

BÖLÜM XX

COVID-19 İLE GELEN YENİ ÇALIŞMA DÜZENİNDE GÜVENCELİ ESNEKLİK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL YALNIZLIK İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Oya Aytemiz SEYMEN¹ & Özlem AYDIN²

(Prof. Dr.) Balıkesir Üniversitesi, seymenoy@yahoo.com

ORCID: 0000-0002-8922-665x

Balıkesir Üniversitesi, ozlem.aydin@balikesir.edu.tr

ORCID: 0000-00015861-2999

1. Giriş

Hızla değişen pazarlar, teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmeler, örgütleri maliyetleri düşürmeye ve rekabet güçlerini artırmaya zorlamakta; bu da istihdamın esnekleştirilmesini önemli bir alternatif olarak öne çıkarmaktadır (Eyck, 2003). Ayrıca 2019 yılında başlayan ve 2020 yılında tüm dünyayı sarsarak ilerleyen Covid-19' un getirdiği yeni çalışma düzeni de bu tür uygulamaları neredeyse kaçınılmaz hale getirmiştir. Hastalıktan korunmak için zorunlu olan tecrit ve fiziksel mesafeyi içeren önlemler, günlük yaşamın yanında, üretimin yapılış şeklini ve yerini de büyük ölçüde etkilemiştir. Bu zorlu dönemde varlığını sürdürmeye çalışan örgütler, esnek çalışma uygulamalarının gerçekleştirilmesi için gerekli teknolojik ve sosyal altyapıyı sağlamak zorunda kalmışlardır (Dedeoğlu, 2020).

Pandemi nedeniyle, evden çalışma, hibrit (işyerinden ve evden) çalışma gibi uygulamalar çalışanların tercihleri olmaktan çıkmış ve adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin, Persty (2022) araştırmasına katılanlardan %55'i hibrid çalışma modelini tercih ederken, %24'ü ise bu modeli tercih etmemiştir. Yine

aynı çalışmada, evden çalışma modelini tercih eden katılımcı oranı %44 iken, etmeyenlerin oranı %29 olmuştur (Persty, 2022). Bu araştırma, çalışanların da bu uygulamalara giderek daha çok yönelmeye başladığını göstermektedir.

Çalışma hayatında esneklik genel olarak; işin başlangıcından bitişine kadar, belli kuralların geçerli olduğu bir çalışmanın yerine gerek çalışanların gerekse işverenlerin çalışma koşullarını ihtiyaçlara göre yeniden düzenleyebilmelerine olanak sağlayan bir iş düzeni, olarak tanımlanabilir. Ancak bu tür bir sistemin kurulması ve etkin biçimde sürdürülebilmesi için, çalışanların, yasaların koruması ve düzenlemesi altında olması gereklidir(Serbest, 2019).

Öte yandan esnek çalışma uygulamalarının, teknoloji çağının ve içinde bulunduğumuz sosyo-ekonomik ve epidemik koşulların sonucu olarak kaçınılmaz olması, birtakım sonuçları da beraberinde getirmektedir. Esneklik, işverenlere, değişen ekonomik koşullara göre işgücü istihdamını düzenleyebilme, piyasa talebine göre işgücü talebini değiştirebilme gibi üstünlükler sağlarken; işgörenlere kısa çalışma saatleri nedeniyle daha dengeli bir iş – yaşam ilişkisi kurabilme, işgücü piyasasının ayrımcılığa maruz kalan unsurları için istihdam olanağını artıma gibi faydalar sağlar. Diğer yandan esnekliğin genel olarak işveren açısından düşük performans, nitelikli iş gücüne erişilememesi, bağlılık eksikliği, verimsizlik gibi; işgören açısından ise düşük gelir, sosyal güvence haklarının yetersizliği gibi riskler barındırdığı da görülmektedir(Omondi vd., 2018) Esnek çalışmadan beklenen faydaların sağlanabilmesi, söz konusu risklerin giderilmesi ile mümkün olabilir.

Güvenceli esneklik, işgücü piyasası unsurları için esnekliği artırırken, eşzamanlı olarak istihdam güvenliği ve sosyal güvenlik uygulamalarını geliştirmeye yönelik bir politika ve stratejisi Wilthagen ve Tros (2008:169). Bu tür bir uygulama ile işgörenlere gelir ve iş güvencesi sağlanabildiği için, onların kaygılarının azalması beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında, doğru ve etkin güvenceli esneklik uygulamaları ile işgören tatmini arasında bir ilişki olması öngörülebilir.

İş tatmini, genel anlamda kişinin işine karşı duyduğu olumlu duygusal tutumlar, olarak tanımlanabilir (Fisher, 2000). Güvenceli esneklik, bir yandan işgücü piyasalarının ve iş yapma biçimlerinin esnekliğini artırmaya, diğer yandan ise özellikle işgücü piyasasının içindeki ve dışındaki daha zayıf gruplar için istihdam güvenliği ve sosyal güvenlik sağlamaya çalışan bir stratejidir. Bu tanımlamadan hareketle, kendilerine güvenceli bir esneklik ortamı sağlanan işgörenlerin iş tatminlerinin artacağı düşünülebilir (Wilthagen and Tros, 2004).

Esnek çalışmanın işgörenler üzerinde yaratabileceği düşünülen “yalnızlık” duygusu ise, bu çalışmanın diğer sorunsalıdır. Esnek çalışma uygulamalarının

geleneksel çalışma uygulamalarından zamansal ve mekânsal açıdan farklılığı, işgörenlerde örgütsel yalnızlık yaratabilir. Genel olarak örgütsel yalnızlık, bireyin bir örgüt çatısı altında kendisini bir gruba ait hissedememesi, sosyal ilişkiler kuramaması, diğerleri tarafından kabul görmemesi, şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle, esnek çalışan işgörenlerin böyle bir duygu içine girebileceği olasıdır.

Bu kitap bölümünde amaç; öncelikle esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerinde yarattığı etkinin ne olduğu ve güvenceli esneklik yoluyla işgörenlerin iş tatmininin nasıl artabileceğini irdelemektir. Ayrıca, örgütsel bir sorun olarak işgörenleri, işlerini ve örgütlerini olumsuz etkileyebilecek “örgütsel yalnızlık” üzerinde durulmakta ve güvenceli esnekliğin yaratacağı iş tatmininin örgütsel yalnızlığın giderilememesi durumundaki görüntüsü tartışılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çalışma Hayatında Esneklik

Çalışma hayatında esneklik konusuna girmeden önce, esneklik kavramını tanımlamak faydalı olacaktır. Esneklik, TDK Sözlüğü’nde “elastiki, değişik yorumlara elverişli”, olarak tanımlanmaktadır. Kavram, 90’lı yıllardan itibaren sadece ekonomi alanında değil, sosyoloji, siyaset ve medyada da güncel bir terim haline gelmiştir (Meulders vd., 1991). Alan yazında esneklik kavramının, “değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama ya da değişen koşullarla başa çıkabilme” vb. ifadelerle açıklandığı da görülmektedir (Gupta vd., 1989). Bu tanımlardan hareketle; esnekliği, değişen koşullara, standartlara, bunların neden ve sonuçlarına, değişimin maliyetlerine vb. uyum sağlama olarak özetleyebiliriz.

Çalışma hayatında esneklik kavramı ise, farklı yazarlar tarafından farklı bakış açıları ile ele alınmakta olup, üzerinde tam olarak fikir birliğine varılmış bir tanımlı bulunmamaktadır (Meulders vd., 1991). Bazı yazarlar, kavrama olumsuz bir anlam yüklemektedir. Onlara göre; bu, geçmişin ekonomik kuramlarının ve stratejilerinin başarısızlığını gizleyebilmek için, olumlu çağrışımlar yapan kelime oyunları ile sosyal ortaklıkları ve kazanımları ortadan kaldıran ve gerekli düzenlemelerin maliyetini en zayıfların omuzlarına yükleyen, en güçlülerin ise özerkliğini ve hareket özgürlüğünü güçlendiren bir oluşumdur. Eyck (2003) esnek çalışmayı, “koruyucu çalışma mevzuatının katılığına” (toplu iş sözleşmesi ve düzenli istihdam gibi) karşı oluşturulmuş bir yöntem olarak tanımlamış ve bu tür çalışmanın mevcut iş kanunlarına göre sınıflandırmaya ters düştüğünü, bu nedenle yasal veya kurumsal düzenleme alanının dışında olduğu ölçüde, kayıt dışı istihdamla örtüştüğünü dile getirmiştir. Ayrıca esnek çalışma kapsamındaki

işlerin, örgütün fiziksel alanının dışında da yer alabileceğine ve geçici işçiler örneğinde olduğu gibi, sıklıkla gizlenebileceğine dikkat çekmiştir. Yazara göre esneklik, hem istihdamın birçok yönünü (yasal düzenleme, işgücü piyasaları ve çalışma şart ve koşulları dâhil) etkileyen bir strateji hem de sonuçta ortaya çıkan bir istihdam kategorisi veya biçimi (geçici çalışma gibi) dir (Eyck, 2003). Öte yandan olumlu olarak tanımlayan bazı yazarlara göre kavram, istikrarsız ekonomik şartlarda işgücü ve çalışma saatlerinin ayarlanması veya ücretlerin ekonomik durumun talepleri ile uyumlu hale getirilerek ücret yapılarının yeniden düzenlenmesidir (Meulders vd., 1991).

Esnek çalışma uygulamaları esnek çalışma saatleri, kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, uzaktan çalışma gibi yöntemleri ile yapılabilir. *Esnek çalışma saatleri*, iş sürelerinin ihtiyaçlara göre belirlenmesi iken, *kısmi süreli çalışma*, normal çalışma sürelerinden daha kısa çalışma süreleridir. *İş paylaşımı*, tam günlük bir işin ve faydalarının birden fazla kişiyle paylaşılmasıdır. *Sıkıştırılmış iş haftası*, haftalık çalışma gün sayısını azaltacak şekilde günlük çalışma saatlerinin artırılmasıdır. *Uzaktan çalışma* ise, işgörenin iş yerinden farklı bir yerde çalışmasıdır (Bolat vd., 2006).

Daha derinlikli bir tarihsel değerlendirme bir tarafa bırakılırsa; çalışma hayatında esnekliğin gündeme gelmesi ve yaygınlaşması, 1970’lerde başlamıştır. Bunda, petrol krizi olarak bilinen ekonomik kriz ortamında işsizlik ve enflasyonun birlikte görüldüğü “stagflasyon” un önemli etkisi olmuştur. Bu ekonomik konjonktürde esneklik, Fordizmin getirdiği katı üretim tarzına karşı kayda değer bir seçenek olarak değerlendirilmiş ve krizin çözümü için bir seçenek olarak görülmüştür (Bal vd, 2021).

Vallas, (1999)’ a göre; bu dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler, örgütleri değişen çevre koşullarına daha hızlı ayak uydurmaya zorlamıştır. Ürün yaşam döngüleri kıaldıkça, piyasalarda artan rekabet ve hızlı değişen tüketici tercihleri, örgütlerde istikrarın sağlanmasını güçleştirmiş ve onların adeta çevre koşulları tarafından yönlendirildiği bir ortama girilmiştir. Bu da özünde, çevresel değişimi en önemli itici güç olarak kabul eden “esnek uzmanlaşma teorisini” güçlendirmiştir (Matthijs vd, 2016) Esnek uzmanlaşma, Fordizmin tek amaçlı makine ve katı Taylorizminin aksine, genellikle işbirliğini ve yeniliği teşvik eden, merkezi olmayan bir üretim topluluğu içinde, çeşitli ve yüksek kaliteli üretim için yüksek vasıflı işçiler ve esnek makineler kullanan bir sistemdir (Vidal, 2011). Sorge vd., (2016) tarafından Kuzey İtalya’daki küçük, bağımsız zanaat firmaları ile Almanya’daki büyük firmaların karşılaştırıldığı çalışmada, Almanya tarafından takip edilen yüksek hacimli stratejiye sahip, yüksek vasıflı işçilerle benzer bir esnek üretim modeli, çeşitlendirilmiş kaliteli üretim olarak tanımlanmıştır.

İkinci endüstriyel devrim ile elektriğin kullanılması enformasyon ve iletişim teknolojilerini etkileyerek dijitalleşmeyi başlatmış ve bu da bilgi üretimine geçişin ilk kıvılcımı olmuştur. Günümüzde makine-insan bileşenine ihtiyaç duyan üretim sistemlerinden, yapay zekâ, derin öğrenme, makine öğrenmesi gibi yöntemleri kullanan otomasyon sistemlerine aşamalı olarak geçilmektedir. Üretim yönetimindeki değişimler, talep edilen emeğin nitelik ve niceliğini değiştirmektedir. Esnek çalışma yöntemleri teknolojik gelişmeler sayesinde çeşitlenmekte ve uygulanmaları da giderek kolaylaşmaktadır (Cooke, 2012; Berg vd., 2018).

2.2. Güvenceli Esneklik Kavramının Anlamı ve Önemi

Esnek çalışma uygulamaları, üstünlükler yanında birçok sakıncayı da beraberinde getirmekte olup; bu etkilerin ne yönde olacağına dair bir görüş birliği yoktur. Kavramın derinliği, dinamikliği, uygulama alanlarının genişliği, uygulandığı ülkelerdeki/örgütlerdeki yasal ve sosyal yapıların farklılığı gibi nedenlerle etkileri geniş çaplı bir değerlendirme konusudur (Elif, 2021). Work+Life Fit'in 2006 ve 2011 yıllarında yaptığı bir araştırmada hem işverenlerin hem de işgörenlerin, esnekliğin etkilerinin ne yönde olduğunu anlamaya çalıştıkları vurgulanmış ve esneklikle ilgili algının 2011 yılında 2006 yılına göre daha olumlu yönde değiştiği sonucuna varılmıştır (Work+Life Fit, 2006). Alan yazında esnek çalışma uygulamalarının, verimlilik, performans, iş yaşam dengesi, stres gibi unsurları olumlu etkilediği sonucuna varan çalışmalar görülürken; bu uygulamaların aynı kavramları olumsuz etkileyebileceği yönünde çalışmalar da mevcuttur. Uygulama aşamasında, her ülke hatta her sektörün rekabet ortamı, büyüklük, yasal düzenlemeler gibi şartları farklı olduğundan dolayı, esnek çalışma uygulamalarının işgören ve işveren açısından, sosyo-politik ve teknolojik açıdan farklı sonuçlar doğurduğu kanısı oluşmuştur.

Houseman vd, (2006, 333)' nin çalışmasında yer verdiği İspanya ve Japonya örnekleri, yukarıdaki kanıyı desteklemektedir. İspanyol hükümeti, geçici işçilerin aşırı kullanımının başlıca nedenininkatı işgücü piyasası koşulları olduğunu tespit etmiş ve serbestleştirmeye gitmiştir. Fakat serbestleşme sonrasında dahi geçici işçi kullanımı azalmamıştır. Bu durum, işgücü piyasası katılımı ile esnek çalışma uygulamalarının kullanılması arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olmayabileceğini ve bir istihdam ilişkileri sistemi kurulduktan sonra kurumsal bir ataletin gelişebileceğini gösterir. Aynı çalışmada yer alan bir diğer örnek ise, Japonya'da küçük çocuğu olan annelerin diğer ülkelerdekilerden farklı olarak yarı zamanlı çalışma seçeneklerine yönelerek, iş ve ailenin taleplerini dengelemeye çalışmak yerine, işgücü piyasasından tamamen çekilmeyi tercih etmeleridir. Bu tercihin nedeni olarak, yarı zamanlı çalışma ücretlerinin tam zamanlı çalışma

ücretlerinden önemli ölçüde düşük olması gösterilmiştir. Çalışmaya göre zayıf parite düzenlemeleri, daha geniş bir cinsiyetler arası ücret farkına yol açmakta ve bu da işgücü piyasasından tamamen çekilme ile sonuçlanabilmektedir.

Öyleyse, esnek çalışma uygulamalarından beklenen yararların sağlanabilmesi için; olumlu ve güçlü yanlarının güçlendirilmesi, zayıf ve sakıncalı yönlerinin ise dikkatle ele alınarak en aza indirgenmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasında fayda vardır. Küreselleşme ve yoğun rekabet, esnek çalışma uygulamalarını neredeyse kaçınılmaz hale getirmiştir (ILO, 2007). Ancak uygulamaların, özellikle toplumun güçsüz öğelerinin (nitelsiz işgücü, kadınlar, göçmenler, çocuklar vs.) çalışma şartlarında meydana getirdiği sorunlar; sosyal, politik ve ekonomik riskler barındırmaktadır. Bu kapsamda güvenceli esneklik modelinin esnek çalışmanın risklerini azaltabileceği görüşleri yaygınlaşmıştır.

Özetle, güvenceli esneklik, esnek çalışmanın getireceği birçok sosyo-ekonomik ve yasal sorunun çözümünde önem taşıyan bir seçenek olarak, bu çalışmada önerilmektedir.

Güvenceli esneklik kavramı çok yeni olup üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Ortaya çıkışından itibaren, öncelikle bir strateji, bir durum ya da analitik bir araç, olarak tanımlanmıştır. Rogowski (2008) kavramı daha zayıf emek gruplarına yönelik uyumlaştırılmış bir strateji olarak açıklarken; Ferrera vd. (2001) sosyal dışlanmaya karşı mücadele ile ilişkili görmüşlerdir (EC, 2013).

Wilthagen and Tros (2004, 169)' a göre güvenceli esneklik, bir yandan işgücü piyasalarının, iş örgütlenmesinin ve çalışma ilişkilerinin esnekliğini artırmaya, diğer yandan ise eşzamanlı olarak ve kasıtlı bir şekilde özellikle işgücü piyasasının içindeki ve dışındaki daha zayıf gruplar için istihdam güvenliği ve sosyal güvenlik geliştirmeye çalışan bir politika stratejisidir. ILO Cenevre Ofisi tarafından yayınlanan ve altı Asya ülkesinin güvenceli esnekliğe uyum sağlama durumunu inceleyen yayında ise güvenceli esneklik, işgücünün ekonomideki değişikliklere uyarlanma kapasitesi ile işgücünün çalışma ve yaşam koşullarını sürdürme kapasitesi arasındaki bağı tanımlayan ve işgücü piyasası araştırması alanında nispeten yeni bir konu, olarak tanımlanmıştır (Vandenberg, 2008).

Janicko vd., (2009) kavramı, iş güvenliği ve esnekliği güçlendirerek işgücü piyasasının karşılıklı tarafları olan işgören ve işvereni destekleyen bir sistem olarak tanımlarken; AB tarafından, işgücü piyasasının, iş örgütlerinin ve iş ilişkilerinin esnekleştirilmesi yanında; işgörenlere istihdam ve gelir güvencesinin sağlanmasını amaçlayan bir istihdam stratejisi aracı,olarak tanımlandığı görülmektedir (EC, 2013). Antoniades, (2008, 2)'e göre güvenceli

esneklik, aynı zamanda işgücü piyasasında esnekliği ve yüksek derecede istihdam ve gelir güvenliğini destekleyen bir dizi çalışma düzenlemesini ifade eder. Bu nedenle, işlerin korunmasına daha az, insanların korunmasına daha fazla önem veren bir stratejidir. Ulukan (2014) ise, güvenceli esnekliğin, çalışma ilişkileri bağlamında yıpranmış bir kavram olan esneklik kavramının, güvence kavramıyla birleştirilerek dengeli bir pozisyonu temsil ettiğini belirtmektedir.

Kuene (2008, 6) güvenceli esnekliğin AB'nin işgücü piyasası tartışmalarındaki iki önemli ayrılığı temsil ettiğini dile getirmiştir: İlki, işgücü piyasası analizine bütüncül bir yaklaşım getirmesidir. İkincisi ise, sadece işgücü piyasasına, kuralsızlaştırmayı temel alan tek boyutlu bir yaklaşım yerine, bir dizi farklı esneklik ve güvenlik türünün etkileşimi olarak gören bir bakış açısı sunmasıdır. Bu anlamda, güvenceli esneklik yaklaşımı, işgücü piyasalarının yönetim ve kurumsal dinamiklerini analiz etmek ve karşılaştırmak için yararlı bütünsel bir araç, olarak tanımlanmaktadır. Kavram özünde, daha fazla işgücü piyasası esnekliğinin mutlaka daha az güvenlik anlamına gelmediği ve daha fazla güvenliğin, esnekliği mutlak suretle sınırlamadığını içerir.

2.3. Güvenceli Esnekliğin Ortaya Çıkış Süreci

1990'ların ortalarında Hollanda'daki işyerlerinde uygulanan esnek çalışma yöntemleri, güvenlik gereksinimlerinin dengelenmesi sorunu beraberinde getirmiştir. Böylece güvenceli esneklik kavramı, 1999 yılında yürürlüğe giren "Esneklik ve Güvenlik Yasası" ile ilk kez bu ülkede yasal bir düzenleme olarak yer almış, daha sonra istihdam stratejisinin temel kavramlardan biri olarak İskandinav ülkelerinde benimsenmiştir. Ülkelerin uygulamalarında kendi yasal, politik, kültürel vb. yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanan değişiklikler mevcuttur. Örneğin Hollanda'da 'overlegeconomie' olarak isimlendirilen, müzakere ve danışmanlığa dayalı bir sistem mevcuttur. Bu sistemin iki önemli unsuru mevcuttur: Bunlar Sosyo-Ekonomik Konsey (Sociaal-Economische Raad, SER) ile Çalışma Vakfı (STAR)'dır. Hükümet ve bu örgütler, ekonomi ve işgücü piyasasını düzeltmeye ve müzakere ve danışmanlık yöntemlerini kullanarak anlaşmaya çalışmaktadırlar (Voss vd., 2011; Azman, 2020).

Danimarka'da esneklik, güvenlik ve aktif işgücü piyasası uygulamaları Altın Üçgen Teorisine dayanır. Ayrıca ülkede iyi işleyen bir toplu pazarlık sisteminin varlığı, görece dengeli gelir dağılımı ve sosyal adalet sistemine sahip olma, yüksek sendika üyeliği oranları vb. etmenler, işgücü piyasasını ve güvenceli esneklik uygulamalarını etkilemiştir. Ülkedeki güvenceli esneklik modeli, sosyal taraflar arasında bir sosyal diyalog ve müzakere geleneğine dayanmaktadır (Voss vd., 2011; Özer, 2018).

Yukarıda anlatılan ülkelerdeki uygulamaların işgücü piyasalarında yarattığı olumlu etki kavramı, zamanla AB’de istihdam sorununun çözümü için önerilen bir alternatif yapmıştır. AB İstihdam Stratejisinde; işsizliğin çözümü olarak ömür boyu eğitimin teşviki, iş arayanların desteklenmesi ve cinsiyet itibariyle işgücü arasında eşitliğin sağlanması, bu kavrama dayalı olarak ele alınmıştır (Wilthagen vd, 2004; Kuene, 2008).

Güvenceli esnekliğin gündeme alındığı Essen (1994), Floransa (1996), Amsterdam (1997) ve Lizbon (2000) AB toplantılarında kavram, Avrupa İstihdam Stratejisinin (EES) kilit bir hedefi haline gelmiştir. AB’nin 2000 yılında Lizbon’da, dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgiye dayalı ekonomi olmak ve sürdürülebilir ekonomik büyüme yeteneğine sahip olmak şeklinde ifade ettiği misyon tanımına uygun olarak, birlik, esnekliği güvenliği birlikte artırmak istemektedir (Wilthagen vd., 2004, 167).

Güvenceli esneklik uygulamalarının sonuçlarının gözlenebildiği Mondragón Entegre Kooperatifi gibi bazı belirgin oluşumlara da rastlanmıştır. Bu kooperatif, patronsuz üretim ideali üzerine kurulan, üyelerinin aynı zamanda işletme sahibi olduğu ve bünyesinde birçok sektörden ve iş kolundan ulusal ve uluslararası firmayı barındıran bir oluşumdur. 2013 yılında yaşanan ekonomik kriz döneminde yine bir kooperatif olan Fagor Electrodomésticos (FED)’den farklı olarak güvenceli esneklik politikalarını benimseyerek fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve çalışma süresi esnekliği uygulamalarını kullanmış, böylece rekabet üstünlüğü elde etmiş ve piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlayıp krizi daha başarılı şekilde atlatmıştır. Buna karşılık Fagor Electrodomésticos, 2013 yılında iflasını açıklamıştır (Errasti vd., 2016; Larrazabal vd., 2021).

Güvenceli esneklik uygulamaları akademik olarak araştırılmaktadır; ancak uygulamaların işgücü piyasasına etkileri hakkında net bir sonuca varılamamıştır. Ayrıca güvenceli esneklik politikaları kapsamında yapılan uygulamalar nedeniyle AB’de yapılan harcamaların arttığına dikkat çeken çalışmalar da mevcuttur (Haapanala, 2021).

2.4. Güvenceli Esnekliğin İlkeleri

COM (2007), raporunda AB üyesi devletlerin güvenceli esneklik ile ilgili uygulamalarında, ulusal boyutta değişime uyum sağlama sorunları ile karşılaşacakları tespitinde bulunmuştur. Bu nedenle, Büyüme ve İstihdam Stratejisinin ortak hedefleri kapsamında tartışmalara daha uygun bir zemin kazandırabilmek için, AB düzeyinde sekiz “ortak esnek güvence ilkesi” belirlenmesi uygun görülmüştür. Bu ilkelere aşağıda yer verilmiştir:

Güvenceli esnekliğin içeriğini, esnek ve güvenilir sözleşme düzenlemeleri, yaşam boyu eğitim stratejileri, etkili ve aktif işgücü piyasası politikaları ve modern sosyal güvenlik sistemleri oluşturur.

Esnek güvence, işverenler, işgörenler, iş arayanlar ve kamu yetkilileri için haklar ve sorumluluklar arasında bir denge, anlamına gelir.

Güvenceli esneklik, tek bir işgücü piyasası modeli ya da tek bir strateji değildir; üye ülkelerin ulusal özelliklerine, emek piyasalarına ve endüstriyel ilişkilerine uyumluluk göstermelidir.

Güvenceli esnekliğin, işgücü piyasalarında, içeridekiler (mevcut işgücü) ve dışarıdakiler (potansiyel işgücü) ayrımını azaltması beklenir. İçeridekilerin olası iş değiştirme durumlarına hazırlıklı olmak için desteklenmesi gerekirken, dışarıdakilerin de piyasaya kolayca girebilmeleri için giriş noktaları ve gerekli müdahaleler yapılmalıdır.

İç güvenceli esneklik de (örgüt içi), dış güvenceli esneklik (bir örgütten diğerine) kadar desteklenmeli; işe alma ve işten çıkarmadaki esnekliğe, bir işten diğerine güvenli geçiş de eşlik etmelidir. Yukarı doğru hareketlilik kolaylaştırılmalıdır. Sosyal korumanın hareketliliği engellememesi, tersine desteklemesi gerekir.

Güvenceli esneklik; kadınlar ve erkekler için kaliteli istihdama girişte eşitliği sağlayarak ve iş ile aile yaşamını barıştırarak, cinsiyet eşitliği sağlamalıdır. Aynı zamanda göçmenler, gençler, engelliler ve yaşlılar için de eşit olanaklar sunmalıdır.

Güvenceli esneklik, kamu otoriteleri ve sosyal taraflar arasında güven ve diyalog iklimi gerektirir. Burada herkesin değişim için gereken sorumluluğu alması ve dengeli politika paketleri üretmeleri önemlidir.

Güvenceli esneklik, kaynakların uygun maliyetli kullanımını ve finansal anlamda sürdürülebilir kamu bütçeleri ile uyumlu olmasını da gerektirmektedir; aynı zamanda maliyet ve faydanın, özellikle işler, bireyler ve kamu bütçeleri arasında adil dağılımını amaçlamalıdır.

2.5. Güvenceli Esneklik Açısından Güvencenin Kapsamı

Güvenceli esneklik kavramının kapsadığı güvencelere ilişkin alan yazın incelendiğinde; genel olarak iş güvencesi, istihdam güvencesi, gelir güvencesi ve birleşim (kombinasyon) güvencesi kavramları ile karşılaşılmaktadır. Wilthange (1998) bu güvence türlerini beş esneklik tipiyle ilişkilendirerek bir matris oluşturmuştur. Bu matris, ülkelerin güvenceli esneklik uygulamalarını ölçmede kullanılmaktadır (EC,2013).

Tablo 1: Esneklik Tipleri ve Güvence İlişkisi

Esneklik Güvencesi	İş Güvencesi	İstihdam Güvencesi	Gelir Güvencesi	Birleşim Güvencesi
Dışsal Esneklik	İstihdam koruyucu düzenlemeler vb.	İstihdam hizmetleri, eğitim/yaşam boyu öğrenme	İşsizlik ödemeleri, asgari ücretler vb.	İşten çıkarmalara karşı koruma
İçsel Esneklik	Kısaltılmış iş haftası, yarı zamanlı çalışma vb.	İstihdamı koruyucu düzenlemeler	Ek ödemeler, hastalık ödemesi vb.	Farklı işten ayrılma türleri, yarı zamanlı emeklilik vb.
İşlevsel Esneklik	İş zenginleştirme, taşeronlaştırma	Eğitim, iş rotasyonu vb.	Performansa dayalı ücret sistemleri	Gönüllü çalışma süresi düzenlemeleri
Ücret Esnekliği	Sosyal güvence, vb.	İstihdam sübvansiyonları, vb.	Toplu ücret sözleşmeleri, vb.	Gönüllü çalışma süresi düzenlemeleri

Kaynak: Wilthagen ve Tros, 2004,17.

Bunların dışında alan yazında yer alan bazı güvence tanımları ise şunlardır:

İş güvencesi, aynı işveren ile istihdam ilişkisini koruma ve aynı işte kalma güvencesi anlamına gelmektedir (Atar, 2017: 6). İstihdam güvencesi, işgörenleri keyfi ve kısa süreli işten çıkarmaya karşı koruyan ve onların aynı ya da farklı işverenle uzun vadeli iş sözleşmeleri yapmalarını sağlayarak geçiciliği önleyen iş ilişkileri kurabilmeleridir (Dasgupta, 2001, 2). *Birleşim (Kombinasyon) güvencesi*, ücretli çalışmayı diğer özel veya sosyal faaliyetlerle birleştirme olanağı sağlama güvencesidir (Zekic, 2016, 552). *Ücret/gelir güvencesi*, yeterli ve istikrarlı gelir düzeyi sağlanacağına dair güvencedir. *İş güvenliği*, güvenli ve sağlıklı iş yeri şartlarının teminidir. *Temsil güvenliği*, temsilci ve sendikalar aracılığıyla toplu sesin korunmasıdır. *İstihdam edilebilirlik güvenliği*, işçiyi istihdam için doğru becerilerle donatarak yeni beceriler edinme ve sürdürme fırsatıdır. *İş-yaşam dengesi*, aile sorumlulukları ile işi birleştirme seçenekleri ile dengenin korunmasıdır (EC, 2013. 17). *Gelir güvencesi*, kazanılan ya da sosyal güvenlik ve diğer yardımlar ile elde edilen yeterli miktarda, fiili, algılanan ve beklenen gelirdir. Hem çalışma hayatı ve sonrasında (yaşlılık, maluliyet vb.) gelir düzeyini, mevcut ve gelecekteki gelir beklentisidir (ILO, SESP). *Bağdaştırma güvencesi*, iş ve özel yaşam dengesini sağlama güvencesidir (Atar, 2017, 7).

2.6. Güvenceli Esnekliğin Bileşenleri

Güvenceli esnekliğin bileşenleri ile ilgili alan yazın incelemesinde; Madsen (2004), esnek işgücü piyasalarına, cömert işsizlik desteğine ve etkinleştirme önlemlerine (beceri yükseltme ve işsiz işçilerin yeniden vasıflandırılması gibi) dayalı “Altın Üçgen” fikrini önermiştir. Avrupa Komisyonu bu fikri uygun bulmakla birlikte, dördüncü bir bileşeni daha benimsemektedir. Avrupa Toplulukları Komisyonuna ait 2007 yılı Bürüksel raporunda dört bileşen şöyle sıralanmaktadır:

Modern iş kanunları, toplu sözleşmeler ve iş örgütlenmeleri yoluyla esnek ve güvenilir sözleşme düzenlemeleri (“içeridekiler”/“dışarıdakiler” açısından, işveren/işgören açısından),

Çalışanların, özellikle de en savunmasız olanların sürekli uyarlanabilirliğini ve istihdam edilebilirliğini sağlamak için kapsamlı yaşam boyu öğrenme (LLL) stratejileri,

İnsanların hızlı değişimle başa çıkmasına yardımcı olan, işsizlik dönemlerini azaltan ve yeni işlere geçişi kolaylaştıran etkin aktif işgücü piyasası politikaları (ALMP).

Yeterli gelir desteği sağlayan, istihdamı teşvik eden ve işgücü piyasası hareketliliğini kolaylaştıran modern sosyal güvenlik sistemleri. Bu sistemler, çalışanların işlerini çocuk bakımı gibi özel ve aile sorumluluklarıyla birleştirmesine yardımcı olan geniş kapsamlı sosyal koruma hükümlerini (işsizlik ödeneği, emekli maaşı ve sağlık hizmeti) de içerir (EU, 2007; EC, 2013).

Kavramın İngilizce esneklik “flexibility” ve güvenlik “security” kelimelerinin birleşiminden oluştuğunu vurgulayarak; gelir sağlayan bir sosyal refah sistemini, işe alma ve işten çıkarmada esnekliği, aktif bir istihdam politikasını güvenceli esnekliğin üç ana bileşeni olarak göstermiştir (Auer, 2007).

ILO yayınları arasında yer alan ve Asya’daki işverenler için esneklik ve işçiler için güvenlik sağlayan politikaların analizini amaçlayan Vandenberg (2008) çalışmasında, güvenceli esnekliğin istihdam koruma mevzuatı, pasif işgücü piyasası politikaları ve aktif işgücü piyasası politikaları unsurlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bir unsur olarak ‘sosyal haklar’ın görülebileceğini belirten yazar, bu unsuru istihdam koruma mevzuatına dâhil ettiğini vurgulamaktadır. Yazar çalışmasında sadece tanımlama yapmakla kalmayıp; her bir unsuru, ilgili önlemler ve iş piyasasındaki yansımaları ile ilişkilendirerek Tablo 2’deki gibi özetlemektedir (Vandenberg, 2008,6).

Çalışmaya göre; güvenceli esneklik modeli hem esnekliği hem de güvenceyi içerir ve aralarında denge sağlamak çaba gerektirir. Dengeyi sağlamak amacıyla, hangi elemana vurgu yapılacağı ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilir. Bazı ülkeler güvenliğe, bazıları ise esnekliğe vurgu yapabilirler. Eğer model, güvencenin anahtar unsurlarını, devlet tarafından yönetilen politikalar ve programlar aracılığıyla yürütülen yeniden eğitim veya işsizlik sigortası gibi araçlarda görüyor ise, “işgücü piyasası güvenliği” ile yakından ilişkilidir ve buraya vurgu yapıyor demektir. Tersine, güvenliğin esas olarak işveren tarafından sağlandığı durumlarda ve politikalarda geçişler yerine istihdamın korunmasını vurguladığında, model, genel olarak işgücü piyasası güvenliği değil, “iş güvenliği” veya “istihdam güvencesi” ile yakından ilişkilidir.

Tablo 2: Güvenceli Esnekliğin Bileşenleri

Bileşen	Özel Önlemler	Güvenliğinin Doğası
I-İstihdam Koruma Mevzuatı		
İhbar süresi	İşten çıkarma öncesinde işverenler tarafından karşı tarafa yapılan bildirim	Yeni istihdama geçiş zamanı
İşten çıkarma yetkisi	Emeklilik için hükümetten onay ('idari yetki') ihtiyacı	Yeni istihdama geçişi düzenlemek için zaman sağlar.
Düzenli olmayan istihdam	Yarı zamanlı, geçici, belirli süreli ve sözleşmeli işçilik için koruma	İş ve sosyal güvenlik
Haksız yere işten çıkarma	Haksız yere işten çıkarmaya karşı koruma (cinsiyet, hamilelik, ırk, din, sendika üyeliği vb.)	İş güvencesi
Annelik, ebeveyn izni	Doğum ve sonrası bakım nedeniyle gelir desteği ve/veya işe geri dönme hakkı sağlar	İstihdam güvencesi
II- Pasif Emek Piyasası Politikası		
İşsizlik sigortası	Katkılarla finanse edilen, geçici olarak işsiz olanlara aylık parasal ödeme	Kısa vadeli gelir / geçiş güvencesi

Kıdem Tazminatı	İşverenler tarafından iş ilişkisi sonunda hizmet yılına dayalı olarak toplu olarak yapılan ödeme	Kısa dönem gelir güvencesi
Erken emeklilik	Normal emeklilikten önce işveren tarafından sağlanan toplu ödeme veya aylık ödemeler	Gelir güvencesi
III- Aktif İşgücü Piyasası Politikası		
İş arama	Kamu istihdam hizmeti (yani iş merkezleri) aracılığıyla iş arama yardımı	Yeni istihdama geçiş
Beceri eğitimi	İstihdam edilebilirliği artırmak için eğitim veya yeniden eğitim	Yeni istihdama geçiş
Serbest meslek	İşletme yönetimi eğitim, kredi erişimi, vergi indirimleri vb. yoluyla serbest mesleğin teşviki.	Yeni (kendi kendine) yaratılmış istihdama geçiş
Ücret sübvansiyonları	İşsizlerin işe alınmasını teşvik etmek için ücret sübvansiyonları	Yeni yaratılan istihdama (veya istihdam güvencesine) geçiş

Kaynak: Vandenberg, 2008

2.7. Güvenceli Esnekliğe Yöneltilen Eleştiriler

Alan yazında güvenceli esneklik konusuna yöneltilen birçok eleştiri bulunmaktadır. Bu eleştiriler, aşağıda özetlendiği gibi, farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır:

Madsen (2004) çalışmasında istihdam politikalarının tek başına piyasada oluşacak dengesizlikleri gidermede yeterli olamayacağını belirtmiştir. Yazar, öncelikle piyasalarda bir işgücü talebi oluşması gerektiğini ve talebi karşılamak için aktif işgücü piyasası politikalarınca şekillendirilmiş nitelikli işgücü arzının sağlanmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Ayrıca Danimarka işgücü piyasasında yüksek verimlilik düzeyi için çok sayıda kişinin kademeli olarak işgücü piyasasından dışlanmasını “ödenen bir bedel” olarak değerlendirmiş, bunun transfer geliri alan yetişkinlerin payında artış ile sonuçlandığını belirtmiştir

Avrupa Vakfı (2007)'nin 31 ülkede yaptığı anket çalışmasında, esneklik ile istihdam edilebilirlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve yüksek istihdamın esnek güvence sistemi ile gerçekleştirilemeyeceği sonuçlarına varılmıştır (Seifert, Tangian, 2007: 23).

Ulukan (2014), uygulamada güvenceli esnekliğin “esneklik” boyutunun işlerlik kazandığını, fakat güvence boyutunun söylem düzeyinde kaldığını belirtmiştir. Yazar, modelin Hollanda uygulamasında yer alan zorunlu çalışma sürelerinin çalışanın aleyhine sonuçlandığı; Danimarka'nın güvenceli esneklik yaklaşımını betimleyen altın üçgen, işgücü piyasasında göçmenleri, vasıfsız işçileri ve sağlık problemi olanları yani “dezavantajlıları” içermediği için sistemin dışına iteceği, var olan işveren-işçi çıkar çatışmasını artıracacağı ve işveren için daha fazla esneklik yaratacağı görüşündedir.

Bolat vd., (2006,27), esnek çalışma uygulamalarında yer alan belirsizliklerin ve tarafların çekincelerinin dikkate alınmaması durumunda, uygulamalardan beklenen faydanın sağlanamayabileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Çalışmada, yasal düzenlemelerin uygulama alanlarındaki tüm sorunların çözüleceği anlamına gelmediği vurgulanmaktadır. Bu sonuçlar, güvenceli esnekliğe yöneltilen eleştirilerin güvence boyutunu kapsayanları destekler niteliktedir.

Chandrasekhar ve Ghosh'un (2002) belirttiği Hindistan örneğindeki gibi, işçi hakları ve korumalarına ilişkin resmi mevzuatın ulusal düzeyde güçlendirildiği durumlarda bile, işçi sendikalarının göreceli pazarlık gücünün işçilerden ve işverenlere doğru kayması, işverenlerin bu tür yasalara uymaktan kaçınma eğilimini artırmıştır (Eyck, 2003, 8).

Sağlanmak (2010), güvenceli esnekliği, kişinin işsiz kalma ihtimalini düşürse de yeterli koruyuculuğu sağlayamadığı gerekçesiyle eleştirmektedir.

Günaydın ve Erdemir (2018, 23) çalışmasında özel istihdam bürolarının işsizlik ve kayıt dışılık ile ilgili rolü, ücret, sosyal haklar, iş ve istihdam güvencesi üzerine etkileri ve geçici işçilik araştırılmış ve yüksek işsizlik oranlarının bulunduğu bir ekonomik ortamda, işgörenin yasal düzenlemeler ile kazandığı tazminat, iş güvencesi, yıllık izin, sendikal haklardan yararlanma, eşit işlem borcu gibi işçi lehine olan haklardan mahrum bırakılarak, işçilerin daha kötü şartlarda ve daha düşük ücretlerde çalışmasına neden olabileceği vurgulanmıştır.

Hollanda ve Danimarka örneklerinin başarı nedenlerinde, sendikaların ve diğer sosyal örgütlerin güçlü pazarlık güçlerine dayanan müzakere ve danışma yöntemleri eksenindeki karar alma süreçleri sıklıkla vurgulanmaktadır. Ancak bunların işlemediği ülkelerde, özellikle güvence boyutunun sağlanamamasından

kaynaklanacak sorunlar nedeniyle, güvenceli esneklik modelinin beklenen başarıyı gösteremeyeceği kanısı oluşmuştur.

Diğer bir bakış açısı olarak, Avrupa Komisyonu'nun istihdam politikalarına ilişkin görev ve söylemleri ile bağdaştığı için, güvenceli esnekliğin son yıllarda istihdam piyasası reformları alanında parlayan bir yıldız olduğu öne sürülmekte ve kavramın aslında çok da yeni bir şey olmadığına ilişkin görüşler olduğu da belirtilmektedir. (Sğlanmak, 2010).

2.8. İş Tatmini

Fisher, (2000, 185) iş tatmini kavramının 5000'den fazla yayınlanmış makale ve tez çalışmasına konu edildiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla kavrama ilişkin olarak alan yazında birçok tanım mevcuttur. Hoppock, (1935) kavramı işgörenin işinden memnun olduğunu dürüstçe söylediği duygusal, fiziksel ve çevresel durumları, Vroom (1964) kişinin işine karşı duyduğu olumlu his ve duygusal tutumların yanı sıra, işe sağlanan uyum durumu, Locke (1976) ve Oshagbemi (1999), bireyin işinden elde ettiği memnuniyet, olarak tanımlamıştır. Alan yazın incelendiğinde; kavramın, işgörenin kendisinden ve dış etkenlerden kaynaklı tanımlarının olduğu görülmektedir. İşgörenden kaynaklandığı ifade edilen tanımlar, 'bireyin işine karşı duyduğu veya geliştirdiği olumlu veya olumsuz duygu ve tutumlara'; dışsal faktörleri içerenler, 'işin kendisi', 'işteki deneyimler', 'iş arkadaşları veya çalışma grupları', 'yöneticiler', 'çıkıtlar' gibi kavramlara değinir (Judge and Klinger, 2008; Aziri, 2011; Thiagaraj and Thangaswamy, 2017).

2.9. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda, kavramın farklı belirleyicilerinden söz edilmiştir. Çalışmalar incelendiğinde; bu belirleyicilerin bireysel, örgütsel ve işten kaynaklanan faktörler, olarak sınıflandırılabilceği görülmüştür.

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireyden kaynaklanan ve bireylerin farklı düzeyde tatmin sağlamalarına neden olan 'yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi' vb. etkenlerdir. Bazı sınıflandırmalar, örgütsel ve işin kendinden kaynaklanan faktörleri birlikte ele alarak, işin ve örgütün özelliklerinden kaynaklanan 'işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam' gibi etkenlerden oluştuğunu vurgulamaktadırlar (Akıncı, 2002, 6). Başka bir görüşe göre ise, örgütsel ve işe ilişkin faktörler ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

2.10. İş Tatminini Açıklanmasında İş Özellikleri Modeli

İş Özellikleri Kuramı, bir işin temelde beş önemli özelliği (boyutları) olduğu varsayımına dayanmaktadır. İşinde bu boyutlar ile karşılaşan işgören, her bir özellik karşısında psikolojik bir deneyim yaşar ve bu deneyim, güdülenme ile sonuçlanarak, kendisi ve çalıştığı iş yeri açısından olumlu iş davranışları ile sonuçlanır.(Bilgiç, 2008, 68).

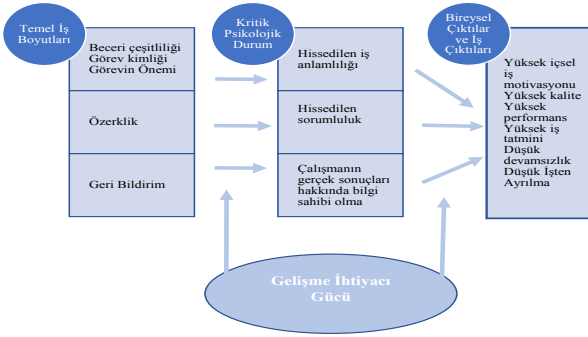
Kuram 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Yazarlar, iş tanımlama anketine ilişkin olarak yaptıkları çalışmalarda, bu anketi üç değişkeni ölçmek için tasarladıklarını belirtmişlerdir. Bunlar:

Nesnel iş özellikleri, özellikle işlerin işten sağlanan güdülenmeyi ve iş tatminini artıracak şekilde tasarlanma derecesi;

Bireylerin işlerine ve çalışma ortamına yönelik duygusal tepkileri;

Bireylerin “zenginleştirilmiş” işlere (içsel güdülenme potansiyeli yüksek işlere) olumlu yanıt vermeye hazır olma durumlarıdır.

Ölçüm sonuçları, işlerin yeniden tasarlanmasının çalışanın verimliliğini ve memnuniyetini hangi yönde ve ne ölçüde etkileyeceğini bulmayı amaçlamışlardır. Değişikliğin kasıtlı «iş zenginleştirme» projelerinden mi, teknolojik değişimlerden mi yoksa iş sistemlerinden mi kaynaklandığını dikkate almışlar ve bu etkenlerden iş değişikliklerinin çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Kurama ilişkin süreç Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: İş Özellikleri Kuramı (Hackman & Oldham, 1976, s. 256).

Kuramda üç “kritik psikolojik durum” dan bahsedilmektedir: Bunlar işin hissedilen anlamlılığı (çalışanın işi genel olarak anlamlı, değerli ve zahmete değer olarak görme derecesi), işin sonuçları için hissedilen sorumluluk (çalışanın yaptığı işin sonuçlarından kişisel olarak kendisini sorumlu hissetme derecesi) ve iş faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma (çalışanın işi ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini sürekli olarak bilme ve anlama derecesi) dir.

Bu üç durum mevcut olduğunda, olumlu kişisel ve iş sonuçlarının (yüksek içsel güdülenme, yüksek iş tatmini, yüksek kaliteli performans ve düşük devamsızlık ve işten ayrılma) elde edildiği ileri sürülmüştür. Bu üç kritik psikolojik durum ise, aşağıda sıralanan “beş temel iş boyutunun” varlığı tarafından yaratılır:

Beceri Çeşitliliği: Bir işin yürütülme aşamasında, çalışanın bir dizi farklı beceri ve yeteneklerini kullanmasını mümkün ve gerekli kılan çeşitli faaliyetler içermeye derecesidir. *Görev Kimliği:* İşin bütününe ve tanımlanabilir bir iş parçasının tamamlanma gerektirme derecesidir; bir işi başından sonuna kadar belirli bir sonuçla yapmak, olarak da açıklanabilir. *Görevin Önemi:* İşin herhangi bir alanda (iç veya dış çevrede, diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerinde vb.) önemli bir etkisinin olma derecesidir. *Özerklik:* İşin kendisinde, planlanmasında, yürütülmesinde, iş için kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde çalışana önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sağlama derecesidir. *İşin Kendisinden Geribildirim:* İşgörenin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiği ve performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi edinme derecesidir.

İş Özellikleri Kuramının tüm bireyler için eşit etkinlikle «çalışması» beklenmemelidir. Özellikle, kişisel başarı ve gelişme duygularına yüksek değer veren ve bunları arzu eden bireylerin, güdüleme potansiyeli yüksek bir işe çok olumlu tepki vermeleri beklenilirken; kişisel gelişim ve başarıya değer vermeyen bireyler için bu, iş kaygısını uyandırıcı etki yapabilir ve onları rahatsız edip gerginlik yaratabilir. Bu nedenle gelişme ihtiyacının gücü, şekilde moderator konumunda yer almaktadır.

Bu kuramı kullanarak iş tatminini araştıran örnek çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

Wang and Liu (2021) Çin’deki 17 firmada eğitim düzeyi lisans ve üzeri olan avukat, bankacı, mühendis gibi unvanlar ile çalışanlarla bir anket çalışması yapmışlardır. Çalışma sonucunda iş özerkliğinin iş tatminini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Raihan (2020) Bangladeş’te tekstil sektöründe faaliyet gösteren 15 farklı firmada gerçekleştirdiği anket sonucunda, iş özellikleri analizinin temel iş boyutlarını oluşturan ‘beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim’ çalışan iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Orpen (1979) iş zenginleştirmenin çalışan tepkilerini ne yönde etkileyeceğine dair bir çalışma yapmıştır. Çalışmada beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutlarına sahip olma derecesini artırmak için sistematik bir girişimde bulunulmuştur. Altı aylık bir deney periyodu sonunda zenginleştirilmiş işlere atanmış üyeleri işlerini

eskisinden daha zengin olarak algılamış; zenginleştirme, çalışanın iş tatmininde, işe katılımında ve içsel güdülenmede önemli artışlara neden olmuştur.

Blanz, (2017) Almanya’da kâr amacı gütmeyen bir sosyal hizmetler kurumunda yaptığı çalışmasında, iş özellikleri kuramı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin kâr amacı gütmeyen kurumlarda pozitif korelasyon gösterdiği, görülmüştür.

2.11. Örgütsel Yalnızlık

Bu çalışmanın üçüncü değişkeni olan örgütsel yalnızlık, son yıllarda örgütsel davranış alan yazınında sıklıkla karşılaştığımız kavramlardan biridir. Bu kavramı açıklayıp, bireysel ve örgütsel öncülleri ve sonuçlarını irdelemeye geçmeden önce, genel olarak yalnızlık kavramı üzerinde durmakta yarar vardır. TDK Türkçe Sözlüğünde yalnızlık kavramı, “yalnız olma durumu, kimsesizlik, kimse bulunmama durumu, ıssızlık, tenhalık” ve bununla beraber “tek başlılık”, şeklinde tanımlanmaktadır. Yalnızlık, mahrem ve sosyal ihtiyaçların yokluğuna verilen tepkileri kapsayan karmaşık bir duygular dizisi, olarak da tanımlanabilir. Bu duygu, bazı kişiler için geçici bir nitelik taşıırken, bazıları için kronik/süregeleyen bir durumu ifade edebilmektedir (Wright, 2005, 2).

Yalnızlık, psikolojik bir durum olmakla birlikte, insanı etkileyen bir kavram olarak felsefe, edebiyat, tasavvuf, sosyoloji gibi farklı disiplinlerce konu edilmiştir. Bazı filozoflar, yalnızlığın evrensel bir insan deneyimi olduğunu iddia ederken, bazıları ise hakikatin ancak yalnızlaşarak bulunabileceğini savunmuşlardır. Platon’a göre yalnızlık, davet edilmemiş ve istenmeyen bir duygu iken (Karnick, 2011), Schopenhauer (1999) ise, yalnızlığı özgürlüğün şartı olarak görmektedir; özgürlüğe kavuşabilmek için, insanın yalnızlıkla barışıp onu sevmesi gerekir; özgür olmayan bir kişi hiçbir şey olamaz (Botton,2021).

Edebiyat alanında da yalnızlık geniş bir yer bulmuş olup, kavram birçok ünlü edebiyatçının eserlerinde karşımıza çıkmaktadır. Dante’nin İlahi Komediya’sının kahramanı, yaşadığı dünyayla uyum sağlama gücünü yaşamakta ve bu nedenle cehennem katmanları arasında dolaşmaktadır. Bazı yazarlar, yalnızlığın kaynağını diğer insanlarda görmüştür: Özdemir Asaf “Yalnız kaldınız sanırsınız/ Biliyorum. /Yalnız bırakılmışsınız, /Biliyorum. / Ötesi yok.” dörtlüğünde olduğu gibi... Bazıları ise- örneğin şair Edip Cansever-monoton hayat şartları, sosyokültürel değişimler gibi nedenlerden ötürü insanın kalabalıklar içinde yalnız kaldığını ve yabancılaştığını görmüştür. Cansever, kent yaşamının getirdiği kaotik ortamı, “bir yalnızlığa sürgün gitmenin ormanını kuşatan bitkisel yalnızlık”, olarak ifade etmiştir (Balık, 2011, 13).

Sosyolog Philip Slater (1976) yalnızlığı anormal bir durum olarak görmek yerine, normatif bir durum olarak değerlendirmek gerektiği düşüncesindedir.

Yazar, rekabetçi yaşamın, bağlantısızlık ve yalnızlık getirdiğini ve bu yaşam şeklinin sağladığı tatminlerin kısa ömürlü olduğunu savunmaktadır. Ayrıca Peplau ve Perlman (1982), “aşırı bireyseli ve rekabet yoluyla başarıya” vurgu yapan sosyal kurumların yalnızlığı besleyebileceği kanısındadırlar (Wright, 2005, 45).

Yönetim bilimi de yalnızlık kavramını incelemiş ve farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Peplau ve Perlman, (1982) çalışmalarında, çağdaş araştırmacıların genel kabulünün, yalnızlığı, ‘bir kişinin sosyal ilişkilerindeki niteliksel veya niceliksel eksikliklerden kaynaklanan psikolojik bir durum’, olarak tanımlamak yönünde olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarlara göre yalnızlık, arzu edilen ile ulaşılan sosyal temas düzeyleri arasındaki uyumsuzluğa bir yanıt niteliğindedir ve bilişsel süreçlerin yalnızlık duyguları üzerinde düzenleyici bir etkisi mevcuttur (Wright, 2005, 2). Yazarlar, yapılan yalnızlık tanımlarında üç ortak nokta olduğunu belirlemişlerdir: Bunlar; yalnızlığın kaynağının bireyin sosyal ilişkilerinin yetersizliği olduğu, öznel bir deneyim olduğu ve yalnızlık deneyiminin tatsız ve üzücü olduğudur (Kahraman, 2018:2).

Yalnızlığın bireyin kişiliğinden ve ben merkezli düşüncelerden kaynaklandığı yönünde genel bir kanı olmakla birlikte, kavramı anlamak için bu bakışın eksik olacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. Bu görüşte sadece bireyin kişiliği değil, çevresi de yalnızlığa neden olup onu sürekli kılabilir. Bu nedenle yalnızlığı, kısmen kişisel eksilikler, kısmen de kişinin sosyal çevresindeki faktörlerden de etkilenen bir kavram olarak görmelidir; bu sosyal çevreye çalıştığı örgüt/işyeri de dahildir (Ernst and Cacioppo, 1999).

Öte yandan, alan yazında, bu konuda iki farklı bakış mevcuttur: Birinci grup, örgütsel yalnızlık duygusunun genel yalnızlık ile aynı olduğu ve genel yalnızlık duygusunun örgüte yansıtıldığı görüşündedir. Diğer grup ise, örgüt iklimi, iş özellikleri gibi işyeri özelliklerinin yalnızlığa etkisine değinerek kavramı yeniden tanımlamıştır (Zhou, 2018, 1007).

Örgütsel yalnızlık yerine “işyeri yalnızlığı” kavramını kullanan çok sayıda araştırma da bulunmaktadır. Ancak iki kavramın tam anlamıyla birbirleriyle örtüşmediği düşünülmektedir. Bu çalışmada, işyerinin mekânsal boyutlarını aşan bir yalnızlık kavramının daha kapsayıcı olduğu düşünülerek, “örgütsel yalnızlık” seçilmiş ve kullanılmıştır. Özellikle esnek çalışmanın araştırma değişkenlerinden biri olduğu düşünüldüğünde, bu seçim daha anlamlı görünmektedir.

Erdil and Ertosun (2011: 505)’ a göre örgütsel yalnızlık, çalışanın örgütüne özgü bir duygudur ve rekabet ortamı, sanal ekipler ve alternatif çalışma düzenlemeleri gibi çalışma ortamının belirli özellikleriyle bir arada bulunur.

Wright (2005) örgütsel yalnızlığı, bireylerin örgütsel ortamdan bekledikleri kişilerarası ilişkilerde farklılıklar olması durumunda ve bireyler bu farkı telafi

edebilecek donanımına sahip değillerse deneyimledikleri yalnızlık duygusu, olarak tanımlamıştır. Yani Wright'a göre çalışanlar, çalışma ortamı ve işyeri iklimi hakkındaki algılarını etkileyen ve dolayısıyla çalışanın kişilerarası ilişkilerini etkileyen belirli bilişsel, duygusal ve davranışsal özellikleri işyerine getirir ve bu nedenle kişinin işyeri iklimine ilişkin beklentileri ile karşılaştığı çevrenin uyumunun olmaması durumunda, yalnızlık oluşur. Yazar, örgütsel yalnızlığı iki boyutta sınıflandırır. Bunlar, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Duygusal yoksunluk, çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini ifade eder. Bir çalışanın işyerindeki diğer çalışanlardan yabancılaştığını, dışlanmış olduğunu veya bağlantısının kesildiğini hissettiğinde ortaya çıkar.

Sosyal yalnızlık ise, akranların, arkadaşların, iş arkadaşlarının, komşuların vd. oluşturduğu bir ağın dışında kalma eksikliğinden kaynaklanan yalnızlıktır.

Örgütsel yalnızlık kavramı üzerine yapılan çalışmalar, 1980'li yıllarda başlamış (Gumpert and Boyd, 1984) ve 2016 yılından itibaren ivme kazanmıştır. Alan yazın incelendiğinde; çalışmaların geniş bir coğrafi alana yayıldığı, örgütsel yalnızlığın tek bir coğrafi konumla sınırlı olmadığı, insanları ve ekonomileri etkileyen evrensel bir olgu olduğu görülmektedir. Firoz vd. (2020) işyeri yalnızlığını konu alan 29 çalışmayı incelemiş ve çalışmaların %38'inin Türkiye'de, %19'unun Çin'de, %11'inin ise Hindistan'da yapıldığı sonucunu paylaşmıştır (Firoz vd, 2020).

2.12. Örgütsel Yalnızlığı Etkileyen Faktörler

Alan yazın incelendiğinde; örgütsel yalnızlığı etkileyen faktörlerin, genellikle kişisel faktörler ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Daha ayrıntılı bir sınıflandırmayla, örgütsel yalnızlığı etkileyen faktörleri; , *kişisel faktörler* (demografik özellikler, kişilik özellikleri, iş deneyimi gibi); *örgütsel faktörler* (ücret ve sosyal haklar, yükselme olanakları, çalışma ortamı ve şartları, yöneticiler ve yönetim tarzı, eğitim olanakları, performans değerlendirme sistemleri, iş güvencesi, liderlik tarzı, sosyal ilişkiler gibi) *işten kaynaklanan faktörler* (işin niteliği, işin özellikleri, işin tasarımı, rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü vd.) ve çevresel faktörler (sosyo-ekonomik, toplumsal, teknolojik vb. makro dış çevre unsurları gibi) olarak da sınıflandırabiliriz. (Hee vd., 2020), (Khan vd., 2012).

2.13. Örgütsel Yalnızlığın Sonuçları

Örgütsel yalnızlık, bireylerin psikolojik gücüne, bununla baş etme yöntemlerine, bu duygunun şiddetine vb. bağlı olarak istenmeyen sonuçlar doğurabilecek bir ruh halidir ve bireysel, işe dönük ve örgüte dönük sonuçlar doğurabilir. Örgütsel

yalnızlık birey açısından düşük iş tatmini, işten ayrılma düşüncesinin oluşması, kendine güvensizlik nedeniyle kararsızlık ve dikkat eksikliği, stres, düşük iş tatmini gibi; örgütsel açıdan, düşük performans, düşük örgütsel bağlılık, azalan örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek işgücü devir hızı vb. sonuçlar doğurabilir. İş açısından ise özen eksikliği, düşük çıktı düzeyi, hatalı sonuçlar ve kayıplar ile sonuçlanabilir.

Bu alanda yapılan bazı görgül çalışmaların aşağıda özetlenen sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir:

Yolaç vd. (2021) örgütsel yalnızlığın, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif bir etkisinin olduğu; diğer yandan duygusal yoksunluk boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde de negatif bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Jung vd. (2021), örgütsel yalnızlığın işe bağlılık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve çalışan ile üstleri ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ilişkilerin kavram üzerindeki düzenleyici rolünü incelemeyi amaçladıkları çalışmada; kavramın, çalışanların işlerine bağlılığını azalttığı sonucuna varmışlardır. Çalışma, kavramın işe bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin, iş arkadaşı değişimi ile hafifletildiğini doğrulayan sonuçlara ulaşmışlardır.

Bartholomeusz vd. (2021) yaptığı çalışmada duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlığı içeren işyeri yalnızlığının çalışan bağlılığı ile negatif ilişkili olduğunu sonucuna varmıştır.

3. Kuramsal İlişkilendirme

3.1. Güvenceli Esneklik ile İş Tatmini İlişkisi

Güvenceli esneklik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açıklanmasında, Beklenti Kuramı ve Eşitlik Kuramından yararlanabilmek mümkündür. Bu ilişki, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı, güdülenmeyi belirleyen temel etmenin beklenen ödülle veya kazanç olduğunu savunmaktadır. Buradan hareketle, bireyin üstün tuttuğu amaçlar arasında, iş güvencesi beklentisi sayılabilir. Kurama ait varsayımına göre, işgörenlerin örgütlerinden çeşitli beklentileri (doyurucu bir maaş, iş güvencesi, yükselme vb.) gibi farklı beklentileri vardır (Eerde vd., 1996). İşgören çabasının kabul edilebilir bir performans ile sonuçlanacağına, performansın ödüllendirileceğine ve ödüllerin değerinin olumlu olduğuna inandığı ölçüde güdülenecektir. Kurama göre, ödülün beklentiyi karşılama ölçüsü (valens) ve performans çıktı (araçsallıktan) ilişkisine bağlı olarak, güdülenme düzeyi değişecektir. Kuramın bu varsayımları değerlendirildiğinde; güvenceli esnekliğin işgörenin ihtiyaç duyduğu

güvenciyi sağlayarak güdülenme düzeyini ve böylece iş tatminini artıracığı öngörülmektedir.

Adams (1963,1965) geliştirdiği Eşitlik Kuramında, işgörenlerin, örgüte kattıkları girdilerle (gösterdikleri çaba, bireysel nitelikleri, deneyim vb.) ile iş çıktıklarına (elde ettikleri maddi manevi kazanımlar ve gösterilen tutum ve davranışlar vb.) dayanan bir eşitlik derecesi belirlediğini ve bu değer üzerinden kendi katkı ve ödülleri diğer çalışanların katkı ve ödülleri ile karşılaştırdığını söyler. Buna göre eğer, işgören karşılaştırma sonucunda kendisine adil davranılmadığını hissederse, bu durum memnuniyetsizlik ve iş tatmininde azalma ile sonuçlanacaktır (Al-Zawahreh vd., 2012). Avrupa Komisyonu'nun (2007) güvenceli esneklik adımlarını belirlediği raporunda, uygulamanın sahip olması gereken özellikleri arasında, kaliteli istihdama eşit erişimin teşvik edilmesi, göçmenlere, gençlere, vb. eşit fırsatlar sağlayarak cinsiyet eşitliğini desteklemesi sayılmıştır. Ayrıca söz konusu Rapor' da farklı esneklik tiplerinde istihdam edilen işgörenlerin eşit ücret, adil çalışma süreleri vb. yasal düzenlemelerin gerekliliğine de yer vermektedir (COM, 2007,9-13), (Bekker vd., 2008). Güvenceli esnekliğin içerdiği bu ilkeler nedeniyle, işgücü piyasasında eşitliği destekleyen uygulamaları artırarak eşitlik kuramı gereği güdülenmeyi ve iş tatminini artırması beklenmektedir.

Ayrıca, Heckman ve Oldham (1976) iş özellikleri modelinde temel iş boyutları arasında saydığı özerkliğin işte güdülenmeyi ve iş tatminini artıracığını belirtmişlerdir. Çalışma hayatında esneklik bu karamda belirtilen özerkliği artırmaktadır (Kooij vd., 2015), (ILO, 2017). İş tatmini etkileyen faktörler arasına sayılan iş özerkliği gereğince, esneklik uygulamalarının bu tatmini artırması beklenmektedir. Güvenceli esneklik ise, esneklik uygulamalarının özellikle ücret ve iş güvencesi boyutunda olumsuz etkilerini düzenleyici bir etkiye sahiptir (ILO, 2017). Bu çerçevede güvenceli esneklik uygulamalarının özerkliği artırarak iş tatminini artırması beklenmektedir. Ayrıca çalışanın işin gerçek sonuçları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayacak geribildirimlerin yapılmasının da bu etkiyi artırması beklenir.

Yukarıdaki kuramları destekleyen görgül araştırma sonuçları da bulunmakta olup; bunlara aşağıda özet olarak yer verilmektedir:

Dong vd. (2021) çalışma saatleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu varsayımlar ve sonuçta çalışma saatlerinin iş tatminiyle ters U şeklinde ilişkiye sahip olduğunu görmüşler; ayrıca iş programlama ve karar verme özerkliğinin ilişkiyi yumuşattığını bulmuşlar (Dong vd., 2021).

Origo vd. (2009) Eurobarometer anket verileriyle esnek güvencenin, iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada; işgörenleri iş sözleşmesi

sürelerine ve algılanan iş güvencelerine göre ayırmış ve iş tatmininde, sözleşme türünden bağımsız bir şekilde algılanan iş güvenliğinin de etkili olduğunu görmüşlerdir (Origo vd., 2009).

Baruffini vd. (2014) İsviçre için güvenceli esneklik sisteminin iş tatmini ile olan ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, algılanan iş güvenliğinin düşük olması durumunda iş tatmininin de düşük olduğunu ve işsizlik riski altında olmadığının algılanması durumunda, çalışan için sözleşme süresinin öneminin daha az olduğunu gözlemlemişlerdir.

Viorel vd. (2018)'nin çalışmalarında uzaktan çalışma, esnek bir programlı çalışma, mesaiyi azaltma vb. program esnekliği uygulamalarının iş tatminini artırdığı sonucuna varılmıştır (Viorel vd., 2018).

Yukarıda yer verilen alan çalışmaları ışığında ***güvenceli esneklik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu öngörülmektedir.***

3.2. Güvenceli Esneklik ile Örgütsel Yalnızlık İlişkisi

Güvenceli esneklik ile örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkinin incelenmesinde; yazında farklı görüşlerin bulunduğu dikkat çekmektedir. Bir grup yazarın araştırmasında, bu ilişkinin negatif yönlü olacağı, başka bir deyişle güvenceli esnekliğin örgütsel yalnızlığı azaltacağı öne sürülmektedir. Bu sav, Wright'ın (2005) yalnızlığı iki boyutta sınıflandırdığı çalışmasından yola çıkarak gerekçelendirilebilir: Yazar çalışmasında, duygusal yoksunluğun baş gösterdiği ortamı, bireyin işyerindeki diğer çalışanlara yabancılaştığı, onlarla bağlantısını kestiği ve kendisini dışlanmış hissettiği bir atmosfer olarak; sosyal yalnızlığı ise, örgütte önceden oluşturulmuş ilişki ağlarına dahil olamamak, olarak tanımlar. Esnek çalışma uygulamaları; sabit bir işyerinde çalışmayı gerektirmeme, çalışma süresi ve saatlerinin esnek bir şekilde uygulanabilmesi vb. olanaklar tanır. Eğer kişi bu çalışma sürecinde, iş güvencesi açısından herhangi bir sorun yaşamadığı takdirde, manen sorun hissetmeyebilecektir. Nitekim daha önceki açıklamalarda, güvenceli esnekliğin iş tatmini açısından olumlu etkilerinden söz edilmişti. Diğer yandan, güvence sorununu çözmüş olan işgören, duygusal yoksunluk ya da sosyal yalnızlık hissedebileceği bir örgüt ortamına girmez. Örgüt içinde kurulmuş gayri biçimsel yapıların olumsuz etkilerine de maruz kalmaz. Sayılan nedenlerle güvenceli esneklik uygulamalarının örgütsel yalnızlık üzerinde olumsuz etkisi olmayacağı düşünülebilir

Wright'ın savından yola çıkarak varılan sonuç, alan yazının özetlenen bazı görgül araştırmalarla kısmen veya bütünüyle desteklenebilir.

Orkun ve Arun (2021) Van' da çalışan doktorlar ile yaptıkları çalışmada örgütsel düzen ve örgütsel yalnızlık ilişkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak,

örgütsel düzen, fiziksel yakınlık ve kalabalık (aşırı sosyal uyarı) faktörlerinin örgütsel yalnızlığı etkilemediği; ancak mahremiyetin (işgörene özel çalışma alanı tahsisi) örgütsel yalnızlığı olumlu etkilediği görülmüştür (Orkun vd. 2020:7).

Gürcüoğlu (2021) Covid-19 ile geçilen uzaktan çalışma uygulamalarının örgütlerde meydana getirdiği değişiklikleri araştıran çalışmasında; işgörenin, uzaktan çalışma uygulamaları ile işyerindeki gayri biçimsel yapıların üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerden korunabildiğini ve stres kaynağı olabilecek gereksiz tartışmalardan uzaklaşabileceğini vurgulamıştır ((Gürcüoğlu, 2021, : 10). Götte (2020) gelişen teknoloji ile internet altyapısının bulunduğu kafe, kütüphane gibi yerlerde de çalışma imkanının olduğuna, günümüzde kütüphanelerin çok büyük ve konforlu modern çalışma alanlarına dönüştüğüne ve uzaktaki işgücüne hizmet veren çok sayıda küçük ve kaliteli kahve dükkanının varlığına dikkat çekmektedir (Bishop, 2020). Bu alanların, hissedilen örgütsel yalnızlığı azaltacağı düşünülmektedir (Bilginioğlu, 2021).

Öte yandan, esnek çalışma uygulamalarının –özellikle örgütten kısmen/ tamamen uzakta olma durumunda- örgütsel yalnızlık duygusunu artırabileceğini öne süren görüşler de bulunmaktadır. Alan yazında bazı araştırmalar, esnek çalışma uygulamalarının örgütsel yalnızlığa neden olacağını ve bunda iş arkadaşları ile temasın azalmasının etkili olduğunu vurgulamaktadır (Tutar, 2007; (Elshaiekh vd, 2018; (Bulut vd., 2021). 2020 yılında yapılan bir çalışmaya göre, uzaktan çalışanların %20' si, yalnızlığın uzaktan çalışmanın en önemli sakıncası olduğunu düşünmektedir (Buffer, 2020). Öte yandan buna göre uzaktan çalışanlar sadece evden çalışmayı tercih ettiklerinde yalnızlık hissedebilmektedir.

Esnek çalışmanın örgütsel yalnızlığı, yukarıda belirtilen nedenlerle artırmaması, güvenceli esnekliğin varlığı ile değişebilen bir durum mudur? sorunsalı ise çözüm beklemektedir. Alan yazında bu konudaki araştırmaların çok sınırlı olması, salt kuramsal ve varsayımsal değerlendirmelere olanak tanımaktadır. Eğer esnek çalışma bu yalnızlığı ilişkiler bazında artırıcı bir etki yapıyorsa; iş güvencesinin sağlanması, bu durumu değiştiremez görünmektedir. Ancak bu sav, elbette görgül bir araştırma ile desteklenmeye muhtaçtır.

3.3. Örgütsel Yalnızlık ile İş Tatmini ilişkisi

Örgütsel yalnızlık ve iş tatmini ilişkisi, Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, McClelland' ın Üç GÜdü Kuramı ve Adams' ın Eşitlik Kuramından yararlanılarak aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar, sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, su, barınma vb.), güvenlik

ihtiyacı (fiziksel ve sosyal tehditlerden korunma), sevgi ve ait olma ihtiyacı (sevilme, aile, akran, arkadaşlık gibi grup ya da grupların parçası olma), saygınlık ve değer görme ihtiyaçları (öz değer, saygı, statü, tanınma, itibar, hayranlık istekleri vb.) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (doğuştan gelen yeteneklerin ve potansiyelin geliştirilmesi, yaşam amacına ulaşılma) dir. Maslow' un üçüncü sırada saydığı sevgi ve ait olma ihtiyacının çalışma ortamında karşılanmaması durumunda, yalnızlığın duygusal yoksunluk ve sosyal yalnızlık boyutlarının baş gösterebileceği öngörülmektedir. Bu durum ise iş tatminini azaltabilecektir (Aruma vd, 2017).

McClelland (1951, 1961) ve Atkinson (1964) tarafından geliştirilen McClelland'ın Üç GÜdü Kuramı, bireylerin ihtiyaçlarını üç psikolojik ihtiyaca dayandırmaktadır. Bunlar, üye olma ihtiyacı (gelir ve başkalarıyla sosyal ilişkiler yaratma arzusu), güç ihtiyacı (diğer bireylerin durumunu belirleme ve başkalarını etkileme arzusu) ve başarı ihtiyacı (hesap verebilirlik, ilginç amaç ve hedefler belirleme ve performans geri bildirimini elde etme arzusu) dir. Bu kuramda sayılan, üye olma ihtiyacı karşılanamazsa bireyde duygusal yoksunluk ve sosyal yalnızlık ile sonuçlanabilecek ve bunun sonucunda da iş tatminini azaltıcı yönde etki yaratabilecektir (Khurana vd, 2017).

Adams'a (1963, 1965) ait Eşitlik Kuramı' na göre, işgörenler girdiler çıktılar arasındaki ilişkiye göre belirledikleri eşitlik derecesi, kendi katkılarını ve elde ettiği ödüller ile uyuşmadığında memnuniyetsizlik duyar ve olumsuz duygular geliştirir (Al-Zawahreh vd., 2012). Bu olumsuz duygular diğer çalışanlardan farklı muamele gördüğü yönündeki algıya bağlı olarak, dışlanmışlık, yabancılaşma vb. duygularla sonuçlanıp yalnızlığa dönebilir. Bu aşamada, tatminsizlik yaratarak güdülenmeyi performans düzeyini ve iş tatminini düşürücü etki yaratabilir.

Alan yazın incelendiğinde de örgütsel yalnızlığın iş tatminini düşüreceği ve bu düşüşü, performans düşüklüğü, düşük örgütsel bağlılık, artan işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçların takip edebileceği kanısı oluşmuştur. Aşağıda paylaşılan çalışmaların sonuçları bu görüşü destekler niteliktedir.

Erdil vd. (2004) tekstil sektörü çalışanlarını kapsayan bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda, iş tatmininin en fazla iş yerindeki arkadaşlık ortamından etkilendiğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle yalnızlık duygusunun aksi yönde etkili olacağı öngörülebilmektedir (Erdil vd., 2004).

Tabançalı (2016) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iş tatmini ile okuldaki yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda yazar, öğretmenlerin örgütsel yalnızlık boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir (Tabançalı, 2016).

Dönmez vd., 2020) Muğla'da dört ve beş yıldızlı otellerde, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında işyeri yalnızlığının aracı rolüne araştırmışlar ve duygusal yalnızlık boyutunun algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında aracı bir rol oynadığı sonucuna varmışlardır.

Yukarıda paylaşılan çalışmalar ışığında örgütsel yalnızlığın iş tatminini azaltıcı etki yapması beklenmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Teknolojik gelişmeler, ekonomik şartlar esnek çalışma uygulamalarının kullanımını kaçınılmaz hale getirmiş ve Covid-19 pandemisinin getirdiği olağanüstü şartlar da bu geçişi hızlandırmıştır. Pandemi sonucunda esnek çalışma uygulamaları ile ilgili tartışmalar, bunların nasıl daha verimli kılınabileceği boyutuna geçmiştir. Bu değişimin istihdamı etkileyen boyutunda, esnek çalışma uygulamalarının barındırdığı olumlu ve olumsuz bileşenler önem kazanmıştır. Esnek çalışma uygulamaları, bir yandan işgörenlere daha fazla iş kontrolü ve iş özerkliği, iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi için zaman planlaması yapabilecek yetki, farklı mekânlarda çalışabilme vb. olanaklar sunmaktadır. Bununla birlikte söz konusu uygulamalar, çalışanların güvence yoksunluğu duyabilmeleri nedeniyle eleştirilmektedir. Güvenceli esneklik politikaları, bu yoksunluğun giderilmesi için önerilen ve işgörenlere makul bir güvence, işverenlere ise esneklik sağlayan bir uygulamadır. Güvenlik kaygısı olmayan ve esnek çalışmanın üstünlüklerinden yararlanan işgörenin daha kolay güdüleneceği ve bunun iş tatminini beraberinde getireceği düşünülmektedir. Başka bir anlatımla, güvenceli esneklik politikaları kullanılarak esnek çalışma uygulamalarının eksik bıraktığı iş güvencesi, ücret güvencesi gibi güvencelerin tamamlanması sonucu iş tatmininin artacağı öngörülmektedir.

Öte yandan, araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel yalnızlık konusu, bu bağlamda dikkati çeken diğer bir olgudur. Kavramsal nitelikli bu araştırmada, güvenceli esnekliğin yarattığı iş tatmininin örgütsel yalnızlıktan etkilenip etkilenmeyeceği veya bu pozitif yönlü ilişki üzerinde örgütsel yalnızlığın nasıl bir rol oynayacağı sorgulanmaktadır. Esnek çalışma uygulamalarının örgütsel yalnızlık yaratabileceği düşünüldüğünden dolayı, üç değişken arasındaki bu ilişkiye dikkat çekilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında; güvenceli esnekliğin iş tatminini artıracak şekilde öngörülmektedir. Öte yandan esnek çalışma uygulamalarının yaratabileceği örgütsel yalnızlığın, iş tatminini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, güvenceli esneklik iş tatminini artırıyor olsa bile,

eğer işgören esnek –özellikle uzaktan- çalışmanın bir sonucu olarak örgütsel yalnızlık hissi duyuyorsa bu durumda iş tatmini azalmayacak mıdır? Ya da artışı sınırlı olmayacak mıdır? sorularının yanıtını verebilmek, araştırmanın temel sorunsalıdır. Bu ilişkiler arasında, güvenceli esneklik ile örgütsel yalnızlık ilişkisi de ayrı bir tartışma konusu olup; ters yönlü bir ilişkinin varlığı daha mümkün görülmektedir. Sonuç olarak, güvenceli esneklik ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel yalnızlığın nasıl bir rol oynayabileceğini ortaya koyan bir model ve istatistiksel bir çalışma, bu sorunun yanıtını vermek için gerekli olabilir.

Güvenceli esneklik uygulamaları nispeten yeni bir konu olduğundan, alan yazında güvenceli esneklik uygulamalarının örgütsel davranış konularına etkisi üzerine yeterli çalışma yoktur. Bu yönde yapılacak çalışmaların hem kavramın kendisini anlamak hem de örgüt içindeki davranış biçimlerini nasıl etkilediğini görmek açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, güvenceli esneklik ile iş tatmini ilişkisi, güvenceli esneklik ile örgütsel yalnızlık ilişkisi ve örgütsel yalnızlık ile iş tatmini ilişkisini araştıran görgül çalışmalar yapılarak, bu çalışmada öne sürülen ilişkilerin varlığı irdelenebilir.

Kaynakça

1. Akıncı, Z. (2002) ‘Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.’ *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi.*, 2(4).
2. Al-Zawahreh, A. and Al-Madi, F. (2012) ‘The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness’, *EJEFAS*, (46).
3. Antoniadis, A. (2008) ‘Social Europe and/or global Europe? Globalization and flexicurity as debates on the future of Europe’, *Cambridge Review of International Affairs*, 21(3), pp. 327–346. doi: 10.1080/09557570802253492.
4. Aruma, D. E. O. and Hanachor, D. M. E. (2017) ‘Abraham Maslow’s Hierarchy of Needs and Assessment of Needs in Community Development’, *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5(7).
5. Atar, G. (2017) ‘Çalışma Yaşamında Güvenceli Esneklik’, pp. 1–147.
6. Auer, P. (2007) ‘Security and labour markets: Combining flexibility with security for decent work’, *Economic and Labour Market Papers*, (12).
7. Aziri, B. (2011) ‘Job Satisfaction, A Literature Review’, *Management research and practice*, 3(1).

8. Azman, F. (2020) ‘Avrupa Birliği’nde Genç İşsizliğiyle Mücadele Politikaları ve Türkiye İçin öneriler’, pp. 1–245.
9. Bal, P. M. and Izak, M. (2021) ‘Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility’, *EMR*, 18(1). doi: 10.1111/emre.12423.
10. Bartholomeusz, R. A., Perera, D. R. and Masinghe, Y. P. (2021) ‘The Effects of Workplace Loneliness on Employee Commitment during the COVID-19 Outbreak’, *IJBMI*, 10(4), pp. 19–27.
11. Baruffini, M. and Origo, F. (2014) ‘Job satisfaction and flexicurity over the business cycle: evidence from Swiss individual-level data’, *ERSA*, p. 1.
12. Bekker, S. and Wilthagen, T. (2008) ‘Europe’s pathways to flexicurity: Lessons presented from and to the Netherlands’, *Intereconomics*, 43(2).
13. Berg, J. M. et al. (2018) *Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world*, International Labour Office.
14. Bilgiç, R. (2008) ‘İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme’, *Türk Psikoloji Yazılar*, 11(22), pp. 66–77.
15. Bishop, K. (no date) ‘What the Dutch can teach the world about remote work - BBC Worklife’. Available at: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200623-what-the-dutch-can-teach-the-world-about-remote-work>.
16. Blanz, M. (2017) ‘Employees’ job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners’, *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1). doi: 10.1080/23761407.2017.1288187.
17. Bolat, T., Seymen, O. A. And Bolat, İ. (2006) ‘Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi’, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1).
18. Buffer (2020) ‘Buffer | State Of Remote Work 2020’. Available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020>.
19. Bulut, S. and Maimaiti, R. (2021) ‘Remote working in the period of the COVID-19’, *JPR*, 3(1). doi: 10.30564/jpr.v3i1.2898.
20. Cooke, D. J. G. (2012) ‘The Benefits of Flexible Working Arrangements: A Future of Work Report’, *Future of Work Institute*, (August).
21. Dedeoğlu, S. (2020) *Evden İçeri Bir Dünya*.
22. Dong, R. et al. (2021) ‘The nonlinear consequences of working hours for job satisfaction: The moderating role of job autonomy’, *Current Psychology*. doi: 10.1007/s12144-021-02463-3.
23. Van Eerde, W. and Thierry, H. (1996) ‘Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria :’, *Journal of Applied Psychology*, 81(5).

24. Elif, B. (2021) ‘COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları’, *Çalışma ve Toplum*, 69(2), pp. 1090–1146. Available at: <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TkRBNU1qWXdNQTO9>.
25. Elshaiekh, N., (2018) ‘The impacts of remote working on workers performance’, *ieeexplore.ieee.org*. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8672704/>.
26. Erdil, O. and Ertosun, Ö. G. (2011) ‘The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being’, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.091.
27. Erdil, O. and KESKİN, H. (2004) ‘Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
28. Ernst, J. M. and Cacioppo, J. T. (1999) ‘Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness’, *Applied and Preventive Psychology*, 8(1). doi: 10.1016/S0962-1849(99)80008-0.
29. Errasti, A., Bretos, I. and Etxezarreta, E. (2016) ‘What Do Mondragon Coopitalist Multinationals Look Like? The Rise And Fall Of Fagor Electrodomésticos S. Coop. And Its European Subsidiaries’, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3). doi: 10.1111/apce.12137.
30. European Commission (2013) ‘Flexicurity in Europe: Administrative Agreement (Final Report)’, *ILO*, pp. 1–82. Available at: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10227&langId=en>.
31. Eyck, K. Van (2003) ‘Flexibilizing Employment : An Overview’, *Geneva, International Labour Office*.
32. Firoz, M., Chaudhary, R. and Khan, A. (2020) ‘Desolated milieu: exploring the trajectory of workplace loneliness (2006-2019)’, *Management Research Review*. doi: 10.1108/MRR-01-2020-0051.
33. Fisher, C. D. (2000) ‘Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?’, *Journal of Organizational Behavior*, 21(2). doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M.
34. ‘Flexicurity in Europe: Administrative Agreement (Final Report)’ (2013), pp. 1–82. Available at: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10227&langId=en>.
35. Gumpert, D. E. and Boyd, D. P. (1984) ‘The loneliness of the small-business owner’, *Harvard Business Review*, 62(6).

36. Gümüş Dönmez, F. and Topaloğlu, C. (2020) ‘Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı Ve İş Tatmini İlişkisi’, *İş ve İnsan Dergisi*. doi: 10.18394/iid.703526.
37. Gupta, Y. P. and Goyal, S. (1989) *Flexibility of manufacturing systems: Concepts and measurements*, *European Journal of Operational Research*. doi: 10.1016/0377-2217(89)90206-3.
38. Gürcüoğlu, S. (2021) ‘Türkiye’de Uzaktan Çalışma Modelinin Kamuda Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Değerlendirme’, *Sürecinde Çalışma Yaşamı ve İşletme Yönetiminde Yaşanan Değişim: Uzaktan Çalışma*. Edited by C. Ş. EYEL. İKSAD, pp. 1–3.
39. Haapanala, H. (2021) ‘Carrots or sticks? A multilevel analysis of active labour market policies and non-standard employment in Europe’, *Social Policy and Administration*. doi: 10.1111/spol.12770.
40. Hee, O. C. *et al.* (2020) ‘Factors influencing job satisfaction among academic staffs’, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2). doi: 10.11591/ijere.v9i2.20509.
41. Houseman, S. and Osawa, M. (2006) ‘Review of Nonstandard Work in Developed Economies: Causes and Consequences’, *Industrial & Labor Relations Review*, 59(2), pp. 331–338.
42. ILO (2017) *Benefits and risks of flexible working arrangements: Findings from international research*.
43. Janicko, P. and Sirucek, P. (2009) ‘Three pillars of flexicurity: the case of the Czech Republic’, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 15(3–4). doi: 10.1177/10242589090150032201.
44. Judge, T. A. and Klinger, R. (2008) *The Science of subjective well-being (Job Satisfaction well-being at work)*, *Choice Reviews Online*.
45. Jung, H. S., Song, M. K. and Yoon, H. H. (2021) ‘The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange’, *Sustainability (Switzerland)*, 13(2). doi: 10.3390/su13020948.
46. Kahraman, H. (2018) ‘Klinik Bir Olgu Olarak Yalnızlık: Yalnızlık ve Psikolojik Bozukluklar’, *Ayna Klinik Psikoloji Dergisi*. doi: 10.31682/ayna.435926.
47. Karnick, P. (2011) ‘Yalnızlık Hissi: Teorik Yaklaşımlar’, *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 6(3), pp. 217–229.

48. Khan, A. H. *et al.* (2012) ‘Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan’, *African Journal of Business Management*, 6(7). doi: 10.5897/AJBM11.2222.
49. Khurana, H. and Joshi, V. (2017) ‘Motivation and its impact on individual performance: A comparative study based on McClelland’s Three Need Model’, *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7).
50. Kuene, M. (2008) ‘Between innovation and ambiguity: the role of flexicurity in labour market analysis and policy making’, *ETUI-REHS*, pp. 5–18. Available at: <https://www.etui.org/publications/working-papers/between-innovation-and-ambiguity>.
51. De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M. and Van der Heijden, B. I. J. M. (2015) ‘Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective’, *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce: A Use-Inspired Approach*. doi: 10.4324/9780203776322.
52. Madsen, P. K. (2004) ‘The Danish model of “flexicurity”: experiences and lessons’, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 10(2). doi: 10.1177/102425890401000205.
53. Matthijs Bal, P. and Jansen, P. G. W. (2016) ‘Workplace flexibility across the lifespan’, *Research in Personnel and Human Resources Management*. doi: 10.1108/S0742-730120160000034009.
54. Meulders, D. and Wilkin, L. (1991) ‘Labour market flexibility: Critical introduction to the analysis of a concept’, *International Institute for Labour Studies*. : HLS Publications, pp. 1–13.
55. Orkun, O. and Arun, K. (2020) ‘İşyerinde “Yalnızlık Salgını” ile Savaşmak; İş Yeri Düzeninin Etkisi: Van İlinde Çalışan Hekimlerde Ampirik Bir Araştırma’. doi: 10.5455/JCBPR.93987.
57. Omondi, A. A. and K’Obonyo, P. (2018) ‘Flexible Work Schedules: A Critical Review Of Literature’, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4).
58. Origo, F. and Pagani, L. (2009) ‘Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work’, *Labour Economics*, 16(5), pp. 547–555. doi: 10.1016/J.LABECO.2009.02.003.

59. Orpen, C. (1979) 'The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance: A Field Experiment', *Human Relations*, 32(3). doi: 10.1177/001872677903200301.
60. Persty (2022) 'Türkiye İş Dünyası Araştırması: Çalışanların Ruh Hali', İstanbul.
61. Raihan, T. (2020) 'Role of Job Characteristics Model on Employee Job Satisfaction : An Empirical Study Job Satisfaction', *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 32.
62. Rogowski, R. (2008) 'Governance of the European social model: The case of flexicurity', *Intereconomics*, 43(2). doi: 10.1007/S10272-008-0244-0.
63. Santos-Larrazabal, J. and Basterretxea, I. (2021) 'Intercooperation, flexicurity and their impact on workers: The case of Fagor Electrodomésticos', *Annals of Public and Cooperative Economics*. doi: 10.1111/apce.12329.
64. Sğlanmak, H. (2010) 'Güvenceli Esneklik Kavramı Ve Türk Çalışma Hayatındaki Yeri '.
65. Sorge, A. and Streeck, W. (2016) 'Diversified Quality Production Revisited The Transformation of Production Systems and Regulatory Regimes in Germany', *MPIfG Discussion Paper*, 16(13).
66. Tabancalı, E. (2016) 'The Relationship between Teachers' Job Satisfaction and Loneliness at the Workplace', *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66). doi: 10.14689/ejer.2016.66.15.
67. Thiagaraj, D. and Thangaswamy, A. (2017) 'Theoretical Concept Of Job Satisfaction - A Study', *International Journal of Research -Granthaalayah*, 5(6). doi: 10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057.
68. Tutar, H. (2007) 'Katı Olan Her "İş" Sanallaşılıyor Veya İşgörenin Artan Yalnızlığı Üzerine: Kuramsal Bir Yaklaşım', *ISGUC*, 9(2).
69. Vandenberg, P. (2008) 'Is Asia Adopting Flexicurity? A Survey of Employment Policies in Six Countries', *Economic and Labour Market Papers*, 2008/4.
70. Vidal, M. (2011) 'Reworking postfordism: Labor process versus employment relations', *Sociology Compass*. doi: 10.1111/j.1751-9020.2011.00366.x.
71. Viorel, L., Ionut, C. and Oana, E. A. (2018) 'Analyzing the Link Between Work Flexibility, Job Satisfaction and Job Performance Among Romanian Employees', *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XVIII(2).

72. Voss, E. and Dornelas, A. (2011) *Social Partners and Flexicurity in Contemporary Labour Markets*.
73. Wang, D. and Liu, H. (2021) ‘Effects of job autonomy on workplace loneliness among knowledge workers’, *Chinese Management Studies*, 15(1). doi: 10.1108/CMS-04-2020-0175.
74. Wilthagen, T. and Tros, F. (2004) ‘The concept of “flexicurity”’: a new approach to regulating employment and labour markets’, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 10(2). doi: 10.1177/102425890401000204.
75. Wilthagen, T. (1998) ‘Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform?’, *WZB Discussion Paper*.
76. Yolaç, S. and Omuz, B. (2021) ‘Örgütsel Yalnızlık Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’, *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*. doi: 10.26650/ekoist.2020.33.851201.
77. Zekic, N. (2016) ‘Job Security or Employment Security: What’s in a Name?’, *European Labour Law Journal*, 7(4). doi: 10.1177/201395251600700403.
78. Zhou, X. (2018) ‘A Review of Researches Workplace Loneliness’, *Psychology*, 09(05). doi: 10.4236/psych.2018.95064.