

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARININ İŞE DEVAMSIZLIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAMU KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI<sup>1</sup>

Mustafa AVCI<sup>2</sup> & Ercan YAVUZ<sup>3</sup>

Öz

*Varlıklarını idame ettirmek ve küresel pazar içerisinde rekabet üstünlüğünü korumak isteyen işletmeler, hizmet kalitesini ve verimliliği artırma hedefi çerçevesinde çalışanların işle ilgili sergiledikleri geri çekilme davranışlarını kontrol ve takip etme sorumluluğu altındadır. Örgüt psikolojisi içerisinde kişisel, örgütsel ve çevresel bir takım faktörlerin tetiklediği, işgücü ve zaman kaybına neden olan bu davranışlardan işe devamsızlık güncelliğini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe devamsızlık, işverenlere azımsanmayacak düzeyde ekonomik maliyetleri olabilen, çalışanlarda verimlilik ve ücret kaybına yol açabilen bir insan kaynakları yönetimi sorunudur. Bu açıdan işe devamsızlık davranışının altında yatan nedenlerin dikkatle ve ciddiyetle irdelenmesi, akabinde çözüm önerilerinin bu çerçevede tartışılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Haklı bir nedeni olsun ya da olmasın çalışanların işe gelmeme sıklıklarını ve oranlarını düşürmede etkili olan çözüm yöntemlerinden birisi esnek çalışmadır. Zamanı yönetme özgürlüğünün en tipik örneği olarak nitelendirilebileceğimiz esnek çalışma yöntemi, bu özelliği ile iş ve bireysel yaşamı dengelemekte, iş stresini azaltmakta, örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırarak işe devamsızlık davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu kapsamda Ankara'da kamu kurumlarında çalışan 381 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde SPSS for Windows 21.0 programından faydalanılmıştır. Anketlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş, testin sonucuna göre oldukça yüksek düzeyde güvenilir oldukları ortaya çıkmıştır. İki değişken arasındaki etkileşim düzeyini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumların işe devamsızlık algıları üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu bulgusuna erişilmiştir. Bununla birlikte araştırmaya konu değişkenlerin demografik faktörlerin önemli bir kısmına göre anlamlı farklılıklar oluşturduğu gözlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Esnek Çalışma, İş-Yaşam Dengesi, İşe Devamsızlık, Devamsızlık Politikası*

**JEL Kodları:** *M1, M5*

**Başvuru:** *09.01.2019*

**Kabul:** *15.01.2020*

1- Bu makale, Mustafa AVCI'nın Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ'un danışmanlığında hazırladığı "Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine İlişkin Tutumlarının İşe Devamsızlık Algılarına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

2- Mustafa AVCI, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü, Çalışma Genel Müdürlüğü, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Uzmanı, Ankara/Türkiye, gazili8383@hotmail.com, <https://orchid.org/0000-0002-5095-780X>

3- Dr.Öğr.Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Ankara/Türkiye, ercan.yavuz.hbv.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3696-4832>

## THE EFFECTS OF EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARDS FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS ON ABSENTEEISM PERCEPTIONS: A RESEARCH IN PUBLIC INSTITUTIONS

### **Abstract**

*Businesses desiring to maintain their assets and preserve their competitive edge within the global market are under the responsibility of controlling and monitoring the withdrawal behaviors exhibited by their employees regarding their work within the scope of enhancing the service quality and efficiency. Among these behaviors, absenteeism stimulated by some individual, organization and environmental factor with organization psychology and causing labor force and time loss confronts as a concept kept up-to-date. Absenteeism is a human resource management problem that might have a considerable economic cost to employers, lead to loss of productivity and wages for employees. In this respect it is necessary to scrutinize underlying causes of absenteeism behaviors with care and earnestly and immediately after to discuss and develop solution suggestions. Irrespective of having a justification, one of the effective solution methods for reducing employees' frequencies and rates of absenteeism is flexible working. Flexible working method which we can describe as the most typical sample of freedom of time management balances work and individual lives, reduces work stress, by increasing organization commitment and job satisfaction thus can be effective on absenteeism. The aim of this study is to investigate the effects of employees' attitudes towards flexible working arrangements on absenteeism perceptions. In this scope, 381 employees working in public in Ankara applied a questionnaire. In the analysis of data it is benefited from the SPSS program for Windows 21.0. The reliability of the scales used in the questionnaires were tested and found to be highly reliable. Simple linear regression analysis is conducted to measure interaction level between two variables. According to the result of analysis, it was found that attitudes towards flexible working arrangements were meaningful on absenteeism perceptions. However, it was observed that the parameters of the study had meaningful differences according to a significant number of demographic factors.*

*Bu makalenin değerlendirilerek yayına girmesi sürecinde katkısını bulunan hakemler ile makalenin oluşturulmasında emeği geçen danışman hocam ve mesai arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.*

**Keywords:** *Flexible Working, Work-Life Balance, Absenteeism, Absence Management Policy*

**JEL Codes:** *M1, M5*

## **GİRİŞ**

Fordist yönetim anlayışının egemen olduğu sermayenin altın çağı; birikimin sağlanmasında başat rol oynayan katı iş bölümü ve standart üretimin 1970 sonrası petrol krizi dalgasıyla başlayan ekonomik krizler sürecinde etkinliğini yitirmesi üzerine yerini esneklik anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Esneklikle birlikte, işgücünün yapısı dönüşüm geçirmiş, işverenler verimliliklerini ve karlılıklarını daha yükseğe çıkarmak amacıyla kendileriyle birlikte işgörenin beklentilerini de dikkate almak zorunda kalmıştır. Klasik çalışma sisteminin katı kurallarıyla bu pek mümkün görünmediğinden işverenler hem kendilerine hem de çalışanlara fayda sağlayacak çalışma sürelerinde esneklik

tanıyan iş-yaşam dostu esnek çalışma düzenlemelerini hayata geçirmişlerdir. İşsizliği önlemeye katkıda bulunduğu için hükümet ve sendikalar tarafından da bu düzenlemeler destek görmüştür.

İş-yaşam dostu uygulamalar, işgörenlerin kendi zamanları üzerinde söz sahibi olabilmelerini, kontrol gücünü elinde bulundurabilmelerini ve zamanlarını verimli bir şekilde kullanmalarını sağlar, böylece çalışanların işteki rolleriyle özel hayatlarındaki rolleri arasında meydana gelebilecek potansiyel çatışmalar önlenmekte, çalışanların sağlığı, motivasyonu, performansı ve verimliliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Esnekliğin hem fizyolojik hem psikolojik boyutuyla bireyler üzerinde oluşturduğu bu etkileşim süreci, örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle bütünleşerek günümüzde işverenlere ve ülke ekonomisine ciddi ölçüde ekonomik kayıplar verdiren işe devamsızlık düzeylerini düşürebilmektedir.

Çalışmanın konusu ile ilgili yapılan alan yazın taramasına neticesinde yerli ve yabancı kaynak sayısının yetersiz olduğu görülmüş olup, ayrıca ülkemizde esnek çalışmanın işe devamsızlık üzerine etkilerini inceleyen kapsamlı bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kamu kurumlarında hem esnek çalışma hem de işe devamsızlıkla ilgili ampirik çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Kuramsal çerçeve açısından bakıldığında işgören eksenli ve işveren eksenli uygulamalar şeklinde bir ayrıma çoğunlukla yer verilmemiş olması ve işe devamsızlık davranışının iş akışını bozucu etkisi anlamında yeterince üzerinde durulmamış olması da dikkate alındığında bu çalışmanın literatüre yapacağı katkının değerli olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada iş yaşam dengesini kurmada büyük rolü olan ve işgörelere çalışma sürelerinde ve çalışma yerleri üzerinde esneklik sağlayan esnek çalışmanın ekonomik açıdan önemli kayıplara neden olan ve etkin bir mücadele yaklaşımının sergilenmesini gerektiren işe devamsızlık üzerindeki etkilerini gözlemek amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları ile işe devamsızlık algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı biçimde farklılaşp farklılaşmadığının analiz edilmesi çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ankara'da çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 381 personele anket uygulanmıştır. Anket uygulanırken hizmetin özelliği ve işin niteliği gereği esnek çalışmanın uygulanabileceği uzman ve uzman yardımcısı gibi kariyer meslek mensuplarının çalıştığı kurumlara ağırlık verilmiştir.

### **1.1. Esnek Çalışma Kavramı**

Yaşanan ekonomik krizler, küreselleşme, tüm dünyayı saran rekabet, teknolojik yeniliklerin etkisi, yönetim anlayışındaki değişimler, işgücünün değişen yapısı, çalışan bireyin özel yaşam algısındaki değişimler ve devletin değişen rolü (Başdoğan, 2015: 22), işin yapılış şeklini değiştirmiş ve bizi geleneksel çalışma düzeninden farklı bir niteliğe ve özelliğe sahip olan "esnek çalışma" kavramıyla tanıştırmıştır.

1970'li yıllardan bu yana dünyada hızla yaygınlık kazanmış olan esnek çalışma, özel sektörle birlikte kamu sektöründe de uygulama alanı bulan bir çalışma şeklidir. Bugün, istatistiklere de baktığımızda Avrupa'da çalışanların çoğunluğu (her 4 çalışandan 3'ü) belirli esnek çalışma programlarından faydalanabilmektedir. Fakat bu oran Yunanistan'da %50 iken, Hollanda ve İskandinav ülkelerinde %90'lara kadar çıkabilmektedir (OECD, 2016: 6).

Esnek çalışma; çalışanın, yasaların koruması altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurullarla çalışması yerine, işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi ve hizmet akdi gibi hukuki araçlardan faydalanarak çalışma koşullarını ihtiyaçlara göre düzenleyebilmelerini sağlayan açık ve serbest bir sistemin kurulmasıdır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 78) Bu sistem esnek çalışmanın resmi yollardan işletilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, resmi olmayan yollardan da işverenin isteği ile esnek çalışma uygulanabilmektedir. Başka bir ifadeyle, işin nerede ve ne zaman yapılacağına ilişkin resmi veya gayri resmi biçimde izin veren politika ve uygulamalar, esnek çalışmayı ifade etmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015: 377).

Tarafların hür iradeleri doğrultusunda serbest bir sistemin oluşmasına imkân tanınması, kurulan yeni çalışma sisteminin şekillenmesindeki en kritik husustur. Bu iradeler işveren açısından piyasa şartlarındaki değişikliklere ayak uydurmak ve rekabet üstünlüğü için gerekli iken, çalışanlar açısından klasik çalışma sisteminin iş yaşam dengesinin üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması ve beraberinde iş ve aile yaşantılarına belirli bir düzen getirmeleri için gereklidir. İradelerin uyumlaştırılması kaybedenin olmadığı, çift taraflı kazanımın elde edildiği kısacası “kazan-kazan” stratejisinin uygulandığı bir çalışma ilişkisinin doğmasını sağlamaktadır. Her iki tarafında kazancına olan bu uygulamalar “çalışan”, “aile” “iş-aile” veya “iş-yaşam” dostu esnek çalışma düzenlemeleri veya uygulamaları olarak adlandırılabilir.

## **1.2. İş-Yaşam Dostu Esnek Çalışma Düzenlemeleri**

İş-yaşam dostu esnek çalışma düzenlemeleri çalışanların zamanlarını kendi gereksinimlerine göre kullanmalarını sağlayarak iş ve bireysel yaşamlarını uyumlu ve dengeli bir biçimde götürebilmelerine yardımcı olan uygulamalardır. Diğer taraftan bu yönüyle iş yaşam dostu uygulamalar işverenlerin de uzun süreli hizmet ve nitelikli personel gibi benzeri ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma yöntemleriyle işveren ve işgören beklentilerinin kesiştiğini söylemek mümkündür. Kısmi zamanlı çalışma, iş paylaşımı, esnek zamanlı çalışma, yoğunlaştırılmış çalışma, emekliliğe yumuşak geçiş ve uzaktan çalışma bu uygulamaların en bilinen örneklerindedir.

### **1.2.1. Kısmi Zamanlı Çalışma**

Kısmi zamanlı çalışma, mesai sürelerinin kısaltılması esasına dayanır. OECD (1999: 22)'nin “Yıllık İstihdama Bakış” isimli yayınında istatistiki verilerle kısmi zamanlı çalışmayı geleneksel çalışma saatleri üzerinden haftalık 30 saatin altında yapılan çalışma olarak tanımlamıştır.

Kısmi süreli çalışma, özellikle kriz gibi ekonominin daralma dönemlerinde esneklik uygulamaları içerisinde işverenlerce en çok tercih edilen çalışma yöntemlerinden birisidir. Düşük ücret politikası ile istihdamdan taviz verilmeksizin işgücü maliyetlerinden tasarruf edilebilmektedir.

### **1.2.2. İş Paylaşımı**

İş paylaşımı tam gün süren bir işin iki veya daha fazla kısmi zamanlı çalışan tarafından yerine getirilmesidir (Yavuz, 1995: 50). İş paylaşımında çalışma biçimi örgütün hizmet politikası çerçevesinde paydaşların ortak kararı neticesinde şekillenmektedir. Bu durum iş

paylaşımının yöneticilerin müdahalesinin olmaması nedeniyle çalışma süresinde esneklik sağlayan diğer esnek çalışma modellerinden ayıran en önemli özelliğidir.

Bununla birlikte, iş paylaşımı kısmi zamanlı çalışmayla karşılaştırıldığında daha nitelikli işlerin görüldüğü, ayrıca fonksiyonel esnekliğin sağlandığı, işverenlere maliyet üstünlüğü getiren, üretimde ve hizmette sürdürülebilirliği sağlayan bir çalışma şeklidir. İşgören gözüyle baktığımızda ise, ücreti boş zamanla ikame etmek isteyenler için her zaman başvurulabilecek bir seçenek olarak görülmektedir.

### **1.2.3. Esnek Zamanlı Çalışma**

Esnek zamanlı çalışma genellikle işverenlerin tanımladığı belirli bir zaman diliminde çalışanların işyerinde bulunmaları şartıyla, ne zaman işe gelip, ne zaman işten ayrılacaklarına kendilerinin karar verebildiği bir çalışma usulüdür (Ivanauskaite, 2015: 17).

Bu model kapsamında günlük çalışma süresi sabitlenerek çalışma saatlerinde serbestlik tanındığı gibi hem çalışma saatleri hem de günlük çalışma sürelerinde serbestliğe izin verilerek çalışma programının esneklik düzeyi arttırılabilmektedir.

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

Yoğunlaştırılmış veya sıkıştırılmış çalışma haftası esasen günlük fiili çalışma sürelerinin kanuni günlük çalışma sürelerinin üzerine çıkartılarak, zorunlu haftalık çalışma süresinin 3-4 gün gibi daha az güne sıkıştırılması ve geri kalan günlerin tatil veya izin günü olarak kullanılmasına dayanır. Örneğin; haftada 40 saat günde ortalama 8 saat çalışmak mecburiyeti olan bir çalışan, yoğunlaştırılmış çalışma haftası programında haftanın 4 günü 10 saat çalışmak suretiyle zorunlu çalışma süresini tamamlayabilir ve geri kalan bir günü kendisine ayırabilir.

### **1.2.5. Emekliliğe Yumuşak Geçiş**

Kademeli emeklilik olarak da bilinen emekliliğe yumuşak geçiş, tam zamanlı emekliliğe geçiş öncesinde, tam zamanlı çalışma sürelerinin kısaltılmasına dayanır. Amaç emeklilik sokunu yaşlı çalışanlara tedricen yaşıtmaktır.

Kademeli emeklilik yalnızca çalışana faydası olan bir çalışma şekli değildir. Bu düzenleme işverene konusunda uzman ve deneyimli çalışanlarını örgütlerinde tutmalarına yardımcı olur. Böylece, kurumsal hafızaları yüksek olan bu çalışanlar bilgi ve birikimlerini genç çalışanlara aktararak mentorluk faaliyeti yürütebilirler.

### **1.2.6. Uzaktan Çalışma**

Tele Çalışma olarak da bilinen uzaktan çalışma bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla evden veya değişik çalışma yerlerinden ara sıra veya düzenli aralıklarla yapılan bir çalışma şeklidir (Nicholas, 2014: 2). Çalışanlara klasik çalışma ortamları ve saatlerinden bağımsız hareket etme imkânı sunan, günümüz teknolojileriyle hızını ve kapsamını arttırmakta olan uzaktan çalışma esnekliğin iş hayatına kazandırdığı teknoloji destekli çalışma yöntemidir. Mekân ve zaman uyumu işveren ve işgörenlerin tercihleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Uzaktan çalışmadan yeterli verim ve faydanın sağlanabilmesi, onun başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle, uzaktan çalışmada başarı, yönetimin, çalışan için gerekli teknolojik donanımın temin etmesi, karşılıklı yükümlülük ve beklentilerin (çalışılacak günler, saatler, yer, çalışma ile ilgili hedefler ve beklenen sonuçlar vb.), güvenlik ve sağlık konusundaki sorumlulukların açıkça ortaya konması ve ücret politikalarını sağlam temellere oturtulması gerekir (Bolat vd, 2006: 13).

### 1.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlıkla ilgili olarak kaynaklarda tam bir uzlaşımın olduğunu söylemek mümkün değildir. Jex (2002:154) devamsızlığı; “çalışanın fiziksel olarak işyerinde olmaması” olarak ifade etmiştir. Tanımda, devamsızlık hangi sebebe bağlı olursa olsun iş yerinde bulunmama ile özdeşleştirilmiştir. Tütüncü ve Demir (2003:152) işe devamsızlığı; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın işverene veya yöneticisine bilgilendirmede bulunmadan işe gelmemesi olarak tanımlamaktadır. Tanıma göre, mazeret durumu işe devamsızlığın oluşup oluşmamasında belirleyici faktör konumundadır. Eren (2017:267)’e göre; izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle aksaklıklar doğuran tüm hususlar devamsızlık olarak görülmektedir. Dolayısıyla tanıma göre, yıllık izinler ve resmi tatiller devamsızlık kapsamında değerlendirilmemiştir. Diğer taraftan, devamsızlığı, çalışanın hastalık veya hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerden dolayı mesai saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması olarak tanımlayan araştırmacılar da bulunmaktadır (Örücü ve Kaplan, 2001: 95).

Bununla birlikte, işe devamsızlık kavramının devamsızlık türleri üzerinden tartışılmasının doğru olacağı düşünülmektedir. İşe devamsızlık genel olarak planlı ve plansız işe devamsızlık olmak üzere ikiye ayrılır. Planlı işe devamsızlık yıllık izin, tatiller, ebeveyn izni ve iş seyahatleri gibi daha öncesinden planlanabilen ve çalışanın öncesinde bildirim yapması beklenen devamsızlıklardır. Planlı devamsızlıklar, yöneticilerin acil durum düzenlemeleri yapmalarına ve bunları uygulamalarına imkân verir (Badubi, 2017: 32). Plansız işe devamsızlıklar bir yöneticinin çalışanın işte olmasını beklerken onun işte olmadığı zamanlarda oluşan devamsızlıktır. Bu tür devamsızlıklar genellikle işlerin aksamasına yol açar, çünkü bunun için işveren ne plan ne de bütçe yapmıştır (Mogobe, 2011: 17). Hastalık izinleri, ölüm izni gibi mazeret izinleri ile çalışanın genel itibarıyla iş tatminsizliğine dayalı olarak mazeret bildirmeden işte bulunmama halleri plansız devamsızlığa örnek verilebilir. İşe devamsızlık bu anlamda plansız devamsızlık türüyle ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla işe devamsızlık için “haklı bir nedene bağlı olsun veya olmasın örgütün iş akışını ve programını aksatarak dolaylı veya dolaysız bir takım ciddi maliyetlere katlanmasına sebep olan işyerinde bulunmama durumları” şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

Devamsızlık, türlerinden bağımsız olarak ve ister üretim ister hizmet sektöründe olsun büyüklüğüne bakılmaksızın herhangi bir organizasyon üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilere sahiptir (Moshokwa, 2016: 35). Bu etkiler maliyetler olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Doğrudan maliyetler hasta ödeme planları, devamsızlık yapanlar ile yedek personelin maaşları, emeklilik katkıları, ikramiye ödemeleri, fazla mesai ve işe alım maliyetleri şeklinde sıralanabilir (Egan, 2011: 18). Dolaylı maliyetler ise, izin politikalarını gözlemlemeye ve yönetmeye yönelik idari masraflar, yöneticinin tekrar çalışma programlarını revize etmek için geçen zamanı, işe devam etmeyen personelin

yerine çalışan personelin eğitim masrafları, işgücü devri, verimlilik ve gelir kaybı ile uzmanlık ve deneyim kaybı, sözleşmelerin sona ermesi (Singh, Chetty ve Karodia 2016: 113), çalışma akışın bozulması, işe gelmeyen personelin işlerini yürüten personelde moral düşüklüğü ve ürün kalitesinin düşmesi ile müşteri memnuniyetsizliği gösterilebilir (Langenhoff, 2011: 5).

Devamsızlık sorununu tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu sorunun çok boyutlu olması ile sektörel, toplumsal ve örgütsel niteliklerine göre değişkenlik gösteren karakter yapısıyla açıklanabilir (Akgeyik, 2017: 38). Ancak, işverenler önceden yapacakları planlamayla, devamsızlığın sebep olduğu geçici personel alımı, fazla çalışma ve verimlilik kaybıyla ilişkili masraflarını sıklıkla ortadan kaldıracaktır (Simon, 2015: 51). Böylece başarılı bir devamsızlık yönetimi en azından işte bulunmamanın ortaya çıkardığı mali yükü minimize ederek örgütlerin verimlilik ve kârlılık anlamında beklentilerini karşılamada yardımcı olabilir, varsa yapısal sorunların ele alınması, tartışılması ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin getirilmesi adına katkı sunabilir. Bu anlamda, işgücü planlamasının etkin yöntemlerinden biri olan esnek çalışma devamsızlık probleminin çözümü kapsamında değerlendirilebilir.

#### **1.4. Esnek Çalışma Düzenlemelerinin İşe Devamsızlık Üzerine Etkisi**

Zaman ve mekân esnekliği esnek çalışmanın özünü oluşturan iki temel esneklik türüdür. Bu esneklik türleri aracılığıyla çalışanlara hem çalışma süreleri ve programını, hem de çalışma yerini organize etme özgürlüğü ve serbestliğinin tanınması, devamsızlıklar üzerinde etkin rol oynayabilmektedir. (Possenriede vd., 2014: 2). Bu kapsamda, zaman esnekliği sağlayan esnek zaman ve kısa süreli çalışma ile zaman esnekliğiyle birlikte, mekân açısından da esneklik sağlayan uzaktan çalışma gibi iş-yaşam dostu esnek çalışma düzenlemelerinin devamsızlık üzerine etkilerini inceleyen çalışmalar önem kazanmaktadır.

Geçmiş ve yakın zamanda yapılan bu çalışmalara kısaca göz atacak olursak; Baltes, Briggs, Huff, Wright ve Neumann (1999:496) tarafından yürütülen 31 adet meta analiz çalışmasında, esnek zamanın verimlilik, performans, iş tatmini, esnek çalışma programlarından memnuniyet ve devamsızlık üzerinde önemli etkilerinin olduğu, en büyük etkisinin ise devamsızlık üzerinde olduğu bulunmuştur. Possenriede ve diğerleri (2014:1) esnek zamanın hastalık izinlerini düşürdüğünü, yalnızca sayı olarak değil, süre olarak da bu izinler üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren ve uluslararası şirket olan Iberdrola Grubunda, esnek çalışmaya geçişle birlikte, verimlilikleri yılda 500.000 saatten fazla artmış, işyerindeki kazalar %15 ve devamsızlık %20 oranında azalmıştır. Çalışanlarının çoğunluğu sabah 07.15 ile öğleden sonra 15.30 arasında mesai yapan şirkette, doktora görünmek veya çocukları için öğretmenleriyle toplantılara katılmak amacıyla izin isteyenlerin sayısı esnek çalışma uygulamaları sonrasında çok daha düşmüştür (Barberia, 2015: 5). Hagemann ve arkadaşları 1994 yılında farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş Alman şirketinde yaptığı araştırmada kısmi zamanlı çalışmanın motivasyonu arttırdığı ve devamsızlığı azalttığını gözlemlemiştir (Garnero, Kampelmann ve Rycx, 2013: 3). Global Workplace Analytics (2013) araştırma şirketinin yaptığı bir araştırmada şirketler uzaktan çalışma programının ortalama % 63'e kadar mazeretsiz işe gelmemeye dayalı devamsızlıkları azalttığını bildirmişlerdir.

Sonuç itibariyle, iş-yaşam dostu politikalar içerisinde değerlendirilen esnek çalışma şekillerinin ortak özelliği çalışanlara zamanlarını kontrol etme konusunda üstünlük ve avantaj tanımış olmasıdır. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini, motivasyonu, performansı ve verimliliği artmakta, stres ve onunla bağlantılı hastalıklar azalmakta, iş aile çatışması zayıflamakta, iş yaşam dengesinin kurulması daha kolay olmakta ve tüm bunların sonucunda devamsızlık oranlarında önemli düzeyde düşüşler kaydedilmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı

Kamu kurumlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile iş yaşam dengesinin sağlanamamasından kaynaklı olarak mazeretsiz işe gelmemeler, saatlik izinler ve hastalık izinlerinin kullanımında artışlar olabilmektedir. Karşılaşılan bu tür sorunlar çalışanın verimliliğiyle birlikte kurumsal verimliliği de olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda özellikle çalışan dostu esnek çalışma düzenlemelerinin işe devamsızlık düzeylerini kayda değer ölçüde azalttığına ilişkin birçok araştırma mevcuttur. Araştırmanın amacı, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkilerini incelemektir. Esnek çalışmanın çalışanların devamsızlıklarını etkileyen faktörlerden özellikle stres, motivasyon eksikliği, örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği ve ailevi sorumlulukları üzerinde olumlu etki bırakarak, çalışanların sık sık başvurduğu devamsızlık türlerinden mazeretli izinler, mazeretsiz işte bulunmama ile işe geç kalmalar üzerinde etki göstererek devamsızlık oranlarını azaltabileceği varsayılmaktadır.

### 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada anket tekniğiyle verilerin toplanması tercih edilmiştir. Bilgileri hızlı toplamak ve sonuca çabuk ulaşmak, verileri sayısallaştırarak değişkenler arasındaki etki düzeyini daha anlaşılır kılmak amacıyla bu yöntemle başvurulmuştur. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılardan çalışma düzeniyle ilgili sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin tutum ölçeğine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde işe devamsızlık algısı ölçeğine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler sorulmuştur. İkinci ve üçüncü bölüm sorularının değerlendirilmesinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan esnek çalışma düzenlemeleri tutum ölçeğinde Çamlı (2010:136)'nın Majella J. Albion' un makalesinden çeviri yaptığını belirttiği ve yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı ölçekten faydalanılmıştır. Esnek çalışmaya yönelik çalışanların tutumlarının işe devamsızlığı azaltacağına yönelik algılarının dolaylı etkisini görmek için ölçekte yer verilen 12 soruya ek olarak 2 soru daha ilave edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan anket ölçeği Khushbu Dubey ve Pooja Dasgupta'nın Global of Journal of Commerce & Management Perspective dergisinde yayınlanan A Study on Absenteeism & its Co-Relation with Job Satisfaction with Special Reference to IT Sector isimli makalesinden alınmıştır. Anket sorularının yer aldığı metin



profesyonel bir çeviri bürosunda dilimize çevirtirilmiştir. Ölçekte devamsızlığı etkileyen faktörlerle ilgili olarak toplam 17 maddeye yer verilmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

### **2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini işin niteliği gereği çalışma süresi ve çalışma mekânı esnekliğinin uygulanabileceği Ankara'daki çeşitli kamu kurumlarında, memur, işçi, uzman, uzman yardımcısı, yönetici ve diğer pozisyonlarda çalışan 10.238 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Erkuş (205:91)'un hazırladığı "Örneklem Büyüklüğü" tablosuna göre % 95 güven aralığında 0.050 örneklem hatası ile 10.238 olan evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünün olduğu aralık dikkate alındığında örneklemin  $n > 377$  olarak çıktığı görülmektedir. Araştırma 381 çalışan üzerinde yapılmıştır. Örneklemin temsil gücü yeterlidir.

### **2.4. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modeli esnek çalışmaya yönelik düzenlemelere ilişkin tutumların işe devamsızlık algıları üzerindeki etkisini ölçmek ve demografik özelliklere göre bu değişkenlerin farklılaşma seviyelerini görmek üzerine kurulmuştur. Demografik değişkenler tanımlayıcı nitelikte olup, hem esnek çalışma düzenlemeleri hem de işe devamsızlık algıları üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olabilmektedir.

### **2.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerine etkisi vardır.

H2: Çalışanların esnek çalışmaya düzenlemelerine yönelik tutumları demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterir.

H3: Çalışanların işe devamsızlık algıları demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterir.

### **2.6. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri**

Araştırmada verilerin analizinde SPSS for Windows 21.0 programından faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa katsayısı üzerinden hesaplanmıştır. Güvenilirliği zayıflatan sorular çıkartıldığında esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin tutumu ölçmek amacıyla kullanılan beşli likert tipi ölçeğin güvenilirlik değeri 0,840, işe devamsızlık algısına ilişkin ölçeğin güvenilirlik değeri ise 0,808 bulunmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri 0,80 – 1,00 aralığında olduğundan güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumların işe devamsızlık algısı üzerine etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Demografik faktörlere göre değişkenlerde farklılık olup olmadığını analiz etmek amacıyla Bağımsız T-Testi, ve Anova Testi ile farklılığı yaratan grupları bulmak için Post Hoc analizleri yapılmıştır. Bu

bağlamda varyanslar düzgün dağıldığında Tukey testi, düzgün dağılmadığında Games-Howell testi uygulanmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankete katılan çalışanların %96,3 gibi büyük bir çoğunluğu tam zamanlı çalışmaktadır. Çalışanlara çalışma saati esnekliği ve çalışma yeri esnekliğinin kurumlarında uygulanıp uygulanmadığı, eğer uygulanmıyorsa bu düzenlemelerle ilgilenip ilgilenmedikleri sorulmuştur. Cevaplara göre çalışma saati esnekliğini sağlayan düzenlemelerden çalışanların 34'ü yararlanmakta, 301'i faydalanmamakta ancak ilgilenmekte ve 46'sı ise bu düzenlemelerle ilgilenmemektedir. Yüzdeler dağılıma bakıldığında, esnek çalışma düzenlemelerinden %8,9'u faydalanmakta, %80'u faydalanmamakta ancak ilgilenmekte ve %12,1'i ilgilenmemektedir. Çalışma yeri esnekliğini sağlayan düzenlemelerden çalışanların 26'sı yararlanmakta, 287'si faydalanmamakta ancak ilgilenmekte ve 68'i ise bu düzenlemeler ile ilgilenmemektedir. Yüzdeler dağılıma bakıldığında bu düzenlemelerden %6,8'i faydalanmakta, %75,4'ü faydalanmamakta, ancak ilgilenmekte ve %17,8'i ilgilenmemektedir. Analizlerden kamu kurumlarında esnek çalışma uygulamalarına yer verildiği takdirde çalışanların büyük bir rağbet göstereceği izlenimi elde edilmektedir. Demografik faktörlere göre frekansların dağılımına Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1. Demografik Faktörlerin Frekans Dağılımları (n=381)**

Demografik Faktörler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	162	% 42,5
	Erkek	219	% 57,5
Yaş	25 ve altı	20	% 5,2
	26-31	143	% 37,6
	32-37	102	% 26,8
	38-43	50	% 13,1
	44 ve üzeri	66	% 17,3
Medeni Durum	Bekar	144	% 37,8
	Evli	222	% 58,3
	Dul	15	% 3,9
Çocuk Sayısı	Çocuk sahibi değilim	193	% 50,7
	1 çocuk	90	% 23,6
	2 çocuk	82	% 21,5
	3 çocuk	16	% 4,2
Pozisyon	Memur	115	% 30,2
	İşçi	47	% 12,3
	Uzman Yrd.	72	% 18,9
	Uzman	77	% 20,2
	Yönetici	28	% 11
	Diğer	42	% 7,3
En Küçük Çocuğun Yaş Aralığı	Çocuk Sahibi		
	Değilim	193	% 50,7
	0-6 yaş aralığı	106	% 27,8
	7-12 yaş aralığı	34	% 8,9
	13 yaş ve üzeri	48	% 12,6

İş Hayatındaki Kıdem	1-5 yıl arası	120	% 31,5
	6-10 yıl arası	109	% 28,6
	11-15 yıl arası	62	% 16,3
	16-20 yıl arası	30	% 7,9
	21 ve üzeri	60	% 15,7
Meslek Hayatındaki Kıdem	1-5 yıl arası	139	% 36,5
	6-10 yıl arası	107	% 28,1
	11-15 yıl arası	52	% 13,6
	16-20 yıl arası	27	% 7,1
	21 ve üzeri	56	% 14,7
Öğrenim Durumu	Ortaöğretim	20	% 5,2
	Ön lisans	73	% 19,2
	Lisans	219	% 57,5
	Lisans üstü	69	% 28,1
Gelir Durumu	1.500-2.500	24	% 6,3
	2.501-3.500	97	%25,5
	3.501-4.999	148	% 38,8
	5.000 TL ve üzeri	112	% 29,4

Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlara ilişkin tüm ifadelerin ortalama değeri ( $X=3,86$ ) olarak bulunurken, işe devamsızlık algılarına ilişkin tüm ifadelerin ortalama değeri ( $X=3,02$ ) olarak bulunmuştur. Çalışanların esnek çalışmaya yönelik eğilimlerinin yüksek olduğu görülürken, işe devamsızlık eğilimlerinin ortalama bir seviyede kararsızlık bandında olduğu anlaşılmaktadır.

Esnek çalışma ölçeğindeki ifadeler analiz edildiğinde çalışanlar esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini sağlayacağı, iş sorumluluklarını aksatmayacağı, işe geliş ve gidiş saatleri ile mazeret izinleri üzerinde pozitif etkisinin olacağı görüşündedir. İşe devamsızlık ölçeğinde ise stresle ilgili ifadenin ortalama değeri çok yüksek çıkmış, çalışanların işe devamsızlık algılarında en fazla stres faktörünün etkili olduğu görülmüştür. Akabinde çalışanların ailelerine vakit ayıramamalarından kaynaklı işe devamsızlık algılarının yüksek, iş tatminsizliğine bağlı algıların ortalama bir değere sahip olduğu görülmüştür. Bir diğer ortalama değeri düşük ifade ( $X=2,77$ ) ile “maaşımdan memnun değilim” olmuştur. Bu değer “kararsızım” yorumuna karşılık gelmekle birlikte “katılıyorum” ifadesine yakındır. Ücret düzeylerinden memnuniyetsizliğin işe devamsızlığı olumsuz yönde etkileyebildiği anlaşılmaktadır. Gelir seviyesinin tatmin etmemesinin çalışanlara başka iş arayışlarına sürükleyerek işe devamsızlığı artırma tehlikesi bulunmaktadır.

Araştırmada iki değişken arasındaki açıklayıcılık düzeyi üzerinden basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumların işe devamsızlık algıları üzerine etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansların ne kadarını açıklayabildiği ve hangi yönde etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. Modelde esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlar bağımsız değişken, işe devamsızlık algıları bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır.

**Tablo 2. Esnek Çalışmaya Düzenlemelerine Yönelik Tutumların İşe Devamsızlık Algıları Üzerine Etkileri (Regresyon Analizi)**

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	B	Standart Sapma	t	Beta	p
Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutumlar	3,978	0,217	18,322	<b>-0,223</b>	0,000*
İşe Devamsızlık Algıları	-0,247	0,057	-4,449		

Tablo 2'ye göre basit doğrusal regresyon analizi sonucunda esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin tutumların işe devamsızlık algıları üzerindeki etkilerinin olumlu olduğu görülmüştür ( $p < 0.050$ ). İşe devamsızlık algısındaki değişimin % 5'i esnek çalışmaya bağlı olmaktadır. ( $R = 0,223$ ,  $R^2 = 0,050$ ,  $t = 18,322$ ,  $p = 0,000^*$ ). Esnek çalışmaya yönelik olumlu tutumlar arttıkça işe devamsızlık algısının azalacağı anlaşılmaktadır. Esnek çalışmaya yönelik olumlu tutumlar bağımsız değişkeni bir birim arttırdığında işe devamsızlık algısında 0,247 birim azalışa neden olmaktadır. Beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde esnek çalışmanın işe devamsızlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Erişilen bulgulara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik faktörlere göre esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumların ile işe devamsızlık algısının farklılaşp farklılaşmadığına yönelik elde olarak şu bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışanların cinsiyeti ile esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik Bağımsız T testi analiz, yapılmıştır. Analiz sonucu kadınların erkeklere göre esnek çalışmaya karşı eğilimlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ( $p < 0,50$ ).

Anova testi sonucunda Çalışanların esnek çalışmaya yönelik yargılarının yaşla birlikte anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır ( $p < 0,50$ ). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testinin sonucunda farklılığın 26-31 yaş grubundaki çalışanların tutumları ile 32-37 yaş arası ve 44 yaş ve üzeri gruplar arasında olduğu anlaşılmış, ortalama değerlere bakıldığında 26-31 yaş grubundaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre esnek çalışmaya karşı daha olumlu yaklaştıkları anlaşılmıştır.

Anova analizi sonucunda çalışanların çocuk sayısı ile esnek çalışmaya yönelimleri arasındaki farklılık bulunmuştur ( $p < 0,050$ ). Tukey testinde farklılığın çocuk sahibi olmayanlar ile çocuk sayısı üçten fazla olanlar arasında olduğu anlaşılmış, çocuk sahibi olmayanların esnek çalışmaya daha pozitif yaklaştığı görülmüştür.

Çalışanlardan çocuğu olanlardan en küçüğünün yaş aralığı ile esnek çalışmaya yönelimleri arasındaki farklılık Anova analizinde anlamlı bulunmuştur ( $p<0,050$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere bakıldığında en küçük çocuğu 0-6 yaş aralığında olanların en küçük çocuğu 13 yaş üzeri olanlara göre esnek çalışmaya daha pozitif baktıkları görülmüştür.

Çalışanların iş ve meslek hayatındaki kıdemleri ile esnek çalışmaya yönelimleri arasındaki farklılık Anova analizinde anlamlı bulunmuştur ( $p<0,050$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere bakıldığında hizmet yılları 1-5 ve 6-10 aralığında olanların hizmet yılı 21 ve üzerinde olanlara göre esnek çalışmaya yaklaşımlarının daha pozitif olduğu görülmüştür.

Çalışanların öğrenim durumları ile esnek çalışmaya yönelimleri arasındaki farklılık Anova testinde anlamlı bulunmuştur ( $p<0,050$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere bakıldığında lisans mezunlarının ön lisans mezunlarına göre esnek çalışmaya yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu görülmüştür.

Çalışanların medeni durum, pozisyon ve gelir durumlarına göre yapılan analizlerde esnek çalışmaya yönelik tutumlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ( $p>0,050$ ).

Demografik faktörlere göre işe devamsızlık algısının farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak şu bulgulara ulaşılmıştır.

Anova testi sonucunda farklı yaş gruplarına dâhil çalışanlarla işe devamsızlık algısı arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,050$ ). Kategorize edildiğinde 26-31 yaş grubundaki çalışanlar ile 25 yaş altı ve 44 yaş ve üzerindeki çalışanlar arasındaki farklılaşma anlamlıdır. 25 yaş ve altındaki çalışanların işe devamsızlık algıları diğer yaş gruplarına göre daha düşük seyretmektedir. 26-31 arası yaş grubunda artarak en yükseğe çıkmakta 44 yaş ve üstü çalışanların işe devamsızlık algılarında bir düşüş gözlemlenmektedir.

Çalışanların iş ve meslek hayatındaki kıdemleri ile işe devamsızlık algıları arasındaki farklılık Anova testinde anlamlı bulunmuştur ( $p<0,050$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere bakıldığında 6-10 yıl arası hizmeti bulanların 21 yıl ve üzerinde hizmeti olanlara göre işe devamsızlık algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların öğrenim durumu ile işe devamsızlık algıları arasında Anova testine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,050$ ). Games Howell testi ve ortalama değerlere bakıldığında Lisans mezunu olanların ön lisans mezunu olanlara göre işe devamsızlık algıları daha yüksektir.

Anova analizine göre çalışanların gelir durumu ile işe devamsızlık algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Tukey testi ve ortalama değerler analiz edildiğinde 5.000 TL ve üzeri geliri olanların 1.500-2.500 TL arası ile 2.501-3.500 TL arası geliri olanlara göre işe devamsızlık algıları daha düşüktür. Gelir seviyeleri yükseldikçe işe devamsızlık algılarının azaldığı tespit edilmiştir.

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, en küçük çocuğun yaş aralığı pozisyon durumlarına göre yapılan analizlerde işe devamsızlık algılarıyla ilgili istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ( $p>0,050$ ).

Araştırmanın demografik faktörlerle ilgili ortaya çıkan bulgularına göre H2 ve H3 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada esnek çalışma işe devamsızlık arasındaki etkileşim düzeyini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Esnek çalışma yönelik tutumların işe devamsızlık davranışıyla ilgili algıların istatistikî açıdan anlamlı bir açıklayıcısı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla esnek çalışmaya yönelik tutumların işe devamsızlık algıları üzerinde beta katsayısından yola çıkarak zayıf da olsa etkili olduğu, esnek çalışma uygulamaları arttıkça işe devamsızlık davranışlarının bundan olumlu etkilenerek azalabileceği bulgusuna erişilmiştir. Dolayısıyla kamu kurumlarında esnek çalışma uygulamalarının arttırılmasının işe devamlılığı sağlamada etkili olabileceği ifade edilebilir.

Bununla birlikte, çalışanların esnek çalışmaya yönelik olumlu tutumları oldukça yüksektir. Çalışanlar esnek çalışmanın iş yaşam dengesinin sağlanmasında payı olabileceği, iş sorumluluklarını engellemeyeceği ve işe geliş ve gidişlerde esnek çalışmanın olumlu düzeyde etki yapabileceği ve mazeret izinlerinin daha az alınmasını sağlayabileceği görüşündedir. Ayrıca, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlar cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, en küçük çocuğun yaş aralığı, iş hayatındaki kıdem, mesleki kıdem ve öğrenim durumu gibi demografik faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre esnek çalışmaya daha sıcak bakmaktadır. Genç ve mesleğe yeni adım atan çalışanlar yaşlı ve kıdemli çalışanlara göre esnek çalışmaya daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Kuşak farklılığı ve kariyer planlarında sona yaklaşma bu durumu özetlemektedir. Çocuk sahibi olmayan işgörenler çocuk sahibi olanlara göre esnek çalışmaya daha ılımlı bakmaktadır. Buna göre, bekâr çalışanların kariyer ve mesleki gelişimlerine yönelik olarak zamanlarını düzenleme isteğinin, çocuk bakım sorumlulukları olan çalışanlara göre daha baskın olduğu sonucuna varılabilir. En küçük çocuğu 0-6 yaş aralığında olanlar, 13 yaş ve üzeri olanlara göre esnek çalışma düzenlemelerine daha yakın durmaktadırlar. Küçük çocuk bakım sorumluluğunun daha meşakkatli olması bu duruma gerekçe gösterilebilir. Eğitim seviyesi yükseldikçe esnek çalışmaya yönelik olumlu tutumlar artmaktadır. Kaynaklarda da iş-yaşam dostu düzenlemelerin yaptıkları işin niteliği ve özelliği gereği eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara daha uygun olduğu kabul edilmektedir. Sonuçlar genel itibarıyla literatürü destekler niteliktedir.

Özetle, demografik faktörlerde ortaya çıkan anlamlı farklılıklar göz önüne alınarak hangi esnek çalışma programlarının uygulanabileceğinin analizleri iyi yapılmalıdır. Çalışan anneler için doğum sonrası yarım zamanlı çalışma, teknolojiye merakı ve düşkünlüğüyle bilinen Y ve Z kuşağı gençler için uzaktan çalışma, çocuk bakımı gibi yükümlülükleri nedeniyle işe geliş ve gidişlerde sorunlar yaşayan ebeveynler için esnek zamanlı çalışma, kariyerlerine önem veren ve mesai saatlerinden tam veya yarım gün boşaltmak isteyen çalışanlar için yoğunlaştırılmış çalışma, emekliliğine yaklaşmış kıdemli çalışanlar için emekliliğe yumuşak geçiş gibi esnek çalışma modelleri mutlaka seçenek olarak gözden geçirilmelidir.

Çalışanların işe devamsızlık algılarının kararsızlık düzeyinde kaldığı görülmektedir. Bu düzey iş tatmini ve örgütsel bağlılık anlamında çalışanların sorunlar yaşayabileceğini

göstermektedir. Stres ve gerginlik gibi meslek ve sosyal hayatta çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilecek şekilde tehdit eden örgütsel faktörler de eklendiğinde işe devamlılığın sağlanması çalışanlar arasında zorlaşabilir. Özellikle hastalıktan kaynaklı mazeret izinlerinde artışlar görülebileceği gibi işten hoşnut olmamaya ve işe bağlılığı kaybetmeden kaynaklı mazeretsiz izinlerin sayısında artışlar görülebilir. Kurumların bu bağlamda işe devamsızlık politikalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Analizin işe devamsızlıkla ilgili bir diğer boyutu devamsızlık algılarının demografik faktörlere göre anlamlı farklılık göstermesidir. Yaş, iş hayatındaki kıdem, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve gelir düzeylerine göre işe devamsızlık eğilimlerinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmektedir. Devamsızlığın 25 yaş altı çalışanlarda düşük, 26-31 yaş aralığında en yüksek ve 44 yaş ve üzeridekilerde en düşük seviyelerde seyretmesi, ters U şeklinde bir tablonun ortaya çıktığını göstermektedir. Çalışmalarda genellikle U biçiminde gerçekleşen bulgularla karşılaşıldığından ortaya çıkan sonuç dikkat çekicidir. 26-31 yaş grubunun esnek çalışmaya yönelik tutumlarının da yüksek olduğu gözlemlendiğinde, bu yaş grubuna yönelik esneklik uygulamalarına ayrıca önem verilmelidir. Kıdem arttıkça işe devamsızlık algıları düşmektedir. Kıdemli çalışanların kurumsal aidiyet düzeyleri bunda etki olabilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe işe devamsızlık algısında bir artış görülmektedir. Bu sonuç literatürün tersi bir durumun ortaya çıkması nedeniyle dikkat çekicidir. Kurumların kalifiyeli çalışanları işte tutmaya yönelik olarak esnek çalışma programlarını değerlendirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Gelir seviyesi yükseldikçe işe devamsızlık algıları düşmektedir. Sonuç literatürü destekler niteliktedir. Düşük gelir seviyesinde olanların farklı iş arayışlarında olması devamsızlık oranlarını ve işgücü devir hızlarını etkilemektedir.

Tüm bu hususlar dikkate alındığında hizmet ve çalışanın niteliği ile demografik özelliklerine göre çalışan gruplarının beklenti ve ihtiyaçları esas alınarak, bu konuda görevli ve yetkili olması itibariyle Devlet Personel Başkanlığı tarafından pilot çalışma uygulamaları başlatılmalıdır. Pilot çalışmadan elde edilecek veriler ışığında kamuda esnek çalışmaya yönelik uygulamanın ana hatları belirlenmeli ve bir an önce esnek çalışma düzenlemeleri hayata geçirilmelidir.

Araştırma Ankara'da yaklaşık 11.000 personeli bulunan çeşitli kamu kurumlarında farklı pozisyonlarda görev yapan işgörenlere yapılmıştır. Sonuçlar için örneklem büyüklüğü de göz önüne alındığında kamuda çalışanların tümü için bir genelleme yapmak mümkün değildir. Örneklemede yeterli sayıya ulaşılamamasında Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş süreci ile bu kapsamda genel seçim çalışmaları etkili olmuştur. Araştırmayla ilgili diğer bir kısıt, işe devamsızlık kavramına yer veren çalışma sayısının oldukça az olmasıdır. Bu çalışmayla birlikte işe devamsızlık davranışına dikkat çekilmeye gayret edilmiş olmakla birlikte, bundan sonraki çalışmalarda konunun daha kapsamlı ele alınması ve devamsızlık sorununa çare olabilecek politikalar ekseninde değerlendirmeler yapılması bilimsel anlamda daha çok katkı sunacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2017). “Çalışan Devamsızlığını Etkileyen Faktörler (Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma)”, Sosyal Siyaset Konferansları, 72(1), 35-54.
- Badubi, R. M. (2017). “A Critical Risk Analysis of Absenteeism in the Work Place”, Journal of International Business Research and Marketing, 2(6), 32-36.
- Baltes, Boris B., Thomas E. Briggs, Joseph W. Huff, Julie A. Wright and George A. Neuman (1999). “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria”, Journal of Applied Psychology, 84, 496–513.
- Barberia, Jose Luis. (2015). Spain – A Great Place To Live, A Terrible Place To Work ?, [https://elpais.com/elpais/2014/12/17/inenglish/1418816737\\_691083.html](https://elpais.com/elpais/2014/12/17/inenglish/1418816737_691083.html). Erişim Tarihi: 28.11.2018.
- Başdoğan, Tuğçe. (2015). “Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bolat, Tamer, Oya Temiz Seymen ve Oya İnci Bolat. (2006). “Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 1-30.
- Çamlı, Latife. (2010). “Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dubey, Khusbu. and Dasgupta Pooja. (2015). “A Study on Absenteeism & its Correlation with Job Satisfaction with Special Reference to IT Sector”, Global Journal of Commerce & Management Perspective, 4(3), 23-28.
- Egan, Geraldine. (2011). “An Investigation Into The Causes Of Absenteeism In ‘Company X’”, National College Of Ireland, Bachelor’s Thesis.
- Eren, Erol (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkuş, Adnan (2005). Bilimsel Araştırma Sarmalı. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Garnero, Andrea, Stephan Kampelmann and Francois Rycx (2013). Part-time Work, Wages and Productivity: Evidence from Belgian Matched Panel Data, Bonn: IZA Institute of Labor Economics.
- Ivanauskaite, Ausra (2015). “The Impact Of Flexible Work Arrangements On Employee Engagement And Organizational Commitment Through The Mediating Role of Work-Family Enrichment”, University of ISM, Master Thesis.
- Jex, Steve M. (2002). Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach, New York: John Wiley & Sons.



- Langenhoff, W. (2011). “Employee Absenteeism: Construction of a Model for International Comparison of Influential Determinants”, Erasmus University of Rotterdam, Master Thesis.
- Mogobe, Thabang Happiness. (2011). “Guidelines for Developing an Absenteeism Management Programme within an Institution for Higher Learning”. University of Pretoria, Master’s Thesis.
- Nicholas, Arlene. (2014). “*Management and Telework*”, Wang (Editor), Encyclopedia of Business Analytics and Optimizations (EBAO), Hershey, IGI Publishing, 1-16.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). Employment Outlook. <https://www.oecd.org/els/emp/17652658.pdf>. Erişim Tarihi: 11.07.2018.
- Örücü, Edip ve Elif Kaplan. (2001). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 93-111.
- Possenriede, Danie, Wolter Hassink and Janneke Plantenga. (2014). Does Temporal and Locational Flexibility of Work Reduce Absenteeism ?, Utrecht: Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- Simon, Nobuzwe. (2015). “Assessing the Effect of Absenteeism in the Eastern Cape Department Of Health”, University of Fort Hare, Master Dissertation.
- Singh, Tamara, Chetty, Nishika and Karodia, Anis Mohamed. (2016). “An Investigation into the Impact of Absenteeism on the Organisational Performance of A Private Security Company in Durban, Kwazulu-Natal”, *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 4(11), 105-159.
- Taşoğlu, Jale ve S. Alp Limoncuoğlu. (2010). “4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-85.
- Tütüncü, Özkan. ve Mahmut Demir (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 140-169.
- Yavuz, Arif. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

## **THE EFFECT OF EMPLOYEES’ ATTITUDES REGARDING FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS ON ABSENTEEISM PERCEPTIONS: A FIELD SURVEY IN PUBLIC INSTITUTIONS**

### **1. INTRODUCTION**

Businesses desiring to maintain their assets and preserve their competitive edge within the global market are under the responsibility of controlling and monitoring the withdrawal behaviors exhibited by their employees regarding their work within the scope of enhancing

the service quality and efficiency. Among these behaviors, absenteeism stimulated by some individual, organization and environmental factor with organization psychology and causing labor force and time loss confronts as a concept kept up-to-date.

Absenteeism is a human resource management problem that might have a considerable economic cost to employers, lead to loss of productivity and wages for employees. In this respect it is necessary to scrutinize underlying causes of absenteeism behaviors with care and earnestly and immediately after to discuss and develop solution suggestions. Irrespective of having a justification, one of the effective solution methods for reducing employees' frequencies and rates of absenteeism is flexible working.

Flexible working method which we can describe as the most typical sample of freedom of time management, balances work and individual lives, reduces work stress, by increasing organization commitment and job satisfaction thus can be effective on absenteeism. In this context, there are lots of researches on the fact that particularly flexible working arrangements of employees have significantly reduced the level of absenteeism.

## **2. METHOD**

The aim of this study is to investigate the effects of employees' attitudes towards flexible working arrangements on absenteeism perceptions. In this context it is decided to make a research and a survey method was preferred to measure this interaction in this research. This method was used in order to collect information quickly and to reach the result quickly, to digitize the data and to make the impact level between the variables more significant.

The survey consists of four parts. In the first chapter, the participants were asked to answer the questions about the working order. In the second part, the attitude scale related to flexible working arrangements is given. In the third chapter, work absenteeism perception scale is included. In the fourth chapter, information about the demographic characteristics of the employees was asked. 5-point likert-type scale was used to evaluate the second and third part questions.

In the analysis of data it is benefited from the SPSS program for Windows 21.0. Simple linear regression analysis was performed to measure the effects of employees' attitudes towards flexible working arrangements on absenteeism perceptions. Post Hoc analyzes were conducted to find the groups that create differences with the Independent T-Test, and Anova Test in order to determine whether there are any differences in the variables according to the demographic factors. In this context, the Tukey test was used when the variances were uniformly distributed, and the Games-Howell test was performed when the distribution was not uniformly distributed.

## **3. FINDINGS**

When analyzed by data, it is seen that 96.3% of the employees participating in the survey work full time. 80% of the employees stated that they were interested in the flexibility of working hours, while 76% stated that they wanted to benefit from the flexibility of the workplace. The analysis shows that if the flexible working practices are implemented in public institutions employees will give high interest to them.

In our study, simple linear regression analysis was performed in order to measure the interaction level between flexible work and absenteeism. It was observed that attitudes towards flexible working arrangements were statistically significant explanations of absenteeism behaviors. Therefore, it has been found that attitudes towards flexible working is weak effect on absenteeism perceptions due to beta coefficient, and absenteeism behaviors could be decreased by the positive effect of flexible working arrangements. Therefore, it can be stated that increasing the flexible working practices in public institutions can be effective in ensuring continuity of work. However, the positive attitudes of the employees towards flexible working are quite high. Employees are of the opinion that flexible working can have a share in ensuring work-life balance, will not hinder their job responsibilities, may have a positive effect commuting times and enables lesser certified leaves. In addition, attitudes towards flexible working arrangements vary according to demographic factors such as gender, age, number of children, age of the youngest child, seniority in work life, professional seniority and educational status.

On the other hand it is observed that employees' perceptions of absenteeism remain at instability. This level shows that employees can experience problems in terms of job satisfaction and organizational commitment. Continuity may become more difficult to achieve in work and social life, due to the organizational factors such as stress and tension that threaten various health problems. In particular, there may be increases in the certified leaves caused by the disease, and there may be increases in the number of uncertified leaves resulting from not being satisfied with the job and losing loyalty. In this context, institutions should review their absenteeism policies. Another dimension of analysis related to absenteeism is that the perceptions of absenteeism differ significantly according to demographic factors. Significant differences are observed in absenteeism tendencies according to age, seniority, professional seniority, educational status and income levels.

#### **4. CONCLUSION**

When all the issues are taken into consideration, pilot working practices should be initiated by Ministry of Family, Work and Social Security on the basis of the expectations and needs of the employee groups according to the their demographic characteristics along with characteristics of service and employees. In the light of the data obtained from the pilot study, the outline of the application for flexible working in the public should be determined and flexible working arrangements should be implemented as soon as possible.

Moreover, with this study, it has been attempted to draw attention to the absenteeism behavior, but in the future studies, it will contribute more scientifically to deal with the issue more extensively and make evaluations on the basis of policies that can address the problem of absenteeism.