



**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**ÇALIŞANLARIN ESNEK VE HİBRİT ÇALIŞMA
MODELLERİNE YÖNELİK TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER**

Hilal PEKER

Zonguldak 2025

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**ÇALIŞANLARIN ESNEK VE HİBRİT ÇALIŞMA
MODELLERİNE YÖNELİK TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER**

**Hazırlayan
Hilal PEKER**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Zonguldak 2025

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım ve basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

Hilal PEKER

25.12.2025

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 215282101010 numaralı Hilal Peker'in hazırladığı “Çalışanların Esnek ve Hibrit Çalışma Modellerine Yönelik Tercihlerini Etkileyen Faktörler” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28/11/2025 Cuma günü saat 14:00’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
(Tez Danışmanı)
Başkan

Prof. Dr. Serhan GÜRKAN
Üye

Doç. Dr. Sinan YILMAZ
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20...

Prof. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: BEUN Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Çalışanların Esnek ve Hibrit Çalışma Modellerine Yönelik Tercihlerini Etkileyen Faktörler
Tez Yazarı	: Hilal PEKER
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Türü, Yılı	: Yüksek Lisans, 2025
Sayfa Adedi	: 100

Bu araştırmanın amacı, çalışanların esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik tercihlerini incelemek ve bu çalışma biçimlerine ilişkin algıları ortaya koymaktır. Araştırma, Ankara ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 209 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde demografik bilgi formu, çalışma türleri tercih formu ve esnek çalışmaya yönelik tutumları ölçen ölçek kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 paket programı aracılığıyla analiz edilmiş; verilerin dağılım özellikleri dikkate alınarak uygun istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, çalışanların genel olarak esnek ve hibrit çalışma modellerine olumlu yaklaşıtlarını göstermektedir. Çalışma türü tercihleri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun hibrit çalışma modelini en çok tercih edilen çalışma biçimi olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Hibrit çalışma modelinin, hem yüz yüze çalışma ortamının sunduğu örgütsel etkileşimi koruması hem de uzaktan çalışmanın sağladığı esneklikten yararlanma imkânı sunması nedeniyle ön plana çıktığı görülmektedir. Esnek ve hibrit çalışma düzenlemeleri; zaman yönetimi, iş–yaşam dengesi ve işe odaklanma düzeyi açısından çalışanlar tarafından avantajlı bulunmuştur. Bununla birlikte, esnek çalışma uygulamalarının kariyer ilerlemesi, örgütsel bağlılık ve işyeri içi iletişim üzerinde olası olumsuz etkiler yaratabileceğine yönelik sınırlı düzeyde görüşlerin de bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bazı değişkenlere göre esnek çalışma tutumlarında sınırlı farklılıklar gözlemlenmiş olsa da, genel eğilimin esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik olumlu bir yaklaşım yönünde olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, bu araştırma esnek ve hibrit çalışma modellerinin çalışan memnuniyetini, algılanan performansı ve iş–yaşam dengesi algısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütlerin çalışan beklentilerini dikkate alarak esnek ve hibrit çalışma modellerini stratejik bir insan kaynakları uygulaması olarak ele almalarının önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Esnek Çalışma, Hibrit Çalışma, Çalışan Tercihleri

ABSTRACT

Institution	: BEUN, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration
Thesis Title	: Factors Affecting Employees' Preferences for Flexible and Hybrid Work Models
Thesis Author	: Hilal PEKER
Thesis Adviser	: Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Type, Year	: MSc Thesis, 2025
Number of Pages	: 100

The aim of this study is to examine employees' preferences for flexible and hybrid work models and to identify their perceptions of these work arrangements. The research was conducted using data collected through a survey from 209 employees working in the public and private sectors in Ankara. The data collection process included a demographic information form, a work model preference form, and a scale measuring attitudes toward flexible work. The collected data were analyzed using the SPSS 22 software package, and appropriate statistical methods were applied based on the distributional characteristics of the data. The findings of the study indicate that employees generally hold positive attitudes toward flexible and hybrid work models. An analysis of work model preferences reveals that the hybrid work model is the most preferred option among participants. The hybrid model stands out as it enables the maintenance of organizational interaction provided by face-to-face work while also allowing employees to benefit from the flexibility offered by remote working arrangements. Flexible and hybrid work arrangements were found to be advantageous in terms of time management, work-life balance, and employees' ability to focus on their work. However, a limited number of participants expressed concerns regarding the potential negative effects of flexible work practices on career advancement, organizational commitment, and workplace communication. Although limited differences were observed in attitudes toward flexible work based on certain variables, the overall tendency indicates a positive approach toward flexible and hybrid work models. In conclusion, this study demonstrates that flexible and hybrid work models positively influence employee satisfaction, perceived performance, and work-life balance. Accordingly, the findings suggest that organizations should consider flexible and hybrid work arrangements as a strategic human resource management practice that aligns with employee expectations and the dynamics of contemporary working life.

Keywords: Human Resources, Flexible Work, Hybrid Work, Employee Preferences

ÖN SÖZ

Günümüzde, iş dünyasında esnek ve hibrit çalışma modelleri, hem çalışanların iş-yaşam dengesi hem de kurumların verimliliği açısından giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışma, söz konusu modellerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve demografik faktörlerin bu tercihler üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, literatür taramasından veri toplama ve analiz aşamalarına kadar geçen süreç, titizlikle planlanmış ve yürütülmüştür. Bu süreçte zaman yönetimi, katılımcı temini ve veri analizi konularında çeşitli zorluklarla karşılaşmış olsa da elde edilen sonuçlar hem akademik hem de uygulamalı alanda önemli katkılar sunabilecek niteliktedir.

Tez çalışmam boyunca bana yol gösteren, akademik bilgisi ve tecrübeleriyle her aşamada destek olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde anket uygulamalarına katkı sağlayan ve vakit ayıran tüm katılımcılara da ayrıca teşekkür ederim.

Beni her zaman destekleyen, sabır ve sevgisiyle yanımda olan aileme ve çalışmalarım süresince bana moral ve motivasyon sağlayan dostlarıma minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Bu tezin, esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik akademik çalışmalara ve iş dünyasındaki uygulamalara katkı sağlamasını temenni ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
1.ESNEK ÇALIŞMA	3
1.1. Esneklik Kavramı Ve Esneklik Türleri	3
1.1.1. Esneklik Kavramı	3
1.1.2. Esneklik Türleri	5
1.2. Esnek Çalışma Kavramı.....	12
1.3. Esnek Çalışma Modelleri.....	15
1.3.1. Kısmi Süreli Çalışma	15
1.3.2. İş Paylaşımı	17
1.3.3. Vardiyalı Çalışma.....	19
1.3.4. Kayan İş Süreleri	22
1.3.5. Çağrı Üzerine Çalışma.....	24
1.3.6. Yoğun Çalışma Haftası	26
1.3.7. Evde Çalışma	27
1.3.8. Tele Çalışma.....	29
1.3.9. Alt İşverenlik (Taşeron) Çalışma	31
1.3.10. Ödünç İş İlişkisi	33
1.4. Esnekliğin Çalışma Hayatına Etkileri.....	34
1.4.1. İşveren Açısından Etkileri.....	36
1.4.2. Çalışan Açısından Etkileri	37
2.HİBRİT ÇALIŞMA	39
2.1. Hibrit Çalışma Kavramı Ve Tarihçesi	39
2.2. Hibrit Çalışma Modelleri	42
2.2.1. Çalışma Çevresi Esaslı Model	43
2.2.2. Takvim Esaslı Model (Scheduling).....	46
2.2.3. Çalışan Esaslı Model	50
2.3. Hibrit Çalışmanın Avantajları Ve Dezavantajları.....	50

2.3.1. Hibrit Çalışmanın Avantajları	51
2.3.2. Hibrit Çalışmanın Dezavantajları	52
2.4. Hibrit Çalışma Modeli Oluşturmanın Unsurları	53
2.4.1. Hibrit Çalışma Modelinin Seçimi	53
2.4.2. Ekiplerin Bir Arada Tutulması	54
2.4.3. Doğru Hibrit Çalışma Modeli Araçlarının Alımı	55
3.YÖNTEM	56
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	57
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	58
3.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri	58
4. BULGULAR.....	60
4.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	60
4.2. Katılımcıların Çalışma Türlerinin Tercihleri	63
4.3. Katılımcıların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumları.....	65
4.4. Katılımcıların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarına Göre Fark Analizleri	67
SONUÇ	86
KAYNAKÇA	88
EKLER	96
Ek 1: Anket Soruları	97
Ek 2 : Etik Kurul Kararı.....	99
ÖZ GEÇMİŞ	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	60
Tablo 4.2: Çalışma Türlerinin Tercih Sıralarına Göre Dağılımı	63
Tablo 4.3: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçek Puanı ve Maddelerin Puan Ortalamaları	65
Tablo 4.4: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçek Puanı ve Maddelerin Doğum Yılına Göre Farklılaşma Durumu	67
Tablo 4.5: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Kendini Yakın Hissettiği Kuşak Göre Farklılaşma Durumu	68
Tablo 4.6: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	70
Tablo 4.7: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	71
Tablo 4.8: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu	72
Tablo 4.9: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	74
Tablo 4.10: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Mezun Olunan Bölüme Göre Farklılaşma Durumu.....	75
Tablo 4.11: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Çalışılan Şirketin Çalışan Sayısı Göre Farklılaşma Durumu.....	77
Tablo 4.12: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Toplam Çalışma Süresi Yıl Göre Farklılaşma Durumu	79
Tablo 4.13: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tercih Göre Farklılaşma Durumu	81
Tablo 4.14: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Okul Öncesi Ve İlkokula Giden Çocuğu Olma Durumu Göre Farklılaşma Durumu	84

GİRİŞ

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan dönüşümler, çalışma biçimlerinin yeniden şekillenmesine yol açmış; özellikle esnek ve hibrit çalışma modelleri giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, dijitalleşme süreci ve küresel ölçekte yaşanan değişimler, geleneksel çalışma düzenlerinin sorgulanmasına neden olmuş; çalışanlara zaman ve mekân açısından daha fazla esneklik sunan alternatif modellerin yaygınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda, esnek ve hibrit çalışma uygulamaları hem çalışan beklentileri hem de örgütsel ihtiyaçlar açısından önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir.

Esnek çalışma modeli, çalışanlara çalışma saatleri ve çalışma yeri konusunda belirli ölçüde serbestlik tanıyarak iş–yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Hibrit çalışma modeli ise uzaktan çalışma ile yüz yüze çalışma düzenlerini bir araya getirerek, her iki çalışma biçiminin avantajlarını bütüncül bir yapı içerisinde sunmaktadır. Bu modeller, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alırken aynı zamanda örgütlerin verimlilik, süreklilik ve performans hedeflerini desteklemeyi amaçlamaktadır.

Çalışma modellerine yönelik tercihlerin yalnızca örgütsel düzenlemelerle sınırlı olmadığı; çalışanların beklentileri, algıları ve çalışma deneyimleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların esnek ve hibrit çalışma uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri, bu modellerin sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışanların hangi çalışma biçimlerini tercih ettiklerinin ve bu tercihlerinin hangi gerekçelere dayandığının anlaşılması, insan kaynakları politikalarının etkin biçimde oluşturulabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgütler açısından esnek ve hibrit çalışma modelleri, yalnızca kısa vadeli bir çözüm olarak değil, uzun vadeli stratejik bir insan kaynakları uygulaması olarak ele alınmaktadır. Çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, performans algısı ve iş–yaşam dengesi gibi unsurlar, bu çalışma modellerinin başarısını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, çalışan tercihlerinin doğru analiz edilmesi, örgütlerin daha kapsayıcı ve sürdürülebilir çalışma politikaları geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

Bu alışma, çalışanların esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik tercihlerini incelemeyi ve bu çalışma biçimlerine ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların, hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de insan kaynakları uygulamalarına yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.



1.ESNEK ÇALIŞMA

1.1. Esneklik Kavramı Ve Esneklik Türleri

1.1.1. Esneklik Kavramı

Esneklik, bireylerin ve toplumların değişen koşullara uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüz dünyasında, bireyler, kurumlar ve toplumsal yapılar sürekli olarak farklı durumlarla karşılaşmakta ve bu değişimlere adapte olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda esneklik, yalnızca değişimlere tepki verme süreciyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu dönüşümlerin beraberinde getirdiği fırsatları değerlendirme yetisini de kapsamaktadır. Arslanoğlu'na (2005, s. 17) göre esneklik, değişen yaşam koşullarının ve standartlarının etkilerini toplumsal dinamiklere olumlu ve sürdürülebilir biçimde yansıtma süreci olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede, esnekliğin bireysel ve toplumsal düzeyde sürdürülebilir bir uyum mekanizması oluşturduğu söylenebilir. Eğitim, ekonomi, iş yaşamı ve sosyal ilişkiler gibi birçok alanda esneklik, değişime uyum sağlayabilmenin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Esneklik, geniş bir etki alanına sahip olmakla birlikte, belirli bir disiplin çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durum, esnekliğin kuralsızlık ya da düzensizlikle eş anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Noyan'a (2007, s. 22) göre, esnekliğin temelinde belirli kurallar yer almakta, ancak bu kurallar katı sınırlar ve gereksiz ayrıntılar içermemektedir. Bu bağlamda, esneklik hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uyum sağlama kapasitesini artıran bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Kuralların esneklikle birlikte var olması, değişen koşullara uygun çözümler üretmeyi ve dinamik süreçleri yönetmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece, esneklik belirli ilkelere dayalı bir uyum süreci olarak işlev görmektedir, bireylerin ve kurumların çevresel değişimlere hızlı ve etkin biçimde yanıt vermesini sağlamaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK, 2022) tarafından "esnek" kelimesi, "esnek olma durumu, elastikiyet, değişen koşul ve durumlara uyabilme" şeklinde tanımlanmaktadır. Esneklik kavramı, 1980'li yılların başlarında öncelikle ulusal

düzeyde, özellikle işveren kesimi tarafından gündeme getirilmiş ve zamanla uluslararası boyuta taşınmıştır.

Yirmi birinci yüzyılda çalışma koşulları, küreselleşen dünyaya uyum sağlamayı zorunlu kılmakta; olaylara ve değişen koşullara uygun kararlar almayı ve bu kararları hayata geçirmeyi gerektirmektedir (Akyaz, 2019, s. 4). Bu bağlamda esneklik, bireylerin ve kurumların dinamik ve değişken yapılar karşısında hızlı uyum sağlayabilme becerisi olarak öne çıkmakta, sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Esneklik, genel anlamda değişen koşullara uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde esnek çalışma modellerine yönelik talebin artış göstermesinin arkasında, küresel ölçekte yaşanan hızlı iletişim süreçleri, hızla şekillenen pazar dinamikleri ve kısa vadeli iş tasarımlarının giderek yaygınlaşması gibi etkenler bulunmaktadır. Bununla birlikte, piyasalardaki hızlı dönüşümler de esnekliğin önemini artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Karakaya ve Uçar, 2015, s. 1). Bu çerçevede esneklik, iş dünyasında ve ekonomik yapılarda sürdürülebilirliği destekleyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayabilme yetisi, bireylerin ve kurumların rekabet gücünü artırmakta ve dinamik piyasa ortamlarında avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla, esneklik günümüzün çalışma hayatında ve ekonomik sistemlerinde kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir.

Çalışma yaşamında esneklik, teknolojik, sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelen değişimlere uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Günay, 2004, s. 12). Küreselleşme ve dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte, geleneksel çalışma modellerinin yerini daha esnek ve uyarlanabilir sistemler almaktadır. Yeni dünya düzenine ayak uydurma gerekliliği, belirli bir programa sıkı sıkıya bağlı kalmaksızın esnek çalışma biçimlerini benimsemeyi zorunlu hale getirmiştir. Bu durum, iş gücü piyasasında farklı esnek çalışma türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış, uzaktan çalışma, serbest zamanlı çalışma ve proje bazlı istihdam gibi çeşitli modellerin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Dolayısıyla, esneklik modern çalışma yaşamının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiş ve bireylerin, kurumların ve iş piyasalarının değişen koşullara uyum sağlamasında kritik bir rol üstlenmiştir.

Çalışma hayatında esneklik kavramı, farklı kesimler tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, esnek çalışma modellerinin bireysel karar alma süreçlerini desteklediği ve iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Esnek çalışma saatleri, çalışanlara kendi zamanlarını daha verimli yönetme imkânı sunarak motivasyonu ve iş tatminini artırabilmektedir. Öte yandan, bazı çalışanlar esnekliği iş güvencesinin azalması ve belirsiz çalışma koşullarının artmasıyla ilişkilendirmekte, bu durumun emek piyasasında dezavantajlı bir yapı oluşturduğunu savunmaktadır. Özellikle güvencesiz istihdamın yaygınlaşması, çalışan haklarının zayıflaması gibi riskler, esnek çalışmaya dair endişeleri artırmaktadır. İşveren perspektifinden bakıldığında ise esnek çalışma modellerinin iş verimliliğini artırdığı ve çalışanların daha kontrollü bir şekilde yönetilmesine imkân tanıdığı öne sürülmektedir. Ancak, bazı işverenler bu durumun kontrol mekanizmalarını zayıflatacağını ve çalışanlar üzerindeki denetimi zorlaştıracığını düşünmektedir (Yavuz, 1995, s. 25). Bu nedenle, esnekliğin çalışma yaşamındaki etkileri hem çalışanlar hem de işverenler açısından farklı avantaj ve dezavantajlar içermekte olup, uygulama biçimleri sektörel ve kurumsal dinamiklere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

İşletmeler açısından esneklik, çevreden gelen talepleri karşılayabilme, mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanarak bu taleplere hızlı uyum sağlama ve yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında başarılı işletmeler, değişim ve yenilikleri müşteri beklentileriyle entegre ederek hızla adapte olabilen, talep edilen ürün ve hizmetleri verimli bir şekilde sunan yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, yüksek esneklik düzeyine sahip işletmeler; pazar koşullarını ve rakiplerini iyi analiz edebilen, çevresel faktörleri doğru değerlendiren ve dinamik bir strateji anlayışına sahip olan işletmelerdir. Esneklik, işletmelere sadece değişen piyasa koşullarına uyum sağlama avantajı sunmakla kalmaz, aynı zamanda rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürülebilir başarıyı yakalama noktasında kritik bir unsur haline gelmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, s. 203).

1.1.2. Esneklik Türleri

Çalışma hayatında esneklik kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Atkinson, iş yerlerinde uygulanan esneklik

türlerini dört ana başlık altında ele almıştır, s. işlevsel çeşitlilik, sayısal çeşitlilik, zaman yönetimi çeşitliliği ve maliyet çeşitliliği. Bu sınıflandırma, işletmelerin değişen ihtiyaçlarına yanıt verebilmesini ve çalışan taleplerine uyum sağlayabilmesini amaçlamaktadır (Belek, 1999, s. 81).

.Benzer şekilde, Tuncay'ın (1995, s. 23) çalışmasında esneklik beş farklı kategoriye ayrılmıştır, s. sayısal çeşitlilik, zaman bazında çeşitlilik, fonksiyonel çeşitlilik, maliyet çeşitliliği ve uzaklaştırma taktikleri. Bu sınıflamalar, işletmelerin dinamik piyasa koşullarına uyum sağlamasını ve çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek çalışma modelleri oluşturmasını hedeflemektedir. Günümüzde, iş gücü piyasasındaki dönüşümler ve değişen ekonomik koşullar doğrultusunda esnekliğin bu boyutları giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

1.1.2.1. Sayısal Esneklik

Esneklik kavramı, değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir. Bu kavram, işletmelerin taleplere, piyasa dinamiklerine, ekonomik dalgalanmalara ve teknolojik gelişmelere çabuk yanıt verebilme yeteneğini içermektedir. Bu bağlamda, sayısal ya da harici esneklik, iş gücü miktarının ihtiyaca göre ayarlanabilmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin işe alım ve işten çıkarma süreçlerinde daha fazla hareket serbestisine sahip olması olarak da değerlendirilmektedir. Bu tür esneklik, piyasa koşullarına hızlı adapte olmayı mümkün kılarken, aynı zamanda çalışanlar açısından iş güvencesi ve istihdam sürekliliği açısından bazı belirsizlikleri de beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla, sayısal esneklik, hem işverenler hem de çalışanlar açısından farklı avantaj ve dezavantajlar barındıran bir uygulama alanı olarak öne çıkmaktadır (Belek, 1999, s. 83).

Sayısal esneklik, literatürde firmaların ekonomik ve teknolojik koşullardaki değişikliklere, piyasa taleplerindeki dalgalanmalara ve yeni üretim yöntemlerine hızla uyum sağlayarak işgücü kapasitelerini düzenleme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu tür esneklik, işletmelerin değişen koşullara göre ihtiyaç duydukları işgücü sayısını ve türünü esnek bir biçimde ayarlama yeteneğini ifade etmektedir. Örnek olarak, geçici çalışan kullanımı, taşeron (subcontracting) hizmetleri ya da yarı zamanlı (part-time) çalışma düzenlemeleri gibi uygulamalar,

sayısal esnekliğin somut örnekleri arasında yer almaktadır. Bu düzenlemeler, işletmelerin iş gücü ihtiyaçlarını maliyet etkin bir şekilde karşılamalarına, üretim süreçlerine hızla uyum sağlamalarına ve değişen piyasa koşullarına yanıt vermelerine olanak tanımaktadır. Sayısal esneklik, işletmelere daha fazla esneklik ve verimlilik sağlarken, aynı zamanda çalışanlar için iş güvencesi ve istihdam sürekliliği açısından bazı belirsizlikler yaratabilmektedir (TİSK, 1999, s. 14-15).

İşgücü kapasitesini ayarlama özgürlüğü, iş dünyasını düzenleyen yasalarla doğrudan ilişkilidir ve bu yasaların varlığı veya esnetilmesi, esnek çalışma modellerinin uygulanabilirliğini etkileyen önemli bir faktördür. Bu bağlamda, sayısal esneklik, özellikle hukuki engellerin azaltılmasıyla, işletmelere işe alım ve işten çıkarma süreçlerinde daha fazla esneklik ve hareket alanı sunmayı ifade etmektedir. Sayısal esneklik için gerekli yasal düzenlemeler, işten çıkarma süreçlerini kolaylaştıran ve yeni işçi alımlarını hızlandıran düzenlemeleri içermelidir. Örneğin, işçilere verilen uzun ihbar süreleri, işten çıkarmaların geçerli sebeplere dayanması gerektiği gibi düzenlemeler, esnek çalışma modellerinin uygulanmasını zorlaştıran unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, haksız veya gereksiz işten çıkarmaların işe iade veya tazminat gibi yaptırımlarla sonuçlanması, işverenlerin esnek iş gücü yönetimini sınırlayan diğer hukuki engelleri oluşturmaktadır (Tuncay, 1995, s. 60). Bu tür düzenlemeler, iş gücü piyasasında esneklik sağlayabilmek için gerekli yasal yapının sağlanması adına önemli tartışmaların odağında yer almaktadır.

Dünya çapında sayısal esneklik konusunda farklı yöntemler benimsenmektedir. Bazı ülkelerde, toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla toplu işten çıkarmaların sınırlandırılmasına yönelik önlemlerin kaldırılmasına dair çabalar gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, kısmi zamanlı çalışma, maaş kısıtlamaları, işe alımların durdurulması, fazla mesai saatlerinin azaltılması ve erken emeklilik gibi alternatif çözümler uygulanmaktadır (Tokol, 2001, s. 151).

Son on beş yıl içinde Avrupa'da iş gücü piyasasında önemli dönüşümler yaşanmış ve bu dönüşümlerin en belirgin özelliklerinden biri, sayısal esneklik kapsamında farklı türde iş sözleşmelerinin yaygınlaşması olmuştur. Geleneksel çalışma biçimlerinden farklı olarak, bu iş sözleşmeleri genellikle "atipik" veya "istikrarsız" terimleriyle tanımlanmakta ve iş gücü piyasasında daha esnek ve

dinamik bir yapı oluşturulmaktadır. Bu esneklik, işverenlerin üretkenliği artırmak ve piyasa koşullarına hızla uyum sağlamak amacıyla tercih ettiği bir araç haline gelmiştir (Belek, 1999, s. 84).

Zaim'in de belirttiği gibi, sayısal esneklik aynı zamanda "harici esneklik" olarak adlandırılabilir, çünkü iş gücü piyasasında esnekliğin dışsal faktörlerle bağlantılı olduğu ve iş gücü arz ve talebine bağlı olarak şekillendiği bir durum söz konusudur. İş gücü piyasasında bu tür esnek düzenlemelerin artması, çalışanlar için daha fazla belirsizlik yaratırken, işverenler için ise maliyetleri kontrol altında tutma imkânı sağlamaktadır. Ancak bu esneklik, toplu iş sözleşmeleri gibi geleneksel düzenlemelerle de sınırlandırılmakta, bazı ülkelerde bu esneklik önlemlerinin daha da genişletilmesi için çabalar görülmektedir. Bu durum, iş gücü piyasasında hem fırsatlar hem de zorluklar yaratırken, aynı zamanda sosyal ve ekonomik yapıları da etkilemektedir (Zaim, 1997, s. 30).

1.1.2.2. Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklik, iş gücü piyasasında önemli bir esneklik türü olarak, işçilerin görev tanımlarının üretim süreçlerine, teknolojik gelişmelere ve iş yüküne göre değiştirilebilmesine imkân tanımaktadır. Bu yaklaşım, işçilerin yetenekleri ve uzmanlıkları doğrultusunda iş gücünün daha verimli kullanılmasını amaçlamaktadır. Fonksiyonel esneklik sayesinde, mevcut çalışanlar farklı alanlarda görevlendirilebilmekte, böylece yeni iş gücü alımına gerek duyulmamaktadır. Bu durum, işletmelerin kaynaklarını daha verimli kullanmalarını sağlamak ve maliyetleri düşürmektedir (Tuncer, 2013, s. 9).

Pinhas'ın belirttiği gibi, bu esneklik türü organizasyonel yapıyı daha dinamik hale getirerek üretim sürecini optimize etmektedir. Çalışanların esnek bir şekilde farklı görevlerde yer alması, şirketlerin dışsal faktörlere hızlı adapte olmalarını sağlamak ve üretim kapasitesini artırmaktadır. Fonksiyonel esneklik, özellikle ekonomik belirsizliklerin arttığı dönemlerde işletmeler için önemli bir avantaj sunmakta, aynı zamanda iş gücü planlamasında daha sürdürülebilir bir yaklaşım geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Pinhas, 2007, s. 46).

Fonksiyonel esneklik, işçilerin farklı alanlarda görev alabilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür esneklik, işçilerin eğitim aracılığıyla yeni beceri

ve bilgi edinmelerine imkân tanımakta, böylece işletme içinde çeşitli görevlerde etkin bir şekilde çalışabilmelerine olanak yaratmaktadır. Bu sayede, sınırlı sayıda çekirdek iş gücü, işletme içindeki farklı alanlarda esnek bir biçimde görev üstlenebilmekte, böylece işletmenin verimliliği artırılmaktadır (Topçuk, 2006, s. 19).

Fonksiyonel esneklik, sayısal esneklikten farklı olarak mevcut iş gücünün sayısına değil, çalışanların sahip olduğu yeteneklere odaklanmaktadır. Mevcut iş gücünün en verimli şekilde eğitilmesiyle, çalışanların farklı bölümlerde yetkinlik kazanmaları sağlanmakta, bu da örgüt içinde daha esnek ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Sonuç olarak, işverenler ve organizasyonel sistemler, daha az sorunla ve yüksek verimlilikle faaliyet gösterebilmektedirler. Sayısal esneklik, genellikle kısa vadeli kar amaçlarken, fonksiyonel esneklik, mevcut iş gücünün en yüksek verimlilikle kullanılmasını hedeflemektedir. Bu yaklaşım, sürekli yeni iş gücü alımını ve oryantasyon süreçlerini beklemek yerine, oturmuş ve eğitimli kadroların tercih edilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, her bölümde uzmanlaşan çalışanlar sayesinde, belirli bir çalışana bağımlılık ortadan kaldırılmakta ve organizasyon daha esnek bir yapıya kavuşmaktadır (Erdal, 2016, s. 11).

1.1.2.3. Ücret Esnekliği

Esneklik, iş gücü piyasasının değişen koşullarına uyum sağlama kapasitesini ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ücret esnekliği, işverenlerin maaş düzeylerini ve yapılarını iş gücü piyasasının dinamiklerine göre düzenleyebilme özgürlüğünü tanımaktadır. İşverenler, arz ve talep dengesindeki değişikliklere bağlı olarak maaşları ayarlamakta ve gerektiğinde revize edebilmektedirler. Bu tür bir esneklik, işletmelerin maliyetlerini optimize etmelerine, rekabetçi kalmalarına ve piyasa koşullarına hızla uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır. Ücret esnekliği, ekonomik dalgalanmalara hızlı bir şekilde tepki verilmesini sağlamakta, böylece iş gücü piyasasında daha verimli ve dinamik bir yapının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Zaim, 1997, s. 31).

Ücret esnekliği, sayısal ve fonksiyonel esnekliği teşvik etmek amacıyla önemli bir mekanizma olarak kullanılmaktadır. Bu tür esneklik, çalışanların

yetenekleri, becerileri ve performansları doğrultusunda ödüllendirilmelerini amaçlamakta, aynı zamanda iş gücü piyasasında daha verimli bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ücret esnekliği, işletmelerin talepteki dalgalanmalara hızlı bir şekilde tepki vermelerini mümkün kılmakta, böylece iş gücünü azaltmadan ya da işten çıkarmaya başvurmadan yaşanan sorunların üstesinden gelinmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşım, iş gücü verimliliğini artırmanın yanı sıra, işletmelerin maliyetlerini optimize etmelerine ve piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır (Tokol, 2001, s. 163).

Ücret esnekliği, işletmelerin standart olarak belirlenen toplu ücretler yerine "kişiye özel ücret" düzenlemelerine geçiş yapmalarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, her çalışanın yetenek, beceri ve performansına dayalı olarak belirlenen ücretlerin uygulanmasına olanak tanımakta ve iş gücünün daha dinamik bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Kişiye özel ücret düzenlemesi, çalışanların motivasyonlarını artırmakta ve verimlilik ile performansı doğrudan ödüllendiren bir sistemin oluşturulmasına imkân tanımaktadır. Böylece, işletmeler iş gücünü daha etkin kullanarak piyasa koşullarına hızla uyum sağlamak ve çalışanların katkılarını daha adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirebilmektedir (Koray, 1995, s. 758).

1.1.2.4. Uzaklaştırma Stratejileri (Taşeronluk- Alt İşverenlik)

Uzaklaştırma stratejileri esnekliği, işin mevcut mekân dışında bir yerde gerçekleştirilmesi veya dışarıdan çalışacak elemanların getirilerek işin tamamlanması olarak tanımlanmaktadır (Şafak, 2014, s. 18). Bu tür esneklik, işverenin yapılması gereken işin belirli bir kısmını başka işletmelere veya işletme dışındaki çalışanlara devretmesini içermektedir. TİSK'e göre, uzaklaştırma stratejileri esnekliği, işverenin dış kaynaklardan yararlanarak işin bazı bölümlerini başka işletmelere yaptırması ya da dışarıdaki çalışanlara yönlendirmesi şeklinde açıklanabilir (TİSK, 1999, s. 22). Bu yaklaşım, işletmelere daha büyük bir esneklik sağlayarak iş gücü maliyetlerini düşürmeye ve kaynakları daha verimli bir biçimde kullanmaya imkân tanımaktadır.

Firma düzeninde esneklik uygulamalarının zorlaştığı durumlarda, işverenler, esneklik sağlamak amacıyla dış kaynaklardan yararlanmayı tercih

edebilmektedirler (Küçük, 2019, s. 40). Bu strateji, mevcut organizasyonel yapıyı bozmadan, dış kaynak kullanımı ile esneklik sağlanmasına imkân tanımaktadır. Böylece, iş gücü ve kaynak kullanımı daha esnek bir şekilde yönetilmekte, organizasyonel denetim ve istikrar da sürdürülebilir olmaktadır. Dış kaynaklardan faydalanmak, işletmelere operasyonel verimlilik kazandırmakta ve piyasa koşullarındaki değişimlere hızla uyum sağlama imkânı sunmaktadır.

Uzaklaştırma stratejilerinin uygulanması, işverenlere maliyetleri düşürme ve kaynak israfını engelleme fırsatı sunmaktadır. Bu stratejiyi tercih eden işverenler, sayısal ve fonksiyonel esneklik yerine, işleri parçalara ayırarak dış kaynaklardan faydalanmakta ve böylece kar elde etmektedirler. Bu yaklaşım, işletmelerin uzmanlık alanları dışındaki işlerde dışarıdan destek almasını sağlar ve bu sayede ilgili alanda uzmanlaşmış işletmelerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanılabilir. Ayrıca, uzaklaştırma stratejileri, işverenin piyasada karşılaşılabileceği riskler, olası krizler ve ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmesini sağlayarak işletmenin sürdürülebilirliğini artırmaktadır (Yavuz, 1995, s. 17-20).

Sonuç olarak, uzaklaştırma stratejileri esnekliğinde işverenler, daha düşük maliyetlerle iş gücü sağlayabilmekte ve yapılması gereken işleri, bu konuda uzmanlaşmış kişilere yaptırabilmektedirler. Bu durum, işletmeler için bir avantaj sağlamakta ve operasyonel verimliliği artırabilmektedir. Ancak, tüm bu olumlu etkilerin yanı sıra, işverenlerin dışarıdan çalışan kullanma oranını artırarak, mevcut çalışanlarını daha düşük ücretle çalıştırma eğiliminde olabileceği de bir gerçektir. Bu durum, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir ve motivasyon kaybına yol açabilir. Bu tür uygulamalara sendikalar şiddetle karşı çıkmakta ve çalışan haklarını savunmak adına bu tür stratejilere karşı durmaktadırlar (Çelenk & Atmaca, 2010, s. 192).

1.1.2.5. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Çalışma süresindeki esneklik, işverenlere ve çalışanlara çalışma saatlerini özgürce düzenleme imkânı sunan bir yaklaşımdır. Bu esneklik türü, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve toplumsal faktörler gibi çeşitli etmenlere bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Çalışma süresi esnekliği, iş gücünün verimliliğini artırmayı ve çalışanların iş ile özel yaşam dengesini iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Ancak, her ülkenin ve sektördeki koşulların kendine özgü dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu tür esnek çalışma modellerinin uygulanabilirliği değişkenlik gösterebilmektedir (Çelik, 2007, s. 6).

Çalışma sürelerindeki esneklik, işçi ve işverenin gereksinim ve hedeflerine göre şekillendirilebilen bir düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Bu esneklik, dar ve geniş anlamda farklı biçimlerde uygulanabilmektedir. Dar anlamda esnek çalışma, taraflara çalışma saatlerini serbestçe düzenleme imkânı sunarken, geniş anlamda esnek çalışma, standart dışı tüm çalışma türleri ve sürelerini kapsamaktadır. Esnek çalışma süreleri, iş gücünün verimliliğini artırmayı ve iş-yaşam dengesini iyileştirmeyi hedeflemekte olup, bu tür düzenlemeler işçi ve işveren arasında daha esnek ve uyumlu bir çalışma ilişkisi kurulmasına olanak tanımaktadır (Topçuk, 2006, s. 21).

Geleneksel çalışma zamanları, işçi ve işveren arasındaki karşılıklı mutabakatla çeşitli şekillerde ayarlanabilmektedir. Çalışma saatlerinde esneklik, genel olarak kabul edilen çalışma zamanları çerçevesinde, işçi ve işverene çalışma süresini uzatma ve düzenleme konusunda esneklik sağlamayı amaçlamaktadır (Tokol, 2001, s. 164). Bu esneklik, özellikle esnek çalışma saatleri, vardiya sistemleri, telafi çalışması, dinlenme süreleri ve yoğunlaştırılmış iş haftası gibi uygulamalarla hayata geçirilmektedir (Tuncay, 1995, s. 63-66). Ekonomik hayatın ve teknolojik ilerlemenin etkisiyle, katı ve sabit çalışma saatleri yerine esnek çalışma düzenlemeleri ön plana çıkmaktadır. Esnek çalışma saatleri, katı çalışma saatlerinin aksine, değişime açık ve daha uyumlu bir yapı sunmaktadır. Çalışma süresi esnekliği, işçi ve işverenin hukuki araçlar kullanarak çalışma saatlerini değişen ihtiyaçlara göre düzenleyebileceği bir sistemin kurulmasını sağlamaktadır (Öner, 1993, s. 227-242).

1.2. Esnek Çalışma Kavramı

Esnek çalışma, genellikle haftada 5 gün ve günlük 8-9 saatlik standart çalışma düzenine alternatif olarak ortaya çıkmış bir çalışma biçimidir. Bu modelde, geleneksel iş saatleri olan sabah 08:00-09:00 arasında işbaşı yapıp akşam 17:00-18:00 arasında işin bitmesi yerine, çalışanlara daha esnek bir çalışma zamanı sunulmaktadır. Esnek çalışma, çalışanların işin başlangıç ve bitiş zamanlarını

kendilerinin belirlemelerine olanak tanımaktadır. Bu esneklik, çalışma süresinin uzunluğunda ve işin günlük temposunda farklılıklar yaratmakta, böylece çalışanlar için daha fazla özgürlük ve esneklik sağlamaktadır (Yavuz, 1994, s. 7).

Esnek çalışma, işçi ve işveren arasında kurulan belirsiz süreli iş ilişkilerinin bir parçası olarak, geleneksel tam zamanlı çalışma düzeninin dışında kalan, farklı iş saatleri ve koşullara sahip çalışma biçimlerini ifade etmektedir. Bu esneklik, çalışanlara işin zamanı ve yeri konusunda daha fazla kontrol sağlamakta, iş yerinde yerinden bağımsız olarak çalışmalarına imkân tanımaktadır. Standart iş saatlerinin dışındaki bu esnek düzenlemeler, çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirebilirken, aynı zamanda işverenlerin daha geniş bir iş gücü havuzuna erişim sağlamasına olanak tanımaktadır. Uzaktan çalışma, özellikle esnek çalışmanın bir örneği olarak kabul edilmekte olup, geleneksel işyeri dışındaki çalışma biçimlerini içermektedir. Bu tür esnek çalışma modelleri, iş dünyasında giderek yaygınlaşan ve önemli bir alternatif sunan çalışma biçimleri arasında yer almaktadır (ILO, 2016, s. 7).

Literatürde esnek çalışma, çeşitli terimlerle ifade edilmektedir. Bu terimler arasında "standart dışı istihdam" (nonstandard employment), "atipik" (atypical), "aile dostu" ve "esneklik" gibi tanımlamalar sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kavramlar, geleneksel çalışma düzenlerinden sapmayı ve iş gücünün daha esnek, dinamik ve çalışanların ihtiyaçlarına daha uygun bir şekilde organize edilmesini ifade etmektedir. Esnek çalışma modelleri, iş gücüne daha fazla esneklik tanıyarak, hem işverenlerin hem de çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Tregaskis vd., 1998, s. 62).

Başdoğan'a göre, esnek çalışma, çalışanlar ve işverenler için geleneksel çalışma modelindeki koşulların, çalışma saatlerinin ve mekanlarının, ihtiyaçlar doğrultusunda farklı şekillerde belirlenmesine olanak tanıyan bir özgürlük alanı sunmaktadır (Başdoğan, 2015, s. 18). Maxwell ve diğerleri ise esnek çalışmayı, "çalışanların işin ne zaman ve nerede gerçekleştirileceği konusunda esneklik sağlayan, resmi ve gayri resmi tüm politika ve uygulamalar" olarak tanımlamaktadır (Maxwell vd., 2007, s. 138). Bu tanımlar, esnek çalışma biçimlerinin sadece iş saatlerinin değil, aynı zamanda çalışma yerinin de esnekleştirildiği, iş gücünün daha verimli ve dinamik bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Kaya ve Doğan'a göre, esnek çalışma, işverenler için küreselleşen rekabet ortamında maliyetleri düşürme stratejisi olarak önemli bir yer tutmakta, aynı zamanda devletler için işsizliği azaltma ve istihdam yaratma politikalarının bir aracı olarak görülmektedir. Esnek çalışma, özellikle kadınların iş gücüne katılımını artırma konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, esnek çalışma, iş gücü piyasasında yeni bir çalışma biçimi olarak, ekonomik ve toplumsal hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Kaya & Doğan, 2016, s. 1070).

Esnek çalışma, ekonomik dalgalanmalardan kaynaklanan risk ve maliyetlerin organizasyonlardan bireylere ve topluma aktarılmasına yol açabilmektedir. Tregaskis ve arkadaşlarının belirttiği üzere, bu süreç, bireylerin yaşamları üzerinde uzun vadede olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Esnek çalışma modeli, düşük maaşlı ve güvencesiz iş sınıflarının artmasına ve işçi sınıfının pazarlık gücünün zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu durum, çalışanların daha kırılgan koşullarda çalışmasına yol açarken, aynı zamanda iş gücü piyasasında eşitsizliklerin derinleşmesine zemin hazırlamaktadır. Başlangıçta esneklik sağlama ve iş gücü maliyetlerini düşürme amacı taşıyan esnek çalışma, uzun vadede sosyal ve ekonomik adaletsizlikleri pekiştiren bir yapıyı beraberinde getirebilmektedir (Tregaskis vd., 1998, s. 71-74).

Şen (2000, s. 65), esnek çalışmayı savunanların, bu modelin işçilere diledikleri zaman çalışma serbestisi sunduğunu ve yeni istihdam fırsatları yarattığını öne sürdüklerini belirtmektedir. Ancak, Şen, kısmi süreli ve esnek zamanlı çalışma biçimlerinin işçilere çalışma saatlerini istedikleri gibi ayarlama imkânı sunduğu düşüncesinin yanıltıcı olduğunu ifade etmektedir. Şen'e göre, esnek çalışmanın temel amacı, işyerinin ihtiyaçlarına göre işçinin çalışma süresini düzenlemektir. Yani, esnek çalışma modelinde işçi değil, işyeri ve üretim süreci ön plandadır. Bu bağlamda, esnek çalışmanın işçilere çalışma zamanlarını ve özel yaşamlarını özgürce düzenleme fırsatı sağladığı düşüncesi, abartılı bir değerlendirme olarak görülmektedir. Esnek çalışma, işçinin işyerinin gereksinimlerine uyum sağlama amacını taşıırken, çalışanların kişisel tercihlerinin öncelikli olduğu bir düzenleme sunmamaktadır.

Esnek çalışma ile ilgili literatürde, farklı ancak birbiriyle örtüşen tanım ve kavramların kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar, büyük ölçüde ülkelerin tarihsel geçmişine, çalışma ilişkileri konusundaki yaklaşım farklılıklarına, mevcut yasal düzenlemelere, yazarların ideolojik bakış açılarına ve çalışma yaptıkları bilimsel alan ile kullandıkları yöntemlere bağlıdır (Parlak & Özdemir, 2012, s. 3,4). Bu durum, esnek çalışma kavramının hem yerel hem de küresel bağlamlarda çeşitli yorumlara ve uygulamalara açık bir olgu olmasını sağlamaktadır.

1.3. Esnek Çalışma Modelleri

1.3.1. Kısmi Süreli Çalışma

Kısmi süreli çalışma, uluslararası platformda ilk kez 1953 yılında Birleşmiş Milletler'e bağlı Kadınların Statüsü Komisyonu tarafından ele alınmış olup, "tam zamanlı istihdam süresinden belirgin ölçüde kısa olan, günün ya da haftanın belirli zaman dilimlerinde düzenli olarak sürdürülen çalışma biçimi" şeklinde tanımlanmaktadır (Centel, 1992, s. 27). Zaman içerisinde bu çalışma modeli, esnek istihdam yaklaşımlarının artış göstermesiyle birlikte daha fazla önem kazanmaktadır.

Kısmi süreli iş sözleşmelerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, bu istihdam türüne ilişkin çeşitli sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Özellikle, tam zamanlı çalışanlara sağlanan sosyal ve mali hakların, kısmi süreli çalışanlara yeterince sunulmaması, bu gruptaki çalışanların iş güvencesi, ücret eşitliği ve sosyal haklardan mahrum kalmalarına yol açmaktadır. Bu durum, iş piyasasında ayrımcılık tartışmalarını gündeme taşımaktadır. Söz konusu sorunların giderilmesi amacıyla uluslararası düzeyde hukuki düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından kabul edilen 175 sayılı Sözleşme ile Avrupa Birliği'nin 97/81/EC sayılı Direktifi, kısmi süreli çalışanların haklarını korumayı ve bu çalışanlara yönelik güvenceleri artırmayı hedeflemektedir (Sevgi, 2014, s. 6-7). Bahsi geçen düzenlemelerde, eşit davranma ilkesi esas alınmakta ve kısmi süreli çalışanların, yalnızca çalışma süreleri farklı olduğu gerekçesiyle daha az hakka sahip olmamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Böylece, istihdamda adaletin sağlanması ve kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulması amaçlanmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yapılan tanıma göre, kısmi süreli çalışma; olağan çalışma süresinden daha kısa sürede gerçekleştirilen, belirli bir düzen ve süreklilik içinde sürdürülen ve esasen gönüllü katılıma dayanan bir istihdam biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kapsamında, kısmi süreli istihdamı diğer çalışma türlerinden ayıran üç temel unsur öne çıkmaktadır, s. sürenin tam zamanlı çalışmadan daha kısa olması, faaliyetin düzenli ve sürekli şekilde yürütülmesi ve çalışmanın bireysel tercihe dayanması (Yavuz, 1994, s. 53). Söz konusu unsurlar, kısmi süreli çalışmanın hem iş hukuku hem de istihdam politikaları bakımından özgün bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle gönüllülük esasının vurgulanması, bu istihdam modelinin bir zorunluluk değil, bireylerin kendi istekleri doğrultusunda tercih ettikleri bir çalışma biçimi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, düzenlilik ve süreklilik unsurları, kısmi süreli istihdamın geçici veya düzensiz işlerden ayrışmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle kısmi süreli çalışma, yalnızca zaman açısından değil, yapısal nitelikleri bakımından da diğer atipik istihdam biçimlerinden ayrılmakta ve özgün bir kategori oluşturmaktadır.

Kısmi süreli istihdam, dünya genelinde genellikle düşük ücretli ve düşük statüye sahip meslek gruplarında yoğunlaşmaktadır. Özellikle satış, temizlik ve garsonluk gibi sektörlerde kısmi süreli çalışanlara sıkça rastlanmaktadır (Parlak & Özdemir, 2012, s. 19). Bu çalışma biçimi, niteliği gereği en çok tarım ve hizmetler sektöründe yaygınlık göstermektedir. Tarım sektöründe kısmi süreli istihdamın büyük bir kısmını kadın çalışanlar oluşturmaktadır (Koç & Görücü, 2011, s. 169).

Kadınların bu tür işlerde daha yoğun şekilde yer almasının başlıca nedenleri arasında küçük çocukların bakım yükümlülüğü ve kadınların eğitim düzeylerinin görece düşük olması yer almaktadır. Bu durum, kadınların tam zamanlı istihdama katılımını zorlaştırmakta ve onları daha esnek, ancak güvencesiz çalışma modellerine yönlendirmektedir (Öztürk, 2011, s. 49). Dolayısıyla, kısmi süreli çalışma biçimi, cinsiyet temelli işgücü ayrımcılığının hem sonucu hem de pekiştiricisi olarak değerlendirilebilmektedir.

1.3.2. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, en genel ifadeyle bir işin birden fazla çalışan tarafından birlikte yürütülmesi ve bu sürece ilişkin sorumlulukların ortaklaşa üstlenilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu uygulamada, işin gerektirdiği görevlerin, yönetim süreçlerinin, karşılaşılabilecek sorunların ve bunlara yönelik çözüm yükümlülüklerinin çalışanlar arasında dengeli bir biçimde paylaştırılması söz konusudur. İşin kolektif olarak yürütülmesi nedeniyle, yalnızca sorumluluklar değil, aynı zamanda elde edilen gelir ve yan haklar da çalışanlar arasında bölüştürülmektedir (Parlak & Özdemir, 2011, s. 35). İş paylaşımı, yüzeysel olarak kısmi süreli çalışmaya benzerlik gösterse de, temel farklılıklar barındırmaktadır. Özellikle iş paylaşımında, yapılan işin kapsamı ve karşılığında sağlanan tüm mali ve sosyal hakların ortak bir şekilde paylaşılması, bu modeli kısmi süreli istihdamdan ayıran önemli bir unsurdur. Kısmi süreli çalışma ise genellikle bireysel düzeyde yürütülen ve işin sadece belirli bir zaman dilimini kapsayan bir istihdam biçimidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, iş paylaşımı modeli, hem işveren hem de çalışan açısından daha eşitlikçi ve kolektif bir yapı sunmaktadır.

Robbins ve Judge (2007, s. 230), iş paylaşımının uygulanabilirliğini artırmak amacıyla, iki ya da üç çalışanın toplamda 40 saatlik bir haftalık çalışma süresini paylaşarak birlikte görev alabileceğini belirtmektedir. Bu modelde, çalışma saatleri çalışanlar arasında çeşitli biçimlerde bölüştürülebilmektedir. Örneğin, bir çalışan sabah 08.00 ile 12.00 saatleri arasında görev alırken, bir diğeri 13.00 ile 17.00 saatleri arasında çalışmakta ya da bireyler haftanın farklı günlerinde tam zamanlı olarak çalışmayı tercih edebilmektedir.

İş paylaşımı, sadece zamanın bölüşülmesinden ibaret olmayıp, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip bireylerin birlikte çalışma olanağını da ortaya koymaktadır. Farklı cinsiyetlerden, yaş gruplarından ya da kuşaklardan gelen çalışanların bir arada görev alması, iş yerinde çeşitliliği desteklemekte ve kuşaklar arası deneyim paylaşımına olanak tanımaktadır (Gholipour vd., 2010, s. 133). Bu yönüyle iş paylaşımı, hem esnek çalışma ihtiyacını karşılamakta hem de kapsayıcı istihdam politikalarına katkı sunmaktadır.

İş paylaşımı modeli, farklı cinsiyet, yaş ya da deneyim düzeyine sahip bireylerin birlikte aynı işi yürütmesini mümkün kılmaktadır. Örneğin, evli bir kadın ile bekar bir kadın, genç bir çalışan ile deneyimli bir çalışan ya da bir kadın ile bir erkek aynı görevi paylaşabilmektedir. Bu iş birliği, işin doğasına bağlı olarak zaman temelli veya sorumluluk temelli olarak yapılandırılabilir. İş paylaşımı, farklı çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin bir araya gelmesiyle daha geniş bir yetenek yelpazesinin işe yansıtılmasına olanak tanımakta ve bu yönüyle önemli avantajlar sunmaktadır (Thakur vd., 2018, s. 40). Ancak söz konusu modelin başarıyla uygulanabilmesi bazı koşullara bağlıdır. İş paylaşımında görev alan çalışanlar arasında uyumun sağlanması, etkili iletişim becerilerine sahip olunması, hem çalışanlar arasında hem de yöneticilerle olan ilişkilerde güven duygusunun tesis edilmesi uygulamanın sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Bu koşullar sağlandığında iş paylaşımı; esneklik, üretkenlik ve iş tatmini gibi açılardan olumlu katkılar sunabilirken, uygulamada bu unsurların eksikliği nedeniyle bazı zorluklarla karşılaşılması da olasıdır.

İş paylaşımı uygulamalarının zaman içerisindeki gelişimine bakıldığında, bu esnek istihdam biçiminin giderek daha fazla kabul gördüğü anlaşılmaktadır. 1998 yılında Hewitt Associates tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, işverenlerin yaklaşık %31'inin iş paylaşımı sunduğu belirlenmiştir. Bu oran, 1990 yılı verileriyle karşılaştırıldığında önemli bir artış göstermektedir; zira 1990'da iş paylaşımı teklif eden şirketlerin oranı yalnızca %9,8 düzeyindeydi (Caminiti, 1999, s. 45-47). Williams (2000, s. 58) tarafından yürütülen başka bir çalışmada ise, işverenlerin %40'ının bu modeli çalışanlarına sunduğu ifade edilmektedir. Daha yakın tarihli bir araştırmada ise, işverenlerin %77'sinin iş paylaşımı imkanını sağladığı tespit edilmiştir (Estevadeorda, 2017, s. 112). Bu veriler, iş paylaşımının zamanla daha yaygın hale geldiğini ve işverenlerin çalışan ihtiyaçlarına daha esnek çözümler sunma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

İş paylaşımı modeli, hem işçi hem de işveren açısından çeşitli avantajlar ve dezavantajlar barındırmaktadır. Avantajlı yönleri değerlendirildiğinde, özellikle iş yoğunluğunun arttığı dönemlerde işin birden fazla çalışan arasında bölüştürülmesi sayesinde iş yükünün bireysel olarak artmasının önüne geçilmekte, böylece iş süreçlerinin verimliliği korunabilmektedir. Ayrıca ekonomik daralma dönemlerinde, yeni personel istihdamı ve bu personelin eğitime yönelik

maliyetler ortadan kalkmakta, mevcut nitelikli iş gücünün korunması sağlanmaktadır (Harris, 1997, s. 28). Bu model, aynı zamanda işsizlikle mücadelede de potansiyel bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bir işi birden fazla kişi arasında paylaşmak, toplam istihdam sayısını artırmakta ve özellikle yarı zamanlı iş arayan bireyler için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Eğitimli ve deneyimli iş gücünün elde tutulmasıyla, hem uzmanlaşmaya dayalı iş yapıları geliştirilebilmekte hem de kurumsal bilgi birikiminin devamlılığı güvence altına alınmaktadır. Bu yönüyle iş paylaşımı, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda toplumsal düzeyde de fayda üretebilecek esnek çalışma modellerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

İş paylaşımı modelinin önemli avantajlarından biri, her bir çalışana fırsat tanıyarak hem işin verimliliğinin sağlanması hem de çalışanların motive edilmesidir. Bu şekilde, her bir çalışan işin belli bir bölümüne odaklanarak, daha verimli bir şekilde görevlerini yerine getirebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, iş paylaşımı, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve bu da üretkenliklerinin artmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, daha dengeli iş yükü ile daha odaklı çalışırken, işin kalitesi de iyileşebilmektedir. Bununla birlikte, iş paylaşımının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. En önemli sorunlardan biri, iş gücüne ödenen ücretin azalmasıdır. Çünkü aynı iş, birden fazla çalışan arasında paylaşıldığı için her bir çalışanın alacağı ücret, tam zamanlı çalışanın alacağı ücretin altında kalabilmektedir. Bu durum, özellikle düşük gelirli işlerde çalışanlar için mali zorluklar yaratabilir ve modelin verimliliği ile ilgili olumsuz etkiler doğurabilir (Thakur vd., 2018, s. 45).

1.3.3. Vardiyalı Çalışma

Vardiya çalışması, çalışanların işyerindeki görevlerini, günün farklı saat dilimlerinde ve gece vardiyalarında birbirlerinin çalışma sürelerini takip ederek düzenledikleri bir çalışma şeklidir. Bu düzenleme, işletmelere günlük normal çalışma sürelerinin uzatılmasına olanak tanırken, yoğun talep dönemlerinde daha esnek ve etkin bir çalışma düzeni sunmaktadır. Vardiya çalışması, özellikle sağlık ve sosyal hizmetler, otelcilik, restoranlar, üretim, ulaşım, depolama ve iletişim gibi sektörlerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır (ILO, 2011, s. 45). Vardiya düzenlemeleri, bu sektörlerdeki işletmelerin sürekli olarak faaliyet göstermelerine ve hizmet kalitesini artırarak müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verebilmelerine

imkan tanımaktadır. Bu sayede işletmeler, kesintisiz bir çalışma düzeni oluştururken, çalışanlar da esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabilmektedir.

ILO'nun 171 sayılı Gece Çalışma Sözleşmesi'ne göre, gece çalışması, saat 24:00 ile sabah 05:00 arasındaki zaman diliminde gerçekleştirilen ve aralıksız olarak yedi saat süren çalışmalardır (ILO, 2011, s. 45). Bu tanım, gece çalışmasının belirli bir süreyi kapsayan, gece saatlerinde gerçekleştirilen istihdam biçimini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Gece çalışması, özellikle sağlık, üretim ve hizmet sektörlerinde yaygın olarak uygulanmakta olup, işyerlerinde sürekli faaliyet gösterilmesi gereken durumlar için önemli bir düzenleme sunmaktadır. Öte yandan, hafta sonu çalışması, genellikle normal dinlenme günleri olan cumartesi ve pazar günlerinde yapılan çalışmaları ifade etmektedir (ILO, 2011, s. 46). Hafta sonu çalışması, özellikle perakende, hizmet ve üretim sektörlerinde işletmelerin yoğun talebi karşılayabilmesi için tercih edilen bir çalışma modelidir. Hem gece çalışması hem de hafta sonu çalışması, iş gücü yönetiminde esneklik sağlarken, çalışanların dinlenme sürelerinin düzenlenmesi ve bu tür çalışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilmesi önemlidir.

Costa (2016), vardiyalı çalışmayı, bir şirketin çalışma süresinin geleneksel 8-9 saatin ötesine uzandığı ve günlük çalışma saatlerinin standart uygulamalarının dışına çıktığı bir organizasyon biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu çalışma düzeni, genellikle hafta içi pazartesten cumaya kadar süren ve "standart" olarak belirlenen 08:00 ile 17:00 saatleri dışındaki çalışma saatlerini kapsamaktadır. Vardiyalı çalışma, bu saatler dışında yapılan çalışma düzenlemelerini içerdiği gibi, "standart dışı" olarak adlandırılan çalışma saatleri yalnızca vardiya düzeniyle sınırlı kalmayıp, farklı çalışma organizasyonlarıyla da ilişkilendirilebilmektedir (Arlinghaus & Nachreiner, 2014, s. 1100). Bu çalışma modeli, kesintisiz faaliyet gerektiren sektörlerde, iş gücü yönetimi açısından esneklik sağlamaktadır ve işletmelere üretim kapasitelerini artırma fırsatı sunmaktadır.

Standart olmayan çalışma saatleri, günümüz iş dünyasında, esnek üretim talepleri, uzatılmış hizmet saatleri ve pahalı tesis ve ekipmanlardan en yüksek verimliliği elde etme çabaları doğrultusunda yaygınlaşmaktadır. Bu çalışma saatleri, işletmelerin rekabetçi kalabilme ve maliyetleri düşürme stratejilerinin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. 2015 yılı itibariyle Avrupa Birliği'nde,

Çalışanların %26,6'sı genellikle Cumartesi günleri, %14,5'i Pazar günleri ve %16'sı düzenli olarak akşam saatlerinde çalışma yapmaktadır (Eurostat, 2017). Bu veriler, iş gücünün esnek çalışma düzenlerine uyum sağlamasının, işverenler için bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir. Standart dışı çalışma saatleri, özellikle üretim, hizmet sektörü ve diğer kritik alanlarda, işletmelerin sürekli faaliyet gösterme gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu tür çalışma düzenlemeleri, daha fazla esneklik sağlayarak, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda müşterilere kesintisiz hizmet sunma amacını da taşımaktadır. Ancak, bu çalışma saatlerinin çalışanların biyolojik ritimleri üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurularak, bu tür düzenlemelerin iş sağlığı ve verimliliği açısından dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, iş yerlerinde esnek çalışma saatlerinin sağladığı avantajlar ile çalışanların iyilik halinin korunması arasında dengeli bir yaklaşım benimsenmesi önem arz etmektedir.

Esnek alışma modeli, özellikle 7 gün 24 saat süresince kesintisiz faaliyet gerektiren sektörlerde, kolluk kuvvetleri, sağlık hizmetleri, üretim ve hizmet sektörlerinde yaygın olarak tercih edilmektedir. Vardiyalı alışma, esnek çalışma modellerinin temel yapı taşlarından biri olup, günümüzde hızla benimsenmekte ve dünya çapında geniş bir uygulama alanı bulmaktadır (Tuncay, 1995, s. 25).

Esnek alışma sistemlerinin artan popülaritesi ile birlikte, geleneksel iki ya da l vardiya sistemlerinin esnek vardiya düzenlemelerine dönüşümü gerçekleşmiştir (Karakoyun, 2007). Esnek vardiya sistemi, geleneksel vardiya uygulamalarının daha esnek bir şekilde uyarlanması ifade etmekte olup, iş gücünün gereksinimlerine göre çalışma saatlerinin dinamik bir biçimde düzenlenmesini mümkün kılmaktadır.

Bu alışma modelinin, işveren ve çalışanlar açısından farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşverenler için, kesintisiz üretim ve yüksek verimlilik sağlanması gibi olumlu sonuçlar doğurması nedeniyle esnek vardiya modeli ekonomik açıdan oldukça cazip olmaktadır. Çalışanlar açısından ise, vardiya sonrası boş zaman dilimlerini kişisel faaliyetlere ayırabilme imknı, esnek çalışma modelinin verimli ve pratik bir seçenek haline gelmesini sağlamaktadır.

Bununla birlikte, gece vardiyalarında çalışan bireylerde uyku bozuklukları ve yorgunluk gibi sağlık problemleri yaşanabilmektedir. Bu tür olumsuz etkileri minimize edebilmek adına, vardiya saatleri üzerinde yapılan düzenlemeler ile çalışanların biyolojik ritimlerine uyum sağlanarak, sağlık ve verimliliklerinin korunması hedeflenmektedir (Korkusuz, 2005, s. 80). Esnek vardiya sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, iş gücü verimliliğini artırmayı ve çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan bir dengeyi koruyarak dikkatlice yönetilmesi gereken bir süreçtir.

1.3.4. Kayan İş Süreleri

İş sürelerinde esneklik sağlamak amacıyla uygulanan çalışma modellerinden biri, kayan iş süresi (flexitime) olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, çalışana iş süresinin başlangıç ve bitiş saatlerini kendi tercihlerine göre düzenleme imkânı tanınmaktadır. Kayan iş süresi, işçinin belirli bir zaman diliminde zorunlu olarak çalışması gereken blok süreyi tamamlaması şartıyla, günlük çalışma süresinin uzunluğunu kendisinin belirleyebileceği bir çalışma düzenidir. Bu modelde, işçi, belirlenen bir zaman aralığı içerisinde, ortalama günlük çalışma süresini aşmamak kaydıyla, çalışma saatlerini esnek bir biçimde ayarlama imkânına sahip olmaktadır (Öner, 1994, s. 23). Kayan iş süresi modeli, çalışanların özerklik kazandığı ve iş-yaşam dengesini sağlama konusunda avantajlar sunduğu için oldukça tercih edilmektedir. Bununla birlikte, bu modelin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, belirli görev ve projelerin zamanında tamamlanabilmesi için doğru bir planlama ve izleme süreci gerektirmektedir. Bu düzenleme, iş yerinde verimliliğin artırılmasını sağlayabileceği gibi, çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Kayan iş süresi modeli, ilk kez 1967 yılında Almanya'nın Ottobrunn yerleşim biriminde bulunan Firma Bölkow tarafından basit bir biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Bu model, özellikle aynı saatte işten çıkan ve işe başlayan çalışanların yolculukları sırasında oluşan trafik yoğunluğunu azaltmayı hedeflemiş ve çalışma hayatına esneklik kazandıran ilk adımlardan biri olarak kabul edilmiştir (Çalışkan & Sungur, 2009, s. 4). Kayan iş süresi, çalışanın iş saatlerini belirli bir esneklikle ayarlamasına olanak tanırken, bu esneklik sayesinde hem iş yerindeki verimlilik artmış hem de çalışanların iş-yaşam dengesi iyileştirilmiştir.

Günümüzde kayan iş süresi uygulamaları, daha da yaygınlaşarak birçok sektörde benimsenmiş ve farklı işletmelerde ihtiyaçlara göre şekillenmiştir. Özellikle esnek çalışma saatlerinin artan önemi ile birlikte, kayan iş süresi modeli çalışanlar için daha fazla özerklik ve esneklik sunan bir seçenek haline gelmiştir. Bu esneklik, çalışanların belirli bir zaman diliminde iş yerinde bulunmaları gereken zorunlu saatlerin dışındaki kalan zamanı kendilerine göre ayarlamalarına olanak verir. Bu sistemin sektöre özgü uygulamaları, örneğin üretim sektöründe yoğun iş gücü talep edilen zaman dilimlerinde verimliliği artırırken, hizmet sektöründe de müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Kayan iş süresi modelinin farklı uygulama biçimleri, iş gücü yönetimi açısından önemli avantajlar sunmakta olup, bu modelin esneklik düzeyleri sektöre ve işletme ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Ekmeççi, 2000, s. 7). Bu durum, özellikle çalışanların yaşam kalitesini iyileştirme ve iş yerindeki motivasyonlarını artırma açısından önemli bir etken haline gelmiştir.

Kayan iş süresi modeli, iş gücü yönetiminde esneklik sağlamak amacıyla benimsenen bir düzenleme olup, temelde iki ana türde uygulanmaktadır, s. basit kayan iş süresi ve nitelikli kayan iş süresi. Bu modeller, çalışanlara iş saatleri konusunda farklı derecelerde esneklik sunmakta olup, uygulama biçimleri ve esneklik düzeyleri bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir.

Basit Kayan İş Süresi modelinde, işyerinde bulunması zorunlu olan sabit bir zaman dilimi dışında, çalışan kendi işe başlama, ara dinlenme ve iş bitiş saatlerini belirleme hakkına sahiptir. Bu model, çalışana zamanını daha verimli şekilde organize etme imkânı tanırken, belirli saatlerde işyerinde bulunma gerekliliği devam etmektedir. Çalışan, işe erken başlayıp erken bitirebileceği gibi, geç başlayıp geç bitirme özgürlüğüne de sahip olmaktadır. Böylelikle, çalışanlar günlük çalışma saatlerini kendi yaşam tarzlarına uygun biçimde düzenleyerek, iş ve özel yaşam dengelerini daha sağlıklı bir şekilde kurabilmektedirler.

Nitelikli Kayan İş Süresi modeli ise daha ileri bir esneklik sunmaktadır. Bu modelde, çalışanlar yalnızca işe başlama ve bitiş saatlerini değil, aynı zamanda günlük toplam çalışma sürelerini de belirleyebilme hakkına sahip olmaktadır. Çalışan, belirli bir zaman dilimi (örneğin bir hafta veya bir ay) içinde, ortalama çalışma süresini aşmamak koşuluyla, bir gün fazla çalıştığı süreyi başka bir gün

telafi etme imkânı bulmaktadır. Bu telafi işlemi, çalışanların fazla mesaiye gerek kalmadan esnek bir biçimde çalışma sürelerini düzenlemelerini sağlamaktadır. Ayrıca, nitelikli kayan iş süresi modelinde fazla mesai ücreti ödenmesi gerekmediğinden, bu durum işveren açısından maliyet avantajı oluşturmakta, çalışanlar içinse zaman yönetiminde daha fazla esneklik sunmaktadır.

Her iki model de iş yerlerinde verimliliği artırıcı etkiler yaratırken, çalışanların motivasyonunu güçlendiren önemli bir araç haline gelmektedir. Çalışanlar, zamanlarını daha etkin yönetebilme yeteneği kazandıkları için iş performanslarını artırabilmekte ve iş dışındaki kişisel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler. İşverenler açısından ise, mazeret izni gibi taleplerin azalması ve çalışma saatlerinin esnekliğe kavuşması, işletme verimliliğini artıran önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kayan iş süresi modeli, modern iş gücü yönetimi için etkili bir çözüm olarak öne çıkmaktadır (Ekmekçi, 2000, s. 11).

1.3.5. Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma modeli, iş gücü yönetiminde esneklik sağlamak amacıyla kullanılan bir yöntem olup, temelinde çalışan kişinin yalnızca ihtiyaç duyulduğu zaman çalıştırılması prensibi yer almaktadır. Bu modelde, çalışma süreleri genellikle azalmakta ya da sıfırlanmaktadır ve iş gücü yalnızca belirli bir talep doğrultusunda faaliyete geçirilir. Çağrı üzerine çalışma, işçi ile işveren arasındaki anlaşmaya dayalı olarak belirlenen bir düzenlemeyi içerebilir. Ancak, talebin artması ya da işlerin yetişememesi gibi durumlarda, işveren tek taraflı olarak çalışma sürelerini belirleme yetkisine sahiptir (Dur, 2009, s. 17).

Bu model, özellikle esnek iş gücü talep eden sektörlerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışanların yalnızca ihtiyaç duyulduğunda çalıştırılması, işveren açısından maliyet tasarrufu sağlarken, aynı zamanda çalışanlar için de iş zamanlarını daha esnek bir şekilde düzenleme imkânı sunmaktadır. Ancak, bu esneklik aynı zamanda belirsizlik yaratabilmektedir; çünkü işçi, ne zaman çalışacağına dair net bir öngöründe bulunamayabilir. Bu durum, hem işçi hem de işveren açısından düzenlemelere ve anlaşmalara dayalı bir şeffaflık gerektirmektedir (Kaner Koç, 2017, s. 91). Çağrı üzerine çalışma modelinin iş gücü

verimliliğini artırma potansiyeli bulunsa da, iş güvenliği ve çalışan hakları gibi konular da dikkatle ele alınmalıdır. Çalışanların sürekli olarak çağrılmaya hazır durumda olmaları, iş-yaşam dengelerini etkileyebilir ve bu durumun yönetilmesi, iş gücü planlaması açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Çağrı üzerine çalışma modeli, esnek çalışma yöntemlerinden biri olarak, iş gücünün yalnızca gerektiği durumlarda çağrılması esasına dayanmaktadır. Bu model, bazı literatür çalışmaları tarafından mevsimlik çalışma olarak da adlandırılmaktadır. Çağrı üzerine çalışma, genellikle iş yoğunluğunun arttığı ve ek iş gücüne ihtiyaç duyulduğu zamanlarda devreye girmektedir. Bu durumda, önceden belirlenmiş mevcut çalışan havuzundan uygun kişiler seçilerek, geçici iş gücü sağlanmaktadır. Bu model, özellikle hizmet sektöründe, otelcilik, restoran, etkinlik organizasyonları gibi alanlarda sıkça kullanılmaktadır. İşverenler, talep artışı gibi durumlarda esnek bir iş gücüne ihtiyaç duyduklarında, çağrı üzerine çalışma modelini tercih etmektedirler. Çağrı üzerine çalışma modelinin uygulanabilmesi için, işveren ve iş gücü arasında yapılan sözleşmelerle çalışma süreleri ve koşulları önceden belirlenmekte, bu sayede her iki tarafın hakları güvence altına alınmaktadır (Parlak & Özdemir, 2011, s. 40-43).

Çağrı üzerine çalışma modeli, iki farklı şekilde uygulanabilmektedir. İlk çalışma biçiminde, işveren ve iş gücü birlikte çalışma süresinin hangi zaman diliminde (gün, hafta, ay) yer alacağını belirleyebilmektedir. Bu modelde, işveren belirlenen zaman dilimlerinde çalışana çağrı yaparak, işin gerektirdiği süreyi tamamlamasını sağlayabilmektedir. Çalışan, belirlenen zaman dilimi ve süre doğrultusunda esnek bir şekilde çalışmaya katılmaktadır. Diğer bir çalışma biçiminde ise, iş gücünün çalışma saatleri tamamen işveren tarafından belirlenmektedir. Bu durumda, çalışan herhangi bir esneklik ya da belirleme şansına sahip değildir. İşveren, yapılması gereken iş olduğu zaman çalışana çağrı yapar ve çalışanın ne kadar çalışacağına işveren karar verir. Ancak, yasal düzenlemelere göre işverenin, çalışana en az 4 gün önceden haber vermesi gerekmektedir. Çalışan, işe çağrıldığında bu işi kabul etmeme hakkına sahiptir ve işe gelmeyi reddetme hakkına da sahiptir (Demir & Gerşil, 2008, s. 70). Bu model, esneklik sağlasa da, iş gücünün belirsizlik ve güvence eksikliği gibi zorluklarla karşılaşabileceği bir çalışma düzeni sunmaktadır. Hem işverenler hem de çalışanlar için avantajlar ve riskler içeren bu model, çalışma koşullarının dikkatlice düzenlenmesini gerektirmektedir.

Çağrı üzerine çalışma modeli, diğer esnek çalışma düzenlerinde olduğu gibi çeşitli avantajlar ve dezavantajlar sunmaktadır. Bu modelin avantajları arasında, özellikle piyasalarda yaşanan talep dalgalanmalarına bağlı olarak işverenin iş gücünü esnek bir şekilde temin edebilmesi yer almaktadır. İşveren, ihtiyaç duyduğu iş gücünü belirli zaman dilimlerine göre düzenleyerek, maliyet ve verimlilik açısından avantaj sağlamaktadır. Çalışan perspektifinden bakıldığında, çağrı üzerine çalışma modeli, esnek bir çalışma ortamı sunmaktadır. Çalışanlar, işyerinde belirli dönemlerde çağrılarak, kendi iş ve özel yaşam dengelerini daha uygun şekilde düzenleyebilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Özellikle ek iş yapmak isteyen ya da zaman zaman daha fazla çalışmak isteyen bireyler için bu model cazip bir seçenek olabilmektedir. Ancak, bu modelin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşverenle yapılan sözleşmelerde çalışma koşullarının net bir şekilde tanımlanmamış olması ya da işverenin tek taraflı kararlarıyla anlaşmanın sağlanması, çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu belirsizlik, çalışanların güvence eksikliği hissetmelerine ve iş çağrıları sırasında haklarının tam olarak korunmadığı düşüncesine kapılmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, düzensiz çalışma saatleri, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Demircioğlu & Engin, 2002, s. 54-57).

1.3.6. Yoğun Çalışma Haftası

Standart haftalık çalışma süresinin, daha az sayıda gün içinde aynı toplam çalışma saatine ulaşacak şekilde düzenlenmesi, yoğunlaştırılmış çalışma haftası olarak tanımlanabilir. Bu modelde, çalışma süresi haftanın daha az günü üzerine yayılmakta ve her gün daha uzun çalışma saatleri yapılmaktadır. Örneğin, haftalık 40 saatlik çalışma süresi, 5 iş günü yerine 4 iş günü üzerinden ve her bir iş günü 10 saatlik çalışma süreleri ile tamamlanabilir. Bu tür bir çalışma düzeni, özellikle iş yerleri ile ikametgah arasında uzun mesafelerde seyahat edilmesi gereken sektörlerde, örneğin açık deniz petrol endüstrisi veya madencilik gibi sektörlerde sıkça tercih edilmektedir. Bu model, iş gücüne esneklik sağlamakla birlikte, çalışanların daha uzun süre aralıksız çalışarak, daha kısa bir sürede işlerini tamamlamalarını sağlamaktadır (ILO, 2019, s. 21).

Sıkıştırılmış iş haftası modeli, uzun çalışma sürelerini içerdği için çalışanların daha fazla yorulmasına ve dikkatlerinin dağılmasına yol açabilmektedir. Bu durum, çalışanların enerji seviyelerinin düşmesine ve dolayısıyla iş performanslarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilir. Ayrıca, uzun süreli kesintisiz çalışma, işçi sağlığı ve güvenliği açısından riskler oluşturabilir. Çalışanların fiziksel ve mental sağlıkları, bu tür yoğunlaştırılmış çalışma düzenlerinden olumsuz etkilenebilir, bu da hem iş yerindeki verimliliği hem de çalışanların genel iyilik hallerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tozlu, 2011, s. 113).

1.3.7. Evde Çalışma

Evde çalışma modeli, esnek çalışma modelleri arasında en eski uygulamalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihsel açıdan, bu model çok eski zamanlara dayansa da, sanayi devriminin başlamasıyla birlikte daha fazla yaygınlık kazanmış ve günümüze kadar gelişerek kullanılmaya devam etmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte özellikle sanayileşme süreçlerinde tercih edilen evde çalışma modeli, günümüzde ise hizmet sektöründe daha fazla yaygınlaşarak çeşitli alanlarda tercih edilmektedir (Tunçer, 2013, s. 101).

Evde çalışma modeli, iş gücünün evinde çalıştığı ve işin genellikle evdeki çalışma ortamında yerine getirildiği bir esnek çalışma düzenidir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1996 yılında bu çalışma modelini tanımlarken, işin genellikle kurum veya aracı kuruluş adına, belirli bir anlaşma çerçevesinde yapılabileceğini belirtmiştir. Çoğunlukla çalışanlar, işlerini kendi evlerinde gerçekleştirirler (ILO, 2016). ILO'nun tanımına göre, evde çalışma modelinde üç temel unsur öne çıkmaktadır:

1. İş gücünün evinde çalışması,
2. Çalışanın, bir kurum ya da aracı kuruluş için ücret karşılığında çalışması,
3. Planlanan iş veya mal için farklı bir iş ya da mal piyasasının bulunmaması.

Bu model, iş gücünün iş yerinden bağımsız olarak çalışma esnekliği sağladığı için çalışanların yaşamlarına daha fazla uyum sağlar. Ancak, işveren ve çalışan

arasında yapılan sözleşmelerle belirlenen iş tanımları ve koşullarının açık ve net olması, modelin sürdürülebilirliği açısından önemlidir (Yavuz, 1995, s. 56).

Evde çalışma modeli, kurumda yapılan işlerin veya sağlanan hizmetlerin evde üretilmesi veya verilmesi durumunu ifade etmektedir. Bu model, esnek çalışma biçimlerinden biri olarak, Fordist üretim anlayışından Post-Fordist üretim anlayışına geçişi kolaylaştırmakta ve aynı zamanda kurum veya kuruluşlara maliyet azaltıcı avantajlar sunmaktadır. Özellikle rekabetçi piyasa koşullarında, firmalar rakipleriyle daha güçlü bir şekilde mücadele edebilmek adına, işlerini evde çalışanlara vererek bu modeli yaygın bir şekilde uygulamaya başlamışlardır. Evde çalışma, iş gücünün daha esnek bir şekilde yönetilmesine olanak tanırken, işletmelere de üretim maliyetlerini düşürme fırsatı sağlamaktadır (Yereli & Karadeniz, 2004).

Her esnek çalışma modelinde olduğu gibi, evde çalışma modelinin de hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Bu model, çalışanlara evlerinde çalışma imkânı sunarak, özellikle ev hanımları ve vasıflı-vasıfsız tüm bireylerin iş gücüne katılmasını sağlamaktadır. Bu sayede, işsizlik oranlarının azalması beklenmektedir. Çalışanlar, evde çalışma sayesinde daha esnek bir çalışma düzenine sahip olurken, işverenler de maliyetleri düşürme fırsatı bulmaktadır. Özellikle tekstil sektöründe, parça başı üretimle maliyetlerin önemli ölçüde azaltılabildiği görülmektedir. Ancak, evde çalışma modelinin bazı zorlukları da mevcuttur. Üretilen ürünlerin kaybolması veya teknik sorunlarla karşılaşılmaması gibi olumsuz durumlar yaşanabilmektedir. Ayrıca, çalışanların denetlenmesi ve iş saatlerinin düzenlenmesi de bu modelde zorluklar yaratabilmektedir. Çalışanın işin zamanında tamamlanması ve teslim edilmesi gibi konularda da bazı sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir (Tuncay, 1995).

Tüm bu avantajların yanı sıra, uzaktan çalışma modelinde karşılaşılan başlıca zorluklardan biri, işverenin çalışanları etkili bir biçimde koordine etme ve organize etme konusundaki güçlükleridir. Uzaktan çalışma düzeninde, işverenin iş gücünü denetleme ve performanslarını izleme olanağı sınırlı kalmakta, bu durum iş verimliliğini değerlendirmede zorluklar yaratmaktadır. Diğer yandan, çalışanın kullandığı bilgisayar, internet ve diğer teknolojik altyapı araçlarının yüksek maliyetleri, işletmenin hedeflediği kâra ulaşmasını engelleyebilmekte ve bu da

işveren açısından ekonomik bir dezavantaj oluşturmaktadır (Huws, 1991, s. 22). Bu bağlamda, uzaktan çalışma modelinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, güçlü bir iletişim ve izleme mekanizması kurulması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Takım çalışmasının kritik olduğu sektörlerde, uzaktan çalışma modelinin istenen çalışma düzenini oluşturması oldukça güç olabilmektedir. Bu durum, özellikle çalışanlar için statü, terfi ve kariyer gelişim fırsatlarında zorluklar yaratabilmektedir. İş gücü açısından ise sağlık, güvenlik ve sigorta gibi önemli meselelerde çeşitli sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür zorluklar, çalışanların iş yerleriyle olan bağlarını zayıflatmakta ve kurum kültürünü olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Ayrıca, bu çalışma modelinde çalışan motivasyonu da daha karmaşık hale gelebilmektedir. Fiziksel mesafenin yarattığı sınırlamalar, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini zayıflatmakta, bu da psikolojik sorunların artmasına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, sendikalar uzaktan çalışma modeline genellikle olumsuz yaklaşmakta ve iş gücünün haklarının tam anlamıyla korunmadığına dair endişeler taşımaktadır (Alkan Meşhur, 2007, s. 267-268).

1.3.8. Tele Çalışma

Günümüzde giderek daha fazla tercih edilen çalışma modellerinden biri olan tele çalışma, literatürde uzaktan çalışma olarak da ele alınmaktadır. İlk olarak 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmaya başlanan bu modelin başlangıçta, özellikle trafik yoğunluğunu azaltmak amacıyla telefonla çalışma şeklinde uygulandığı bilinmektedir. Zaman içinde, çevresel faktörler ve çalışma koşullarına bağlı olarak tele çalışma modeline dair farklı tanımlamalar yapılmıştır (Parkkola, 2003, s.9). Bu esnek çalışma modeli, teknolojinin gelişmesiyle daha yaygın hale gelmiş ve günümüzde farklı sektörlerde ve farklı iş alanlarında etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Tele çalışma, fiziksel işyeri sınırlarının dışına çıkılarak, telekomünikasyon araçları ve internet teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilen bir çalışma düzenidir. Çalışan, işyerine gitmeden, evinden ya da herhangi bir uzaktan lokasyondan çalışabilmekte, işyerindeki süreçlere bu dijital araçlar aracılığıyla katılmaktadır. Bu model, işveren ile çalışan arasındaki iletişimi internet üzerinden sağlayarak, coğrafi

engelleri ortadan kaldırmakta ve iş süreçlerinin devamlılığını mümkün kılmaktadır (Öztürkoğlu, 2013, s. 120). Tele çalışma, dijitalleşmenin hızla arttığı günümüzde, birçok sektörde yaygınlaşmış ve esnek çalışma saatlerinin yanı sıra iş gücü verimliliğini artıran bir çözüm olarak öne çıkmaktadır. Bu modelin uygulanması, özellikle ofis ortamlarına dayalı çalışmalarda, hem işyerinin fiziksel alan ihtiyacını azaltmakta hem de çalışanlar için zaman ve yer esnekliği sağlamaktadır. Teknolojik gelişmelerin sunduğu olanaklarla, tele çalışma, çalışanların kendi yaşam alanlarından da verimli bir şekilde işlerini yerine getirebilmelerine olanak tanımaktadır.

Tele çalışma modeli, genellikle ailesiyle daha fazla vakit geçirmek isteyen, özellikle kadınlar ve yaşça ilerlemiş çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Bu esnek çalışma modeli, çoğunlukla ek iş olarak değerlendirilmekte ve çalışanlar, işlerini daha esnek bir şekilde yapabilmek için imkânına sahip olmaktadır. Resmi olarak 8 saatlik bir çalışma süresi öngörülse de, uygulamada bu süre genellikle yarım gün olarak gerçekleştirilmektedir (Belek, 1999, s. 151). Bu model, iş ve özel yaşam dengesini daha sağlıklı bir şekilde kurmak isteyen bireyler için cazip bir seçenek oluşturmaktadır. Çalışanlar, işlerini kendi evlerinden yürüterek, aile hayatlarına daha fazla zaman ayırma fırsatı bulabilmektedirler. Bununla birlikte, esnek çalışma saatleri, iş gücünün verimliliği açısından da işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır. Ancak, bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışan ve işveren arasındaki iletişim ve güven ilişkisi büyük önem taşımaktadır.

Tele çalışma modelinin avantajlarına bakıldığında, en belirgin faydalarından biri, çalışanların iş gücü planlarını daha verimli bir şekilde düzenleyebilme yeteneği olmasıdır. Ofis dışında çalışan bireyler, işlerini tamamlamak için daha fazla zamana sahip olmakta ve bu durum onlara daha rahat bir iş ortamı ile esnek çalışma saatleri sunmaktadır (Carre vd., 2000). Bu esneklik, özellikle iş-yaşam dengesini sağlamak isteyen çalışanlar açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Ayrıca, tele çalışma, çalışanların trafikten ve ofis gürültüsünden uzak olmaları nedeniyle verimliliklerini artırmalarını mümkün kılmaktadır. Ancak, tele çalışma modelinin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Çalışanlar evde çalışırken, sosyal izolasyon ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Ayrıca, işveren açısından çalışanların performansını izlemek daha güç hale gelmekte ve iletişimde aksaklıklar yaşanabilmektedir. Bu

nedenle, tele çalışma modelinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için etkili bir iletişim stratejisinin oluşturulması ve güvenin sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Organize bir şekilde hareket eden iş gücü, çalışanların ailevi ve sosyal yaşamlarında daha az aksama yaşamasına olanak tanımaktadır. Bu esnek çalışma modeli, çalışanların ailesiyle ve sosyal çevresiyle daha fazla vakit geçirmelerine imkân sunmaktadır. Ayrıca, ofise gitmek için yapılan yolculuklar ve günlük yemek masrafları gibi ek giderlerden tasarruf sağlanması mümkün olmaktadır. İşveren açısından bakıldığında ise, tele çalışma gibi esnek çalışma modelleri, daha verimli, etkin ve aktif çalışanlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede çalışanlar, motivasyonları yüksek ve üretken bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmektedirler (Alkan Meşhur, 2007, s. 267-268). Bu çalışma modelinin iş gücünün verimliliğini artırmasının yanı sıra, çalışanların iş tatmini ve genel yaşam kalitelerini de olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tüm bu avantajların yanı sıra, uzaktan çalışma modelinin en sık karşılaşılan zorluklarından biri, işverenin çalışanları etkili bir biçimde koordine etme ve organize etme konusunda yaşadığı güçlüklerdir. Bu modelde, işverenin iş gücünü denetleme ve izleme yeteneği sınırlı kalabilmektedir. Bunun yanı sıra, uzaktan çalışma sırasında kullanılan bilgisayar, internet bağlantısı ve diğer teknolojik altyapıların maliyetleri, işletmenin beklenen kârına ulaşmasını engelleyebilmektedir (Huws, 1991, s. 22). Bu nedenle, uzaktan çalışma modelinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için, etkili bir izleme ve maliyet yönetimi stratejisinin oluşturulması önemli görülmektedir.

1.3.9. Alt İşverenlik (Taşeron) Çalışma

Kalkınma Bakanlığı, alt işverenlik kavramını, bir işyerinde yapılması gereken işlerin bir kısmının, mevcut iş gücü yerine başka bir işverenin sorumluluğu altındaki iş gücü ile yerine getirilmesi olarak tanımlamaktadır (Kalkınma Bak., 2014, s. 65-69). Bu tanım, iş yerindeki işlerin bir kısmının dış kaynaklardan sağlanan iş gücü ile yapılmasını ifade etmektedir. Alt işverenlik, özellikle büyük projelerde iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla sıklıkla başvurulmuş bir yöntemdir.

Türk Dil Kurumu (TDK) ise "alt işverenlik" ya da daha yaygın adıyla "taşeronluk" kavramını, başka bir işverenle özel bir sözleşme yaparak iş yapılması olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, bir işyerindeki belirli görevlerin yerine getirilmesi için dışarıdan bir iş gücünün temin edilmesini açıklamaktadır. Ancak alt işverenlik kavramı, sıklıkla müteahhitlik kavramı ile karıştırılmaktadır. TDK'ya göre müteahhit, başkası adına bir işi üstlenen kişi olarak tanımlanırken, alt işveren, belirli işlerin yapımını başka bir işverenle sözleşme yaparak üstlenen bir kişi ya da kuruluştur (TDK, 2020). Bu nedenle, alt işverenlik ve müteahhitlik arasındaki farklar doğru bir şekilde anlaşılmalı ve her iki kavramın da kapsamaları netleştirilmelidir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 7. maddesinde, işçinin geçici olarak başka bir işverene devredilmesi durumu "geçici iş ilişkisi" olarak tanımlanmaktadır. Bu düzenleme kapsamında, işveren, işçinin yazılı rızasını alarak, işçiyi aynı kişiler topluluğuna ait bir diğer işyerine veya benzer bir işte çalıştırmak amacıyla geçici olarak devredebilir. Bu durumda, geçici iş ilişkisi kurulmuş olmaktadır (Çil, 2007).

İşverenler, maliyetlerini azaltabilmek için esnek istihdam modellerini tercih etmektedir ve bu modellerden biri de taşeron uygulamasıdır. Taşeronluk, işverenlerin verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla uzmanlaşmış dış kaynaklardan yararlanmayı hedefledikleri bir yöntemdir. Bu model, özellikle uzmanlık gerektiren işlerde tercih edilmekte olup, işverenler dış kaynak kullanarak belirli işlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak ve bu sayede maliyet avantajı elde etmektedir (Arıcı, 1992, s. 98).

Bu çalışma modeli, başlangıçta işletmelerin ihtiyaç duyduğu teknolojik bilgi ve uzmanlık gerektiren alanlarda, yeni işçi alımına gerek kalmadan dışarıdan geçici eleman temini yoluyla uygulanmaya başlanmıştır. Sürecin ilerlemesiyle birlikte, alt işverenlik modeli, sigortasız, sendikasız ve düşük ücretli iş gücü kullanımı şeklinde evrilmiş ve üretim maliyetlerinde en düşük gideri hedeflemeye odaklanmıştır. Alt işverenlik, sadece belirli sektörlerle sınırlı kalmayıp, hizmet ve imalat sektörleri başta olmak üzere ulaşım, pazarlama, tedarik, güvenlik, eğitim, temizlik gibi birçok alanda yaygın şekilde uygulanabilmektedir (Serbes, 2019, s. 54). Bu esnek çalışma düzeni, işletmelere iş gücü maliyetlerini düşürme imkânı sağlasa da, aynı zamanda

çalışan hakları ve iş gücü koşulları açısından birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

1.3.10. Ödünç İş İlişkisi

Geçici iş ilişkisi, iş gücü piyasasında esnekliği sağlayan önemli bir çalışma düzenidir. Bu modelde, işveren, işçisinin onayını alarak, işçisini başka bir işverenin hizmetine sunar. İkinci işveren, işçiyi devralarak ona yönelik çalışma talimatlarını verir ve işçiyi belirli bir süre için çalıştırma yetkisine sahip olur. Geçici iş ilişkisinin en belirgin özelliği, işçilerin geçici olarak bir başka işverende çalıştırılabilmesidir. Bu sistem, işverene esneklik sağlarken, işçiyi devralan işverene de bazı avantajlar sunmaktadır. Örneğin, geçici iş ilişkisi ile işçi, belirli süreli bir iş sözleşmesi yapma zorunluluğundan muaf tutulur. Diğer yandan, esas işveren de geçici bir süre için işçisinin hizmetlerinden yararlanamayacak olmasına rağmen, işçisini başka bir işverene devrederek bazı yükümlülüklerden kurtulmuş olur. Bu durum, işverenler için maliyetlerin düşürülmesine ve iş gücü taleplerinin daha esnek bir şekilde karşılanmasına olanak tanımaktadır (Zeytinoğlu, 2006, s. 199, 200). Geçici iş ilişkisi, her iki taraf için de avantajlar sağlarken, yasal çerçevede belirli kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda uygulanmalıdır. Hem işçilerin haklarının korunması hem de işverenlerin sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Geçici iş ilişkisi, işyerlerinde ortaya çıkan geçici iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla uygulanan esnek bir çalışma modelidir (Tan, 2007, s. 24). Bu model, işletmelerin üretim artışı, iş hacmi değişiklikleri ya da ek istihdama ihtiyaç duydukları durumlarda, düşük maliyetlerle ve sürekli işçi çalıştırmanın yükümlülüklerinden kaçınarak, gerekli iş gücünü sağlama amacını gütmektedir (Koşar, 2014, s. 113). Geçici iş ilişkisi, işverenlere iş gücü konusunda esneklik sağlamakta ve aynı zamanda iş gücü piyasasında daha dinamik bir yapı oluşturulmasına olanak tanımaktadır. İşverenler, geçici işçiler aracılığıyla, yoğun dönemlerde iş gücünü artırabilirken, durgun dönemlerde iş gücü maliyetlerini düşürme imkânı elde edebilmektedir. Bu esneklik, işletmelere sadece maliyet avantajı sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda iş gücü taleplerine göre daha hızlı bir şekilde uyum sağlama fırsatı sunmaktadır.

1.4. Esnekliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Sıkı istihdam politikalarının, kısa ve orta vadede iş piyasasındaki dalgalanmaları dengeleme ve istikrara kavuşturma konusunda olumlu sonuçlar doğurduğu genel olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bu tür düzenlemelerin uzun vadeli etkileri tartışmalıdır. Özellikle gençler, kadınlar ve uzun süre işsiz kalan bireyler açısından iş gücü piyasasına katılım oranlarında düşüşler gözlemlenmekte ve bu grupların istihdam bulma oranları zorlaşmaktadır. Ayrıca, sıkı istihdam politikaları, iş sözleşme türlerinin çeşitlenmesine yol açarak esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasını tetiklemektedir (Selamoğlu, 2002, s. 49-50). Bu durum ise çalışma koşullarının daha kırılgan hale gelmesine ve iş gücünün kalitesinin yanı sıra sürekliliğinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, söz konusu istihdam politikalarının iş gücü piyasasında eşitsizlikleri ve sektörel dengesizlikleri artırma potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

OECD'nin 1994 yılında gerçekleştirdiği "Jobs Study" adlı araştırma, iş gücü piyasasındaki sıkı düzenlemelerin etkilerini analiz etmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanarak sağlam sonuçlara ulaşmayı hedeflemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, iş koruma düzenlemelerini sıkı bir şekilde uygulayan ülkelerde, iş gücüne katılım oranlarının belirgin şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tam zamanlı çalışanları korumak amacıyla uygulanan bu düzenlemeler, geçici iş sözleşmelerinin sayısının artmasına ve uzun süreli işsizlerin iş piyasasına dâhil olma şanslarının kısıtlanmasına yol açmaktadır. Çalışmada, yüksek seviyelerdeki işsizlik durumlarında iş koruma düzenlemelerinin, iş gücü piyasasında dezavantajlı grupları, baştan itibaren olumsuz bir şekilde etkileyebileceği de vurgulanmıştır (Yavuz, 2000, s. 621). Bu durum, özellikle gençler, kadınlar ve uzun süre işsiz kalan bireyler için iş bulma fırsatlarını sınırlayarak, istihdamın daha da eşitsizleşmesine neden olabilmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki esnek iş modelleri, yasal düzenlemeler çerçevesinde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Yabancı yatırımların teşvik edilmesi ve yeni istihdam olanaklarının yaratılması, ekonomik büyümeye katkı sağlamakla birlikte, iş gücü piyasasının genişlemesine de önemli derecede etki etmektedir. Özellikle ekonomik zorluklar dönemlerinde, esnek iş düzenlemelerinin benimsenmesi

işletmelere, krizin olumsuz etkilerini sınırlama imkânı sunarken, aynı zamanda nitelikli iş gücünün kaybını minimize etmeyi ve işsizliği azaltmayı amaçlamaktadır.

İş gücü piyasasının esnekleştirilmesi, iş yasaları, toplu sözleşmeler ve ulusal düzenlemeler aracılığıyla sağlanmakta, işverenler için iş gücünü ihtiyaç duyulan zaman ve düzeyde mobilize etme imkânı tanınmaktadır. Bu durum, kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını mümkün kılarken, aynı zamanda çalışanların iş güvencesi ile esneklik arasında bir denge kurmasına olanak sağlamaktadır. Çalışma biçimlerinin ve zamanlarının taraflarca belirlenmesi, her iki tarafın da ihtiyaçlarını göz önünde bulundururken, teknolojik ilerlemeler ve ekonomik değişiklikler ile üretim süreçlerinin entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Böylece, esnek çalışma modelleri hem verimliliği artırmakta hem de iş gücü piyasasının daha dinamik ve uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır.

Çalışanlar, iş yerlerinde aldıkları mesleki eğitimler sayesinde, farklı görevleri yerine getirebilecek yetkinlikler kazanmaktadırlar. Bu süreç, özellikle teknolojik değişimlere ve üretim koşullarındaki evrimlere uyum sağlama açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tür eğitimlerle donanmış çalışanlar, iş gücü piyasasında daha esnek hale gelmekte ve istihdam edilebilirlikleri artmaktadır. Fonksiyonel esneklik, işletmelere rekabet avantajı sağlarken, aynı zamanda tüketicinin talep ettiği ucuz, kaliteli ve hızlı üretim hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.

Ücret esnekliği, ekonomik gelişmeler ve rekabet koşullarına göre iş gücünün maliyet düzeyini belirlemeyi mümkün kılmaktadır. Bu sayede, yalnızca çalışma süresine dayalı ödeme yöntemleri değil, aynı zamanda çalışanların performansı ve üretimdeki verimlilikleri göz önünde bulundurularak oluşturulan ücretlendirme sistemleri de uygulanabilmektedir. Bu sistem, iş gücünün üretim süreçlerine yaptığı katkıyı daha doğru şekilde değerlendirmeyi sağlarken, iş yerlerinde daha adil ve motivasyonu artırıcı bir çalışma ortamı yaratılmasına olanak tanınmaktadır (Selamoğlu, 2002, s. 49).

Esnek çalışma modelleri, iş gücü piyasasına dahil olmayan kadınların istihdam oranlarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle part-time çalışma seçenekleri, kadınların ailevi sorumluluklarını dengelerken iş gücüne katılımını

sağlamaktadır. Benzer şekilde, geçici iş fırsatları, eğitim düzeyi düşük işsiz gençlere iş gücü piyasasında deneyim kazandırarak istihdam fırsatları sunmaktadır.

Sonuç olarak, iş gücü piyasasının verimliliğini artırmak ve ekonomik ile sosyal yapıyı göz önünde bulundurarak sürdürülebilir mevzuatları uygulamak esas olmalıdır. İş gücünü yükseltme hedefi doğrultusunda, işsizlikle mücadelede sıkı istihdam kurallarının baskın olduğu ve geçici iş anlaşmalarının yaygın olduğu ülkelerde esnek çalışma politikalarının benimsenmesi zaruridir. Bu tür politikalar, genel istihdam seviyesini artırmaya yönelik bir araç olarak işlev görmektedir ve daha esnek iş gücü piyasaları oluşturulmasına olanak tanımaktadır.

1.4.1. İşveren Açısından Etkileri

Esnek istihdam, işverenler için pek çok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmektedir. İşverenler açısından esnek istihdamın başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir (Yavuz, 2000, s. 620):

- Çalışanların kendi çalışma saatlerini belirleyebilmesi, onların daha odaklı, dinç ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak tanımaktadır. Bu durum, iş yerindeki verimliliğin artmasına neden olmaktadır.
- Esnek çalışma modeli, rötar ve işe katılım eksiklikleri gibi sorunları ortadan kaldırmakta, bu da iş yerindeki verimlilik kayıplarını engellemektedir.
- Çalışanlar, esnek çalışma saatleri sayesinde işe başlama zamanlarını ofise varışlarıyla eşleştirebilmekte, bu da geç kalma sorunlarını önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu sayede, iş akışının düzenli bir şekilde devam etmesi sağlanmaktadır.
- Esnek çalışma saatlerinin bir diğer avantajı, fazla mesai oranlarının düşmesi ve böylece iş gücü maliyetlerinin azalmasıdır.
- Esnek iş saatleri, işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlamaktadır. Bu durum, üretim araçlarının tam kapasiteyle çalışmasına olanak tanımakta, durağan varlıkların maliyetlerini düşürerek işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

- Esnek çalışma modelleri, iş yerinde daha insan odaklı bir atmosfer oluşturmakta ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu tür iş yerleri, çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir.

- Esnek çalışma düzenine sahip işletmeler, personel temininde zorluk yaşamamakta ve iş gücü devri ile işten ayrılma oranları düşmektedir.

Ancak, esnek istihdamın işverenler için bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Ansal, 2000, s. 12):

- Esnek iş saatlerinin uygulanması, genellikle ek giderlere yol açmaktadır. Örneğin, standart çalışma düzeninden esnek modele geçiş sırasında ısıtma ve aydınlatma masrafları artmakta, kafeterya hizmetleri daha uzun süre sunulmakta, iletişim merkezi ve güvenlik personeli sayısı artırılmakta ve ek ulaşım hizmetleri sağlanmaktadır.

- Esnek çalışma saatleri, personel yönetimini daha karmaşık hale getirebilmekte ve çalışanların farklı saatlerde işe gelip gitmeleri, düzenlemeleri zorlaştırmaktadır. Bu durum, organizasyonun idaresi ve denetimi üzerinde ek yük oluşturmakta, verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir.

- Esnek çalışma yöntemlerinden biri olan iş paylaşımı uygulamaları, kısmi zamanlı çalışanların ve iş bölüşümü yapan işçilerin, tam zamanlı çalışanlarla kıyaslandığında daha az saat çalışsalar da eşit oranlarda yan ödemeler almasını sağlamaktadır. Bu da iş gücü maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

1.4.2. Çalışan Açısından Etkileri

Günümüz iş dünyasında hızla değişen koşullar, işletmeleri ve çalışanları daha esnek çalışma modellerine yönlendirmiştir. Esnek çalışma yöntemleri; uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma, esnek zamanlı çalışma gibi farklı biçimlerde uygulanmakta olup, bu yöntemlerin hem çalışanların iş yaşamları hem de özel yaşamları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Yavuz, 2000, s. 600).

Esnek çalışma sistemlerinin çalışanlara sunduğu en temel avantajlardan biri, bireylerin çalışma saatlerini kendi biyolojik ritimlerine ve özel yaşam koşullarına göre düzenleyebilmelerine olanak tanımasıdır. Geleneksel çalışma saatlerinin aksine,

Çalışanlara zaman yönetimi konusunda özgürlük verilmesi, bireylerin daha verimli ve motive bir şekilde çalışmasına katkı sağlamaktadır (Ansal, 2000, s. 655). Özellikle yoğun şehir içi trafik koşullarının neden olduğu zaman kaybı ve stres, esnek çalışma saatleriyle azaltılabilmekte, bu durum da çalışanların genel yaşam kalitesini artırmaktadır.

Esnek alışma modelleri aynı zamanda bireylerin sosyal ve ailevi yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum, çalışanların psikolojik iyilik halleri üzerinde olumlu etkiler yaratmakta, iş-yaşam dengesi kurma konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Çalışanlar, esnek çalışma sayesinde sosyal etkinliklere katılım gösterebilmekte, aileleriyle daha fazla vakit geçirebilmekte ve kişisel gelişimlerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler (Yavuz, 2000, s. 621; Ansal, 2000, s. 655).

Bununla birlikte, esnek çalışmanın bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle fazla mesai ücretlerinin azalması veya ortadan kalkması, bazı çalışanlar açısından gelir kaybına yol açabilmektedir. Kısa süreli izinlerin esnek zamanlar nedeniyle kısıtlanması da çalışanların hak kaybı yaşamasına neden olabilmektedir. Ayrıca, birçok ülkede esnek çalışan bireylerin sosyal güvenlik sistemlerinden yeterince yararlanamaması, bu çalışma biçiminin yapısal bir sorununa işaret etmektedir. Örneğin, İngiltere’de yarı zamanlı çalışanların yaklaşık %30’u devlet sağlık sigortası kapsamı dışında kalmakta, Almanya’da ise bu oran %89’a kadar çıkabilmektedir (Ansal, 2000, s. 656).

Esnek alışma modellerinin uygulanabilirliği, işin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Özellikle hizmet ve ofis sektörlerinde daha yaygın olan bu modeller, imalat gibi yüksek düzeyde iş bağımlılığı gerektiren sektörlerde uygulanırken çeşitli zorluklar yaratmaktadır. Bu nedenle, esnek çalışma düzenlerinin başarılı olabilmesi için işin organizasyonel yapısının dikkatli şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Esnek alışma sistemleri, çalışanlara daha fazla özgürlük, iş-yaşam dengesi ve verimlilik sunarken; gelir kaybı, sosyal güvenlikten yararlanamama gibi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, esnek çalışmanın avantajlarının artırılması ve dezavantajlarının giderilmesi için yasal ve kurumsal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

2.HİBRİT ÇALIŞMA

2.1. Hibrit Çalışma Kavramı Ve Tarihçesi

"Hibrit" kavramı, Türk Dil Kurumu'nun (2022) tanımına göre, iki farklı güç kaynağının eş zamanlı olarak bulunması anlamına gelmektedir. Bu kavram, temelde farklı niteliklere sahip iki unsurun bir arada işlev görmesini ifade etmekte ve yalnızca teknik alanlarla sınırlı kalmadan çeşitli disiplinlerde kullanılabilmektedir. Günümüzde özellikle otomotiv sektöründe, elektrikli motor ile içten yanmalı motorun aynı sistemde yer aldığı araçları tanımlamak amacıyla yaygın biçimde kullanılmaktadır. Ancak, COVID-19 pandemisinin ardından bu terim, sadece mühendislik ya da teknoloji alanlarında değil, aynı zamanda çalışma hayatında da öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, hibrit kavramı; uzaktan ve yüz yüze çalışmanın bir arada yürütüldüğü yeni iş modellerini ifade eden önemli bir terminoloji haline gelmiştir."

Sanayi Devrimi sonrasında hem fiziksel emek gücüne hem de bilgi temelli iş gücüne olan gereksinim belirgin şekilde artış göstermiştir. Bu durum, çalışma alanlarına duyulan ihtiyacın da paralel biçimde yükselmesine neden olmuştur. Özellikle ofis ortamlarında gözlemlenen hareketlilik düzeyindeki artış ve teknolojik olanakların iş süreçlerine entegre edilmesi, çalışma alanlarında daha esnek ve uyarlanabilir çözüm arayışlarını hızlandırmıştır (Ağrılı, 2022, s. 88).

Sanayi Devrimi sonrasında ivme kazanan küreselleşme süreci, artan rekabet koşulları ve ekonomik yapılarıdaki dönüşümler, işgücü piyasasını doğrudan etkilemiştir. Bu kapsamda, söz konusu dönüşümlerin önemli yansımalarından biri, esnek çalışma modellerinin uygulamaya konulması olmuştur. Esneklik ilkesi, yalnızca yeni çalışma biçimlerini değil, aynı zamanda sosyal taraflara işin türü ve koşullarını belirleme konusunda daha geniş bir hareket alanı tanımaktadır (Çelik, 2007, s. 56).

Endüstri 3.0 döneminde teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasına olanak tanıyan koşullar oluşmaya başlamıştır. Bu sürecin devamında, 1970'li yıllarda yaşanan petrol ambargosu ve petrol fiyatlarında meydana gelen ciddi artışlar, ofis çalışanlarının işletmelere olan

maliyetini önemli ölçüde artırmıştır. Bu durum, ofis merkezli çalışma anlayışından uzaklaşarak uzaktan çalışma modellerine doğru bir dönüşümün zeminini hazırlamıştır. Uzaktan çalışmanın erken dönem örnekleri; çalışanların belirli günlerde evlerinden, ortak çalışma alanlarından, kütüphanelerden ya da halka açık diğer mekânlardan işlerini sürdürebilmelerine imkân tanımıştır. Ancak bu uygulamaların temel amacı, çalışanlara esneklik sunmaktan çok, işletme maliyetlerini düşürmeye yönelik bir strateji olarak benimsenmiştir (Baker, 2021, s. 4).

Tek tip ve kitlesel üretim anlayışından, bireysel ihtiyaçlara yönelik kişiselleştirilmiş ürünlere olan talebin artmasıyla birlikte, kurum ve kuruluşlar üretim maliyetlerini düşürme arayışına yönelmiştir. Bu doğrultuda, en yüksek maliyet kalemlerinden biri olan personel giderlerini azaltmak amacıyla alternatif çalışma modelleri gündeme gelmiştir. Esnek çalışma uygulamaları, işletmelere maliyet avantajı sunan bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu esneklik, çoğu zaman işgücünün esnekleştirilmesi ve buna paralel olarak güvencesizleştirilmesi şeklinde hayata geçirilmiştir (Kııcı, 2019, s. 2).

Sanayi Devrimi'nden bu yana iş tasarımlarının ele alınış biçimi, görevsel, sosyal ve bağlamsal boyutlar çerçevesinde şekillenmektedir. Görev boyutu, işin ne şekilde ve hangi yöntemlerle gerçekleştirildiğini ifade ederken; sosyal boyut, çalışanların işyeri içerisindeki sosyal etkileşimlerini kapsamaktadır. Bağlamsal özellikler ise işin yürütüldüğü fiziksel ve örgütsel çevreyle ilişkili unsurları içermektedir (Morgeson & Humphrey, 2006, s. 3). Ancak günümüz çalışma ortamları, giderek artan dijitalleşme eğilimiyle farklı bir nitelik kazanmaktadır (Paruzel, Abendroth, Mayer, Xie & Maier, 2022, s. 1). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun biçimde kullanılmasıyla birlikte, modern çalışma biçimlerinin karakteristik özellikleri artık yalnızca görevsel, sosyal ya da bağlamsal çerçevede sınıflandırılamamaktadır (Xie, Elangovan, Hu & Hrabl, 2018, s. 4).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren internetin daha erişilebilir ve yaygın bir medya aracı haline gelmesi, üretim ve tüketim süreçlerinin doğasında köklü bir değişim ve dönüşümün yaşanmasına neden olmuştur (Şen, 2020). İnternetin gündelik yaşamda mobilite imkânı sunmasıyla birlikte, çalışma yaşamında da önemli dönüşümler gözlemlenmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda, evden çalışma (home office), fazla mesai ve toplantı gibi iş yaşamına dair temel kavramların yeniden

tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum, iş dünyasında "mekân" olgusunun, çalışma alışkanlıklarının ve örgütsel iletişim biçimlerinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Öztürk Çiftçi, 2022, s. 5).

Diğer bir ifadeyle, teknolojik ilerlemeler yalnızca çalışma yöntemlerinde değişiklik yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda ofis merkezli geleneksel sistemlerden uzaktan çalışmaya geçişi mümkün kılmakta ve bu sayede yeni iş modellerinin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Radonić, Vukmirović & Milosavljević, 2021, s. 2).

Esnek çalışma, çalışanlara daha fazla özerklik tanıyan bir model olarak öne çıkmakta ve internetin, kişisel bilgisayarların, geniş bant bağlantıların, e-postaların, cep telefonlarının, dizüstü bilgisayarların, görüntülü telefonların ve bulut bilişimin yaygınlaşmasıyla birlikte, 2000'li yıllarda evden çalışma uygulamalarının benimsenmesi hız kazanmıştır (Baker, 2021, s. 4). Bunun yanı sıra, günümüzde işgücünde önemli bir yer tutan Y kuşağı olarak bilinen genç profesyoneller, esnek çalışma saatleri ve uzak konumlardan çalışma imkânlarına büyük ilgi göstermektedir (Kultalahti & Viitala, 2015, s. 110).

2019 yılında Çin'de ortaya çıkan ve 2020 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından COVID-19 pandemisi olarak ilan edilen süreç, küresel ölçekte büyük bir dönüşümün başlamasına neden olmuştur (World Health Organization, 2020). Pandeminin ilk dönemlerinde, işletmeler operasyonlarını sürdürebilmek adına uzaktan çalışma modeline geçiş yapma yoluna gitmiştir. Başlangıçta geçici bir çözüm olarak görülse de, bu değişim, zamanla iş gücünün zihniyetinde köklü ve kalıcı bir dönüşümün yaşanmasına yol açmıştır (Dimensional Research, 2021, s. 4).

1980'li yıllara kadar, özellikle niteliksiz iş gücü tarafından yapılan pek çok iş, aile ekonomisine katkı sağlamak amacıyla evde, güvencesiz bir şekilde yürütülmekteydi. Ancak COVID-19 pandemisiyle birlikte evden çalışma/uzaktan çalışma modeli, daha çok bilgi yoğun sektörlerde çalışan profesyoneller için yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Bu dönüşüm, bilgi temelli çalışanların iş yapma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmiş ve iş gücünün profesyonel bilgilerinin uzaktan kullanılmasını pekiştirmiştir. Bu durum, uzaktan çalışmanın yalnızca

fiziksel bir yer değişikliği değil, aynı zamanda iş yapış biçimlerinde de önemli bir değişim yarattığını göstermektedir (Esen & Bircan, 2022, s. 4).

COVID-19 pandemisine kadar, iş yapma biçimlerine odaklanan anlayış belirli kalıplar çerçevesinde sürmekteydi (Taştan, 2021, s. 3). Ancak pandemiyle birlikte bu anlayış değişmeye başlamış, birçok işletme faaliyetlerine ara vermiş, tamamen uzaktan çalışmaya geçmiş ya da haftanın yalnızca belirli günlerinde uzaktan çalışmayı tercih etmiştir (Aslan, Yaman, Aksu & Topgöl, 2021, s. 1259). Ayrıca, pandemi öncesinde evden çalışmanın zor olacağına ve gerekli ekipman ile teknolojik altyapının yetersiz olduğuna inanan bazı kuruluşlar ve yöneticiler, pandemi sürecinde uzaktan çalışma deneyimi edinme fırsatı bulmuşlardır.

Hibrit çalışma modeli, geleneksel iş tasarımı yaklaşımlarına kıyasla çok boyutlu yapısıyla işin yeniden yapılandırılmasına katkı sağlamaktadır (Paruzel, Abendroth, Mayer, Xie & Maier, 2022, s. 1). Farklı alanları bir araya getiren bu model, iş tasarımında yeni bir perspektif sunmaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan hibrit çalışma uygulamasına ilişkin olarak, modelin tarihsel gelişimi çerçevesinde çeşitli tanımlar ortaya konmaktadır. Hibrit çalışma, fiziksel ofis ortamında bulunmaya dayalı geleneksel düzen ile uzaktan çalışmanın temel özelliklerini birleştiren, bütünleşik bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Cook, Mor & Hilal PEKER Santos, 2020).

Hibrit iş gücü, bir kısmı geleneksel ofis ya da fabrika ortamlarında, bir kısmı ise farklı mekânlarda görev yapan çalışanlardan oluşan dağınık bir yapıyı ifade etmektedir (Beno, 2021, s. 331-332). Bu model, klasik vardiya sistemini evde ve ofiste çalışma biçimleri arasında bölüştüren bir yaklaşım sunmaktadır (Plazacubes, 2022). Temel düzeyde “yarı ev, yarı ofis” esasına dayanan bir çalışma sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Manpower Group, 2022). Hibrit iş gücü anlayışının merkezinde, işin en verimli şekilde nerede ve nasıl yapılabileceğine ilişkin köklü kurumsal kabullerin ve varsayılan doğruların sorgulanmasına olanak tanıyan, güven ve ortak sahiplik ilkeleri yer almaktadır (Wiles, 2020, s. 1).

2.2. Hibrit Çalışma Modelleri

Pandemi sürecinde birçok kuruluş, farklı mekânlara dağılmış ve dikkat dağıtıcı unsurların yoğun olduğu ortamlarda çalışan bir iş gücünü yönetme

gerekliliğiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, hibrit iş gücü planlamasını; insan kaynakları birimlerine, yöneticilere, iş liderlerine ve çalışanlara organizasyonel yapıları, rollerin tanımını ve iş tasarımını farklı bir bakış açısıyla yeniden ele alma imkânı sunan bir model olarak öne çıkarmaktadır (Wiles, 2020, s. 1).

Yöneticilere ve çalışanlara çeşitli fırsatlar sunan, aynı zamanda iş tasarımının yeniden yapılandırılmasına olanak tanıyan hibrit çalışma modeli, hem çalışanların hem de kurumların ihtiyaçlarına göre farklı biçimlerde şekillenebilmektedir. Bununla birlikte, her kurum ya da her çalışan için tek tip bir hibrit modelin uygun olacağı söylenememektedir. Kuruluşlar, uzaktan ve yüz yüze çalışmanın en verimli şekilde dengelendiği, aynı zamanda olumlu, etkili ve esnek deneyimler sunan bir iş modelini geliştirmekle sorumlu tutulmaktadır (Beno, 2021, s. 337).

Esnek yapısıyla dikkat çeken hibrit çalışma modeli, çalışma programlarının belirlenmesinde kuruluşların tercih ettiği hibrit model türüne göre farklılaşmaktadır. Bazı uygulamalarda çalışanlara, çalışma günleri ve mekânları konusunda bireysel tercih hakkı tanınmakta; bu sayede ne zaman ve nerede çalışacaklarına kendileri karar verebilmektedir. Diğer yandan, ekip içi koordinasyon ve iş birliğini artırmayı amaçlayan kuruluşlar, çalışanların belirli günlerde ofiste ya da ortak çalışma alanlarında bir araya gelmesini gerektiren programlar oluşturmaktadır. Literatürde yapılan değerlendirmeler sonucunda, çalışanlara en verimli oldukları koşullarda görevlerini yerine getirme özerkliği tanıyan, zamana ve çıktıya odaklanan hibrit çalışma modellerinin; çalışma çevresi temelli, takvim temelli ve çalışan temelli olmak üzere üç temel başlık altında incelendiği görülmektedir.

2.2.1. Çalışma Çevresi Esaslı Model

Hibrit çalışma modelinin başarıyla uygulanabilmesi için ilk adımlardan biri, hangi ekiplerin fiziksel olarak ofiste, hangi ekiplerin ise ofis dışı lokasyonlarda çalışacağına karar verilmesidir. Bu karar, işin doğasına ve işlevine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, üretim, sağlık hizmetleri veya müşteri hizmetleri gibi sektörlerde çalışanlar, fiziksel varlıklarını sürdürmek zorunda kalırken, araştırma ve geliştirme, yazılım mühendisliği gibi dijital işlerde çalışanlar daha esnek bir şekilde uzaktan çalışabiliyorlardır (Wiles, 2020, s. 1).

Bazı durumlarda, çalışanların haftanın beş günü boyunca ofiste bulunması gerekebilir. Bu, özellikle işin doğası gereği yüz yüze etkileşim gerektiren görevlerde yaygın bir uygulamadır. Diğer yandan, bazı çalışanlar ise tüm haftayı ofis dışında, farklı lokasyonlarda çalışarak geçirebilmektedirler. Bu tür bir esneklik, özellikle yaratıcı işlerde, dijital teknolojilerle çalışan profesyonellerde ve bağımsız projelerde görev alan çalışanlar için geçerli olabilmektedir (Beno, 2021, s. 331).

Bu bağlamda, kurum ve kuruluşlar için öncelikle işin türüne göre, hangi pozisyonların ofiste bulunmasının zorunlu olduğu, kimlerin hibrit veya tamamen uzaktan çalışma modeline geçebileceği belirlenmelidir. Bu tür bir planlama, yalnızca işin verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini de olumlu yönde etkileyebilmektedir (Cook, Mor, & Santos, 2020, s. 85). Bununla birlikte, hibrit çalışma modelinin uygulanması sırasında, çalışanların kişisel tercihlerinin ve iş süreçlerinin uyumlu bir şekilde entegrasyonunu sağlamak için net bir politika geliştirilmesi gerekmektedir (Manpower Group, 2022, s. 4).

Özetle, hibrit çalışma modelinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, işin türüne ve gerekliliklerine göre çalışanların fiziksel ya da uzaktan çalışma durumlarının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu planlama süreci, yalnızca kurumların iş gücünü optimize etmelerine olanak tanımakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş ve yaşam dengesini sağlamak için de kritik bir rol oynamaktadır.

2.2.1.1. Uzaktan Çalışma Öncelikli (Remote First) Model

Bu modelde, öncelik çalışanın uzaktan çalışmasına dayanmaktadır. Hibrit çalışma modelinin çıktı odaklı bir yaklaşım sergilemesi nedeniyle, işini en verimli şekilde ofis dışında yapabilen çalışanlar bu modeli tercih edebilmekte, ofis ortamını daha uygun bulan çalışanlar ise ofis binasını diledikleri zaman ziyaret edebilmektedir. Şirketlerin veya kuruluşların ofis alanlarına sahip olmaması durumunda, fiziksel ortak çalışma alanları ve ofisler yine şirket çalışanlarının kullanımına açık kalabilmektedir (Open Sourced Workplace, 2022).

Modelin temelinde uzaktan çalışma öncelikli olmasına rağmen, ofis hala tüm çalışanlar için erişilebilir durumdadır. Kuruluşların veya çalışanların tercihleri

doğrultusunda, ofise yapılan ziyaretler isteğe bağlı olabileceği gibi, bazı durumlarda belirli koşullar altında zorunlu hale de gelebilmektedir.

2.2.1.2. Ofis Öncelikli Model (Office First Model)

Ofis öncelikli model, hibrit çalışma düzeninin tam tersine, ofiste çalışma merkezli bir yaklaşımdır ve genellikle haftada birkaç gün uzaktan çalışma seçeneği veya zorunluluğu ile desteklenir. Bu model, özellikle ofis ortamının hâlâ iş süreçleri için kritik olduğu ve çalışanların büyük ölçüde ofiste bulunmalarının beklendiği durumlarda tercih edilmektedir. COVID-19 pandemisi sırasında, bu modelin bir örneği, bazı bankalar tarafından uygulanmıştır. Pandemi sürecinde, aynı lokasyonda bulunan bankaların yakın şubelerinden birinin faaliyetlerine geçici olarak son verilmiş ve şube çalışanlarının %50 kadroyla dönüşümlü olarak hibrit çalışmaları sağlanmıştır (Başaran & Ünal, 2021, s. 666). Bu tür bir uygulama, ofis merkezli iş yapış biçimlerinin yeniden adapte olabilmesi için önemli bir örnek teşkil etmektedir.

Ofis öncelikli model, özellikle esnek çalışma yöntemlerini denemek isteyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler için uygun bir seçenektir. Bu tür işletmeler, dijital altyapılarında büyük değişiklikler yapmadan, insan kaynaklarında yapılacak küçük iyileştirmelerle geçiş sürecini kolaylıkla yönetebilirler. Bu yaklaşım, çalışanların ofis ortamında etkin bir şekilde çalışabilmelerini sağlarken, aynı zamanda belirli durumlarda ve ihtiyaç duyulduğunda uzaktan çalışma imkânı da sunmaktadır. Bu modelin işletmeler için cazip olmasının nedeni, ofis ortamının getirdiği işbirliği ve etkileşim avantajlarını sürdürürken, aynı çalışanların iş-yaşam dengelerini esnek bir şekilde yönetmelerine olanak tanımasıdır.

Bu modelin temelinde yatan fikir ve düşünce yapısı, çalışanların diğer ekip üyeleriyle sürekli etkileşimde kalarak, işbirliği içinde çalışmaları gerektiği anlayışına dayanmaktadır (<https://www.albertsolino.com/>). Hibrit çalışma modeli, bu yönüyle ekiplerin iş süreçlerini sürdürürken, aynı zamanda esneklik ve bireysel çalışma için de alan yaratmaktadır. Çalışanlar, kurum veya kuruluş tarafından belirlenen günlerde ofis dışında çalışabilecekleri gibi, evden çalışma seçeneği sunulan günlerde ve çalışma saatlerinde kendi tercihlerine göre ayarlamalar

yapabilmektedirler. Bu esneklik, çalışanların işlerini verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Bu yaklaşım, çalışanlara gerekli hoşgörüyü sağlayarak, onların anlaşıldıklarını hissetmelerini ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratılmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, işbirliğine dayalı kuruluşlar için olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak, bireysel ve dijital çıktılara dayalı şirketlerde, bu model verimsiz olabilecek bir yapıyı ortaya koyabilmektedir. Çünkü bu tür kuruluşlar, çalışanlarının bağımsız ve dijital iş süreçlerinde daha fazla esneklik ve özerklik gereksinimi duyabilecekleri bir çalışma ortamını benimsemektedirler.

2.2.2. Takvim Esaslı Model (Scheduling)

Uzaktan çalışma modelinin başarıyla uygulanabilmesi için çözülmesi gereken kritik konulardan biri, çalışanların çalışma zamanlarının nasıl dengeleneceği ve hangi oranla uzaktan çalışmaları gerektiğidir (Baker, 2021). Bu bağlamda, takvim esaslı çalışma modeli, çalışanların ofiste ve uzaktan çalıştıkları sürelerin nasıl yapılandırılacağını belirlemek açısından önemli bir rol oynamaktadır. Takvim esaslı model, iki ana kategoride incelenebilir, s. birincisi, mevcut çalışma sürelerinin azaltılması, ikincisi ise çalışma sürelerinin sabit tutulup bu sürelerin mekândan bağımsız olarak yeniden düzenlenmesidir.

Bu modelde, çalışanların farklı zaman dilimlerinde ofiste bulunması temel alınmaktadır. Çalışma ortamının ofis ve uzaktan çalışma arasında nasıl dengeleceği konusunda farklı görüşler bulunsa da, yöneticilerin %68'i, şirket kültürünü sürdürebilmek için tipik bir çalışanın haftada en az üç gün ofiste bulunması gerektiğini belirtmektedir. Öte yandan, çalışanların %55'i ise haftada en az üç gününü işyerinden uzakta geçirmeyi tercih etmektedir (PWC, 2021). Bu veriler, ofis ve uzaktan çalışma arasındaki dengeyi sağlamak adına kurumların karşılaştığı zorlukları ortaya koymaktadır.

Günümüzde, takvim esaslı modelin en yaygın örnekleri arasında bölünmüş haftalık model, hafta hafta çalışma düzeni, vardiyalı çalışma sistemleri ve haftada dört gün çalışma gibi seçenekler bulunmaktadır. Bu modeller, çalışanlara belirli bir düzeyde esneklik sunarken aynı zamanda ofiste bulunma gerekliliğini de dikkate alarak iş yerinde verimliliği sürdürmeye yönelik çözümler sunmaktadır.

2.2.2.1. Bölünmüş Haftalık Model (Split Week)

Bölünmüş haftalık model, belirli günlerde ofiste, diğer günlerde ise uzaktan çalışmayı esas alan bir iş organizasyonu stratejisidir. Bu modelin temel amacı, çalışma ortamındaki kalabalıklığı azaltmak ve gerektiğinde belirli çalışanlarla yüz yüze iletişimi sürdürmektir. Bu yaklaşım, özellikle sosyal mesafe gereklilikleri ve ofis alanlarının etkin kullanımı açısından faydalı bir çözüm sunmaktadır (Baker, 2021, s. 215). Ayrıca, bölünmüş haftalık modelin esnekliği, organizasyonların farklı departmanlarını uyum içinde çalıştırmalarına olanak tanır.

Bu model, hem çalışan bazında hem de departmanlar arasında uygulanabilir. Örneğin, haftanın belirli günlerinde insan kaynakları departmanının ofiste bulunması sağlarken, satış ve pazarlama departmanı diğer günlerde ofiste yer alabilir. Böylece, her departmanın belirli günlerde fiziksel olarak ofiste bulunması sağlanarak, ofis yoğunluğu dengelenebilir ve aynı zamanda çalışanlar arasında sürekli yüz yüze iletişim de sürdürülebilir (Cook, Mor, & Santos, 2020, s. 37).

Bölünmüş haftalık model, kuruluşların hem ofis alanlarını daha verimli kullanmalarına olanak tanırken, aynı zamanda esnek bir çalışma ortamı sağlayarak çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Bunun yanı sıra, özellikle departmanlar arası işbirliğini sürdürmek için etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişim süreçlerinin dikkatlice yönetilmesi gerekmektedir (Manpower Group, 2022, s. 14).

2.2.2.2. Hafta Hafta Modeli (Week by Week)

Hafta hafta modeli, çalışanların ofiste ve ofis dışında geçirecekleri sürelerin haftalık olarak değiştirilmesi esasına dayanan bir iş organizasyonu modelidir. Bu modelde, bir hafta boyunca uzaktan çalışan ekip, takip eden hafta ofiste görev yapmaktadır. Hafta hafta modelinin en belirgin avantajlarından biri, özellikle çalışan sayısının yüksek olduğu organizasyonlarda, ofis alanı kullanımını dengelemesi ve bununla birlikte ofisten kaynaklanan maliyetleri azaltmasıdır. Böylece, büyük ölçekli kuruluşlar daha verimli bir alan yönetimi gerçekleştirebilmekte ve operasyonel maliyetlerde belirgin bir azalma sağlanmaktadır.

Ancak, bu modelin önemli bir dezavantajı da uzaktan çalışma dönemlerinde karşılaşılabilecek problemler ve acil müdahale gerektiren durumların yönetilmesindeki zorluklardır. Özellikle, uzaktan çalışma haftalarında ofisteki ekiplerin fiziksel olarak bulunmaması, acil çözüm üretme yeteneğini kısıtlayabilmektedir. Bu durum, organizasyonel çevikliğin azalmasına ve iş akışının kesintiye uğramasına neden olabilmektedir.

COVID-19 pandemisi sırasında, birçok banka hafta hafta modelini uygulamaya koymuştur. Örneğin, bazı bankalar, şube ve saha personelinin iki hafta boyunca sahada çalışması, diğer personelin ise uzaktan çalışma yapması şeklinde dönüşümlü bir sistem benimsemiştir. Bu sistemde, her iki hafta arayla çalışanlar değişim yaparak, 14 günlük dönemlerle hibrit çalışma modeline geçiş yapabilmişlerdir. Bu tür bir düzenleme, hem çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamayı hem de organizasyonların iş süreçlerini sürdürülebilir kılmayı amaçlamaktadır (Başaran & Ünal, 2021, s. 658).

2.2.2.3. Vardiyalı Çalışma

Vardiyalı çalışma sistemi, işçilerin günlük çalışma sürelerinin uzatılabilmesi için, gece ve gündüz saatlerine göre çalışma zamanlarının düzenlendiği bir iş organizasyonu yöntemidir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004, s. 45), bu sistemi, işçilerin daha uzun süre çalışma yapabilmesi için belirli zaman dilimlerinde yer alan çalışma saatleriyle tanımlamaktadır. Vardiyalı çalışma, bir çalışma periyodu içinde en az iki veya daha fazla grubun, birbirini takip eden başlama ve bitiş saatleriyle çalıştığı bir düzenlemeyi ifade etmektedir (Demir & Gerşil, 2008, s. 134).

Bu çalışma modelinin ana amacı, 24 saat kesintisiz çalışan iş yerlerinde verimliliği arttırmaktır. Farklı zaman dilimlerinde birbirini izleyen çalışan gruplarının görev alması, iş yerlerinde sürekli üretimi mümkün kılmaktadır (Korkusuz, 2005, s. 22). Vardiyalı çalışma, tarihsel olarak uzun bir geçmişe dayanmakta olup, günümüz çalışma hayatında hala geniş bir uygulama alanına sahiptir. Özellikle üretim ve hizmet sektörlerinde, iş gücünün sürekliliğini sağlamak için bu sistem önemli bir işleyiş şekli olarak kullanılmaktadır (Karaoğlu, 2021, s. 101).

Özetle, vardiyalı çalışma, iş yerlerinde sürekliliği temin etmek ve iş gücünü verimli bir şekilde kullanmak amacıyla geliştirilmiş bir sistem olarak günümüzde etkili bir biçimde uygulanmaktadır. Ancak bu modelin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, çalışanların dinlenme sürelerinin, iş verimliliğinin ve iş sağlığının dengeli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

2.2.2.4. Haftada 4 Gün Çalışma

Haftada 4 gün çalışma modeli, esasen haftalık çalışma süresini 32 saate düşürerek, çalışanların daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlamayı amaçlayan bir iş düzenlemesidir. Bu model, sıkıştırılmış çalışma saatlerine dayanan bir yaklaşımdan farklı olarak, çalışma saatlerinin azaltılmasını temel alır. Bununla birlikte, bu modelde çalışanlar, günlük çalışma süresini 10 saat olarak belirleyerek, haftalık 40 saatlik çalışma süresini 4 güne yayma imkanı da bulabilmektedirler (Hedges, 1971, s. 142).

Haftada 4 gün çalışma modelinin en önemli avantajları arasında daha yüksek verimlilik, daha az devamsızlık ve işe geç kalma oranlarının azalması yer almaktadır. Bu model, çalışanların işlerine odaklanmalarını artırarak, organizasyonların daha verimli bir iş gücüne sahip olmasını sağlamaktadır (Topp, Hille, Neuman, & Mötefindt, 2022, s. 98). Ayrıca, daha kısa çalışma haftası, çalışanların daha fazla kişisel zamana sahip olmalarına olanak tanıyarak, iş tatminini artırmakta ve genel üretkenliği teşvik etmektedir (Hodge & Tellier, 1975, s. 223).

Dört gün çalışma sistemine geçiş yapan şirketler, kaynak kullanımını azaltarak, maliyetlerinde düşüş sağlayabilmektedir. Bu model, aynı zamanda ekolojik sürdürülebilirlik açısından da önemli bir katkı sağlamaktadır; çünkü daha az çalışma gününün olması, ofislerde ve işyerlerinde enerji tüketiminin ve çevresel etkiyi azaltmaktadır (Duman, 2022, s. 64). Sonuç olarak, haftada 4 gün çalışma modeli, organizasyonel verimliliği artırmak, çalışan memnuniyetini yükseltmek ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak açısından etkili bir iş modelidir.

2.2.3. Çalışan Esaslı Model

Hibrit çalışma modelinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi, kurumların çalışanlarının iş tanımlarına ve görevlerinin doğasına dayalı esneklik sunmasını gerektirmektedir. Bu modelin temel prensiplerinden biri, kurum içinde hangi çalışanların yerinde çalışması gerektiğinin doğru bir şekilde belirlenmesidir. Örneğin, güvenlik görevlisi gibi saha çalışmaları gerektiren pozisyonlar, ofiste yerinde çalışmayı gerektirirken, BT uzmanları ve satış temsilcileri gibi görevlerini uzaktan yerine getirebilen çalışanlar için esnek çalışma imkânları sunulmaktadır (Open Sourced Workplace, 2022).

Bu esneklik, özellikle ofiste rapor sunmak zorunda olmayan çalışanlar için verimliliği artırırken, aynı zamanda kurumların enerji ve kamu hizmetleri gibi maliyetlerini azaltabilmektedir. Çalışanların yarısının evde çalışması, ofis alanlarının daha verimli kullanımını ve genel giderlerin azaltılmasını sağlar. Bu durum, kurumların operasyonel giderlerini yönetmelerine yardımcı olurken, çalışanlar için de daha esnek bir çalışma düzeni sunmaktadır (Open Sourced Workplace, 2022).

Ancak, hibrit çalışma modelinin uygulanmasında bazı potansiyel dezavantajlar da bulunmaktadır. Öncelikle, saha çalışanları ile uzaktan çalışanlar arasında bir uçurum oluşması riski söz konusudur. Yerinde çalışanlar, ofiste daha fazla fırsat elde ettiklerini ve yöneticilerle daha fazla etkileşimde bulunduklarını hissedebilirler. Bununla birlikte, ofiste bulunmayan çalışanlar, fiziksel olarak ofiste olan meslektaşlarının daha fazla fırsat kazandığını düşünebilirler. Bu durum, işyerindeki eşitlik duygusunu olumsuz etkileyebilir ve çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratabilir. Ayrıca, yerinde çalışanlar yönetimin onların ihtiyaçlarına yeterince odaklanmadığını hissedebilir ve bu da işyerinde huzursuzluğa yol açabilir (Open Sourced Workplace, 2022).

2.3. Hibrit Çalışmanın Avantajları Ve Dezavantajları

Hibrit çalışma modeli, avantajları ve dezavantajları olan karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu modelin işletmeler için uygun olup olmadığını belirlemek adına, işletmenin yapısı, kültürü ve hedefleri gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (4cornerresources, 2021). Uzaktan çalışma temel alınarak geliştirilen hibrit çalışma

modelinde, hem bireysel hem de kurumsal ve toplumsal açıdan benzer avantajlar ve dezavantajlar söz konusudur. Bu model, kendine özgü dinamiklere sahip olup, temel avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra, uzaktan çalışmaya kıyasla taşıdığı artı ve eksiler de göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.1. Hibrit Çalışmanın Avantajları

Hibrit çalışma modelinin en belirgin avantajlarından biri, çalışanların ve kurumların tamamen uzaktan çalışma durumunda olmamalarının sağladığı dengeyi sunmasıdır. Bu durum, özellikle çalışanların kurum kültüründen kopmalarını engeller ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar. Uzaktan çalışmanın tüm dinamiklerini barındırmaması nedeniyle, hibrit modelin dezavantajları da bulunabilir ve bu dezavantajlar ilgili literatürde sıkça tartışılmaktadır (4cornerresources, 2021, s. 15; Bloom et al., 2015, s. 18).

Hibrit çalışma, çalışanların hangi günlerde ya da hangi sürelerle ofiste bulunmaları gerektiği konusunda esneklik sağlar. Kurumlar, çalışanlarının ofiste bulunma süresini belirlerken farklı tercihlerde bulunabilirler. Bazı kurumlar belirli günlerde ofis içinde bulunmalarını talep ederken, diğerleri daha esnek bir yaklaşım benimsemektedir. Bu esneklik, kurumların çalışan çeşitliliğini artırmalarına olanak tanır; örneğin, dünya çapında farklı yerlerde çalışanlar istihdam edilebilir (Wright & Hyman, 2017, s. 22).

Hibrit çalışma modeli, özellikle yaşça büyük, engelli veya bebekli çalışanlar için bir alternatif sunmaktadır. Uzaktan çalışma, bu bireylerin toplumsal hayatta daha aktif kalmalarını sağlarken, aynı zamanda kurumla olan bağlarını koparmamalarına olanak tanır. Böylece, bu çalışanlar toplumsal açıdan daha aktif bir yaşam sürdürebilirken, kuruma bağlılıklarını da sürdürebilmektedirler (Gartner, 2020, s. 19).

Bazı çalışanlar ise her gün uzaktan çalışarak geçirmeyi istemeyebilir. Şirket ortamındaki stres, şirket kültüründen memnuniyetsizlik veya çalışanların performanslarını yeterince sergileyememesi gibi etmenler, çalışanların uzaktan çalışmayı tercih etmemelerine yol açabilir. Uzaktan çalışmanın getirdiği bu zorluklar, çalışanların kurum kültüründen uzaklaşmalarına ve motivasyon kaybı yaşamalarına neden olabilir. Hibrit çalışma modeli ise bu dezavantajları ortadan

kaldırarak, çalışanların iş disiplinini ve ilgisini canlı tutar (Bailey & Kurland, 2002, s. 115).

İşletme açısından, hibrit çalışma modeli, şirketlerin genel masraflarında ciddi bir tasarruf sağlar. Bu tasarruf, şirketlerin daha nitelikli personel çalıştırabilmelerine olanak tanır. Uzaktan çalışma gibi hibrit model de şirketlere ofis masraflarını azaltma fırsatı sunar. Ayrıca, çalışanların tamamen ofisten uzak kalmamaları sayesinde kurum kültürüne daha bağlı kalmaları sağlanır. Yüz yüze iletişim aralıklarla sürdürülerek, çalışanlar şirketin disiplin ve dinamiklerine uyum göstermeye devam eder. Bu, şirketlerin sürdürülebilirliğini ve kurumsal imajını güçlendirir (4cornerresources, 2021, s. 28; Deloitte, 2021, s. 30).

2.3.2. Hibrit Çalışmanın Dezavantajları

Hibrit çalışma modelinde, uzaktan çalışmanın beraberinde getirdiği olumsuz etkiler, aynı şekilde hibrit çalışma sürecinde de kendini gösterebilmektedir. Çalışanların şirkette bulunmamaları, asosyallik gibi sosyal bağların zayıflamasına yol açabilir ve çalışma ortamının belirsizliği, iş süreçlerinde düzensizlikler ortaya çıkarabilir. Bu durumlar, hibrit çalışmanın en büyük engelleri arasında yer almaktadır (Allen et al., 2020, s. 33).

Hibrit çalışma modelinde tüm çalışanlar, hem uzaktan hem de ofiste çalışabilecek şekilde programlanabilir. Bu düzen, kurumun politikalarına bağlı olarak belirlenebilir. Ancak, özellikle ofis kullanımını daha verimli hale getirmek amacıyla çalışanlar belirli gruplara ayrılarak aynı anda hem ofiste hem de evde çalışmaları sağlanabilir. Bu tür bir yapı, şirketler için avantajlı olabilirken, çalışanlar arasında iletişimde zorluklar yaşanmasına neden olabilir. Ofiste bulunan ekipler, uzaktaki çalışanlara acil bir durum ya da soruyla ilgili anında ulaşamayabilir. Bu da, işlerin sağlıklı ilerlemesini engelleyebilir ve sonuç olarak projelerin tamamlanma sürelerinde gecikmelere yol açabilir. İletişim aksaklıkları, şirketin iş yapma biçimi üzerinde olumsuz bir etki yaratarak, iş ortaklarıyla olan güven ilişkisini zedeleyebilir (Sperling, 2021, s. 67).

Bir diğer olumsuz durum ise ofiste çalışanlarla uzakta olan çalışanlar arasındaki algı farkıdır. Şirket içindeki çalışanlar, yöneticilerinin gözünde daha fazla iş yapıyor gibi algılanabilirken, uzakta çalışan bireyler, yöneticilerine kolayca

ulaşamayarak iletişimde eksiklik yaşayabilirler. Bu durum, yıllık performans değerlendirmelerine olumsuz yansiyabilir ve uzaktan çalışan bir kişinin, ofiste çalışan birine kıyasla terfi ya da maař artışı gibi konularda dezavantajlı duruma dūřmesine neden olabilir (Golden & Veiga, 2005, s. 225).

Hibrit alışma modelinin gūvenlik açısından da bazı riskleri vardır. Belirli gūnlerde ofiste çalışan kişiler, şirket bilgisayarlarını kullanırken daha dikkatli olma eğilimindeyken, ofiste bulunmayan çalışanlar bu farkındalıklarını kaybedebilir. Uzaktan alışma durumunda, bazı çalışanlar şirket bilgisayarlarını kişisel işlerinde kullanma eğiliminde olabilir ve bu durum, gūvenlik açıklarına yol açabilir. Ayrıca, alışanların farkındalıklarının azalması, kurum kūltūrünün eksik kalmasına neden olabilir ve bu da uzun vadede şirketin gūvenlik politikasının zayıflamasına yol açabilir (Beauregard & Henry, 2009, s. 137).

2.4. Hibrit alışma Modeli Oluşturmanın Unsurları

Uzaktan alıřma, birçok iřletme için yeni bir çalıřma modelini řekillendirmiřtir. 2019 yılı öncesinde, pek çok iřletme uzaktan çalıřmanın gelecekteki sektör trendlerinden biri olduęunu ngrmūř olsa da, pandemi sūreci, hem kurumlar hem de çalıřanlar açısından bu modelin ūretkenlik ve sektöre uygunluk açısından ne kadar deęerli olduęunu kanıtlamıřtır. Çalıřanlar, ofis dıřında çalıřma deneyiminden būyūk lūde memnun kalmıř ve bu durum, tamamen uzaktan çalıřma modeline geçmek istemeyen iřletmeler için hibrit çalıřma modelinin nasıl optimize edilebileceęi ūzerine dūřūnmeyi gerekli kılmıřtır. Bu baęlamda, Tenderis ve Kazdal (2023) tarafından yapılan bir çalıřma, hibrit çalıřma modeline iliřkin önemli unsurları ū temel bařlık altında incelemiřtir. Çalıřma, özellikle hibrit modelin çalıřan verimlilięi, iřyeri kūltūrū ve çalıřan memnuniyeti açısından nasıl iyileřtirilebileceęine dair çeřitli öneriler sunmaktadır (Tenderis & Kazdal, 2023, s. 45).

2.4.1. Hibrit alışma Modelinin Seçimi

Hibrit alışma modelinin işletmelere nasıl optimize edileceğini belirlemek için ilk aşama, modelin işletmedeki uygulanış biçiminin net bir şekilde tanımlanmasıdır. İşletmeler, uzaktan yapılması gereken görevler ile ofiste gerçekleştirilen işler arasında ayırım yaparak, her birinin gerekliliklerine uygun bir

dizi yönerge geliştirmelidir. Bu yönergeler, hibrit çalışma modelinin hem avantajlarını hem de olası dezavantajlarını göz önünde bulundurmakta fayda sağlamaktadır. Örneğın, bazı görevler ve projeler, ekiplerin doğrudan etkileşimde bulunmalarını gerektirdiğinden ofis ortamında daha verimli şekilde tamamlanabilirken, diğerk bazı görevler ise uzaktan çalışma ile benzer verimlilikte yapılabilir. Bu tür yönergeler, çalışanların hangi koşullarda ofise gelmeleri gerektiğini, hangi görevlerin uzaktan yapılabilirliğini ve her iki çalışma ortamında da maksimum verimliliğın nasıl sağlanacağına dair net bir yol haritası sunmaktadır. Böylece, işletmelerin operasyonel verimlilikleri artırılmakta, aynı zamanda çalışanların iş-yaşam dengeleri iyileştirilebilmektedir (Jones & Knight, 2022, s. 112).

Hibrit alışma modelinin etkin bir şekilde optimize edilebilmesi için, ayrıca düzenli geri bildirim süreçlerinin uygulanması, ekip içi iletişimi güçlendirecek teknolojilerin entegrasyonu ve performans değerlendirmelerinin hibrit çalışma koşullarına uygun şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu tür stratejiler, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve işletmenin genel işleyişine önemli katkılar sağlamaktadır (Thompson & Harris, 2021, s. 56).

2.4.2. Ekiplerin Bir Arada Tutulması

Uzaktan çalışmanın algılanan olumsuzluklarından biri, ekip dinamikleri üzerinde yaratabileceğı olumsuz etkiler olarak öne çıkmaktadır. Yüz yüze iletişimin azalması, ekip olma bilincini zayıflatabilir ve çalışanlar arasındaki bağları gevşetebilir. Bu durumu aşmak adına, işletmelerin daha etkili bir hibrit çalışma modeli geliştirmesi gerektiğı söylenebilir. İlk adım olarak, bireysel çalışanlar yerine tüm ekip ve birimlerin ofiste geçirdiğı sürelerin daha verimli şekilde planlanması gerekmektedir. Böylece, ekip üyelerinin aynı anda, ister uzaktan ister ofiste çalışıyor olsun, aynı ortamda bulunmaları sağlanarak iş birliğı ve kişilerarası ilişkilerdeki etkileşim artırılabilir. Ayrıca, ekiplerin uzaktan çalıştığı günlerde sanal toplantılar minimuma indirilerek, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmaları teşvik edilebilmektedir (Gibson et al., 2020, s. 98).

Ofis içindeki günlerde ise ekip içi toplantılar ve birim görüşmeleri planlanarak, doğal bir sosyal ortamda strateji oluşturma ve tartişma fırsatları

yaratılması önemlidir. Uzaktan çalışanların işletme döngüsünden tamamen dışlanmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Fiziksel ortamdan uzak kalan çalışanlar, ekip dinamiklerinden izole olmuş hissedebilirler. Bu nedenle, uzaktan çalışanlar için sanal toplantı platformlarının etkin şekilde kullanılması, onların ekip içi etkileşimlere dahil olmasını sağlamaktadır. Bu tür önlemler, ekip ruhunun güçlendirilmesine ve çalışanların kuruma bağlılıklarının artırılmasına yardımcı olabilmektedir (Jones & Harris, 2021, s. 45).

2.4.3. Doğru Hibrit Çalışma Modeli Araçlarının Alımı

Hibrit çalışma modeli oluşturulurken dikkate alınması gereken üç temel adım bulunmaktadır. İlk olarak, işletmenin ihtiyacına uygun çalışma modelinin seçilmesi gerekmektedir. İkinci adım, ofis içindeki ve dışındaki ekiplerin iletişimsel açıdan bir arada tutulmasıdır. Üçüncü adım ise doğru hibrit çalışma modeli araçlarının temin edilmesidir ve bu adım oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Bu aşamada, işletmelerin amacı, uzaktan çalışma modelinde etkin bir şekilde kullanılan araçlardan faydalanmaktır. Uzaktan çalışma modelinde, ofiste kullanılan geleneksel araçlar, sanal muadilleriyle değiştirilmiş ve bu araçlar, çalışanların etkin iletişim kurmasını ve işbirliği yapmasını kolaylaştırmaktadır. Bu araçlar arasında sanal toplantı platformları, dijital iletişim kanalları, paylaşılan çevrimiçi takvimler ve kurumsal tartışma yönetimi yazılımları yer almaktadır. Sanal toplantı platformları, ekiplerin fiziksel olarak bir arada olmadan etkileşimde bulunmalarını sağlamaktadır. Dijital iletişim kanalları, anlık mesajlaşma ve bilgi paylaşımını hızlandırarak iş süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Paylaşılan çevrimiçi takvimler, ekiplerin etkinliklerini ve randevularını koordine etmelerine yardımcı olmakta, kurumsal tartışma yönetimi ise önemli konular üzerinde ekip üyelerinin katılımını sağlamak için kullanılmaktadır. Bu araçlar, hibrit çalışma modelinin verimli bir şekilde uygulanmasında temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Tenderis & Kazdal, 2023, s. 45).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Araştırmanın yöntemsel çerçevesi, çalışmanın amacına ve araştırma sorularına uygun olarak yapılandırılmış; analiz süreci ise elde edilen verilerin yapısı dikkate alınarak planlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik tercihlerini belirlemek ve bu tercihler üzerinde demografik faktörlerin etkisini incelemektir. Dijitalleşme, küreselleşme ve özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında çalışma hayatında yaşanan dönüşümler, geleneksel çalışma modellerinin yerini giderek esnek ve hibrit çalışma biçimlerine bırakmasına neden olmuştur. Bu süreç, çalışanların iş-yaşam dengesi, motivasyon, verimlilik ve örgütsel bağlılık algılarını doğrudan etkilemektedir (Allen et al., 2013; Bloom, 2015).

Esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik tercihlerin, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşabileceği literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi ve kıdem gibi faktörlerin, çalışanların esneklik algıları üzerinde belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir (Doğan, 2021). Bu bağlamda, söz konusu modellerin tüm çalışanlar açısından aynı etkiyi yaratmadığı; bireysel ve demografik farklılıkların çalışma tercihlerini şekillendirdiği söylenebilir.

Araştırmanın önemi, hem akademik literatüre hem de uygulamaya yönelik katkılar sunmasından kaynaklanmaktadır. Akademik açıdan çalışma, esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik çalışan tercihlerinin demografik değişkenler bağlamında ele alınmasına katkı sağlamaktadır. Uygulama açısından ise, insan kaynakları yöneticileri ve karar vericiler için çalışan beklentilerini dikkate alan, sürdürülebilir ve çalışan odaklı çalışma modellerinin geliştirilmesine yönelik yol gösterici bulgular sunmaktadır (Andrade & Lousã, 2021).

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların esnek çalışma modellerine yönelik tercihleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların esnek çalışma modellerine yönelik tercihleri kıdem düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların esnek çalışma modellerine yönelik tercihleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların esnek çalışma modellerine yönelik tercihleri çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların esnek çalışma modellerine yönelik tercihleri çalışılan sektöre (kamu-özel) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların tercih ettikleri çalışma modeli ile esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde kamu ve özel sektörde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Ankara'nın kamu ve özel sektör istihdamını bir arada barındıran yapısı, araştırma evreninin belirlenmesinde etkili olmuştur.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşmanın zaman, maliyet ve erişilebilirlik açısından mümkün olmaması nedeniyle olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmaya gönüllü olarak katılan toplam 213 çalışan örnekleme oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün, nicel araştırmalar için yeterli olduğu ve istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesine olanak sağladığı değerlendirilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018).

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket tekniği, geniş katılımcı gruplarından kısa sürede veri toplanmasına olanak sağlaması ve nicel analizlere uygun veri üretmesi nedeniyle tercih edilmiştir (Büyüköztürk et al., 2017).

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların farklı çalışma modellerine yönelik tercihlerini belirlemeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan Esnek Çalışma Seçenekleri Anketi yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçek, Albion (2004) tarafından geliştirilen esnek çalışma tutum ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuş olup, 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tipi derecelendirme ile yapılandırılmıştır. Ölçekte yer alan olumsuz ifadeler analiz öncesinde ters kodlanmıştır. Ölçeğin bu araştırma kapsamında hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0,852 olup, bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair et al., 2019).

3.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi SPSS 22 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle veriler kodlanmış, eksik ve hatalı veriler kontrol edilerek analizlere uygun hale getirilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde değerleri kullanılarak betimlenmiştir. Esnek Çalışma Seçenekleri Anketi maddelerine ilişkin yanıtlar için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, bulgular grafikler aracılığıyla desteklenmiştir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş ve verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle analizlerde parametrik olmayan istatistiksel yöntemler tercih edilmiştir (Pallant, 2020).

İki grup arasındaki karşılaştırmalarda Mann–Whitney U testi, üç ve daha fazla grup arasındaki karşılaştırmalarda ise Kruskal–Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal–Wallis H testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanan durumlarda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Tüm analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.



4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

İlgili analizler 209 kişilik örneklem üzerinden yapılmıştır (N = 209).

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Doğum Yılı		
1965-1980	35	16.6
1981-1996	136	64.5
1997-2010	40	19.0
Kendini Yakın Hissettiği Kuşak		
X Kuşağı (1965-1980)	30	14.2
Y Kuşağı (1981-1996)	165	78.2
Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	7.6
Cinsiyet		
Kadın	108	51.2
Erkek	103	48.8
Toplam Çalışma Süresi Yıl		
0-2 Yıl	38	18.0
3-5 Yıl	58	27.5
6-10 Yıl	42	19.9
11-20 Yıl	41	19.4
21 Yıl Ve Üzeri	32	15.2
Medeni Durum		
Evli	116	55.0
Bekar	95	45.0
Eğitim Durumu		
Ön Lisans Ve Altı	9	4.3
Lisans	141	66.8
Lisansüstü	61	28.9
Mezun Olunan Bölüm		
Mühendislik	40	19.0
İşletme Ekonomi	83	39.3

Sosyal Bilimler	37	17.5
Diğer	51	24.2
Okul Öncesi Ve İlkokula Giden Çocuğu Olma Durumu		
Evet	43	20.4
Hayır	168	79.6
Çalışılan Sektör		
Kamu	96	45.5
Ozel	115	54.5
Çalışılan Şirketin Çalışan Sayısı		
1-20	20	9.5
11-50	8	3.8
51-200	30	14.2
201 Ve Üzeri	153	72.5
Esnek Çalışmaya Yönelik Tercih		
Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	5.7
Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	31.8
Tamamen Uzaktan Çalışma	19	9.0
Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	15.6
Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	37.9

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda yer alan tanımlayıcı özelliklere göre katılımcıların büyük çoğunluğunun 1981–1996 doğumlu olduğu görülmektedir (%64,5). Bunu 1997–2010 doğumlu çalışanlar (%19,0) ve 1965–1980 doğumlu çalışanlar (%16,6) izlemektedir. Bu dağılım, araştırma örnekleminin ağırlıklı olarak orta yaş ve genç yetişkin çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcıların kendilerini yakın hissettikleri kuşak dağılımı incelendiğinde, büyük bir bölümünün Y kuşağına ait olduğunu belirttiği (%78,2) görülmektedir. X kuşağına yakın hissedenlerin oranı %14,2, Z kuşağına yakın hissedenlerin oranı ise %7,6 olarak saptanmıştır. Bu bulgu, örneklemin algısal kuşak kimliğinin de büyük ölçüde Y kuşağı etrafında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %51,2'sinin kadın, %48,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, araştırma grubunda kadın ve erkek çalışanların dengeli bir dağılım sergilediğini göstermektedir.

Toplam çalışma süresi incelendiğinde, katılımcıların en büyük grubunu 3–5 yıl çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu (%27,5) görülmektedir. Bunu 6–10 yıl (%19,9), 11–20 yıl (%19,4), 0–2 yıl (%18,0) ve 21 yıl ve üzeri (%15,2) çalışma süresine sahip olanlar izlemektedir. Bu dağılım, örneklemin önemli bir kısmının orta düzey iş deneyimine sahip olduğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %55,0'inin evli, %45,0'inin bekar olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma grubunda evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla bir miktar daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%66,8) belirlenmiştir. Lisansüstü eğitime sahip olanların oranı %28,9 iken, ön lisans ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcıların oranı %4,3'tür. Bu sonuç, örneklemin genel olarak yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Mezun olunan bölüme göre dağılım incelendiğinde, en yüksek oranın işletme ve ekonomi alanlarından mezun olanlara ait olduğu (%39,3) görülmektedir. Bunu mühendislik (%19,0) ve sosyal bilimler (%17,5) mezunları izlerken, diğer bölümlerden mezun olanların oranı %24,2 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların okul öncesi veya ilkokula giden çocuğa sahip olma durumları değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun bu yaş grubunda çocuğu olmadığı (%79,6), %20,4'ünün ise okul öncesi veya ilkokula giden çocuğa sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum, örneklemin önemli bir kısmının çocuk bakım sorumluluğunun bulunmadığını göstermektedir.

Çalışılan sektör açısından bakıldığında, katılımcıların %54,5'inin özel sektörde, %45,5'inin ise kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir. Bu dağılım, özel sektör çalışanlarının örnekleimde bir miktar daha ağırlıklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışılan şirketin çalışan sayısına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 201 ve üzeri çalışana sahip kurumlarda görev yaptığı (%72,5) belirlenmiştir. Daha küçük ölçekli işletmelerde çalışanların oranı ise görece

düşüktür. Bu bulgu, örneklemin ağırlıklı olarak büyük ölçekli kurumlarda çalışan bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Esnek çalışmaya yönelik tercihler değerlendirildiğinde, en yüksek oranın ofis ve uzaktan çalışmayı bireyin kendisinin seçebildiği modele ait olduğu (%37,9) görülmektedir. Bunu yarı zamanlı ofis–yarı zamanlı uzaktan çalışma modeli (%31,8) izlemektedir. Çalışma saatlerinin tamamen esnek olduğu modeli tercih edenlerin oranı %15,6 iken, tamamen uzaktan çalışma %9,0, tam zamanlı ofis çalışması ise %5,7 oranında tercih edilmiştir. Bu bulgular, çalışanların büyük ölçüde hibrit ve esnek modelleri geleneksel tam zamanlı ofis çalışmasına kıyasla daha fazla benimsediğini ortaya koymaktadır.

4.2. Katılımcıların Çalışma Türlerinin Tercihleri

Tablo 4.2: Çalışma Türlerinin Tercih Sıralarına Göre Dağılımı

Çalışma Türleri	1. Tercih n (%)	2. Tercih n (%)	3. Tercih n (%)	4. Tercih n (%)	5. Tercih n (%)	6. Tercih n (%)	7. Tercih n (%)	8. Tercih n (%)
Tam zamanlı ofis çalışması	31 (14,7)	29 (13,7)	28 (13,3)	44 (20,9)	14 (6,6)	11 (5,2)	18 (8,5)	36 (17,1)
Hibrit çalışma (ofis + uzaktan)	100 (47,4)	57 (27,0)	28 (13,3)	7 (3,3)	8 (3,8)	4 (1,9)	6 (2,8)	1 (0,5)
Tamamen uzaktan çalışma	25 (11,8)	44 (20,9)	54 (25,6)	34 (16,1)	19 (9,0)	14 (6,6)	11 (5,2)	10 (4,7)
Esnek çalışma saatleri	38 (18,0)	55 (26,1)	54 (25,6)	42 (19,9)	9 (4,3)	3 (1,4)	4 (1,9)	6 (2,8)
Freelance / proje bazlı	8 (3,8)	8 (3,8)	19 (9,0)	41 (19,4)	82 (38,9)	24 (11,4)	19 (9,0)	10 (4,7)
Kısmi zamanlı (part-time)	3 (1,4)	7 (3,3)	18 (8,5)	21 (10,0)	43 (20,4)	83 (39,3)	23 (10,9)	13 (6,2)
Vardiyalı çalışma	1 (0,5)	9 (4,3)	6 (2,8)	8 (3,8)	23 (10,9)	51 (24,2)	82 (38,9)	31 (14,7)
Dönemsel / geçici çalışma	5 (2,4)	2 (0,9)	4 (1,9)	14 (6,6)	13 (6,2)	21 (10,0)	48 (22,7)	104 (49,3)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, çalışanların çalışma türlerine ilişkin tercih sıralamalarının belirgin bir örüntü sergilediği görülmektedir. Birinci tercih olarak en yüksek oranda hibrit çalışma modelinin (ofis + uzaktan) seçildiği (%47,4) dikkat çekmektedir. Hibrit modeli, ofis ve uzaktan çalışmayı bireyin kendisinin seçebildiği model ile esnek çalışma saatleri izlemekte olup, tam zamanlı ofis çalışmasının birinci tercih olarak oldukça düşük bir oranda (%14,7) yer aldığı görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların geleneksel ofis temelli çalışma düzenine kıyasla esnek ve hibrit modelleri daha fazla benimsediğini göstermektedir.

İkinci ve üçüncü tercih sıralamaları incelendiğinde, tamamen uzaktan çalışma ile esnek çalışma saatlerinin öne çıktığı görülmektedir. Özellikle üçüncü tercih düzeyinde tamamen uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri eşit oranlarda (%25,6) tercih edilmiştir. Bu durum, çalışanların üst sıralarda hibrit modelleri tercih ederken, takip eden sıralarda uzaktan ve zaman esnekliğine dayalı modelleri alternatif olarak değerlendirdiklerini düşündürmektedir.

Dördüncü tercih düzeyinde, tam zamanlı ofis çalışması (%20,9), esnek çalışma saatleri (%19,9) ve freelance/proje bazlı çalışma (%19,4) oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu aşamada tercihlerin daha dengeli bir dağılım sergilediği ve çalışanların farklı çalışma biçimlerini benzer düzeyde değerlendirdiği anlaşılmaktadır.

Beşinci ve altıncı tercih sıralamalarında ise freelance/proje bazlı çalışma ile kısmi zamanlı çalışma modellerinin belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Beşinci tercih olarak freelance/proje bazlı çalışma en yüksek orana sahipken (%38,9), altıncı tercih düzeyinde kısmi zamanlı çalışmanın (%39,3) ilk sırada yer aldığı belirlenmiştir. Bu durum, daha esnek ancak gelir ve iş güvencesi açısından sınırlılık içerebilecek çalışma biçimlerinin genellikle orta sıralarda tercih edildiğini ortaya koymaktadır.

Yedinci ve sekizinci tercih sıralamaları incelendiğinde, vardiyalı çalışma ile dönemsel/geçici çalışmanın ağırlık kazandığı görülmektedir. Yedinci tercih düzeyinde vardiyalı çalışma (%38,9), sekizinci tercih düzeyinde ise dönemsel/geçici çalışma (%49,3) en yüksek oranlara sahiptir. Bu bulgu, söz konusu çalışma türlerinin çalışanlar tarafından genellikle en az tercih edilen modeller arasında yer aldığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, tabloda çalışanların tercihlerinin hibrit ve esnek çalışma modellerinde yoğunlaştığı, vardiyalı ve dönemsel/geçici çalışma biçimlerinin ise çoğunlukla son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların iş-yaşam dengesi ve çalışma koşullarında esneklik sunan modellere yönelik güçlü bir yönelimi olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Katılımcıların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumları

Tablo 4.3: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçek Puanı ve Maddelerin Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel	21 1	3.365	0.461	2.180	4.360
Esnek çalışma düzenlemeleri, hayat yükümlülüklerimi dengelememe yardımcı olur.	21 1	4.005	1.201	1.000	5.000
Esnek çalışma seçenekleri bana uygun değil çünkü genellikle işyerinden kopuk hissetmeme neden oluyor.	21 1	2.047	1.032	1.000	5.000
Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.	21 1	2.019	1.009	1.000	5.000
Ailevi sorumluluklarla ilgilenebilmem için daha esnek çalışma saatleri benim için gereklidir.	21 1	3.792	1.259	1.000	5.000
Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.	21 1	3.619	1.202	1.000	5.000
Esnek çalışma düzenlemeleri, iş yerindeyken işe daha fazla odaklanmamı sağlar.	21 1	3.735	1.252	1.000	5.000
İş yerimdeki insanlar, esnek çalışma düzenlemelerini kullananlara olumsuz tepki gösterir.	21 1	2.744	1.239	1.000	5.000
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar genellikle işlerine daha az bağlılık gösterir.	21 1	2.021	0.984	1.000	5.000
Esnek çalışma düzenlemeleriyle çalışanlar, önemli işyeri etkinliklerini veya iletişim fırsatlarını genellikle kaçırmazlar	21 1	2.341	1.116	1.000	5.000
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanamazsam, ücretli iş yapmam mümkün olmaz.	21 1	2.180	0.993	1.000	5.000
Esnek çalışma türlerinin çoğunda söz konusu olan ücret kaybını göze alamam.	21 1	2.768	1.222	1.000	5.000

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel puan ortalamasının $3,37 \pm 0,46$ olduğu görülmektedir. Bu değer, katılımcıların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının orta düzeyin üzerinde ve genel olarak olumluya yakın bir eğilim sergilediğini göstermektedir. Ölçekten elde edilen minimum ve maksimum değerler, katılımcılar arasında tutum düzeyleri açısından belirli bir değişkenlik bulunduğuna işaret etmektedir.

Madde bazında değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamanın “Esnek çalışma düzenlemeleri, hayat yükümlülüklerimi dengelememe yardımcı olur.” ifadesine ait olduğu ($\text{Ort}=4,01 \pm 1,20$) görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların esnek çalışma düzenlemelerini özellikle iş-yaşam dengesi açısından güçlü biçimde desteklediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, “Ailevi sorumluluklarla ilgilenebilmem için daha esnek çalışma saatleri benim için gereklidir.” ($\text{Ort}=3,79 \pm 1,26$) ve “Esnek

Çalışma düzenlemeleri, iş yerindeyken işe daha fazla odaklanmamı sağlar.” (Ort=3,74±1,25) maddeleri de yüksek ortalamalarla dikkat çekmektedir.

“Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.” ifadesinin ortalamasının 3,62±1,20 olması, esnek çalışmanın sosyal yaşam üzerindeki olumlu etkilerinin de katılımcılar tarafından önemli ölçüde kabul gördüğünü göstermektedir. Bu sonuçlar, esnek çalışma modellerinin hem aile hem de sosyal yaşamın sürdürülebilirliği açısından desteklendiğini düşündürmektedir.

Olumsuz içerikli maddeler incelendiğinde, “Esnek alışma seçenekleri bana uygun değil çünkü genellikle işyerinden kopuk hissetmeme neden oluyor.” (Ort=2,05±1,03) ve “Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.” (Ort=2,02±1,01) ifadelerinin düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların büyük bir kısmının esnek çalışmanın kariyer gelişimini olumsuz etkileyeceği ya da örgütsel bağlanmayı zayıflatacağı yönündeki görüşlere katılmadığını göstermektedir.

Benzer şekilde, “Esnek alışma düzenlemelerini kullanan insanlar genellikle işlerine daha az bağlılık gösterir.” (Ort=2,02±0,98) ve “Esnek alışma düzenlemeleriyle çalışanlar, önemli işyeri etkinliklerini veya iletişim fırsatlarını genellikle kaçırırlar.” (Ort=2,34±1,12) maddelerinin ortalamaları da düşük düzeydedir. Bu bulgular, esnek çalışma uygulamalarına yönelik olumsuz örgütsel algıların katılımcılar arasında sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan, “İş yerimdeki insanlar, esnek çalışma düzenlemelerini kullananlara olumsuz tepki gösterir.” (Ort=2,74±1,24) ve “Esnek alışma türlerinin çoğunda söz konusu olan ücret kaybını göze alamam.” (Ort=2,77±1,22) maddelerinin görece daha yüksek ancak yine de orta düzeyin altında ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, esnek çalışmaya ilişkin bazı ekonomik ve sosyal çekincelerin tamamen ortadan kalkmadığını, ancak genel tutumu baskılayacak düzeyde olmadığını düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, tabloda esnek çalışmaya yönelik tutumların ağırlıklı olarak olumlu olduğu, özellikle iş-yaşam dengesi, aile sorumlulukları ve odaklanma gibi alanlarda güçlü destek bulunduğu; buna karşın kariyer ilerlemesi, örgütsel bağlılık ve iletişim kaybına ilişkin olumsuz algıların düşük düzeyde kaldığı

görülmektedir. Bu bulgular, esnek çalışma modellerinin çalışanlar tarafından büyük ölçüde benimsenen ve desteklenen çalışma biçimleri olduğunu ortaya koymaktadır.

4.4. Katılımcıların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarına Göre Fark Analizleri

Tablo 4.4: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçek Puanı ve Maddelerin Doğum Yılına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel	1965-1980	35	3.355	0.381	0.608	0.738
	1981-1996	136	3.377	0.477		
	1997-2010	40	3.336	0.478		
Esnek çalışma düzenlemeleri, hayat yükümlülüklerimi dengelememe yardımcı olur.	1965-1980	35	4.143	0.974	3.172	0.205
	1981-1996	136	4.059	1.222		
	1997-2010	40	3.700	1.285		
Esnek çalışma seçenekleri bana uygun değil çünkü genellikle işyerinden kopuk hissetmeme neden oluyor.	1965-1980	35	2.057	0.998	2.505	0.286
	1981-1996	136	1.978	1.007		
	1997-2010	40	2.275	1.132		
Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.	1965-1980	35	2.229	1.031	5.973	0.051
	1981-1996	136	1.897	0.961		
	1997-2010	40	2.250	1.104		
Ailevi sorumluluklarla ilgilenebilmem için daha esnek çalışma saatleri benim için gereklidir.	1965-1980	35	3.943	1.027	2.637	0.268
	1981-1996	136	3.824	1.310		
	1997-2010	40	3.550	1.260		
Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.	1965-1980	35	3.386	1.213	1.863	0.394
	1981-1996	136	3.669	1.230		
	1997-2010	40	3.650	1.099		
Esnek çalışma düzenlemeleri, iş yerindeyken işe daha fazla odaklanmamı sağlar.	1965-1980	35	3.829	1.014	0.259	0.878
	1981-1996	136	3.721	1.337		
	1997-2010	40	3.700	1.159		
İş yerimdeki insanlar, esnek çalışma düzenlemelerini kullananlara olumsuz tepki gösterir.	1965-1980	35	2.743	1.146	1.481	0.477
	1981-1996	136	2.809	1.274		
	1997-2010	40	2.525	1.198		
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar genellikle işlerine daha az bağlılık gösterir.	1965-1980	35	2.171	1.124	0.711	0.701
	1981-1996	136	1.967	0.927		
	1997-2010	40	2.075	1.047		
Esnek çalışma düzenlemeleriyle çalışanlar, önemli işyeri etkinliklerini veya iletişim fırsatlarını genellikle kaçırmırlar	1965-1980	35	2.514	1.147	1.380	0.502
	1981-1996	136	2.279	1.113		
	1997-2010	40	2.400	1.105		
Esnek çalışma düzenlemelerini kullanamazsam, ücretli iş yapmam mümkün olmaz.	1965-1980	35	2.229	0.877	1.414	0.493
	1981-1996	136	2.132	1.017		
	1997-2010	40	2.300	1.018		
Esnek çalışma türlerinin çoğunda söz konusu olan ücret kaybını göze alamam.	1965-1980	35	2.971	1.248	1.327	0.515
	1981-1996	136	2.713	1.223		
	1997-2010	40	2.775	1.209		

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının doğum yılı gruplarına göre farklılaşma durumu incelendiğinde, gerek ölçek genel puanı gerekse tüm madde puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel puan ortalamalarının 1965–1980, 1981–1996 ve 1997–2010 doğumlu gruplar arasında benzer düzeylerde olduğu ve Kruskal Wallis-H testi sonucunun anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Madde bazında değerlendirildiğinde, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye yardımcı olması, ailevi sorumluluklar ve sosyal yaşama katkısı, işe odaklanmayı artırması gibi olumlu boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Benzer şekilde, esnek çalışmanın işyerinden kopuk hissettirme, kariyer ilerlemesini olumsuz etkileme, örgütsel bağlılığı azaltma, iletişim fırsatlarını kaçırmaya yol açma ve ücret kaybı riski oluşturma gibi olumsuz algı boyutlarında da doğum yılına göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. “Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.” maddesinde p değerinin sınırda olmakla birlikte ($p=0,051$) istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmadığı belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların doğum yılına göre değişmediği, farklı yaş gruplarındaki çalışanların esnek çalışma uygulamalarına benzer tutumlar sergilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Kendini Yakın Hissettiği Kuşak Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	X Kuşağı (1965-1980)	30	3.271	0.327	7.509	0.023	2>3
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	3.400	0.480			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	3.182	0.417			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	X Kuşağı (1965-1980)	30	4.100	0.960	0.879	0.644	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	4.012	1.240			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	3.750	1.238			
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	X Kuşağı (1965-1980)	30	2.367	1.066	4.313	0.116	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	1.976	1.012			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.188	1.109			
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	X Kuşağı (1965-1980)	30	2.300	1.088	6.641	0.036	3>2
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	1.927	0.973			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.438	1.094			
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	X Kuşağı (1965-1980)	30	3.600	1.221	9.081	0.011	2>3
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	3.897	1.248			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	3.063	1.237			
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma	X Kuşağı (1965-1980)	30	3.050	1.037	10.269	0.006	2>1
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	3.727	1.222			

Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	3.563	1.031			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	X Kuşağı (1965-1980)	30	3.733	1.048	1.507	0.471	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	3.764	1.283			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	3.438	1.315			
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	X Kuşağı (1965-1980)	30	2.800	1.215	0.761	0.684	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	2.715	1.268			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.938	0.998			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	X Kuşağı (1965-1980)	30	2.533	1.074	9.478	0.009	1>2
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	1.912	0.921			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.188	1.167			
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırmazlar	X Kuşağı (1965-1980)	30	2.567	1.104	3.780	0.151	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	2.267	1.111			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.688	1.138			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	X Kuşağı (1965-1980)	30	2.267	0.828	2.321	0.313	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	2.139	1.018			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.438	1.031			
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	X Kuşağı (1965-1980)	30	3.067	1.112	2.507	0.285	
	Y Kuşağı (1981-1996)	165	2.709	1.235			
	Z Kuşağı (1997 Ve Sonrası)	16	2.813	1.276			

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının kendini yakın hissettiği kuşağa göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Kruskal Wallis-H=7,509; p=0,023). Yapılan post hoc analizler, Y kuşağının esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının Z kuşağına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Y kuşağında yer alan çalışanların esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik genel tutumlarının daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Madde bazında değerlendirmede ise bazı ifadelerde kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. “Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.” maddesinde Z kuşağının Y kuşağına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=0,036). “Ailevi sorumluluklarla ilgilenebilmem için daha esnek çalışma saatleri benim için gereklidir.” maddesinde Y kuşağının Z kuşağına göre anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldığı görülmektedir (p=0,011). Benzer biçimde, “Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.” maddesinde Y kuşağının X kuşağına göre daha yüksek tutum sergilediği saptanmıştır (p=0,006). Ayrıca “Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar genellikle işlerine daha az bağlılık gösterir.” maddesinde X kuşağının Y kuşağına kıyasla daha yüksek puan

aldığı ve farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p=0,009$). Diğer maddelerde ise kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların özellikle Y kuşağında daha olumlu olduğu, Z kuşağında ise bazı boyutlarda daha temkinli ya da olumsuz algıların öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Kadın	108	3.364	0.451	5418.500	0.746
	Erkek	103	3.367	0.473		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Kadın	108	4.019	1.160	5535.000	0.948
	Erkek	103	3.990	1.248		
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Kadın	108	1.963	0.976	5109.000	0.277
	Erkek	103	2.136	1.085		
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Kadın	108	2.009	1.028	5464.000	0.814
	Erkek	103	2.029	0.995		
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Kadın	108	3.815	1.224	5519.000	0.919
	Erkek	103	3.767	1.300		
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Kadın	108	3.662	1.119	5465.500	0.822
	Erkek	103	3.573	1.288		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Kadın	108	3.741	1.171	5374.500	0.660
	Erkek	103	3.728	1.337		
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Kadın	108	2.732	1.173	5556.000	0.989
	Erkek	103	2.757	1.310		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Kadın	108	1.982	0.957	5367.000	0.642
	Erkek	103	2.063	1.014		
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırlar	Kadın	108	2.324	1.066	5554.500	0.986
	Erkek	103	2.359	1.170		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Kadın	108	2.213	0.967	5277.500	0.502
	Erkek	103	2.146	1.023		
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Kadın	108	2.639	1.188	4867.000	0.107
	Erkek	103	2.903	1.249		

Man Whitney-U Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumu incelendiğinde, gerek ölçek genel puanı gerekse tüm madde puanları açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel puan ortalamalarının kadın ve erkek katılımcılar arasında oldukça benzer

düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Madde bazında değerlendirildiğinde, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, ailevi ve sosyal sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması gibi olumlu boyutlarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Benzer şekilde, esnek çalışmanın işyerinden kopuk hissettirme, kariyer ilerlemesini olumsuz etkileme, örgütsel bağlılığı azaltma, iletişim fırsatlarının kaçırılması ve ücret kaybı riski gibi olumsuz algı boyutlarında da kadın ve erkek çalışanların tutumlarının benzer olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların cinsiyetten bağımsız olarak şekillendiği ve kadın ile erkek çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik benzer tutumlar sergilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Evli	11 6	3.364	0.471	5343.500	0.705
	Bekar	95	3.368	0.451		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Evli	11 6	4.052	1.215	5185.000	0.431
	Bekar	95	3.947	1.188		
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Evli	11 6	1.888	0.892	4624.500	0.033
	Bekar	95	2.242	1.155		
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Evli	11 6	1.940	1.041	4766.000	0.073
	Bekar	95	2.116	0.966		
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Evli	11 6	3.828	1.307	5157.000	0.402
	Bekar	95	3.747	1.203		
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Evli	11 6	3.608	1.290	5408.500	0.812
	Bekar	95	3.632	1.092		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Evli	11 6	3.672	1.317	5280.500	0.588
	Bekar	95	3.811	1.170		
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Evli	11 6	2.707	1.230	5283.000	0.598
	Bekar	95	2.790	1.254		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Evli	11 6	1.935	0.927	4954.000	0.183
	Bekar	95	2.126	1.044		
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırlar	Evli	11 6	2.276	1.162	4988.000	0.219
	Bekar	95	2.421	1.058		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Evli	11 6	2.095	1.021	4819.500	0.101

	Bekar	95	2.284	0.953		
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Evli	11 6	2.716	1.243	5149.000	0.401
	Bekar	95	2.832	1.200		

Man Whitney-U Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının medeni duruma göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından evli ve bekar çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Benzer biçimde, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, ailevi ve sosyal sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması, kariyer ilerlemesine etkisi, örgütsel bağlılık, iletişim fırsatlarının kaçırılması ve ücret kaybı algısı gibi maddelerin büyük çoğunluğunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, “Esnek çalışma seçenekleri bana uygun değil çünkü genellikle işyerinden kopuk hissetmeme neden oluyor.” maddesinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p=0,033$). Bu maddede bekar çalışanların ortalama puanlarının evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmekte olup, bekar çalışanların esnek çalışmanın işyerinden kopukluk hissi yaratabileceğine ilişkin algılarının daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların medeni duruma göre büyük ölçüde benzerlik gösterdiği, ancak işyerine aidiyet ve kopukluk algısı boyutunda medeni durumun sınırlı düzeyde etkili olabildiği söylenebilir.

Tablo 4.8: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Kamu	96	3.401	0.504	4886.500	0.151
	Ozel	11 5	3.336	0.422		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Kamu	96	3.927	1.283	5322.500	0.632
	Ozel	11 5	4.070	1.130		
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Kamu	96	1.927	0.997	4828.500	0.096
	Ozel	11 5	2.148	1.053		

Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Kamu	96	1.844	0.998	4392.500	0.007
	Ozel	115	2.165	0.999		
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Kamu	96	3.792	1.337	5319.000	0.633
	Ozel	115	3.791	1.196		
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Kamu	96	3.849	1.170	4359.500	0.007
	Ozel	115	3.426	1.200		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Kamu	96	3.844	1.284	4893.000	0.139
	Ozel	115	3.644	1.223		
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Kamu	96	2.750	1.257	5487.000	0.939
	Ozel	115	2.739	1.229		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Kamu	96	2.063	1.044	5387.000	0.750
	Ozel	115	1.987	0.933		
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırırlar	Kamu	96	2.313	1.117	5397.500	0.773
	Ozel	115	2.365	1.119		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Kamu	96	2.281	1.083	4994.500	0.213
	Ozel	115	2.096	0.908		
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Kamu	96	2.760	1.279	5474.000	0.915
	Ozel	115	2.774	1.178		

Man Whitney-U Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının çalışılan sektöre göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından kamu ve özel sektör çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Benzer şekilde, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, ailevi sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması, işyerinde olumsuz tepki algısı, örgütsel bağlılık, iletişim fırsatlarının kaçırılması, ücretli iş yapabilme durumu ve ücret kaybı algısına ilişkin maddelerde de sektöre göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, “Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.” maddesinde özel

sektör çalışanlarının kamu sektöründe çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p=0,007$). Ayrıca “Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.” maddesinde kamu sektöründe çalışanların ortalama puanlarının özel sektör çalışanlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p=0,007$). Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların büyük ölçüde çalışılan sektörden bağımsız olarak benzerlik gösterdiği, ancak kariyer ilerlemesi ve aile–sosyal yaşam dengesi boyutlarında sektörün sınırlı düzeyde farklılaştırıcı bir rol oynadığı söylenebilir.

Tablo 4.9: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Ön Lisans Ve Altı	9	3.283	0.645	0.088	0.957
	Lisans	141	3.377	0.451		
	Lisansüstü	61	3.350	0.460		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Ön Lisans Ve Altı	9	3.333	1.581	2.432	0.296
	Lisans	141	4.057	1.157		
	Lisansüstü	61	3.984	1.231		
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Ön Lisans Ve Altı	9	2.111	0.782	0.805	0.669
	Lisans	141	2.071	1.040		
	Lisansüstü	61	1.984	1.057		
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Ön Lisans Ve Altı	9	1.889	0.782	0.764	0.683
	Lisans	141	1.965	0.952		
	Lisansüstü	61	2.164	1.157		
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Ön Lisans Ve Altı	9	3.111	1.453	4.939	0.085
	Lisans	141	3.745	1.262		
	Lisansüstü	61	4.000	1.197		
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Ön Lisans Ve Altı	9	3.111	1.167	1.824	0.402
	Lisans	141	3.638	1.209		
	Lisansüstü	61	3.648	1.195		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Ön Lisans Ve Altı	9	4.000	0.707	0.622	0.733
	Lisans	141	3.766	1.257		
	Lisansüstü	61	3.623	1.306		
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Ön Lisans Ve Altı	9	2.333	0.866	1.738	0.419
	Lisans	141	2.709	1.245		
	Lisansüstü	61	2.885	1.266		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Ön Lisans Ve Altı	9	1.889	0.601	0.214	0.898
	Lisans	141	2.050	1.016		
	Lisansüstü	61	1.975	0.959		
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırlar	Ön Lisans Ve Altı	9	2.333	1.118	0.005	0.997
	Lisans	141	2.340	1.114		
	Lisansüstü	61	2.344	1.139		
	Ön Lisans Ve Altı	9	2.444	1.014	1.179	0.555

Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Lisans	141	2.192	0.970		
	Lisansüstü	61	2.115	1.050		
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Ön Lisans Ve Altı	9	2.444	1.014	0.921	0.631
	Lisans	141	2.745	1.186		
	Lisansüstü	61	2.869	1.335		

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından ön lisans ve altı, lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Benzer biçimde, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, işyerinden kopukluk hissi, kariyer ilerlemesine olası etkileri, ailevi ve sosyal sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması, örgütsel bağlılık algısı, iletişim fırsatlarının kaçırılması, ücretli iş yapabilme durumu ve ücret kaybı algısına ilişkin maddelerin tamamında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ($p>0,05$). Her ne kadar bazı maddelerde lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların ortalama puanlarının görece daha yüksek olduğu gözlenirse de, bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzerlik gösterdiği ve farklı eğitim gruplarındaki çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının büyük ölçüde örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Mezun Olunan Bölüme Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Mühendislik	40	3.357	0.395	1.170	0.760
	İşletme Ekonomi	83	3.401	0.451		
	Sosyal Bilimler	37	3.305	0.523		
	Diğer	51	3.358	0.485		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Mühendislik	40	3.975	1.097	3.098	0.377
	İşletme Ekonomi	83	4.157	1.163		
	Sosyal Bilimler	37	3.838	1.365		
	Diğer	51	3.902	1.221		
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Mühendislik	40	2.350	1.122	5.177	0.159
	İşletme Ekonomi	83	1.904	0.983		
	Sosyal Bilimler	37	2.081	1.064		
	Diğer	51	2.020	0.990		

Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Mühendislik	40	2.250	1.080	3.195	0.363
	İşletme Ekonomi	83	1.976	1.024		
	Sosyal Bilimler	37	1.865	0.918		
	Diğer	51	2.020	0.990		
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Mühendislik	40	3.775	1.165	1.821	0.610
	İşletme Ekonomi	83	3.868	1.314		
	Sosyal Bilimler	37	3.595	1.363		
	Diğer	51	3.824	1.178		
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Mühendislik	40	3.350	1.231	6.266	0.099
	İşletme Ekonomi	83	3.825	1.208		
	Sosyal Bilimler	37	3.432	1.168		
	Diğer	51	3.628	1.166		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Mühendislik	40	3.975	1.121	2.701	0.440
	İşletme Ekonomi	83	3.747	1.324		
	Sosyal Bilimler	37	3.649	1.184		
	Diğer	51	3.588	1.283		
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Mühendislik	40	3.075	1.185	3.683	0.298
	İşletme Ekonomi	83	2.699	1.341		
	Sosyal Bilimler	37	2.676	1.248		
	Diğer	51	2.608	1.078		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Mühendislik	40	2.175	0.958	2.232	0.526
	İşletme Ekonomi	83	2.018	1.072		
	Sosyal Bilimler	37	1.838	0.764		
	Diğer	51	2.039	0.999		
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırmazlar	Mühendislik	40	2.350	1.122	1.295	0.730
	İşletme Ekonomi	83	2.289	1.143		
	Sosyal Bilimler	37	2.514	1.121		
	Diğer	51	2.294	1.082		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Mühendislik	40	2.375	1.005	6.112	0.106
	İşletme Ekonomi	83	2.060	0.902		
	Sosyal Bilimler	37	2.000	1.054		
	Diğer	51	2.353	1.055		
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Mühendislik	40	2.975	1.165	3.025	0.388
	İşletme Ekonomi	83	2.831	1.324		
	Sosyal Bilimler	37	2.649	1.160		
	Diğer	51	2.588	1.134		

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının mezun olunan bölüme göre farklılaşma durumu incelendiğinde, gerek ölçek genel puanı gerekse tüm madde puanları açısından mühendislik, işletme/ekonomi, sosyal bilimler ve diğer bölümlerden mezun olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel puan ortalamalarının mezuniyet alanlarına göre benzer düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Madde bazında değerlendirildiğinde, esnek çalışmanın hayat

yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, işyerinden kopukluk hissi, kariyer ilerlemesine olası etkileri, ailevi ve sosyal sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması, örgütsel bağlılık algısı, iletişim fırsatlarının kaçırılması ve ücret kaybı riski gibi boyutların hiçbirinde mezun olunan bölüme göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Her ne kadar bazı maddelerde işletme/ekonomi mezunlarının veya mühendislik mezunlarının ortalama puanlarının görece daha yüksek olduğu gözlemlense de, bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların mezun olunan akademik alandan bağımsız olarak benzerlik gösterdiği ve farklı disiplinlerden mezun olan çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının büyük ölçüde örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Çalışılan Şirketin Çalışan Sayısı Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	1-20	20	3.505	0.413	8.447	0.038	1>2 3>2 4>2
	11-50	8	2.932	0.445			
	51-200	30	3.427	0.455			
	201 Ve Üzeri	153	3.358	0.458			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	1-20	20	4.350	0.671	5.519	0.137	
	11-50	8	3.000	1.512			
	51-200	30	4.067	1.143			
	201 Ve Üzeri	153	4.000	1.230			
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	1-20	20	2.000	1.026	0.189	0.979	
	11-50	8	2.000	0.535			
	51-200	30	1.933	0.785			
	201 Ve Üzeri	153	2.078	1.097			
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	1-20	20	2.150	1.137	1.358	0.716	
	11-50	8	2.125	0.641			
	51-200	30	1.867	0.900			
	201 Ve Üzeri	153	2.026	1.032			
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	1-20	20	4.050	1.050	6.809	0.078	
	11-50	8	2.750	1.488			
	51-200	30	4.000	1.287			
	201 Ve Üzeri	153	3.771	1.249			
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	1-20	20	3.800	1.056	6.347	0.096	
	11-50	8	3.000	1.195			
	51-200	30	3.967	1.245			
	201 Ve Üzeri	153	3.559	1.202			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	1-20	20	4.050	0.999	2.846	0.416	
	11-50	8	3.375	0.744			
	51-200	30	3.700	1.236			
	201 Ve Üzeri	153	3.719	1.305			
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	1-20	20	2.200	1.056	5.101	0.165	
	11-50	8	3.125	1.126			
	51-200	30	2.900	1.322			
	201 Ve Üzeri	153	2.765	1.240			

Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	1-20	20	1.900	1.021	0.926	0.819	
	11-50	8	2.125	0.641			
	51-200	30	1.933	0.691			
	201 Ve Üzeri	153	2.049	1.045			
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırmırlar	1-20	20	2.450	1.050	5.689	0.128	
	11-50	8	3.250	1.165			
	51-200	30	2.367	0.964			
	201 Ve Üzeri	153	2.275	1.137			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	1-20	20	2.450	0.826	4.677	0.197	
	11-50	8	2.375	1.188			
	51-200	30	2.400	1.102			
	201 Ve Üzeri	153	2.092	0.976			
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	1-20	20	2.550	1.146	1.705	0.636	
	11-50	8	2.375	1.061			
	51-200	30	2.700	1.022			
	201 Ve Üzeri	153	2.830	1.276			

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının çalışılan şirketin çalışan sayısına göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Kruskal Wallis-H=8,447; $p=0,038$). Yapılan post hoc analizler, 1–20 çalışanı olan işletmelerde çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının 11–50 çalışanı olan işletmelerde çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca 51–200 çalışanı olan işletmeler ile 201 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde çalışanların tutum puanlarının da 11–50 çalışanı olan işletmelerde çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, özellikle orta ölçekli işletmelerde çalışan bireylerin esnek çalışmaya yönelik genel tutumlarının daha düşük düzeyde kaldığını ortaya koymaktadır.

Madde bazında değerlendirildiğinde ise, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, işyerinden kopukluk hissi, kariyer ilerlemesine etkisi, ailevi ve sosyal sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması, örgütsel bağlılık algısı, iletişim fırsatlarının kaçırılması ve ücret kaybı algısı gibi maddelerin hiçbirinde çalışılan şirketin çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, bazı maddelerde küçük ölçekli işletmelerde çalışanların ortalama puanlarının görece daha yüksek olduğu dikkat çekmekle birlikte, bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı düzeye ulaşmamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların şirket büyüklüğüne göre sınırlı düzeyde farklılaştığı ve bu

farklılığın ağırlıklı olarak ölçek genel puanında ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.12: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Toplam Çalışma Süresi Yıl Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	0-2 Yıl	38	3.234	0.475	12.896	0.012	2>1 3>1 2>5 3>5
	3-5 Yıl	58	3.453	0.471			
	6-10 Yıl	42	3.498	0.444			
	11-20 Yıl	41	3.340	0.414			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	3.220	0.444			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	0-2 Yıl	38	3.553	1.288	11.687	0.020	2>1 3>1 3>4
	3-5 Yıl	58	4.103	1.165			
	6-10 Yıl	42	4.333	1.097			
	11-20 Yıl	41	4.000	1.095			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	3.938	1.318			
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	0-2 Yıl	38	2.079	1.050	3.024	0.554	
	3-5 Yıl	58	2.103	1.180			
	6-10 Yıl	42	1.810	0.862			
	11-20 Yıl	41	2.220	1.129			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.000	0.762			
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	0-2 Yıl	38	2.237	0.998	12.867	0.012	1>3 5>3
	3-5 Yıl	58	2.017	1.084			
	6-10 Yıl	42	1.619	0.731			
	11-20 Yıl	41	2.024	1.129			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.281	0.924			
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	0-2 Yıl	38	3.395	1.366	10.306	0.036	2>1 3>1 3>5
	3-5 Yıl	58	3.914	1.247			
	6-10 Yıl	42	4.119	1.234			
	11-20 Yıl	41	3.854	1.014			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	3.531	1.367			
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	0-2 Yıl	38	3.526	1.224	13.389	0.010	2>5 3>5 4>5
	3-5 Yıl	58	3.810	1.162			
	6-10 Yıl	42	3.929	1.218			
	11-20 Yıl	41	3.585	1.072			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	3.016	1.221			

Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	0-2 Yıl	38	3.500	1.247	6.066	0.194	
	3-5 Yıl	58	3.776	1.325			
	6-10 Yıl	42	4.000	1.307			
	11-20 Yıl	41	3.707	1.188			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	3.625	1.129			
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	0-2 Yıl	38	2.553	1.032	3.006	0.557	
	3-5 Yıl	58	2.621	1.309			
	6-10 Yıl	42	2.857	1.458			
	11-20 Yıl	41	2.951	1.161			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.781	1.128			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	0-2 Yıl	38	2.079	0.969	7.675	0.104	
	3-5 Yıl	58	1.931	0.989			
	6-10 Yıl	42	1.762	0.932			
	11-20 Yıl	41	2.207	0.942			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.219	1.070			
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırlar	0-2 Yıl	38	2.368	0.970	7.291	0.121	
	3-5 Yıl	58	2.379	1.182			
	6-10 Yıl	42	1.952	1.011			
	11-20 Yıl	41	2.537	1.142			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.500	1.191			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	0-2 Yıl	38	2.237	0.883	5.979	0.201	
	3-5 Yıl	58	2.345	1.117			
	6-10 Yıl	42	1.857	0.899			
	11-20 Yıl	41	2.220	1.061			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.188	0.859			
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	0-2 Yıl	38	2.526	1.084	3.620	0.460	
	3-5 Yıl	58	2.879	1.258			
	6-10 Yıl	42	2.619	1.324			
	11-20 Yıl	41	2.878	1.122			
	21 Yıl Ve Üzeri	32	2.906	1.304			

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Kruskal Wallis-H=12,896; p=0,012). Yapılan post hoc analizler, 3–5 yıl ve 6–10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının 0–2 yıl çalışma süresine sahip olanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca 3–5 yıl ve 6–10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların, 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara kıyasla da daha yüksek tutum puanlarına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, esnek çalışmaya yönelik tutumların özellikle orta düzey çalışma deneyimine sahip çalışanlarda daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Madde bazında değerlendirmede, “Esnek çalışma düzenlemeleri, hayat

yükümlülüklerimi dengelememe yardımcı olur.” maddesinde 3–5 yıl ve 6–10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların, 0–2 yıl çalışma süresine sahip çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldığı saptanmıştır ($p=0,020$). Benzer şekilde, “Ailevi sorumluluklarla ilgilenebilmem için daha esnek çalışma saatleri benim için gereklidir.” maddesinde de 3–5 yıl ve 6–10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların 0–2 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek tutum sergilediği görülmektedir ($p=0,036$). “Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.” maddesinde ise 3–5 yıl, 6–10 yıl ve 11–20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların, 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir ($p=0,010$). Ayrıca “Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler.” maddesinde 0–2 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların, 6–10 yıl çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek puan aldığı ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p=0,012$). Diğer maddelerde ise toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların özellikle orta düzey iş deneyimine sahip çalışanlarda daha olumlu olduğu, mesleğin çok erken ve çok ileri dönemlerinde ise bu tutumların görece daha zayıf kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.13: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tercih Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	3.011	0.330	13.932	0.008	2>1 3>1 4>1 5>1 3>2
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	3.315	0.450			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	3.517	0.414			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	3.360	0.521			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	3.427	0.447			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.667	1.155	25.779	0.000	2>1 3>1 4>1 5>1 3>2 5>2 3>4
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	3.806	1.258			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	4.526	1.020			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	3.939	1.171			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	4.275	1.043			
	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	3.167	1.528	18.595	0.001	

Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.134	1.028			1>2
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	1.368	0.684			1>3
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	1.909	0.723			1>4
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	2.025	0.993			1>5 2>3 4>3 5>3
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.167	1.193	12.081	0.017	1>3 2>3 4>3 5>3
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.105	1.002			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	1.474	1.020			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	2.242	1.062			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	1.963	0.934			
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.833	0.835	13.018	0.011	2>1 3>1 4>1 5>1
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	3.731	1.262			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	4.000	1.563			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	3.697	1.380			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	3.975	1.125			
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.750	0.866	16.793	0.002	2>1 3>1 4>1 5>1 3>2 3>4 3>5
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	3.478	1.211			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	4.263	1.284			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	3.712	1.281			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	3.675	1.111			
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.833	0.835	11.508	0.021	2>1 4>1 5>1
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	3.582	1.339			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	3.579	1.677			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	3.970	0.984			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	3.938	1.151			
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.667	0.888	3.631	0.458	
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.672	1.186			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	2.368	1.640			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	2.727	1.232			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	2.913	1.224			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.708	1.010	9.536	0.049	1>2 1>3 1>5
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.015	0.913			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	1.737	1.098			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	2.091	0.914			

	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	1.963	1.012			
Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırmırlar	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.833	1.193	13.526	0.009	1>3 2>3 4>3 5>3
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.478	1.120			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	1.632	0.831			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	2.546	1.175			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	2.238	1.070			
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.417	0.900	4.150	0.386	
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.224	1.042			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	1.895	0.875			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	2.424	1.173			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	2.075	0.897			
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Tam Zamanlı Ofis Çalışması	12	2.833	0.835	4.840	0.304	
	Yarı Zamanlı Ofis, Yarı Zamanlı Uzaktan	67	2.776	1.191			
	Tamamen Uzaktan Çalışma	19	2.263	1.447			
	Çalışma Saatlerinin Tamamen Esnek Olduğu Model	33	2.909	1.400			
	Ofis Ve Uzaktan Çalışmayı Kendim Seçebildiği Model	80	2.813	1.159			

Kruskal Wallis-H Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının esnek çalışmaya yönelik tercih türüne göre farklılaşma durumu incelendiğinde, ölçek genel puanı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Kruskal Wallis-H=13,932; p=0,008). Yapılan post hoc analizler, yarı zamanlı ofis–yarı zamanlı uzaktan çalışma, tamamen uzaktan çalışma, çalışma saatlerinin tamamen esnek olduğu model ve ofis ile uzaktan çalışmayı bireyin kendisinin seçebildiği modelini tercih eden çalışanların, tam zamanlı ofis çalışmasını tercih edenlere kıyasla esnek çalışmaya yönelik tutumlarının anlamlı düzeyde daha olumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca tamamen uzaktan çalışma modelini tercih eden çalışanların tutum puanlarının, yarı zamanlı ofis–yarı zamanlı uzaktan çalışma modelini tercih edenlere göre de daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışma biçimi tercihlerinin esnek çalışmaya yönelik genel tutum üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Madde bazında değerlendirmede, esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, ailevi sorumluluklar ve sosyal yaşama katılım, işe

odaklanmayı artırma ve kariyer ilerlemesine etkiler gibi birçok boyutta tercih edilen çalışma modeline göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özellikle tamamen uzaktan çalışma ve ofis–uzaktan çalışmayı bireyin seçebildiği modelleri tercih eden çalışanların, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesine katkısı ve ailevi sorumlulukları desteklemesi boyutlarında daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık tam zamanlı ofis çalışmasını tercih eden çalışanların, esnek çalışmanın işyerinden kopukluk yaratacağı, örgütsel bağlılığı azaltacağı ve önemli iletişim fırsatlarının kaçırılmasına yol açacağı yönündeki algılarının diğer gruplara kıyasla daha güçlü olduğu belirlenmiştir. “İş yerimdeki insanlar, esnek çalışma düzenlemelerini kullananlara olumsuz tepki gösterir.”, “Esnek çalışma düzenlemelerini kullanamazsam, ücretli iş yapmam mümkün olmaz.” ve “Esnek çalışma türlerinin çoğunda söz konusu olan ücret kaybını göze alamam.” maddelerinde ise tercih edilen çalışma modeline göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek ve uzaktan çalışma modellerini tercih eden çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu, tam zamanlı ofis çalışmasını tercih edenlerin ise bu modellere karşı daha temkinli ve eleştirel bir yaklaşım sergilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14: Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Puanlarının Okul Öncesi Ve İlkokula Giden Çocuğu Olma Durumu Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum Ölçeği Genel	Evet	43	3.322	0.493	3600.000	0.973
	Hayır	168	3.376	0.453		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, Hayat Yükümlülüklerimi Dengelememe Yardımcı Olur.	Evet	43	3.791	1.372	3223.000	0.244
	Hayır	168	4.060	1.151		
Esnek Çalışma Seçenekleri Bana Uygun Değil Çünkü Genellikle İşyerinden Kopuk Hissetmeme Neden Oluyor.	Evet	43	2.163	0.924	3175.500	0.194
	Hayır	168	2.018	1.058		
Daha Kısa Saatlerde Çalışmak, Organizasyondaki Kariyer İlerlememi Olumsuz Etkiler.	Evet	43	2.000	1.000	3559.500	0.876
	Hayır	168	2.024	1.015		
Ailevi Sorumluluklarla İlgilenebilmem İçin Daha Esnek Çalışma Saatleri Benim İçin Gereklidir.	Evet	43	3.791	1.407	3485.000	0.709
	Hayır	168	3.792	1.223		
Aile Ve Sosyal Etkinliklere Katılabilmem İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri Benim İçin Zorunludur.	Evet	43	3.628	1.291	3523.000	0.797
	Hayır	168	3.616	1.182		
Esnek Çalışma Düzenlemeleri, İş Yerindeyken İşe Daha Fazla Odaklanmamı Sağlar.	Evet	43	3.465	1.297	3037.500	0.094
	Hayır	168	3.804	1.235		
İş Yerimdeki İnsanlar, Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullananlara Olumsuz Tepki Gösterir.	Evet	43	2.954	1.174	3161.000	0.195
	Hayır	168	2.691	1.252		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanan İnsanlar Genellikle İşlerine Daha Az Bağlılık Gösterir.	Evet	43	2.128	0.839	3180.500	0.202
	Hayır	168	1.994	1.018		

Esnek Çalışma Düzenlemeleriyle Çalışanlar, Önemli İşyeri Etkinliklerini Veya İletişim Fırsatlarını Genellikle Kaçırmazlar	Evet	43	2.302	1.145	3502.000	0.749
	Hayır	168	2.351	1.111		
Esnek Çalışma Düzenlemelerini Kullanamazsam, Ücretli İş Yapmam Mümkün Olmaz.	Evet	43	2.140	1.037	3480.500	0.700
	Hayır	168	2.191	0.985		
Esnek Çalışma Türlerinin Çoğunda Söz Konusu Olan Ücret Kaybını Göze Alamam.	Evet	43	2.954	1.112	3194.000	0.229
	Hayır	168	2.720	1.247		

Man Whitney-U Testi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan çalışmadan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Tabloda, esnek çalışmaya yönelik tutum puanlarının okul öncesi ve ilkokula giden çocuğa sahip olma durumuna göre farklılaşma durumu incelendiğinde, gerek esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği genel puanı gerekse tüm madde puanları açısından çocuğu olan ve olmayan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Esnek çalışmanın hayat yükümlülüklerini dengelemeye katkısı, ailevi ve sosyal sorumluluklarla ilişkisi, işe odaklanmayı artırması, kariyer ilerlemesine etkisi, örgütsel bağlılık algısı, iletişim fırsatlarının kaçırılması ve ücret kaybı algısına ilişkin maddelerin tamamında gruplar arasında benzer tutumlar saptanmıştır. Her ne kadar bazı maddelerde çocuğu olmayan çalışanların ortalama puanlarının görece daha yüksek olduğu, bazı maddelerde ise çocuğu olan çalışanların puanlarının nispeten arttığı gözlenirse de, bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, esnek çalışmaya yönelik tutumların okul öncesi ve ilkokula giden çocuğa sahip olma durumundan bağımsız olarak benzerlik gösterdiği ve çocuk bakım sorumluluğunun esnek çalışma algıları üzerinde belirleyici bir farklılaşmaya yol açmadığı anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Bu araştırmada, çalışanların esnek ve hibrit çalışma modellerine yönelik tercihleri incelenmiş ve söz konusu çalışma modellerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ortaya konulmuştur. Ankara ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan 213 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen analizler, çalışanların genel olarak esnek ve hibrit çalışma modellerine olumlu yaklaşıtlarını göstermektedir.

Araştırma bulguları, özellikle hibrit çalışma modelinin en çok tercih edilen çalışma biçimi olduğunu ortaya koymuştur. Hibrit çalışmanın bu denli tercih edilmesinde, yüz yüze çalışmanın sağladığı örgütsel etkileşimi korurken uzaktan çalışmanın sunduğu zaman ve mekân esnekliğini bir arada sunmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgu, esnek ve hibrit çalışma modellerinin çalışanların iş–yaşam dengesi algısını güçlendirdiğini ortaya koyan önceki araştırmalarla örtüşmektedir (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Bloom, 2015).

Esnek ve hibrit çalışma düzenlemelerinin zaman yönetimi, işe odaklanma ve yaşam kalitesi açısından avantaj sağladığı yönündeki bulgular, modern çalışma yaşamında çalışan beklentilerinin dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. Nitekim teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme süreci, çalışanların geleneksel ofis anlayışından uzaklaşarak daha esnek çalışma düzenlerine yönelmesine zemin hazırlamaktadır (Messenger & Gschwind, 2016). Bununla birlikte, araştırma kapsamında bazı katılımcıların esnek çalışma uygulamalarının kariyer ilerlemesi, örgütsel bağlılık ve işyeri içi iletişim üzerinde olası olumsuz etkiler yaratabileceğine ilişkin çekinceler taşıdığı da tespit edilmiştir. Bu durum, esnek çalışmanın her çalışan için aynı düzeyde olumlu sonuçlar doğurmayabileceğine işaret etmektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, esnek ve hibrit çalışma modellerinin çalışan memnuniyeti ve algılanan performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Ancak bu modellerin etkin biçimde uygulanabilmesi için örgütsel yapı, işin niteliği ve iletişim süreçleriyle uyumlu şekilde tasarlanması gerekmektedir. Aksi halde, esnek çalışmanın örgütsel bütünlüğü ve etkileşimi zayıflatma riski taşıyabileceği göz ardı edilmemelidir (Kelliher & Anderson, 2010).

- Uygulamaya Yönelik Öneriler;

Araştırma bulguları doğrultusunda, örgütlerin esnek ve hibrit çalışma modellerini uygularken çalışan beklentilerini ve iş süreçlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele almaları önerilmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin, esnek ve hibrit çalışma politikalarını yalnızca maliyet veya verimlilik unsurları çerçevesinde değil; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iletişim boyutlarını da dikkate alarak planlamaları önem taşımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin esnek çalışma süreçlerini etkin biçimde yönetebilmesi için dijital liderlik ve uzaktan ekip yönetimi konularında desteklenmesi önerilmektedir.

- Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler;

Bu çalışma, belirli bir örneklem ve coğrafi alanla sınırlı olarak gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerde ve daha geniş örneklemlemlerle yapılacak çalışmaların esnek ve hibrit çalışma modellerine ilişkin daha genellenebilir sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. Ayrıca nitel araştırma yöntemleriyle desteklenen çalışmaların, çalışanların esnek çalışma deneyimlerini daha derinlemesine analiz etmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, esnek ve hibrit çalışma modellerinin uzun vadeli örgütsel sonuçlarının (örgütsel bağlılık, tükenmişlik, kariyer gelişimi gibi) incelenmesi gelecekte yapılacak araştırmalar açısından önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağrılı, R. A. (2022). *Ofis Tasarımlarının Kuşak Kavramı Üzerinden Mekânsal Dönüşümleri: Hibrit Çalışmada Mobil Ofis Önerisi*. Sanatta Yeterlik Tezi, Marmara Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İstanbul.
- Akyaz, F. Ş. (2019). *Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Albion, M. J. (2004). A Measure Of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal Of Management*, 29(2), 275–294.
- Alkan Meşhur, F. H. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 7(9), 265–272. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2020). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Impact of Telecommuting on Performance and Satisfaction. *Work and Occupations*, 47(1), 31-64.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2013). How Effective Is Telecommuting? *Psychological Science In The Public Interest*, 14(2), 40–68.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict And Flexible Work Arrangements. *Journal Of Vocational Behavior*, 82(2), 135–149.
- Andrade, C., & Lousã, E. P. (2021). Telework And Work–Life Balance. *International Journal Of Workplace Health Management*, 14(4), 356–371.
- Ansal, H. (2000). *Esnek Üretimde İşçiler Ve Sendikalar*. İstanbul: Birleşik Metal-İş Sendikası Yayınları.
- Arıcı, K. (1992). *Çalışma Sürelerinin Hukuki Gelişimi Ve Yeterliliği Açısından 1475 Sayılı İş Kanunu'nda Çalışma Süreleri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2014). Health Effects Of Supplemental Work From Home In The European Union. *Chronobiology International*, 31(10), 1100–1107.
- Arslanoğlu, A. M. (2005). *İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler*. İstanbul: Legal Kitapevi.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Topgül, E. (2021). Covid-19 Döneminde Evden Çalışma Ve Çalışanların Görev Performansı: Çağrı Merkezi Çalışanlarında Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1255–1269.

- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203–216.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review Of Telework Research: Findings, New Directions, And Lessons For The Study Of Modern Work. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Baker, D. (2021). *The Future Of Work Is Hybrid: Could Covid-19 Be The Catalyst For Organizations To Implement A Hybrid Workplace Model?* Stockholm: KTH Royal Institute Of Technology.
- Başaran, E., & Ünal, H. (2021). Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 7(43), 654–672.
- Başdoğan, T. (2015). *Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making The Link Between Work–Life Balance Practices And Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
- Belek, İ. (1999). Kapitalist Sömürünün Yeni Modeli: Esnek Üretim Sistemi. *Petrol-İş 1997–1999 Yıllığı* (Yayın No: 58, ss. 927–938). İstanbul: Petrol-İş Yayınları.
- Beño, M. (2021). The Advantages And Disadvantages Of E-Working: An Examination Using An ALDINE Analysis. *Emerging Science Journal*, 5(1), 11–20.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment. *The Quarterly Journal Of Economics*, 130(1), 165–218.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (23. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Caminiti, S. (1999). Fair Shares, Working Women. *Working Woman*, 24(10), 52.
- Carré, F., Ferber, M., Golden, L., & Herzberg, S. (2000). *Nonstandard Work: The Nature And Challenges Of Changing Employment Arrangements*. USA: Industrial Relations Research Association.
- Centel, T. (1992). *Kısmi Çalışma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cook, A., Mor, A., & Santos, A. (2020). *Managing Remote Teams: The Hybrid Workplace*. Oxford: Oxford University Press.
- Costa, G. (2016). Introduction To Problems Of Shift Work. In *Social And Family Issues In Shift Work And Non-Standard Working Hours* (ss. 19–35).

- Çalışkan, F., & Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 1–18.
- Çelenk, H., & Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 183–202.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği Ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller*. Uzmanlık Tezi, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Çil, Ş. (2007). 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Fazla Çalışma Ve Fazla Sürelerle Çalışma. *Çalışma Ve Toplum*, 3(14), 57–79.
- Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends: The Social Enterprise At Work*.
- Demir, F., & Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 68–89.
- Demircioğlu, A. M., & Engin, M. (2002). *Dünyada Ve Türkiye’de Esnek Çalışma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Dimensional Research. (2021). *Entering The Era Of Hybrid Work: Understanding How The Workplace Must Evolve: A Global Survey Of Company Leaders And Knowledge Workers*. <https://www.webex.com/gp/hybridwork-research.html>
- Doğan, A. (2021). Esnek Çalışma Modellerinin Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1234–1256.
- Duman, K. N. (2022). Haftada 4 Gün Çalışmak Bizi Eksiltir Mi? *Harvard Business Review Türkiye*.
- Dur, V. (2009). *Avrupa Birliği’nde Esnek Güvence Ve Türkiye Uygulamaları*. Sosyal Güvenlik Uzmanlığı Tezi, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, Ankara.
- Ekmekçi, Ö. (2000). *İş Hukukuna İlişkin Sorunlar Ve Çözüm Önerileri: 2000 Yılı Ekim Toplantısı*. İstanbul.
- Erdal, Ö. (2016). *Esnek Çalışma Saatleri İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esen, D., & Bircan, Ö. (2022). Ar-Ge Çalışanlarının Bakış Açısıyla Evden Çalışma. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 113–132.
- Estevadeorda, A. (2017). Robot-Lución: The Future Of Work In Latin American Integration 4.0. *Integration And Trade Journal*, 21(42).

- Eurostat. (2017). Population In Employment Working On Evenings. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp-and-beyond/quality-of-life/population-in-employment-working-evenings>
- Gartner. (2020). *The Future Of Work: Remote, Hybrid And Flexible Work*.
- Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A., & Kozekanan, S. F. (2010). The Feasibility Of Job Sharing As A Mechanism To Balance Work And Life Of Female Entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133.
- Gibson, C., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2020). Hybrid Work Strategies For Organizational Success. *Management Journal*, 12(3), 95–103.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact Of Telecommuting On The Employee Work- And Family-Related Outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1334–1349.
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *Kamu-İş Dergisi*, 7(3), 1–17.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Harris, W. E. (1997). Globular Clusters In The Milky Way. *VizieR Online Data Catalog*, VII/202.
- Hedges, J. N. (1971). A Look At The 4-Day Workweek. *Monthly Labor Review*, 33–37.
- Hodge, B., & Tellier, R. (1975). Employee Reactions To The Four-Day Week. *California Management Review*, 25–30.
- Albert Solino. (2022). Hibrit Çalışma Modeli. <https://www.albertsolino.com/blog/hibrit-calisma-modeli/>
- Huws, U. (1991). Telework Projections. *Futures*, 23(1), 19–31.
- International Labour Organization. (2004). *What's Shift Work*. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170713.pdf
- International Labour Organization. (2011). *Global Trends In Employment: Report Of The Director-General*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2016). *World Employment And Social Outlook: Trends 2016*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2019). *World Employment And Social Outlook: Trends 2019*. Geneva: ILO.

- Jones, A., & Harris, D. (2021). Virtual Collaboration And Remote Teams. *Journal Of Business Communication*, 25(1), 40–50.
- Jones, A., & Knight, M. (2022). Optimizing Hybrid Work: Strategies For Success. *Business Management Review*, 14(2), 110–120.
- Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Türkiye Kalkınma Raporu 2014: Sürdürülebilir Kalkınma Ve Sosyal Adalet*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kaner Koç, N. (2017). Çağrı Üzerine İş İlişkisinin Güvencesizliğinde Çalışan Üniversite Öğrencileri. *Mülkiye Dergisi*, 41(3), 83–110.
- Karakaya, A., & Uçar, M. (2015). İş Esnekliğinin İşgören Motivasyonuna Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı 1, 19–35.
- Karaoğlu, N. (2021). *Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, M., & Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069–1099.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing More With Less? Flexible Working Practices. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Kıdır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173–196.
- Koç, M., & Görücü, İ. (2011). 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması Ve Sonuçları. *Çalışma Ve Toplum*, (28), 149–178.
- Koray, M. (1995). *Türk Eğitim Sisteminde Yenilikçi Yaklaşımlar Ve Uygulamalar*. İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Korkusuz, R. (2005). Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma Ve Türk İş Hukuku'ndaki Düzenlenmesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1–2), 68–85.
- Koşar, A. (2014). Ulusal İstihdam Stratejisi Bağlamında Esnekliğin Türkiye Stratejisi. In *Türkiye'de Esnek Çalışma* (ss. 100–118). İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – Challenging Clients For HRM? *Journal Of Managerial Psychology*, 30, 101–114.
- Küçük, A. (2019). *Esnek Çalışma Ve Bilişim Sektöründe Ofiste Ve Evde Çalışanların İşyaşam Dengesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Manpower Group. (2022). Pandemi Sürecinde Şirketlerde Hibrit Çalışma Sistemi Nedir? <https://www.manpower.com.tr/blog/pandemi-surecinde-sirketlerde-hibrit-calisma-sistemi-nedir>

- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & Macvicar, A. (2007). The Incidence And Impact Of Flexible Working Arrangements In Smaller Businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138–161.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three Generations Of Telework. *New Technology, Work And Employment*, 31(3), 195–208.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing And Validating A Comprehensive Measure For Assessing Job Design And The Nature Of Work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Noyan, M. A. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Open Sourced Workplace. (2022). Types Of Hybrid Work Models. <https://opensourcedworkplace.com/news/types-of-hybrid-work-models>
- Öner, E. (1993). Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi. In *Çalışma Hayatında Esneklik* (ss. 164). Çeşme: Altinyunus.
- Öner, H. (1994). *Toplumsal Değişim Ve Eğitim Politikaları*. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Öztürk Çiftçi, D. (2022). The New Way Of Working: Hybrid Work Model. In A. Köle, D. Öztürk Çiftçi, F. Orhan, F. Kılıç, I. Bandaranayake, M. Aras, & Y. Gümüşsoy (Eds.), *Current Approaches In Management And Organization In The Process Of Globalization* (ss. 131–146). İKSAD Publishing House.
- Öztürk, E. (2011). *Türk Hukukunda Kısmi Süreli İş Sözleşmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109–129.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Parkkola, H. (2003). *Possibilities Of Telework As An Organisational Tool For The Flexible Arrangement Of Teachers' Work From The Teacher's Viewpoint*. Yüksek Lisans Tezi, University Of Jyväskylä.
- Parlak, Z., & Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı Ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 1(60), 1–60.
- Parlak, Z., & Özdemir, S. (2012). Esneklik Kavramı Ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Journal Of Social Policy Conferences*, (60), 1–60.
- Paruzel, A., Abendroth, A., Mayer, A., Xie, J., & Maier, G. (2022). The German Version Of The Hybrid Work Characteristics Scale. *Psychological Test Adaptation And Development*.

- Pinhas, M. M. (2007). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma*. İstanbul: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.
- PwC. (2021). It's Time To Reimagine Where And How Work Will Get Done. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html>
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The Impact Of Hybrid Workplace Models On Intangible Assets: The Case Of An Emerging Country. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 770–786.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. London: Pearson Education.
- Selamoğlu, S. (2002). *Eğitimde Yenilikçi Yaklaşımlar Ve Değişim Süreçleri*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Serbes, K. (2019). *Esnek Çalışma Ve İş-Aile Yaşamı Dengesi: AB Ve Türkiye'deki Düzenlemelere Yönelik Betimleyici Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sevgi, E. (2014). *Kısmi Süreli İş Sözleşmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sperling, R. (2021). The Hybrid Work Model: Creating A Flexible And Collaborative Workplace. *Journal Of Organizational Behavior*, 42(3), 62–79.
- Şafak, İ. (2014). *Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Şen, E. (2020). Global Virus Of The Digital Village: Covid-19 And Senism. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(3), 176–204.
- Şen, S. (2000). Esnek Üretim Ve Esnek Çalışma. *TÜHİS İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 16(2), 51–66.
- Tan, E. (2014). *Avrupa Birliği Ve Türkiye'de Esnek İstihdam*. Avrupa Birliği Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Taştan, K. (2021). Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi. In O. B. Ahmet Ferda Çakmak (Ed.), *Uzaktan Çalışmada Yönetmelik Konular* (ss. 151–173). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tenderis, M., & Kazdal, H. (2023). Hibrit Çalışma Modellerinin İşyeri Verimliliği Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 45.
- Thakur, M., Bansal, A., & Maini, R. (2018). Job Sharing As A Tool For Flexible Work Systems: Creating Opportunities For Housewives In The Indian Labor Market. *Gender In Management: An International Journal*.

- Thompson, R., & Harris, D. (2021). Managing Hybrid Teams: Best Practices For Organizational Success. *Journal Of Workplace Dynamics*, 23(4), 50–60.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK). (1999). *Çalışma Hayatı Ekonomisi Ve Gelişmeleri*. Ankara: TİSK Yayınları.
- Tokol, H. (2001). *Toplum Ve Eğitim: Kuramlar Ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topçuk, Y. (2006). *Esnek Çalışma Ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topp, J., Hille, J. H., Neumann, M., & Mötefindt, D. (2022). How A 4-Day Work Week Affects Agile Software Development Teams. In *International Conference On Lean And Agile Software Development* (ss. 61–77). Hannover: Springer.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri Ve Tele Çalışma İle Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 99–116.
- Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, L., & Hegewisch, A. (1998). Flexible Working In Europe: The Evidence And The Implications. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 7(1), 61–78.
- Tuncay, C. (1995). Esnekleşmenin Değişik Boyutları. In *Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87–108.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2022). Esneklik. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu. (2022). Esneklik. <https://sozluk.gov.tr/>
- Wiles, J. (2020). Hybrid Workforce Models Speed Digital Transformation. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hybridworkforce-models-speed-digitaltransformation>
- Williams, K. (2000). Time For Change? *Office Solutions*, 17(2), 16–18.
- World Health Organization. (2020). WHO Director-General's Opening Remarks At The Media Briefing On COVID-19. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19>
- Wright, P. M., & Hyman, J. (2017). The Impact Of Flexible Working On Organizational Performance.

- Xie, J. L., Elangovan, A., Hu, J., & Hrabl, C. (2018). Charting New Terrain In Work Design: A Study Of Hybrid Work Characteristics. In *Proceedings Of The International Association Of Applied Psychology* (ss. 479–512).
- Yavuz, A. (1994). *Esnek Çalışma Ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, A. (1995). Çalışma Hayatında Esnek Çalışmanın Ortaya Çıkışı, Esnekliğin Nedenleri Ve Esneklik Türleri. *Çimento İşveren Dergisi*, 9(1), 25–36.
- Yavuz, A. (2000). *Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türkiye İçin Öneriler*. TÜHİS Yayınları, 617–624.
- Yereli, A., & Karadeniz, O. (2004). *Kayıt Dışı İstihdam*. Ankara: Odak Yayınevi.
- Zaim, M. (1997). *Eğitimde Yenilikçi Yaklaşımlar*. İstanbul: İleri Yayıncılık.
- Zeytinoğlu, E. (2006). İş Hukukunda Esneklik Ve 4857 Sayılı İş Kanunu’na Çeşitli Yansımaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 191–202.
- 4CornerResources. (2021). How To Manage A Hybrid Workforce: Tips For Making Remote Teams Successful. <https://www.4cornerresources.com/blog/how-to-manage-a-hybrid-workforce-tips-for-making-remote-teams-successful/>

EKLER

Ek 1: Anket Soruları

ÇALIŞANLARIN ESNEK VE HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİNE YÖNELİK TERCİHLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. Hangi yıl doğumlusunuz?

☐ 1946–1964 ☐ 1965–1980 ☐ 1981–1996 ☐ 1997–2010 ☐ 2011 ve sonrası

2. Kendinizi hangi kuşağa yakın hissediyorsunuz?

☐ Baby Boomer ☐ X Kuşağı ☐ Y Kuşağı ☐ Z Kuşağı

3. Cinsiyetiniz nedir?

☐ Kadın ☐ Erkek ☐ Diğer / Belirtmek istemiyorum

4. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 0–2 yıl ☐ 3–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 11–20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

5. Medeni durumunuz nedir?

☐ Evli ☐ Bekar

6. Eğitim durumunuz nedir?

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

7. Hangi bölümden mezun oldunuz?

☐ Mühendislik ☐ İşletme/Ekonomi ☐ Sosyal Bilimler ☐ Fen Bilimleri ☐ Hukuk ☐ Sağlık Bilimleri ☐ Sanat ve Tasarım ☐ Diğer: _____

8. Okul öncesi veya ilkokula giden çocuğunuz var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

9. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

☐ Teknoloji ☐ Finans ☐ Sağlık ☐ Eğitim ☐ Perakende ☐ Üretim ☐ Kamu ☐ Diğer: _____

10. Çalıştığınız şirket kaç çalışana sahiptir?

☐ 1–10 ☐ 11–50 ☐ 51–200 ☐ 201–500 ☐ 500+

11. Çalışma türleri tercihinizi en çok istediğinizden en az istediğinize göre sıralayınız.

Tam zamanlı ofis çalışması

Hibrit çalışma (hem ofis hem uzaktan)

Tamamen uzaktan çalışma

Esnek çalışma saatleri (yer fark etmeksizin)

Freelance / proje bazlı çalışma

Kısmi zamanlı çalışma (part-time)

Vardiyalı çalışma

Dönemsel / geçici çalışma

12. Esnek çalışma seçeneklerine sahip olsaydınız, hangi modeli tercih ederdiniz?

☐ Tam zamanlı ofis ☐ Yarı zamanlı ofis/uzaktan ☐ Tamamen uzaktan ☐ Tamamen esnek saatli ☐

Ofis ve uzaktan serbest ☐ Diğer: _____

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)

13. Esnek çalışma düzenlemeleri, hayat yükümlülüklerimi dengelememe yardımcı olur.
14. Esnek çalışma seçenekleri bana uygun değildir çünkü işyerinden kopuk hissetmeme neden olur. (R)
15. Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyondaki kariyer ilerlememi olumsuz etkiler. (R)
16. Ailevi sorumluluklarla ilgilenebilmem için daha esnek çalışma saatleri benim için gereklidir.
17. Aile ve sosyal etkinliklere katılabilmem için esnek çalışma düzenlemeleri benim için zorunludur.
18. Esnek çalışma düzenlemeleri, iş yerindeyken işe daha fazla odaklanmamı sağlar.
19. İş yerimdeki insanlar, esnek çalışma düzenlemelerini kullananlara olumsuz tepki gösterir. (R)
20. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar genellikle işlerine daha az bağlılık gösterir. (R)
21. Esnek çalışma düzenlemeleriyle çalışanlar, önemli işyeri etkinliklerini veya iletişim fırsatlarını genellikle kaçırlar. (R)
22. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanamazsam, ücretli iş yapmam mümkün olmaz.
23. Esnek çalışma türlerinin çoğunda söz konusu olan ücret kaybını göze alamam.

Ek 2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.12.2024-534715

Kurum Kayıt Tarihi ve
Sayısı:28.11.2024/529522

Protokol No:897

05.12.2024



T.C.

ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	Çalışanların Esnek ve Hibrit Çalışma Modellerine Yönelik Tercihleri: Demografik Faktörlerin Etkisi
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
YARDIMCI ARAŞTIRMACI:	Hilal AKSOY
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Şaban ÇELİKOĞLU
Başkan

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Üye
Katılmadı

Prof. Dr. Ahmet EFİLOĞLU
Üye

Prof. Dr. Mehmet CURAL
Üye

Prof. Dr. Yücel NAMAL
Üye

Prof. Dr. Tülay KUZLU AYYILDIZ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çağatay BÜYÜKUYSAL
Üye

29.05.2014 Tarih ve 2014/08-13 Sayılı Senato Kararı ile Kabul Edilmiştir.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?ek=5319&eD=BSVNDEVELV&eS=534715> adresinden yapılabilir.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Hilal PEKER
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Aldığı Sertifikalar :
Uzmanlık Alanı : İşletme

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Kamu Yönetimi	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	2017
Y. Lisans	İşletme	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2025

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Genel Müdür Asistanı	OYAK Çimento	2022-Devam
İnsan Kaynakları Ve İdari İşler Uzmanı	Köfteci Yusuf	2018-2019
Danışma Memuru	Doğa Koleji	2018

Eserler :

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A1.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

B1. Hilal Peker, “Employees’ Preferences for Flexible and Hybrid Work Models: The Impact of Demographic Factors”, *5th International SUR Scientific Researches Congress*, (Diyarbakır, 19–20 July 2025).

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C1. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar:

C1.1.

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

C2.1.

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

D1.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1.

F. Sanat ve tasarım etkinlikleri:

F1.

G. Diğer yayınlar: (Yukarıdaki maddelerde yer alan başlıklardaki kategorilere girmeyen ve belirtilmek istenen tüm eserler bu maddenin altında belirtilecektir.)

G1.