büro, iletişim araçları ile hizmet sağlamaktadır. Komşu bürolar birkaç şirketin toplanarak kurulmasıyla olacağı gibi, bağımsız çalışan tarafından da kurulabilmektedir. Bağımsız çalışan tarafından kurulan komşu bürolardan çeşitli firmalar faydalanabilmektedir. İşletmeler komşu bürolar

aracılığıyla ortak hizmet aldıklarında, işletme giderlerinden tasarruf sağlamış olurlar.

- **Gezici Büro**

Gezici büro, yapılan işten dolayı çok sık seyahat eden kişilerin kullandığı bir tele çalışma biçimidir. Satış ve pazarlama bölümünde çalışan iş görenler örnek gösterilebilir. Tele çalışmanın bu şeklinde çalışanları, istediklerinde şirketle bağlantı sağlayabilmekte ve kendi çalışma planlarını kendileri belirleyebilmektedirler (Özel, 2006, s. 51).

- **Elektronik Hizmet Bürosu**

Donanımı iş gören tarafından karşılanan bağımsız bir hizmet bürosudur. Tele çalışmanın bu biçiminde iş görenler, işletmeye yalnızca bilgisayar ve veri işleme hizmeti sağlamaktadırlar (Pinhas, 2007, s. 53).

### **1.3.3.3. Evde Çalışma**

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün(ILO) tanımına göre; işletme sahibinin çalışacağı yeri iş görenlere bıraktığı ki bu çoğunlukla ev olmaktadır; işveren, taşeron ya da işletmenin kontrolünü sağlayamadığı yapılan sözleşme ile işin gereklerinin gerçekleştirilmesidir (Aydıntan ve Kördeve, 2016). Bu modelde ihtiyaç duyulan malzemeler işveren, taşeron ya da örgüt tarafından giderilmektedir. Evde çalışma daha çok tekstil, el sanatları gibi niteliksiz işlerde ağırlıktadır. Evde çalışma iş görenlerin kendi kazançlardır. Ücretlerini zaman başına değil de parça başına üretim şeklinde alıp, yasal haklardan faydalanamamaktadırlar.

Dikkat edilmesi gereken önemli nokta, evde çalışma ile evden çalışma kavramları birbirlerine karıştırılmamalıdır.

### **1.3.3.4. Evden Çalışma**

Evden çalışma için “tele çalışma”, “uzaktan çalışma” gibi terimlerde kullanılmaktadır. Evlerde gerçekleştirilen üretimin büyük bir çoğunluğu enformel sektör dahilinde, vasıfsız işgücü tarafından, güvencesiz ve düşük ücretli olarak gerçekleşmektedir. Fakat evde hizmet sektöründe ücretli ve yevmiyeli iş görenler arasında da yüksek düzeyde nitelik gerektiren ve el becerisine dayanmayan işlerde çalışan profesyonel ve yarı profesyonel meslek sahipleri ve hizmet ve satış elemanları yer almaktadır (Erdoğan ve Toksöz, 2013: 14). Evden çalışmanın farklılık yarattığı nokta; daha nitelikli işler de kullanılıyor olmasıdır. Bu işlere yazarlar, tasarımcılar, reklam sektörü, e-pazarlama, sigortacılık gibi sektörler örnek gösterilebilir. Evden çalışmanın, en sık kullanıldığı sektörlerden biri bilişim sektörüdür. Bu sektör,

bilgisayar teknolojisinde meydana gelebilecek değişim ve gelişimlere mekân sınırlamasına takılı kalmadan kendilerinden beklenenleri verebilecek bir duruma gelmişlerdir. Bu sebeple bu sektördeki çalışanların iş yerinde çalışma zorunlulukları olmamaktadır. Bu şekilde birçok işletme maliyetlerini azaltmak için bilişim çalışanlarını evden çalıştırmakta ve ya kayıt dışı olarak evden çalışan bilişimcileri çalıştırmaktadırlar.

Bankacılık ve sigortacılık sektörü de evden çalışmanın yoğun olarak kullanıldığı bir sektör durumundadır. Hem maliyetleri düşürmek hem de istihdamı arttırmak amacıyla müşteri hizmetleri, çağrı merkezi gibi birimlerde evden çalışma sisteminden faydalanılmaktadır. Özellikle kadınların çalışma hayatında yer almasının istenmesiyle bu sistem kullanılmaya başlamıştır. Bazı bankaların tam zamanlı çalışanlarına haftanın bir ya da iki günü evden çalışma imkânı sağladıkları da görülmektedir.

Evden çalışma sisteminin giderek sık olarak kullanıldığı bir diğer sektör de basın-yayın ve medya sektörüdür. İnternet haberciliği, televizyonculuğu ve sosyal medyanın da aktif bir şekilde kullanılmasıyla beraber haber gereçlerinin hazırlanması ve yazılması süreci evden çalışma sistemiyle yapılmaktadır.

Evden çalışmanın geleceğin çalışma modeli olacağı yönünde tahminler olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin yanında, zamanı esnek kullanarak aile ve özel yaşam alanına daha çok zaman ayırma, yolda geçen vakitten tasarruf sağlama gibi sebeplerle evden çalışma her geçen gün giderek yaygınlaşmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmı iş yerine gitmeden, bilgisayar ve diğer iletişim araçları vasıtasıyla çalışarak, işlerini evde ya da iş yerinden uzak bir mekânda devam ettirebilmektedirler. Bu unsurların tümü evden çalışmanın avantajları olmaktadır.

Evden çalışmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Evden çalışma iş ve iş- dışı arasındaki sınırları belirsizleştirmektedir. İş görenler nerede ve ne zaman çalışacaklarına büyük ölçüde kendileri karar verdiklerinden, sahip oldukları esneklik imkânı iş ve iş- dışındaki rolleri arasında bir dengesizlik oluşturabilmektedir (Naswall vd., 2008: 5).

#### **1.3.3.5. İş Paylaşımı**

Önce ABD' de başlayıp daha sonra Avrupa ülkelerinde de kullanılmaya başlanan (Şen, 1999-2000: 48) iş paylaşımı, tam zamanlı olarak yapılan bir işin iki çalışan arasında pay edilip yükümlülüklerini paylaştıkları modeldir. Bu modelde; ücret, izinler, kazanılan tüm sosyal haklar her bir çalışan için çalıştıkları süreye göre

verilmektedir. İş paylaşımında iş görenlerin her biri çalıştıkları işte tam zamanlı olarak çalışmaktadırlar ve işi paylaşanlar tüm işten birlikte yükümlüdürler (Branine, 2004).

İş paylaşımında en önemli faktör iletişim ve denetimdir. İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmemesi, iş takibini zorlaştırmakta, iş görenden alınan verimi azaltmaktadır. İş paylaşanların benzer seviyede yetenek ve kapasitede olmaları ve birbirlerini tamamlayan nitelikleri bulunmalıdır. Bir işin iki kişi tarafından dönüşümlü olarak yerine getirilmesi bireylerin iş-özel yaşamlarını rahat bir şekilde kontrol edebilme imkânı sağlarken; işe odaklanma, işi sahiplenme ve iş bağlılığı açısından birtakım olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Küçükusta, s. 81) .

İş paylaşımı modelini destekleyenler modelin işsizliği azaltarak istihdamı arttıracğını düşünmektedirler. Bu düşünce doğru olmakla beraber, işçinin reel olan ücretinin azalmasında model bir çözüm önerisi göstermemektedir. İş paylaşımı modeli, iş görenlerin sebep olmadığı krizin sonuçlarının kendilerine yansıtıldığını ifade etmektedir. Örnek verecek olursak asgari ücret ile çalışan bir iş görenin yaptığı işi kriz döneminde üç kişinin yapıyor olması, ücretin üçte iki oranında azalmasına sebep olacaktır ki bu durum da iş görenler açısından yoksulluk durumuna gelmeleri demektir. Mal ve ya hizmet üretimi işverenler açısından sabit kalmakta, iş görenlerin alım gücü azalmakta ve fakirleşmektedirler (Hörning, Gerhardt, ve Michailov, 2018: 1-15).

#### **1.3.3.6. Çağrı Üzerine Çalışma**

Çağrı üzerine çalışma modeli, mevsimlik çalışma modeli olarak da anlaşılmaktadır. Çağrı üzerine çalışma modelinde iş görenler, işlerin yoğun olduğu zamanlarda oluşturulmuş çalışan havuzundan seçilmektedirler. Bu model, genellikle hizmet sektöründe otel ve restoran işletmelerinde karşımıza çıkmaktadır. Çağrı üzerine çalışma, işveren ile iş gören arasında belirlenen bir sözleşme ile gereksinim duyulduğu zaman işverenin çalışanı araması ve yapılacak iş için çalışma süresinin önceden bildirilmesiyle oluşur (Özdemir ve Parlak, 2011).

Yavuz'a göre bu modelde çalışma tarzının iki türü vardır. İşverenin çalışacak iş görene ihtiyacının olması ve işe çağırıp işin yerine getirilmesi şartı vardır. İki şekilde işe çağırılma vardır:

İlkinde işveren ve çalışan belirli bir dönem aralığı içerisinde toplam ne kadar süre ile çalışacaklarını tespit ederler. Belirlenen süre içerisinde işveren çalışanı belirli vakitlerde iş yerine çağırarak kendisine verilen işi gerçekleştirmesini ister. Diğerinde ise çalışanın işe çağırılacağı ve ne kadar süre ile çalışacağı işveren tarafından

belirlenmektedir (Yavuz, 1999: 116). Hukuki olarak en az 4 gün öncesinden işverenin çalışana kararını bildirmesi lazımdır (Demir ve GerÇil, 2008). Sonuçta çalışanın işi kabul etmeme hakkı bulunmaktadır.

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

Yoğunlaştırılmış olarak da bilinen çalışma haftası, haftalık toplam iş süresinin normal çalışma süresi olan 5 ve ya 6 iş günü olarak değil de daha az sayıda iş gününe sıkıştırılarak paylaştırılmasını ifade eder (Topçuk, 2006).

Bu çalışma modelinde, haftalık çalışılması gereken süre azalmamakta; günlük çalışma sürelerinden daha fazla çalışılıp yani günlük 8 saat çalışmak yerine 10 saat çalışarak 5 ya da 6 günde bitirilmesi gereken işler 3 ve ya 4 günde tamamlanmaktadır. Haftanın diğer günlerinde ise işverenler yarı zamanlı çalışan başka iş görenler bularak, işletmeyi daha uzun süreli aktif tutabilmektedirler (Bolat, Aytemiz ve Bolat, 2006: 14).

Bu çalışma şeklinin faydaları ve sakıncaları olmaktadır. Sıkıştırılmış çalışma haftasının başlıca faydaları şunlardır (Bolat, Seymen ve Bolat, 1992: 11):

- İşe geç kalma ve devamsızlığı azaltır.
- İş yeri ve donanımlarından daha çok yararlanılmasını sağlar.
- Fazla mesai gereksinimi büyük ölçüde azalır hatta yok olur.
- Çalışanların nöbet ve ya vardiya değişimi sorunlarını azaltır.
- Çalışanların işe gidip gelme maliyetlerini azaltır.
- Arda kalan zamanlarda iş görenler kendilerine vakit ayırabildiklerinden

verimliklerinde artış görülür.

Sıkıştırılmış çalışma haftasının sakıncaları ise şu şekildedir (Tozlu, 2011: 106-107):

- Uzun bir çalışma süresi olacağından yıpratıcı olur.
- Dikkat kaybı ve yorgunluk çok olacağı için iş kazaları gibi durumlarla karşılaşılabilir.
- Eksik gün kalacağı için müşteri istek ve talepleri karşılanmayabilir. Aynı zamanda haftanın tüm iş günlerinde çalışan işletmelerle rekabet etme konusunda başarılı olunamayabilir.
- Uzun saatler çalışıldığı için her iş için uygun olmayabilir.

### **1.3.3.8. Ödünç İş İlişkisi (Geçici İş İlişkisi/Geçici Çalışma)**

Ödünç iş ilişkisinde, hizmet akdi sözleşmesi ile bir işverene bağlı olarak çalışan iş gören, başka bir işverenin yetkisine verilmekte ve iş görme borcunu ona karşı yerine getirmektedir. İşveren, hizmet sözleşmesine göre istihdam ettiği iş göreni geçici olarak çalıştırmak için başka bir işverene teslim ettiğinde aralarındaki hizmet sözleşmesi sonlanmamakta; iş görenin geçici olarak yetkisinde çalışacağı işveren ile arasında bir hizmet sözleşmesi yapılmamaktadır. İlk işveren, iş görenden gerçekleştirmesi gereken işi geçici bir zaman dilimi ile ve iş görenin onayıyla birlikte ikinci işverene aktarmaktadır. İş gören, ödünç alan işverene karşı iş görme yükümlülüğünü gerçekleştirmek ve onun talimatlarına uymak durumundadır. İş görene ödenecek ücret borcu, ödünç veren işveren tarafından ödenmektedir. Bu çalışma modeli daha çok imalat sektöründe uygulama alanı bulmaktadır (Tokol, 2001: 160). Ayrıca, kuruluş amacı başka işletmelere işgücü temin etmek olan işletmede işverenlerin ödünç olarak işletmelere iş gücü istihdamı sağlaması da, ödünç iş ilişkisi olarak bilinmektedir (Engin, 2002: 119 ve Akyiğit, 1995: 41) .

### **1.3.3.9. Vardiyalı Çalışma**

Vardiyalı çalışma modelinin literatürde birçok tanımı bulunmaktadır: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004: 1) vardiyalı çalışma modelini; “ Örgüt çalışanlarının vardiyalarının birbirini takip edecek şekilde çalışma saatlerini düzenleme yöntemidir.” şeklinde tanımlamıştır. Literatürde başka bir tanımlamada vardiyalı çalışma sistemi, bir örgütte klasik olan çalışma saatlerini uzatmak için iki ve ya daha fazla ekip (vardiya) ile birlikte çalışma saatlerinin düzenlenmesidir (Pati vd. 2001: 32).

Pazartesi’den Cuma’ya kadar olan klasik 08.00-17.00 çalışma düzeninde olmayan (Wilson vd., 2007), kesintisiz şekilde çalışma yapılması gerekli olan işlerde iki ya da daha fazla bireyin ya da grubun çalışma saatlerinin başlangıç ve bitişlerinin birbirlerini takip edecek şekilde ayarlandığı esnek çalışma modelidir.

İşletme sahipleri gece çalışmasını, hafta sonu işlerini veya hafta sonu işlerinin bir kısmını, vardiya dönüşümünün düzenini değiştirerek işin yoğunluğuna göre düzenleyebilir (Wilson vd, 2007).

Bu çalışma sisteminde birden çok ekip bulunmaktadır. Aralıksız üretim ve ya hizmet için ekipler birbirini devralarak işleri devam ettirirler. Bu şekilde işletmenin tüm gün faaliyette olması sağlanır (İncir, 1998: 25).

Taşımacılık, sağlık, haberleşme, güvenlik gibi hizmet sektörleri ile petrol rafinerileri, demir çelik, cam, kimya gibi sanayi işletmeleri, devamlı faaliyette bulunması gereken örgütlerdir. Bu sebeple vardiyalı çalışma sistemini kullanmaktadırlar (Acar, 1992: 77).

Vardiyalı çalışma, küreselleşme ve teknolojinin gelişimi ile birlikte uluslararası firmalar ve onların yaptığı uluslararası işlerde çoğunlukla kullanılan esnek çalışma sistemi halini almıştır (Wilson vd., 2007).

### **1.3.4. Esnek Çalışma Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları**

#### **1.3.4.1. Esnek Çalışma Sisteminin Avantajları**

Esnek çalışma sisteminin en önemli avantajlarından birisi nitelikli gücü elde edebilmek için imkân sağlanabilmesidir. Örgütler arasında yaşanan rekabet işverenleri her seviyede daha nitelikli çalışan istihdam etmeye teşvik etmektedir. İşverenler bu istihdamı sağlarken rekabet güçlerini arttırabilmek için nitelikli iş gücüne uygun kariyer imkânlarını ve uygun çalışma ortamını sunabilmelidirler. Örgütler, çalışanlarına çeşitli kariyer imkânları sunarken, onların kapasitelerinden de en üst düzeyde faydalanılmasına imkân sağlayacak çalışma sistemlerine yönelmek durumundadırlar. Bu noktada, esnek çalışma sistemleri, nitelikli iş görenlere yetenek ve becerilerini gösterme, geliştirme ve iş yapma süreçlerinde kontrolü daha iyi sağlama imkânı verdiği için işletmeler tarafından avantaj sunabilmektedir (Hall, ve Atkinson, 2006).

Esnek çalışma sistemlerinin önemli avantajlarından bir tanesi de verimlilik artışıdır. Verimlilik artışı zaman ile ilişkili bir kavramdır. İşletmelerde yöneticiler esnek çalışma sistemlerini maliyetleri kontrol altına alarak azaltmak için istemektedirler. Esnek çalışma sistemleri ile çalışanlar, çalışacakları saatleri kendileri belirlediklerinden gün içinde kendilerini en verimli buldukları zaman dilimi içerisinde çalıştıkları örgütte bulunacaklardır. Çalışanların kendilerini verimli buldukları saatlerde iş yerinde olmaları, enerjilerinin yüksek ve yapmış oldukları işte yüksek performans sergilemeleri ile verimliliklerinde artış göstermektedir (Bolat, Seymen, ve Bolat, 2006).

Esnek çalışma sistemi, çalışanlara hafta içinde özel işlerini yapma ve sosyal aktivitelerde yer alma olanağı sağladığından da avantaj sağlamaktadır. Bu şekilde iş gören, iş sorumluluğunu aksatmadan hafta içinde de eğitim programlarına, sosyal etkinliklere, kurslara vb. katılım sağlayabilir( Yavuz, s. 24). Ayrıca, çalışanlar esnek çalışma sistemi ile serbest ve bağımsız zamana sahip olacaklarından ailelerine de daha

çok vakit ayırabilir, çalışma ve aile yaşamı ile ilgili sorumluluklarını da dengede tutabilirler. Bu durum, iş görenler de iş tatmini ve motivasyon sağlamaktadır ( Humphreys, Fleming ve O'donnell, s. 27 ).

Esnek çalışma sistemiyle merkez ofisten uzakta çalışan iş görenler, yoğun çalışma nüfusunun yoğunluğunu azaltarak trafik yoğunluğunu da azaltmaktadır ( Voordt, s.134). İşe gidiş- dönüşte yolda geçen vaktin azalması esnek çalışma sisteminin bir diğer avantajıdır. Genellikle işletmeler yolda geçen vakti dikkate almayıp bireyin serbest zamanı olarak görürler. Ancak yolda geçen zaman çalışanlar için oldukça önemlidir. Esnek çalışma modelinin olmayıp tam zamanlı ve herkesin sabah işe gittiği bir çalışma ortamında, yolda çok zaman kaybedilip, çalışanlar işe yorgun ve stresli geleceklerdir. Bu olumsuzlukları esnek çalışma büyük ölçüde yok ettiği için çalışanlar daha verimli ve mutlu olacaktır ( Yavuz, s. 22-23) .

Birçok örgütte mesainin bitimiyle işlerin yarım kalması önemli bir sorun teşkil etmektedir. İş tamamlamadan işten ayrılan çalışan ertesi gün işe geldiğinde dikkatini toplayıp tekrardan işe başlayana kadar zaman kaybetmektedir. Esnek çalışma sisteminde, mesainin bitmesiyle işlerin yarım kalması sorunu ortadan kalkmaktadır. İş görenler işlerini tamamlayıp iş yerinden ayrıldıklarından iş tatminleri de artmaktadır ( Eyrenci, 2001: 1) .

Diğer önemli faktör, devamsızlıklardaki ve işe geç gelmedeki azalıştır. İşletmelerde işin akışını bozup üretimi etkileyen ve işletmelere ek maliyet yükü çıkaran devamsızlık problemleri, esnek çalışma uygulamaları ile en aza indirilebilmektedir.

Örgütlerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri sabit giderlerindeki artışlardır. Özellikle mevsimsel dalgalanmalar ve endüstriyel durgunluk dönemlerinde örgütler açısından önemli bir maliyet unsuru olan sabit giderleri azaltmak daha da önemli bir hal almaktadır. Örgütler esnek çalışma sistemini kullandıkları zaman uygun olmayan pazar koşullarında sabit giderleri azaltırken, pazardaki büyüme ve talep artışı gibi uygun koşullarda, insan kaynaklarının daha güçlü bir performans ile çalışmalarını sağlayabilecek imkânları (prim, ikramiye, ödül vb.) sunmaktadır. Bu şekilde bazı kuruluşlarında üretimi durdurmaya gitmek zorunda olan örgütler, etkisiz durumda olan insan kaynaklarına yönelik sabit giderleri aza indirerek, maliyetleri daha etkili bir şekilde denetleyeceklerdir (Aydoğan ve Semiz, 2005: 338).

Esnek çalışma sistemlerinin sağladığı en büyük avantajlardan biri de iş- yaşam dengesini sağlamasıdır. Aile dostu işletmelerin esnek çalışma modellerini kullanarak

iş görenleri elde tutma, işletmeye bağlılıklarını sağlama, verimlilik seviyelerini üst kademelere çıkarma ve çalışanların da bir birey olduklarını unutmayıp, onlara imkânlar vererek, mutlu, huzurlu ve motivasyonu en üst düzeyde olan çalışanlar ile çalışmak hem işletmenin hem de iş görenin değişim, gelişim ve rekabet ortamına uyum sağlayarak çalışmalarını sağlamaktadır (Ergün, 2019: 41).

#### **1.3.4.2. Esnek Çalışma Sisteminin Dezavantajları**

Esnek çalışma sistemlerinin en önemli dezavantajlarından bir tanesi işverenlere ek maliyet çıkarmalarıdır. Ek maliyetler iki şekilde oluşup bunlardan ilki, esnek çalışmaya geçiş anında ikincisi ise uygulama evresindedir (Çelenk, 2008). Esnek çalışma sistemlerinin etkili kullanılmaya başlanması, vardiyaların çoğalmasıyla birlikte örgütte kullanılacak olan teçhizatın kullanım sürelerinin fazlalaşması ve işçi sayısının da artmasıyla bağlantılı olarak servis adetlerindeki artışlar ek maliyetlere neden olmaktadır. Bunun yanında esnek çalışma sistemlerinin evden çalışanlara ya da tele çalışma uygulayan çalışanlara gerektiği yer de ekipman sağlamaları ya da almaları da ek maliyet oluşturmaktadır.

Zaman yönetiminde sıkıntılar yaşanması esnek çalışma sistemlerini olumsuz etkileyen bir diğer faktördür. Çalışanların esnek çalışma modellerine uyum sağlayamadıklarında zaman planlaması ve kontrolü sağlamada sorunlar yaşanabilmektedir. Böyle durumlarda şirket yöneticilerinden bir zaman planlaması yapmaları beklenir. İşe geç kalma ya da devamsızlık gibi sorunlar esnek çalışma sistemlerindeki farklılıklardan ötürü karışıklığa ve çalışanların ayak uydurmalarındaki zorlukları ortaya koyabilir(Bolat, Seymen ve Bolat, 2006).

Esnek çalışma sistemlerinde bir diğer olumsuzluk, birlikte çalışanların fazla mesailerden almış oldukları gelirlerinin azalmasıdır. Bütün çalışanların aynı zaman dilimi içerisinde iş yerinde olmamaları, çalışanları çalışma ortamlarından uzaklaştırma ihtimalini belirtmektedir. Özellikle evden çalışma modelinde, kişinin iş ve özel yaşamı iç içe olacağından, kişinin işini tamamlayabilmesi için gereken iş disiplini sağlaması gerekir. Telekomünikasyon ve ileri teknolojiler sayesinde yürütülen esnek çalışma modellerinde ise zamanla çalışma arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu yaşanma ve sosyal yaşantıdan uzaklaşma, çekimserlik gibi durumlarla karşılaşılabilir(Başdoğan, s. 39).

Esnek çalışma sistemlerinde yönetim ve denetim zorluğu ve yan maliyetler işletmelere dezavantaj sağlamaktadır. Şöyle ki; iş görenlerin aldıkları ücret, esas ücret ve yan ücret olarak ikiye ayrılmaktadır. Esas ücret, çalışılan süreye bağlı olarak

belirlenirken; yan ücretler genelde çalışılan süreye bağılı olmaksızın her bir çalışana verilmektedir. Burada esnek çalışma modellerinden özellikle iş paylaşımı sistemi ve part-time sistemiyle çalışanlar yan ödeme maliyetlerini yükseltmektedir. Bu modellerde çalışanlar, tam zamanlı olarak çalışan kişilere göre haftalık ya da aylık daha az süre ile çalıştıkları halde, aynı miktarda yan ücret ödemesi verilmektedir ( Yavuz, s. 30).

Esnek çalışma sistemlerinin dezavantajları kapsamında en önemli nokta, çalışanların sosyal iş güvencesinden ve bazı sosyal yardımlardan mahrum kalması durumudur. Türkiye’ de ve birçok ülkede esnek istihdam kapsamında çalışanlar, tam gün süreli çalışanlara göre bir takım sosyal yardım ve yan ödemelerden faydalanamamaktadırlar. Bu durumla ilgili yasal düzenlemelerin yetersiz oluşu, en önemli noksanlıktır ( Batman, s. 49 ).

#### **1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE YAPILAN ÇALIŞMALAR**

##### **1.4.1. Esnek İstihdam ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkiler**

Kovacheva ve Kabaivanov (2008: 84), Bulgaristan’da bankacılık, market, telekomünikasyon ve hastane sektörlerinde çalışan 789 birey üzerinde iş- yaşam dengesi araştırması yapmıştır. Araştırmanın sonucunda bu sektörlerden bankacılık sektörünün, kişilere iş- yaşam dengelerini sağlamada en düşük seviyede fırsat sundukları anlaşılmıştır. Hastane çalışanlarının ise, haftalık çalışma saatlerinin az olup esnek çalışma zamanlarının bulunması, ekip halinde uyumlu çalışabilmeleri ve çocuk bakımı gibi izin imkânlarının olmasından ötürü iş- yaşam dengesine en çok uyum sağlayan ve en çok başarılı olan sektör olmuştur.

Welford (2008), yaptığı araştırma kapsamında Hong Kong’da 2004 ve 2008 yıllarında çalışan 1027 iş görenin üzerinde onların iş- yaşam dengelerini iyileştirmek için karşılaştırma yapmıştır. 2004 yılında yaptığı araştırma kapsamında iş görenlerin uzun çalışma saatlerinin olduğu, bu çalışma düzeninin günlük hayatlarını etkilediği ve sağlık problemlerinin oluştuğu gözlemlenmiştir. 2008 yılında yapmış olduğu araştırmada ise iş yaşamını dengede tutmak için çalışmaların yapıldığı, çalışanların 2004 senesine kıyasla daha mutlu oldukları görülmüştür. İki araştırma arasında geçen süre içerisinde iş- yaşam dengesini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunulmuş, esnek çalışma sistemlerini uygulayan işletmelerin sayısı artmıştır (Akın vd., 2017: 115).

Anadolu Üniversitesi'nde Seda Tekeli ve Burcu Şefika Doğrul'un yaptıkları "İş Yaşam Dengesinde Esnek Çalışma" isimli çalışmada iş- yaşam dengesinin kurulmasının, ülke genelinde işveren verimliliğinin yükselmesi ve dış ülkelerle rekabette üstünlük sağlanabilmesi açısından önemi vurgulanmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14). Yapılan bu çalışma, iş- yaşam dengesinin sağlanması konusunda esnek çalışmaya pozitif yönde bir yaklaşım olmuştur. Bunun yanında Orhan Koçak ve Ersin Kavi'nin yapmış oldukları " Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu" isimli çalışmada da iş- yaşam dengesinin kurulmasına yönelik gerçekleştirilen esnek çalışmanın, İş hayatına etik açıdan negatif yönde bir etkisinin olduğu belirtilmiştir (Koçak ve Ersin, 2010: 1).

Casner- Lotto ve Hickey (1999: 37-47) yaptıkları çalışmada iş görenlerin değer yargılarının önemine vurgu yapmaktadırlar. Çalışanların en büyük arzuları daha iyi şartlarda kaliteli yaşamaktır. Son zamanlarda çalışanlar hobilerine daha çok vakit ayırıp boş zamanlarını kendilerini motive edebilecek şekilde geçirmek için zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla beraber aileleriyle de geçirebilecek daha fazla zamana gereksinim duyduklarını belirterek kariyerleri için harcayacakları zamanı aile ya da özel yaşam alanına ayırmak istediklerini söylemişlerdir (Küçükusta, 2007: 58).

Kanter (1977), "Work and Family in United States: A Critical Review and Agenda For Research and Policy" isimli kitabında 1980'lerin başında örgütlerin iş- yaşam dengesini dikkate almaya başladıklarını, 1990' lı yıllarda da iş- yaşam dengesini geliştirmeye yönelik uygulamalar yapmaya başladıklarını anlatmıştır.

Öncelikli olarak çocuk sahibi çalışan kadınlara yönelik uygulamalar yapılırken, sonraları cinsiyet ayrımı yapmaksızın bireylerin aile dışında kalan özel yaşamını da içine alan adımlar atılmıştır (Kanter, 1977).

Gerçekleştirilen başka bir çalışmada toplamda 710 katılımcının bulunduğu, esnek zaman programlarını kullanarak çalışan iş görenlerin, iş- yaşam dengesini sağlamada sabit zaman şekillerini kullanarak çalışanlara göre daha iyi başarı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber; iş- yaşam dengesini sağlamada esnek iş yeri, iş paylaşımı gibi programlar altında çalışan iş görenler ile geleneksel programlar altında çalışan iş görenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Çalışmanın sonucuna bakıldığında, kişisel olarak düzenlenmiş olan esnek çalışma programlarının az da olsa iş- yaşam dengesinin kurulmasında katkısı

olurken, bu programların uygulanabilirliğine olan algının iş- yaşam dengesinin sağlanmasında ana etken olduğu belirtilebilir (Hayman, 2009: 327).

Türkiye’ de bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma kapsamında, çalışanlar işteki görevleri nedeniyle ailedeki sorumluluklarını gerçekleştiremediklerini düşünmektedirler. Bu hissi özellikle kadın çalışanlar daha fazla yaşamaktadır. Aynı araştırmaya göre, iş görenler tarafından en çok önemsenen konu iş- yaşam dengesinin sağlanmasıdır. Aile yaşamına bakıldığında, eşi çalışan ve çocukları okul öncesi çağında olanların, eşi çalışmayan ve çocukları okul çağında olanlara göre aile ilişkilerini daha çok önemsedikleri belirtilmiştir (Çarıkçı, 2001).

Çarıkçı ve arkadaşlarının (2010: 58) yapmış oldukları araştırmada, Türk yöneticilerin iş- aile çatışması incelendiğinde, kadın ve erkek yöneticilerin çatışmaları kıyaslanarak kadınların erkeklere oranla daha çok çatışma yaşadıklarını sonucuna varılmıştır. Erkeklerin daha az çatışma yaşamalarının nedeninin aile yaşamındaki rollerini kadına yüklemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Kadınlar ise daha az çatışma yaşamak ve aile içindeki kendi yükümlülüklerini dengede tutabilmek için, yükümlülüklerini ailedeki yakınlarına ve ya ücretle tuttıkları kişilere yüklemektedirler.

İrlanda’ da “Birinci Ulusal İşgören Araştırması” verilerine bağlı olarak yapılan bir araştırmaya göre, yoğun çalışma temposu ve iş-yaşam çatışması ile esnek çalışma sistemi olan esnek zaman, evden çalışma, kısmi süreli çalışma ve görev paylaşımı programları arasında bir bağlantı olup olmadığı inceleme altına alınmıştır. Araştırmanın sonucuna bakıldığında, esnek zaman ve kısmi süreli çalışma sistemlerinin yoğun çalışma temposunu ve iş – yaşam çatışmasını aza indirme eğiliminde olduğu, evden çalışma sisteminin ise her iki faktörle de daha çok bağlantılı olduğu görülmüştür (Russell, O’Connell ve McGinnity, 2009: 73). Yapılan başka bir çalışmada, hafta sonu işe gitmemenin, haftanın altı gününde çalışma sürelerinin azaltılmasına göre iş- yaşam dengesinin kurulmasında daha etkili olduğu görülmüştür. Araştırmada yer alan katılımcılar, “ bireysel zaman” ın iş- yaşam dengesinin kurulmasında temel etken olduğunu, kendilerine iş dışındaki özel yaşam alanları için zaman yaratmaya çaba harcanırken bireysel zamanlarından yoksun kaldıklarını belirtmişlerdir (Brown ve diğ., 2010: 194).

Yeni Zelanda’ da yapılan bir araştırmada, esnek çalışma sistemleri kapsamında çalışan iş görenlerin, stres ve tükenmişlik seviyelerinin daha az olduğu ve esnek çalışma sisteminin algılanan yararının, cinsiyete ve iş görenin eşinin çalışma düzenine göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Buna bağlı olarak kadınların, sıkıştırılmış iş haftaları ve esnek zaman uygulamalarından gördükleri yararın erkeklere oranla daha fazla olduğu; eşleri tam zamanlı bir şekilde çalışan iş görenlerin bu uygulamaları yararlı buldukları, eşleri yarı zamanlı çalışan ya da çalışmayan iş görenlerin ise bu uygulamaların etkisini pek fazla göremediklerinden daha az yararlı buldukları görülmüştür (Grzywacz, Carlson ve Shulkin, 2008: 199-211).

Plat’ın (1997) ‘‘İş Yaşam Dengesi Amacı Modeli’’ ile Holmes ve Rhne’nin (1997) ‘‘Sosyal Yeniden Düzenleme Modeli’’ adlı yaptıkları araştırmalarda, çalışanların iş ve aile dengesizliklerini ortaya çıkaran bir model sunmaktadırlar. Ev işleri, ocuk bakımı, ölüm, yaşlı bakımı, boşanma, sağlık sorunları, ekonomik problemler, işteki sıkıntılarını eve getirme ve aynı şekilde evdeki sıkıntılarını işe yansıtması, aile bireyleri arasındaki çatışmalar gibi durumlar çalışanlar için sağlık ve davranış sorunlarına sebebiyet vermektedir. İş- yaşam dengesinin sağlanabilmesi için üç varsayımın gerçekleştirilmesi gerektiğini öngörmüşlerdir:

- İş ve aile ortamını çatışmaya hazır potansiyeller sunar.
- İş ve aile yaşamını karşılıklı etkileşim halindedir.
- İş yaşam dengesi arasındaki uyum lsnde sorunlar azalır ya da artar (Aydemir ve Din, 2015: 868).

#### **1.4.2. İş Yaşam Dengesi ve Y Kuşağı Arasındaki İlişkiler**

Uba vd. (2012) ‘nin yapmış oldukları çalışmada, Y kuşağının iş hayatından arzu ettikleri iş-yaşam dengesini değişik şekillerde inceleyen bir anketi, 1977-1993 yılları arasında doğmuş olan toplam 267 kişiye uygulamışlardır. Anket sonucunda Y kuşağı çalışanlarının iş hayatında esnek çalışma saatleri beklentilerinin olduğu ve daha çok evden çalışmaya eğilimli oldukları görülmüştür. Buna ek olarak Y kuşağının çalışma ve özel yaşam alanında sıkıntı yaşamaması için gerekli olan iş- yaşam dengesine sahip olmaya önem verdikleri ifade edilmiştir (Uba vd. 2012).

Gerçekleştirilen başka bir araştırma kapsamında Y kuşağı için iş yaşam dengesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Y kuşağı çalışanlarının bir bölümü işlerini iletilmek amacıyla uzun mesai saatlerinde çalışmayı isteyebilmektedirler. Y

kuşağının geneli için iş yaşam dengesindeki önemli unsur, bu dengeyi istediği gibi planlamasında özgür ve esnek olabilmesidir (Yüksekbilgili 2013, s. 346)

### **1.4.3. Esnek İstihdam ve Y Kuşağı Arasındaki İlişkiler**

2015 yılında İstanbul’da değişik sektörlerde çalışan toplam 423 kişi üzerinde yapılmış olan, iş- yaşam dengesinde karşımıza çıkan güncel sorunlar karşısında bizlere ışık tutan bir çalışmanın neticelerini özetleyecek olursak (Aydemir ve Dinç, 2015: 28-29): Kuşaklararası yaşanan ilişkilerde mekânsal ve zamansal farklılıklardan dolayı birtakım farklılıklar oluşmaktadır. X ve Y kuşakları iş- yaşam dengesinde daha iyi bir pozisyonda yer almaktadırlar. Yani iş hayatlarını, işteki sorumluluklarını yerine getirirken bir yandan da sosyal hayatlarını güzel bir şekilde sürdürebilmektedirler. Buna karşın, Geleneksel Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı, iş- yaşam dengesini kurmakta biraz zayıf kalmışlardır. Sosyal hayatlarından ödün vererek yoğun bir iş temposunda çalışmalarını sürdürmektedirler.

Bu çalışmada karşılaşılan diğer tespit ise, esnek çalışma modellerinin sosyal hayat için pozitif bir etki yaratacağıdır. Özellikle kadın çalışanların iş dışındaki diğer işlerini rahatça yapabileceklerini, kendisine ve aile hayatına daha çok vakit ayırabileceklerini belirtmiştir.

Çıkarılan son tespit ise, kariyer hedefleyerek iş dünyasına giren kadınların, evde oturan ve kariyer hedefi olmayan kadınlara oranla daha mutsuz olduklarını sonucuna varılmıştır (Aydemir ve Dinç, 2015: 32).

Yapılan bir diğer araştırmada Y kuşağı çalışanlarının görev tanımlarında ve çalışma şartlarında esneklik beklentisine girdikleri sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güven duyulmadığı algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, çalıştıkları iş yerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim şeklinin Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etken olduğu belirlenmiştir (Yüksekbilgili 2013, s. 345) .

“Mazars (2012)’ın 64 ülkede yaptığı bir araştırmada Y Kuşağı’na yaşam amaçları sorulmuştur. “İş Yaşam Dengesi”, ardından ise “Hayatı Tam Yaşamak” çoğunlukla verilen cevaplar olmuştur. Y Kuşağı üyeleri diğer kuşaklar gibi “çalışmak için yaşamak” ya da “yaşamak için çalışmak” yerine hayatı yaşayabilmek için çalıştığını belirtmektedirler. Bu kuşak için çalışmak bir amaç değil; kendi yaş grubu ile zaman geçirmek, gezmek, kazandıkları parayı harcamak için bir araç olarak belirtilmektedir. Bu sebeple mesai bitiminden sonra devam eden rutin ve uzun çalışma

saatleri, hafta sonu ek çalışmalar ve görevler Y Kuşağı yelerinin işten uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s. 79). Bu araştırmadan anlaşılacağı zerine Y kuşağı yeleri çalışma ortamlarında esnekliği sevmektedirler.

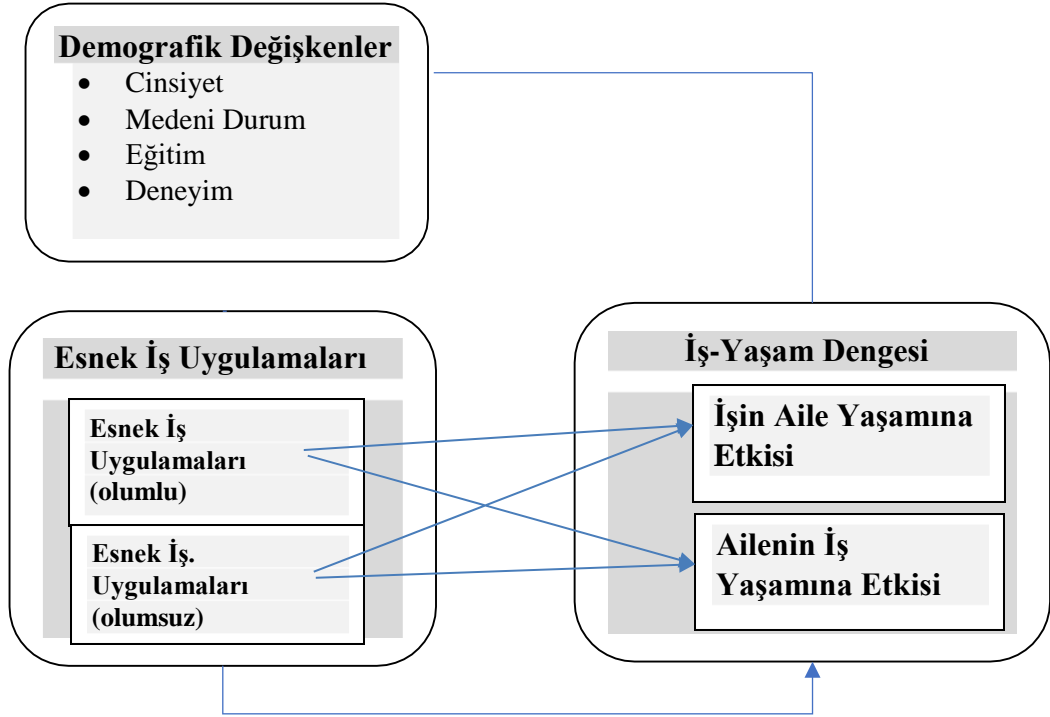
## İKİNCİ BÖLÜM

### ESNEK İSTİHDAM UYGULAMALARININ İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ ÜZERİNE SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; İş-yaşam dengesi ile esnek istihdam uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek; esnek istihdam uygulamalarından yararlanan çalışanlar ile esnek istihdam uygulamalarından yararlanmayan çalışanlar arasındaki farklılıkları araştırmak ve çıkan sonuçları karşılaştırmaktır. İkincil alt amaç ise katılımcıların demografik özelliklerine ve çalışma hayatına yönelik ifadelerine göre esnek çalışan ve çalışmayan çalışanların iş- yaşam dengesi boyutlarının düzeylerinin farklılığının incelenmesidir.

#### 2.2. Araştırmanın Modeli



H<sub>1</sub>

#### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H<sub>1</sub>: Esnek iş uygulamaları çalışanların iş-yaşam dengelerini etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Esnek iş uygulamalarının işin aile yaşamı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2a</sub>: Olumlu algılanan esnek iş uygulamalarının işin aile yaşamı üzerinde etkisi

bulunmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Olumsuz algılanan esnek iş uygulamalarının işin aile yaşamı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Esnek iş uygulamalarının ailenin iş yaşamı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3a</sub>: Olumlu algılanan esnek iş uygulamalarının ailenin iş yaşamı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3b</sub>: Olumsuz algılanan esnek iş uygulamalarının ailenin iş yaşamı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>4a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>4b</sub>: Çalışanların medeni durumları ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>4c</sub>: Çalışanların eğitimleri ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>4d</sub>: Çalışanların deneyimleri ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>5a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>5b</sub>: Çalışanların medeni durumları ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>5c</sub>: Çalışanların eğitimleri ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>5d</sub>: Çalışanların deneyimleri ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

## **2.4. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem ve Kullanılan Yöntemler**

Araştırma özel bir sigorta şirketinin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren çalışanları kapsamaktadır. Elde edilen verilere göre 165 kişiden oluşan evrende çalışma yapılmıştır.

Araştırma kapsamında Y kuşağı çalışanlarının esnek istihdam uygulamalarının iş yaşam dengesine etkisini araştırmak için anket yöntemine başvurulmuştur. Google Anket uygulamasında hazırlanmış olan anket linki e-posta, Whatsap ve Facebook gibi internet uygulamaları aracılığıyla çalışanlara gönderilmiş ve anketin çalışanlar tarafından doldurulması sağlanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik ve diğer bireysel özelliklerini tespit etmeye

yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde iş- yaşam dengesi algılarını, üçüncü bölümde ise esnek iş uygulamaları ile ilgili algıları belirlemeye yönelik ölçekler yer almıştır. Araştırmada iş yaşam dengesi ve esnek iş uygulamaları ölçeklerini oluşturan her bir ifade beşli likert tipi derecelendirme yöntemine tabi tutulmuştur. Her bir maddeye ilişkin görüşler şu şekilde puanlanmıştır: “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4”, “Kesinlikle Katılıyorum=5”.

Araştırmada çalışanların iş-yaşam dengelerini ölçebilmek adına 10 ifade ve 2 boyuttan oluşan ve Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinden yararlanılmıştır. İşin aile yaşamına etkisi ve ailenin iş yaşamına etkisi olmak üzere 2 boyutlu ölçekte her boyut 5 ifade içermektedir.

Araştırmada çalışanların esnek iş uygulamalarına yönelik tutumlarını ölçebilmek adına Albion (2005)’un Australian Journal of Management dergisinde yayınlanan “A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options” adlı makalesinden, Kördeve (2016)’nin Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan doktora tezi ve Şafak (2014)’ın Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan yüksek lisans tez çalışmalarında kullanılan ölçeklerden ilgili ifadeler boyutlara göre alınarak kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte iş yaşam dengesi (1,5,6,7,9,12,18,29,25), İş sorumluluğu (2,3,4,8,10,11,13,14,15,16,17,19,20,21,22, 23,24,26), Diğer Çalışanlar (27,28) boyutlarına ait 29 maddeden oluşmaktadır.

Toplanan anketlerin analizinde sosyal bilimler için analiz programı olarak kullanılan IBM SPSS V23 kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri ile incelenmiştir. İkili gruplara göre normal dağılan nicel verilerin karşılaştırılmasında Bağımsız iki örnek t testi ve normal dağılmayan verilerin karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Üç ve üzeri gruplara göre normal dağılan verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü varyans analizi ve normal dağılmayan verilerin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Normal dağılmayan puanlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman’s rho korelasyon katsayısı kullanılmıştır. İşin aileye etkisi ve ailenin işe etkisi puanları üzerine bağımsız değişkenlerin etkisinin incelenmesinde Lineer regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları nicel veriler için ortalama  $\pm$  s. sapma ve ortanca

(minimum - maksimum) şeklinde sunulmuştur. Önem düzeyi  $p < 0,050$  olarak alınmıştır.

## 2.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine, esnek istihdam ve iş-yaşam dengesine yönelik tespitlerine, araştırmaya katılanların esnek istihdam ve iş-yaşam dengesine ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılıklarına ve esnek istihdam ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

### 2.5.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuyla ilgili araştırma yapmaya karar verildiğinde araştırma için belirlenen örnekleme oluşturan ifadelerin kendi içlerindeki tutarlılığını test etmek amacıyla yararlanılan analiz yöntemlerinden biridir (Ural, A. ve Kılıç, İ., 2006).

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulguların değeri 0 ile 1 arasında bulunmaktadır. Güvenilirlik analizinde faydalanılan Cronbach Alpha, Split – Half, Guttman, Parallel gibi yöntemler arasında en çok kullanılan yöntem Cronbach Alpha yöntemidir ve bu araştırmada da Cronbach Alpha yöntemi tercih edilmiştir.

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, araştırmaya katılan 165 çalışandan elde edilen veriler üzerinde ölçeğin güvenilirliği hesaplanmıştır.

Tablo 2.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
İş yaşam dengesi ölçeği	10	0,941
Esnek iş uygulamaları ölçeği	29	0,919

İş yaşam dengesi ölçeği toplamda 10 maddeden oluşmakta ve Alpha katsayısı 0,941 olarak elde edilmiştir. Alpha katsayısına göre ölçek yüksek derecede güvenilir olarak elde edilmiştir. Esnek iş uygulamaları ölçeği toplamda 29 maddeden oluşmakta ve Alpha katsayısı 0,919 olarak elde edilmiştir. Alpha katsayısına göre ölçek yüksek derecede güvenilir olarak elde edilmiştir.

## 2.5.2. Demografik Özellikler

Demografik bilgiler başlığı altında araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri üzerinde durulmaktadır. Demografik özellikler cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim olarak belirtilmektedir., Bu bilgilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.2 de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz		
Kadın	99	60,0
Erkek	66	40,0
Doğum tarihiniz		
1965-1979	25	15,2
1980-1999	135	81,8
2000 ve üstü	5	3,0
Medeni durum		
Evli	88	53,3
Bekâr	77	46,7
Çocuğunuz var mı		
Evet	52	31,5
Hayır	113	68,5
Mesleki deneyiminiz		
1 yıldan az	23	13,9
1-5 yıl	75	45,5
6-10 yıl	41	24,8
11-15 yıl	23	13,9
15'den fazla	3	1,8
Eğitim durumunuz		
Lise	13	7,9
Önlisans /Üniversite	126	76,4
Yüksek Lisans/Doktora	26	15,8

Tablo 2.2. incelendiğinde, katılımcılara ait demografik bilgiler şu şekildedir; Araştırmaya katılan katılımcıların %60'ı (n=99) kadın, %40'ı (n=60) ise erkektir. Katılımcıların doğum tarihi aralığı incelendiğinde %81,8'inin (n=135) 1980-1999, %15,2'sinin (n=25) 1965-1979, %3'ünün ise 2000 ve üstü doğum tarihi aralığında olduğu görülmektedir. Doğum tarihi aralığı dağılımına bakıldığında daha çok 1980-1999 aralığında olan katılımcıların bulunmasıyla çalışanların çoğunu Y kuşağının oluşturduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak sigortacılık sektöründe daha çok genç yaş aralığındaki bireylerin istihdam edilmesi söylenebilir. Katılımcıların çoğunluğunu %53.3 (n=88) ile evli, %46.7 (n=77) ile bekârlar oluşturmaktadır. Eğitim

durumları incelendiğinde %76,4 (n=126) ile büyük çoğunluğunun önlisans-lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bunun nedeni olarak sigorta şirketlerinin işe alımda genellikle lisans az da olsa önlisans mezunu olma şartını aramaları olduğu düşünülmektedir. Diğer eğitim düzeyleri dağılımı sırasıyla %15,8 (n=26) yüksek lisans/doktora, %7,9 (n=13) lise olarak belirlenmiştir. Mesleki deneyimler incelendiğinde en fazla yüzdenin %45,5 (n=75) ile 1-5 yıl arasında çalışan bireyleri kapsadığı, sırasıyla %24,8 (n=41) ile 6-10 yıl, %13,9 (n=23) ile 11-15 yıl ve 1 yıldan az çalışanları kapsadığı ve son olarak en düşük yüzde %1,8 (n=3) ile 15 yıldan fazla çalışanların yer aldığı söylenebilir. Bu yorumlamaların yanında ankete katılanların %68,5'inin (n=113) çocuğunun olmadığı, %31,5'inin (n=52) ise çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

- **Cinsiyet**

Tablo 2.2.1.: Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Kadın	Erkek	Test istatistiği	P
İşin aileye etkisi	10,1 ± 4,6	9,8 ± 3,7	t=0,416	0,678
	8,6 (4,2 - 20,0)	9,4 (4,2 - 17,0)		
Ailenin işe etkisi	8,8 ± 3,8	9,8 ± 3,9	t=-1,658	0,099
	8,4 (4,2 - 18,0)	8,4 (4,2 - 17,8)		
İş yaşam dengesi genel	14,5 ± 6,1	14,7 ± 5,1	t=-0,257	0,798
	13,6 (6,3 - 28,8)	14,1 (6,3 - 24,0)		
Esnek istihdam olumlu	59,5 ± 13,6	57,7 ± 14,0	U=2933,0	0,265
	63,2 (16,1 - 80,3)	63,2 (16,1 - 80,3)		
Esnek istihdam olumsuz	24,6 ± 7,5	24,6 ± 7,1	t=0,005	0,996
	26,5 (7,1 - 35,6)	27,5 (7,1 - 35,6)		
Esnek istihdam genel	71,9 ± 13,3	70,1 ± 14,0	t=0,832	0,407
	75,4 (29,3 - 93,6)	73,0 (33,9 - 98,1)		

t: Bağımsız iki örnek t test istatistiği, U: Mann-Whitney U test istatistiği, ortalama ± s. sapma, ortanca (minimum – maksimum)

Yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların toplam puan ortalamaları arasında hem örneklemin tamamı incelendiğinde hem de işin aileye etkisi, ailenin işe etkisi, iş yaşam dengesi genel, esnek istihdam olumlu, esnek istihdam olumsuz ve esnek istihdam genel grupları incelendiğinde genel puanları farklılık göstermektedir ( $p>0.05$ ). Fakat istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Buna göre cinsiyet değişkeninin çalışanların esnek istihdam uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve alt boyutları davranışları arasında ve çalışanların iş- yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında

bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre elde edilen bulgulardan çalışmanın,  $H_{4a}$  ve  $H_{5a}$  hipotezleri desteklenmemektedir.

- **Medeni Durum**

Tablo 2.2.2. Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Evli	Bekar	Test istatistiği	P
İşin aileye etkisi	11,1 ± 4	8,8 ± 4,2	t=3,636	<0,001
	10,4 (4,2 - 19,8)	8,4 (4,2 - 20)		
Ailenin işe etkisi	10,3 ± 3,7	7,9 ± 3,6	t=4,174	<0,001
	9,4 (4,2 - 18)	8,4 (4,2 - 17,8)		
İş yaşam dengesi genel	16,2 ± 5,2	12,7 ± 5,7	t=4,115	<0,001
	14,8 (6,3 - 28,8)	12,6 (6,3 - 25,2)		
Esnek istihdam olumlu	59,2 ± 12,4	58,4 ± 15,2	t=0,399	0,690
	63,7 (16,1 - 80,3)	63,2 (16,1 - 80,3)		
Esnek istihdam olumsuz	24,9 ± 6,5	24,4 ± 8,2	t=0,397	0,692
	27,5 (7,1 - 35,6)	26,5 (7,1 - 35,6)		
Esnek istihdam genel	71,7 ± 13,2	70,6 ± 14,1	t=0,514	0,608
	75 (29,3 - 98,1)	73 (33,9 - 93,6)		

t: Bağımsız iki örnek t test istatistiği, ortalama ± s. sapma, ortanca (minimum – maksimum)

Analiz sonuçlarına bakıldığında ilk olarak medeni duruma göre işin aileye etkisi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ( $p < 0,05$ ). Evli olan çalışanların puan ortalaması 11,1 iken, bekâr olan çalışanların puan ortalaması 8,8 olarak elde edilmiştir. Bu farklılığa göre evli olanların işin aileye etki düzeyi bekâr olanlara göre daha yüksek elde edilmiştir. İkinci olarak medeni duruma göre ailenin işe etkisi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir ( $p < 0,05$ ). Evli olan çalışanların puan ortalaması 10,3 iken, bekâr olan çalışanların puan ortalaması 7,9 olarak elde edilmiştir. Bu farklılık evli olanların ailenin işe etki düzeyinin bekâr olanlara göre daha yüksek elde edildiğini göstermektedir. Üçüncü olarak medeni duruma göre iş- yaşam dengesi genel puanı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır diyebiliriz ( $p < 0,05$ ). Evli olanların iş-yaşam dengesi genel puanları 16,2 iken, bekâr olanların puan ortalaması 12,7 olarak elde edilmiştir. Bu farklılık evli olanların iş-yaşam dengesi genel düzeyinin bekâr olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Son olarak tabloya baktığımızda medeni duruma göre esnek istihdam olumlu, esnek istihdam olumsuz ve esnek istihdam genel puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşıyoruz ( $p > 0,05$ ). Sonuç olarak edinilen bulgular doğrultusunda çalışanların medeni durumları

ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunduğundan H<sub>5b</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Çalışanların medeni durumları ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmadığından H<sub>4b</sub> hipotezi desteklenmemektedir.

- **Eğitim**

Tablo 2.2.3. Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırmalar

	Lise	Önlisans/Üniversite	Yüksek Lisans/Doktora	Test istatistiği	P
İşin aileye etkisi	9,6 ± 3,6	10,1 ± 4,4	9,6 ± 3,8	F=0,211	0,810
	11,4 (4,2 - 13,0)	9,4 (4,2 - 20,0)	8,5 (4,2 - 16,8)		
Ailenin işe etkisi	9,9 ± 4,7	9,0 ± 3,7	9,9 ± 4,1	F=0,821	0,442
	10,6 (4,2 - 17,8)	8,4 (4,2 - 18,0)	8,4 (4,2 - 16,8)		
İş yaşam dengesi genel	14,5 ± 5,8	14,6 ± 5,7	14,6 ± 5,7	F=0,002	0,998
	16,7 (6,3 - 21,9)	13,7 (6,3 - 28,8)	13,1 (6,3 - 25,2)		
Esnek istihdam olumlu	46,8 ± 17,3	58,9 ± 13,9	64,3 ± 5,7	□ <sup>2</sup> =10,344	<b>0,006</b>
	46,2 (22,1 - 70,2) <sup>a</sup>	63,2 (16,1 - 80,3) <sup>ab</sup>	64,2 (48,2 - 80,3) <sup>b</sup>		
Esnek istihdam olumsuz	24,3 ± 7,5	24,4 ± 7,5	25,9 ± 6,4	F=0,444	0,642
	22,4 (11,1 - 34,5)	26,5 (7,1 - 35,6)	28,6 (7,1 - 31,6)		
Esnek istihdam genel	58,9 ± 14,4	71,2 ± 13,8	77,2 ± 5,9	□ <sup>2</sup> =15,572	<b>&lt;0,001</b>
	57,4 (39,4 - 81,0) <sup>a</sup>	74,2 (29,3 - 98,1) <sup>b</sup>	78,8 (57,5 - 85,6) <sup>c</sup>		

□<sup>2</sup>: Kruskal Wallis test istatistiği, F: Varyans analizi test istatistiği, a-b: Aynı harfe sahip gruplar arasında fark yoktur, ortalama ± s. sapma, ortanca (minimum – maksimum)

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, eğitim durumu ile esnek istihdam olumlu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu söyleyebiliriz (p<0,05). Lise mezunu olanların puan ortancası 46,2, önlisans/üniversite mezunu olanların puan ortancası 63,2 ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların puan ortancası 64,2 olarak elde edilmiştir. Bu farklılık yüksek lisans/doktora mezunu olanların puan ortancasının lise mezunu olanların puan ortancasından yüksek olarak elde edilmesinden kaynaklanmaktadır. Analizdeki bir diğer bulgu ise eğitim durumu ile esnek istihdam genel puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğudur (p<0,05). Lise mezunu olanların puan ortancası 57,4, önlisans/üniversite mezunu olanların puan ortancası 74,2 ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların puan ortancası 78,8 olarak elde edilmiştir. En düşük puan lise mezunu olanlardan elde edilmişken en yüksek puan yüksek lisans/doktora mezunu olanlardan elde edilmiştir.

Son olarak eğitim durumunun işin aileye, ailenin işe, iş-yaşam dengesi genel ve esnek istihdam olumsuz puanları arasında istatistiksel olarak fark olmadığını söyleyebiliriz ( $p>0,05$ ). Buna göre,  $H_{4c}$ : Çalışanların eğitimleri ile esnek istihdam uygulamasına ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır hipotezini esnek istihdam olumlu ve esnek istihdam genel puanları desteklemektedir. Esnek istihdam olumsuz puanı desteklememektedir.

Çalışanların eğitimleri ile iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları ve alt boyutları davranışları arasında farklılıklar bulunmadığından  $H_{5c}$  hipotezi desteklenmemektedir.

#### • Mesleki Deneyim

Tablo 2.2.4. Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırmalar

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11 ve 11'den fazla	Test istatistiği	P
İşin aileye etkisi	10,3 ± 4,3 9,4 (4,2 - 16,8)	9,4 ± 4,5 8,4 (4,2 - 20,0)	10,5 ± 3,9 9,6 (4,2 - 17,8)	10,7 ± 3,7 9,9 (4,2 - 17,0)	F=1,079	0,36 0
Ailenin işe etkisi	8,4 ± 3,4 8,4 (4,2 - 17,8)	8,7 ± 4,1 8,4 (4,2 - 18,0)	10,0 ± 3,3 8,4 (4,2 - 16,4)	9,9 ± 4,0 9,4 (4,2 - 17,8)	$\chi^2=6,75$ 3	0,08 0
İş yaşam dengesi genel	14,4 ± 5,3 13,6 (6,3 - 21,7)	13,7 ± 6,2 12,6 (6,3 - 28,8)	15,5 ± 5,2 14,6 (6,3 - 26,0)	15,7 ± 5,1 14,1 (6,3 - 24,7)	F=1,277	0,28 4
Esnek istihdam olumlu	56,6 ± 13,8 61,2 (32,1 - 80,3)	60,1 ± 14,2 64,2 (16,1 - 80,3)	58,3 ± 13,2 63,2 (16,1 - 80,3)	57,9 ± 13,8 60,7 (22,1 - 77,3)	$\chi^2=3,70$ 9	0,29 5
Esnek istihdam olumsuz	24,2 ± 5,9 26,5 (7,1 - 32,6)	23,8 ± 8,6 26,4 (7,1 - 35,6)	26,6 ± 5,1 28,5 (18,3 - 35,6)	24,2 ± 7,3 27,5 (10,3 - 35,6)	F=1,996 7	0,12 8
Esnek istihdam genel	68,7 ± 13,0 75,4 (46,4 - 90,0)	2,0 ± 13,7 74,4 (29,3 - 93,6)	71,6 ± 13,7 76,5 (33,9 - 98,1)	70,0 ± 13,9 74,5 (36,8 - 95,1)	F=0,425	0,73 6

$\chi^2$ : Kruskal Wallis test istatistiği, F: Varyans analizi test istatistiği, ortalama ± s. sapma, ortanca (minimum – maksimum)

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, çalışanların mesleki deneyimine göre birbirinden ayrılmış dört grubun genel puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre mesleki deneyim değişkeninin esnek istihdam uygulamaları ve iş-yaşam dengesi üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak  $H_{4d}$  ve  $H_{5d}$  hipotezleri desteklenmemektedir.

- **Çocuk Varlığı**

Tablo 2.2.5. Çocuk Varlığı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Evet	Hayır	Test istatistiği	P
İşin aileye etkisi	11,4 ± 3,7 10,4 (5,2 - 17,8)	9,3 ± 4,3 8,4 (4,2 - 20)	t=3,019	<b>0,003</b>
Ailenin işe etkisi	10,6 ± 3,6 10,4 (4,2 - 17,8)	8,5 ± 3,8 8,4 (4,2 - 18)	t=3,372	<b>0,001</b>
İş yaşam dengesi genel	16,7 ± 4,8 14,6 (7,5 - 26,2)	13,6 ± 5,8 12,6 (6,3 - 28,8)	t=3,378	<b>0,001</b>
Esnek istihdam olumlu	58,8 ± 13,6 62,7 (16,1 - 80,3)	58,8 ± 13,9 63,2 (16,1 - 80,3)	t=-0,021	0,983
Esnek istihdam olumsuz	25 ± 6,6 27,5 (10,3 - 35,6)	24,5 ± 7,7 26,5 (7,1 - 35,6)	t=0,375	0,708
Esnek istihdam genel	71,3 ± 13,9 74,5 (29,3 - 98,1)	71,1 ± 13,5 74,4 (33,9 - 95,1)	t=0,08	0,937

t: Bağımsız iki örnek t test istatistiği, ortalama ± s. sapma, ortanca (minimum – maksimum)

Yapılan analiz sonucunda çocuk varlığıyla işin aileye etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var diyebiliriz ( $p < 0,05$ ). Çocuğu olanların puan ortalaması 11,4 iken, çocuğu olmayanların puan ortalaması 9,3 olarak elde edilmiştir. Bu farklılık çocuğu olanların işin aileye etki düzeyinin çocuğu olmayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. İkinci olarak çocuk varlığıyla ailenin işe etkisi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark diyebiliriz ( $p < 0,05$ ). Çocuğu olanların puan ortalaması 10,6 iken çocuğu olmayanların puan ortalaması 8,5 olarak elde edilmiştir. Bu farklılıkla çocuğu olanların ailenin işe etki düzeyi, çocuğu olmayanlara göre daha yüksektir diyebiliriz. Üçüncü olarak iş-yaşam dengesi genel puanı çocuk varlığına göre farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Çocuğu olanların puan ortalaması 16,7 iken çocuğu olmayanların puan ortalaması 13,6 olarak elde edilmiştir. Yani, çocuğu olanların iş yaşam dengesi genel düzeyi çocuğu olmayanlara göre daha yüksektir. Son olarak ise çocuk varlığıyla esnek istihdam uygulamaları arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

### 2.5.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde analiz sonucunda oluşan korelasyon katsayısı, boyutlar arasındaki ilişkinin derecesini ölçmeye yarayan -1 ile +1 arasında değişen bir değerdir. Bu değer -1 'e yakın olması, ölçek alt boyutları arasında çok güçlü ve negatif doğrusal bir ilişkinin olduğunu; +1' e yakın olması ise çok güçlü ve pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Genellikle 0,70 ve üzerinde elde edilen

korelasyon katsayısı ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir (Altunışık, vd., 2010, s. 227).

Tablo 2.3. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Boyutlar Açısından Korelasyon Analizi Sonuçları

		İşin aileye etkisi	Ailenin işe etkisi	İş yaşam dengesi genel	Esnek istihdam olumlu	Esnek istihdam olumsuz
Ailenin işe etkisi	R	<b>0,687</b>				
	P	<b>&lt;0,001</b>				
İş yaşam dengesi genel	R	<b>0,970</b>	<b>0,843</b>			
	P	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>			
Esnek istihdam olumlu	R	0,025	-0,014	0,014		
	P	0,748	0,859	0,859		
Esnek istihdam olumsuz	R	<b>-0,223</b>	<b>-0,330</b>	<b>-0,276</b>	<b>-0,189</b>	
	P	<b>0,004</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,015</b>	
Esnek istihdam genel	R	0,035	0,103	0,060	<b>0,964</b>	0,079
	P	0,657	0,186	0,441	<b>&lt;0,001</b>	0,313

r: Spearman^s rho korelasyon katsayısı

Ailenin işe etkisi ile işin aileye etkisi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ;  $r=0,687$ ). İş yaşam dengesi genel ile işin aileye etkisi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ;  $r=0,97$ ). İş yaşam dengesi genel ile ailenin işe etkisi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ;  $r=0,843$ ). Esnek istihdam olumsuz ile işin aileye etkisi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p=0,004$ ;  $r=-0,223$ ). Esnek istihdam olumsuz ile ailenin işe etkisi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ;  $r=-0,33$ ). Esnek istihdam olumsuz ile iş yaşam dengesi genel puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ;  $r=-0,276$ ). Esnek istihdam olumsuz ile esnek istihdam olumlu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ( $p=0,015$ ;  $r=-0,189$ ). Esnek istihdam genel ile esnek istihdam olumlu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ;  $r=0,964$ ).

#### 2.5.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde ilk olarak oluşturulan modelin anlamlılığı incelenmektedir. Analiz sonucunda Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük olması regresyon modelinin anlamlı olduğunu belirtirken; tablodaki R2 değeri bağımsız

değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıklamış olduğunu; standart beta katsayıları ise p değerinin 0,05'ten küçük olması koşuluyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini belirlemektedir (Büyüköztürk vd.,2013:121-123).

Tablo 2.4. İşin Aileye Etkisi Puanı Üzerine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Lineer Regresyon Analizi İle İncelenmesi

	Beta	S. hata	Standartlaştırılmamış Beta (%95 CI)	P
Sabit	13,03	2,191	(8,703 - 17,358)	<b>&lt;0,001</b>
Esnek istihdam olumlu	0,008	0,024	-0,025 (-0,056 - 0,04)	0,749
Esnek istihdam olumsuz	0,142	0,044	-0,248 (-0,229 - -0,055)	<b>0,001</b>
Cinsiyetiniz (Erkek)	0,906	0,667	0,106 (-0,411 - 2,224)	0,176
Medeni durum (Bekâr)	2,669	0,739	0,317 (1,21 - 4,128)	<b>&lt;0,001</b>
Meslek deneyim (1 yıldan az)				
1-5	1,427	0,977	-0,169 (-3,358 - 0,504)	0,146
6-10	0,573	1,155	-0,059 (-2,855 - 1,71)	0,621
11 ve 11'den fazla	1,357	1,294	-0,118 (-3,914 - 1,2)	0,296
Eğitim durumu (Lise)				
Önlisans/üniversite	0,013	1,215	-0,001 (-2,414 - 2,387)	0,991
Yüksek lisans/doktora	0,201	1,457	-0,017 (-3,08 - 2,678)	0,890

\*(referans kategori), F=3,165, p=0,002, R<sup>2</sup>=0,155, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,106

İşin aileye etkisi puanı üzerine etki eden bağımsız değişkenler lineer regresyon analizi ile incelendi. Kurulan modelde p değeri 0,05'ten küçük çıktığı için model istatistiksel olarak anlamlı elde edildi. Esnek istihdam olumsuz puanı arttıkça işin aile etkisi azalmakta ve esnek istihdam olumsuz puanı bir birim artığında işin aileye etkisi 0,142 azalmaktadır. Ayrıca evli olanların işin aileye etkisi puanı bekâr olanlara göre 2,669 daha fazladır. İşin aileye etkisi üzerine diğer değişkenlerin anlamlı bir etkisi yoktur (p>0,05).

Tablo 2.5. Ailenin İşe Etkisi Puanı Üzerine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Lineer Regresyon Analizi İle İncelenmesi

	Beta	S. hata	Standartlaştırılmamış Beta (%95 CI)	P
Sabit	15,365	1,869	(11,673 - 19,056)	<b>&lt;0,001</b>
Esnek istihdam olumlu	0,026	0,021	-0,094 (-0,067 - 0,015)	0,211
Esnek istihdam olumsuz	0,197	0,037	-0,379 (-0,271 - -0,123)	<b>&lt;0,001</b>
Cinsiyetiniz (Erkek)	0,429	0,569	-0,055 (-1,553 - 0,695)	0,452
Medeni durum (Bekâr)	2,436	0,630	0,319 (1,191 - 3,68)	<b>&lt;0,001</b>
Meslek deneyim (1 yıldan az)				
1-5	0,385	0,834	-0,05 (-2,032 - 1,262)	0,645
6-10	0,361	0,985	0,041 (-1,586 - 2,308)	0,715
11 ve 11'den fazla	0,515	1,104	-0,049 (-2,695 - 1,666)	0,642

Eğitim durumu (Lise)					
Önlisans/üniversite	0,964	1,037	-0,107	(-3,012 - 1,083)	0,354
Yüksek lisans/doktora	0,425	1,243	0,041	(-2,031 - 2,88)	0,733

\*(referans kategori), F=5,840, p<0,001, R<sup>2</sup>=0,253, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,210

Ailenin işe etkisi puanı üzerine etki eden bağımsız değişkenler lineer regresyon analizi ile incelendi. Kurulan modelde p değeri 0,05'ten küçük çıktığı için model istatistiksel olarak anlamlı elde edildi. Esnek istihdam olumsuz puanı artıkça ailenin işe etkisi azalmakta ve esnek istihdam olumsuz puanı bir birim artığında ailenin işe etkisi 0,197 azalmaktadır. Ayrıca evli olanların ailenin işe etkisi puanı bekâr olanlara göre 2,436 daha fazladır. Ailenin işe etkisi üzerine diğer değişkenlerin anlamlı bir etkisi yoktur (p>0,050).

### 2.5.5. Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	S. sapma	Ortanca	Minimum
İşin aileye etkisi	10,0	4,2	9,4	4,2
Ailenin işe etkisi	9,2	3,8	8,4	4,2
İş yaşam dengesi genel	14,6	5,7	13,6	6,3
Esnek istihdam olumlu	58,8	13,8	63,2	16,1
Esnek istihdam olumsuz	24,6	7,3	26,6	7,1
Esnek istihdam genel	71,1	13,6	74,5	29,3

İşin aileye etkisi puanının ortalaması 10, ailenin işe etkisi puanı ortalaması 9,2, iş yaşam dengesi genel ortalaması 14,6, esnek istihdam olumlu puanı ortalaması 58,8, esnek istihdam olumsuz puanı ortalaması 24,6 ve esnek istihdam genel puanı ortalaması 71,1 olarak elde edilmiştir.

Tabloya göre katılımcılar en fazla esnek istihdam genel (ort:71,1) alt boyutu sorularına katıldıklarını ifade etmişlerdir. En az ise ailenin işe etkisi (ort:9,2) alt boyutu sorularına katıldıklarını ifade etmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma özel bir sigorta şirketinin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren çalışanların esnek istihdam uygulamalarının iş-yaşam dengesine etkisini belirlemeyi amaçlayan bir araştırmadır. Araştırmaya katılanların %60'ını kadın, %40'ını erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bunun yanında %81,8'i 1980-1999 doğum tarihi aralığında olan ,%76.4'ü lisans-ön lisans eğitim düzeyine sahip, %53,3'ü medeni durumu evli olan çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların %45,5'lik kısmı 1-5 yıl süre mesleki deneyimi olan ve %68,5'i çocuk sahibi olmayan çalışanları kapsamaktadır.

Araştırmada örgüt ve birey açısından esnek çalışmanın fayda ve sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, iş görenlerin esnek çalışma programlarına ilişkin tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada esnek çalışmaya ve alt boyutlarına yönelik tutumlar ile iş-yaşam dengesi ve alt boyutlarına yönelik tutumların bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği kurulan hipotezler doğrultusunda incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında; kadın ve erkek arasındaki puanların farklılık gösterdiği ancak istatistiksel olarak iş- yaşam dengesi ve esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumların farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında; evli olan katılımcıların, bekâr olanlara göre işin aileye etkisi, ailenin işe etkisi ve iş-yaşam dengesi genel puanlarının daha yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık evli olanların iş-yaşam dengesi genel düzeyinin bekâr olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Esnek istihdam olumlu, olumsuz ve genel puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Eğitim değişkeni açısından bakıldığında; esnek istihdam olumlu ve esnek istihdam genel puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu, esnek istihdam olumsuz ve iş-yaşam dengesi boyutlarına yönelik tutumların farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Sonuçlar incelendiğinde, eğitim seviyesi arttıkça esnek istihdam olumlu ve esnek istihdam genel tutumunun da puanının daha fazla olduğu

görülmektedir. Bu konuyla ilgili daha önceden yapılan bir çalışmada, eğitim seviyesi düşük olanların işe yönelik esnekleşmeye karşı çıktığı; eğitim seviyesi yüksek olanların ise yeteneklerini geliştirmek için fırsat yaratma, kendilerine zaman ayırma gibi sebeplerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabul ettiklerini belirlemiştir (Cordery, Sevostos, Mueller ve Porker, 1993) . Ulaştığımız bu sonucun, daha önce yapılan çalışmanın sonucuyla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Mesleki deneyim değişkeni açısından bakıldığında; dört grubun genel puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Buna göre mesleki deneyim değişkeninin esnek istihdam uygulamaları ve iş-yaşam dengesi üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir.

Çocuk varlığı değişkeni açısından bakıldığında; çocuk varlığıyla işin aileye etkisi, ailenin işe etkisi ve iş-yaşam dengesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var diyebiliriz. Buradan hareketle, çocuğu olanların çocuğu olmayanlara göre iş-yaşam dengesinin ve karşılıklı iş-aile, aile-iş etkisinin de daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu değişkenden ulaşabileceğimiz bir diğer sonuç ise çocuk varlığıyla esnek istihdam uygulamaları arasında istatistiksel olarak bir farklılık bulunmadığıdır.

Çalışmada iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre ailenin işe etkisi ve işin aileye etkisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş-yaşam dengesi genel puanı ile işin aileye etkisi ve ailenin işe etkisi puanları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki olduğu söylenebilir. Esnek çalışma alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise yalnızca esnek istihdam genel ve esnek istihdam olumlu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü çok yüksek bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Çalışmada işin aileye etkisi ve ailenin işe etkisi puanı üzerine etki eden bağımsız değişkenler lineer regresyon analizi ile incelenmiştir. Buna göre; kurulan modelde işin aileye etkisinde p değeri 0,05'ten küçük olduğu için model istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir. Esnek istihdam olumsuz puanı arttıkça, işin aileye etkisi azalmaktadır. Esnek istihdam olumsuz puanı bir birim arttığında işin aileye etkisi 0,142 azalmaktadır. Bunun yanında evli olanların işin aileye etkisi puanı bekâr olanlara göre

daha fazladır (2,669). İşin aileye etkisi üzerine diğer değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Ailenin işe etkisi için yapılan regresyon analizinde de model istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir. Esnek istihdam olumsuz puanı arttıkça ailenin işe etkisi azalmakta ve esnek istihdam olumsuz puanı bir birim arttığında ailenin işe etkisi 0,197 azalmaktadır. Ayrıca evli olanların ailenin işe etkisi puanı bekâr olanlara göre daha fazladır (2,436). Ailenin işe etkisi üzerine diğer değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz.

Araştırmada katılımcıların vermiş oldukları puanları incelediğimizde esnek istihdam genel ve esnek istihdam olumlu puan ortalamalarının en yüksek olduğunu, ailenin işe etkisi puan ortalamasının ise en düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Özetlemek gerekirse, çalışanların esnek çalışma uygulamaları konusunda olumlu ile kararsız durum arasında kaldıkları söylenebilir. Bu durumun esnek çalışma uygulamalarının, iş- yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik bir takım faydaları ile beraber aile ve iş hayatı arasındaki dengede sorun olabileceğinin göz önünde bulundurulmasından olabileceği düşünülmektedir.

Çalışma yaşamında iş süreçlerinin, kuşakların yöneticilerinden beklentilerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Kişileri yargılamak yerine, anlamaya çalışarak, farklılıkların farkına vararak, bu farklılıklardan olumlu şekilde yararlanma yolunu bularak, her düşünceye kulak vererek ortak noktada buluşulabilecek bir yönetim şekli belirlenmelidir. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak yönetim tarzları benimsenmeli, teknolojik değişim ve gelişimler devamlı olarak takip edilerek çalışma şekillerine entegre hale getirilmelidir. İşinde başarılı olan çalışanlar takdir edilip ödüllendirilerek hem bireylerin, hem şirketin hem de toplumun gelişimine katkı sağlanmalıdır.

Bu çalışmada yalnızca nicel veriler kullanılarak ölçümlene yapılmıştır. Bundan sonra yapılan çalışmalarda nitel verilerden yararlanılması önerilerek daha geniş kapsamlı bilgilere ulaşılabilir. Bununla beraber örneklem büyüklüğü daha fazla olan nicel çalışmalar da gelecek çalışmalara ışık tutarak kabul edilebilir sonuçların açığa çıkmasına yardımcı olabilir. Ayrıca esnek çalışmaya yönelik tutumların ölçülmesinde demografik değişkenlerin yanında psikolojik, yaşam tarzları ve değerler gibi

değişkenler de bulunabilir. Farklı sektörlerdeki Y kuşığı çalışanlarına uygulamalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2009) , ‘‘ Esnek İstihdam Politikalarının Geçici Personele Etkileri: Elazığ Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Adıgüzel, O. , Batur, Z. & Ekşili, N. (2014) , ‘‘ Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar’’ , Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), ss.165-182.
- Akdemir, A. , Konakay, G , . Demirkaya, H. , vd. (2013) , ‘‘ Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması’’ , Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(12), ss.11-42.
- Akbarova, L. (2019) , ‘‘ İş- Yaşam Dengesi ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğlu, D. (2019) , ‘‘Kuşaklar Açısından İş Yaşam Dengesinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Denizli Tekstil Sektörü Örneği’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Akın, A. , Ulukök, E. , Arar, T. (2017) , ‘‘ İş-Yaşam Dengesi: Türkiye’ de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme’’ , AKÜ İİBF Dergisi, 19(1), ss. 113-124.
- Alkan-Meşhur, H.F. (2010). ‘‘Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma’’, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 25(1) , ss. 1-24.
- Altıok Gürel, P. (2018) , ‘‘ İş- Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi, İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi, ss.31-44.
- Aydın, G. , Başol, O. (2014) , ‘‘X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? ‘‘ , Electronic Journal Of Vocational Collages- December (2014) , ss.1-15.
- Aygenoğlu, K. (2015) , ‘‘ X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, İ. C. (2018) , ‘‘ Kuşak Farklılıklarına Göre İş Yaşam Dengesi Algısının Araştırılması: Kahramanmaraş’ ta Çalışan Avukatlar Örneği’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayramov, S. (2019) , ‘‘ X,Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Eskişehir İli Kapsamında Karşılaştırılması’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Biztatar, H. (2017) , ‘‘Olumsuz Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama İletişimine Etki Eden Faktörler: Z Kuşağı Tüketicilerinin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Mersin.

- Bolat, T. , Seymen, O.A. , Bolat, O.İ. (2006) , ‘‘Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi’’ , Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), ss. 1-30.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014) , ‘‘ İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Lise ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt Çakır, N. (2015) , ‘‘ Türkiye’ de Esnek İstihdam Politikalarının Kadın Emegi Üzerindeki Etkileri’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, G. (2011) , ‘‘ Aile Dostu Uygulamaların İş- Özel Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çamlı, L. G. (2010) , ‘‘ Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, H. (2008) , ‘‘ Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması’’ , Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkaya, H. , Akdemir, A. , Karaman, E. , Atan, Ö. (2015) , ‘‘ Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması’’ , 7(11) , ss.186-204.
- Doğan, A. , Bozkurt, S. , Demir, R. (2015) , ‘‘ Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ , Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14) .
- Değirmencioğlu, M. (2018) , ‘‘ Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Deniz, G. (2017) , ‘‘ İnternet Üzerinden Turizm Ürünü Satın Alma Davranışları: X Kuşağı Üzerine Bir Araştırma’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, E. (2019) , ‘‘ Örgütlerde İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Afyonkarahisar’ da Bir Araştırma’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Erol, G. (2017) , ‘‘ X, Y ve Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerine Pilot Bir Araştırma’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Geyik Küçük, A. (2019) , “ Esnek Çalışma ve Bilişim Sektöründe Ofiste ve Evde Çalışanların İş- Yaşam Dengesine Yönelik Bir Araştırma” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Girdap, E. (2019) , “ Kariyerizm İle İş- Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gürses, F. E. (2018) , “ İşletmelerde Esnek Çalışma Sisteminin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hall, L. , Atkinson, C. (2006) , “ Improving Working Lives : Flexible Working And The Role Of Employee Control” , Employee Relations, 28(4) , 376.
- Jaforova, F. (2018) , “Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılmalı Analizi” , İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 10(3) , ss.57-82.
- Karaslan, E. (2019) , “ Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Stratejilerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Karlıdağ, Ö. , Ceylan, N. , Günsel, İ. , “ Çalışma Yaşamında Esnekliğe Duyulan İhtiyaç Uygulamalı Bir Araştırma” , Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 2(3), 451.
- Kaya, M. , Burtan Doğan, B. (2016) , “ Esnek Çalışma Modeli: Ev eksenli Çalışma” , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 15(58), ss.1069-1099.
- Kıncır, B. (2015) , “ Evden Çalışmanın İş- Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma” , Yayınlanmış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014) , “ İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Ege Akademik Bakış , 14(4), ss.541-557.
- Kuru, İ. (2014) , “Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuzgun, İ. (2004) , “ Türkiye’ de Esnek İstihdam Biçimlerinin Düzenlenmesi” , H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2) , ss.17-31.
- Küçükant, U. (2019) , “ X ve Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşam Dengesinin Algılanan Stres Düzeyine Etkisi: Gıda Sektöründe Bir İşletme Araştırması” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Latif, H. , Serbest, S. (2014) , “Türkiye’ de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı” , Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(4) , ss.134-163.
- Metin, S. , Kızıldağ D. (2017) , “ X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” , Mustafa Kemal

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(40) , ss.340-363.

Okyay Karaoğlu, B. (2019) , “ İş- Yaşam Dengesinin Çalışanların İşe Olan Tutumuna Etkisi” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ödemiş, G. (2018) , “ Kadın Girişimcilerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma: İzmir İli Örneği” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Pati, A.K. , Chandrawanshi, A. , Reinberg, A. (2001) , “ Shiftwork: Consequences and Management” , Current Science Association, 81(1).

Polat, K. (2019) , “ Türkiye’ de İş- Yaşam Dengesi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taş, H.Y. , Demirdöğmez, M.& Küçüköğlü, M. (2017) , “ Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri” , 7(13), ss.1033-1048.

Taşlıyan, M. , Engizek, H. , Gül, N. (2017) , “ Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Çalışma” , TÜBAV Bilim , 10(2) , ss. 111-125.

Tekin, M. (2015) , “ Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Topcuk, Y. (2006) , “ Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tozlu, E. (2011) , “ Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması” , Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3(4), ss.99-116.

Turna, İ. (2017) , “Çalışanlarda İş Yaşam Dengesinin Y Kuşağı Açısından İncelenmesi” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Wilson, Maria Gee, Polzer- Debruyne, Andrea, Chen, Sophie, Fernandes, Sonia. (2007), “ Shift Work Interventions for Reduced Work- Family Conflict” , Employee Relations, 29(2), ss. 162-177.

Yakkan, E. (2016) , “ Çalışma Hayatında Esnekleşme ve Esnek Çalışma Biçimleri” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yavuz, N. (2018) , “ İş- Yaşam Dengesi İle İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A. (2018) , “ X ve Y Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Olan Bakış Açılıarı: Bir Alan Araştırması” , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız Contuk, F. , Nas, Y. (2019) , ‘‘ Y Kuşaağının İstihdam Beklentileri Üzerine Bir İnceleme: Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksekokulu Örneği’’ , Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(2) , ss.484-502.

Yılmaz, N. (2019) , ‘‘ X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişliklerine Etkisi’’ , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon..

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Esnek İstihdam Uygulamalarının İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Y Kuşağı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak, bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara içtenlikle cevap vermeniz önem taşımaktadır. Katılarınız gelecekteki araştırma ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Destek ve zahmetleriniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Aysun ÇETİN (OMÜ İİBF İşletme Bölümü, aysun.cetin@omu.edu.tr)  
Elif KÖROĞLU GENÇKAN (OMÜ SBE İşletme ABD, elifkoroglu01@gmail.com)

#### GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın
2. Doğum Tarihiniz  1965- 1979  1980- 1999  2000 ve üstü
3. Medeni Durumunuz  Evli  Bekâr
4. Çocuğunuz var mı? ( Yanıtınız "Hayır" ise lütfen diğer soruya geçiniz.)  
 Evet  Hayır
5. Çocuk sayınız: Yaşı/ Yaşları:
6. Mesleki Deneyiminiz  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  15'den fazla
7. Eğitim Durumunuz  Lise  Önlisans/ Üniversite  Yüksek Lisans/ Doktora

\*Araştırma sonuçları ile ilgileniyorsanız lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.....

<i>“İş-Yaşam Dengesi” algınızı ölçmeyi amaçlayan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5
İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5
İş sorumluluklarım nedeniyle aileme ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.	1	2	3	4	5
Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediği şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5
Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5

<i>“Esnek İş Uygulamaları” ile ilgili algılarınızı ölçmeyi amaçlayan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimin niteliği esnek çalışma saatlerine uygundur.	1	2	3	4	5
Çalışmalarına gerektiğinde mesai saati dışında da devam edebilirim.	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerinin esneklik sağlayacak şekilde değiştirilmesi işe olan bağlılığımı olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları iş yerindeki performansımı artırır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları aileme ve çocuklarıma daha çok vakit ayırma fırsatı verir.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları ile sosyal aktivitelere ayıracak daha çok vaktim olur.	1	2	3	4	5

Esnek çalışma uygulamaları gelir düzeyimi artırır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları işle ilgili stresimi azaltır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları ile eğitim olanaklarından daha fazla yararlanırım.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları işe devamsızlığımı azaltır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları işten ayrılma olasılığımı azaltır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları iş ve özel hayatım arasındaki dengeyi korumama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
İşe başlama ve bitiş saatlerimi ayarlayabilme hakkına sahip olmam işteki verimliliğimi artırır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları sayesinde ek iş yapabilme şansım artar.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları, işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
Uzaktan çalışma (organizasyon dışında) imkânı performansımı artırır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları ile çalışanlar değişen iş koşullarına daha kolay uyum sağlar.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma işletmenin rekabet edebilme gücünü artırır, bu da benim verimliliğimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma imkânı işle ilgili becerilerimi geliştirir.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları performansımın düşmesine neden olur.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları daha çok çalışmama neden olur.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları, kariyer ilerlememi yavaşlatır.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları maaşımın düşmesine neden olacaksa esnek çalışmak istemem.	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerimi istediğim gibi düzenleyememek, verimliliğimi olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları, işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uygun değildir.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamalarını kullanırsam önemli etkinlikleri (personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi) kaçıırım.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım esnek çalışma uygulamalarından yararlananlara olumsuz tepki gösterirler.	1	2	3	4	5
İş yerindeki yöneticiler esnek çalışma uygulamalarından yararlananlara olumsuz tepki gösterirler.	1	2	3	4	5
Esnek çalışma uygulamaları, iş rollerime bağlılığımı olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Elif KÖROĞLU GENÇKAN

Yabancı Dil: İngilizce

### **Eğitim Geçmişi:**

Lisans 2016 Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Lise 2012 Cumhuriyet Lisesi