

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İŞ
HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
KUŞAKLAR PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ
VE BİR ARAŞTIRMA

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

2502180162

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL – 2022

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İŞ
HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
KUŞAKLAR PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ
VE BİR ARAŞTIRMA

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

2502180162

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL - 2022

ÖZ

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İŞ HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN KUŞAKLAR PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

Araştırmada Türkiye genelindeki eğitim kurumlarında çalışan bebek patlaması, X ve Y kuşaklarının işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini seviyeleri, esnek çalışma modelleri olan evden çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre karşılaştırılmıştır. Araştırmada bebek patlaması, X ve Y kuşaklarının işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini seviyelerinin esnek çalışma uygulamalarından yararlanma durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Araştırmada sadece eğitim sektöründe ders veren bireyler araştırmaya dahil edilmiş ve araştırmaya toplam 3767 akademisyen ve öğretmen katılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde bağımsız t-testinden ve ANOVA testinden faydalanılmıştır.

Araştırmada sonuç olarak evden çalışma düzeylerine göre bebek patlaması kuşağı için yalnızca iş güvencesizliği algısı değişkeninde ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; X ve Y kuşağı için ise iş-aile çatışması dışında kalan diğer tüm değişkenler için anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre ise bebek patlaması kuşağı için iş güvencesizliği algısı ve iş-aile çatışması değişkenleri için ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; X ve Y kuşağı bireyleri için araştırmanın tüm değişkenleri için ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Evden Çalışma, Esnek Çalışma Saatleri, Kuşaklar, İş Yaşamı.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF FLEXIBLE WORKING PRACTICES ON BUSINESS LIFE IN THE PERSPECTIVE OF GENERATIONS AND A RESEARCH

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

In this study, the baby boom, X and Y generations working in educational institutions were compared according to their work commitment, job stress, job insecurity perception, intention to leave, work-family conflict and job satisfaction levels, working from home and using flexible working hours. In the research, it is aimed to determine whether the levels of baby boom, X and Y generations' work commitment, job stress, job insecurity perception, intention to leave, work-family conflict and job satisfaction differ according to their use of flexible working practices.

As a result of the study, a significant difference was determined for the baby boom generation only in terms of job insecurity perception, according to the level of working from home; For the X and Y generations, significant differences were found between the averages according to the level of working from home in all other variables except work-family conflict. In terms of flexible working hours, a significant difference was determined for the baby boom generation individuals, in terms of job insecurity and work-family conflict, according to their use of flexible working hours; A significant difference was found for all variables for the X generation and for the Y generation individuals, according to their use of flexible working hours.

Keywords: Working from Home, Flexible Working Hours, Generations, Business Life.

ÖNSÖZ

İstanbul Üniversitesinde yüksek lisans yapmaya başladığım günden beri her türlü zorlukta yanımda olan ve kıymetli yönlendirmeleriyle bana rehber olan çok kıymetli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Altan Doğan ve her türlü sorunumda desteğini yanımda hissettiğim kıymetli hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt başta olmak üzere; manevi desteklerini ve akademik yönlendirmelerini benden esirgemeyen kıymetli hocalarım, Prof. Dr. Gönen Dünder'a; Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e, Doç. Dr. Yasemin Bal'a; Doç. Dr. Övgü Çakmak Otluoğlu'na, Doç. Dr. Ayşe Günsel'e, Doktor öğretim üyesi Rıza Demir'e, Doktor öğretim üyesi Erman Türkmen'e, teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, tez süresince manevi desteklerini ve sevgilerini arkamda hissettiğim annem Nermin Aksu'ya, babam Muhittin Aksu'ya, ablam Berna Aksu'ya ve tüm akraba ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

BUMİN ÇAĞATAY AKSU

İSTANBUL, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ESNEK ÇALIŞMA

1.1. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI.....	3
1.2. ESNEK ÇALIŞMANIN TANIMI.....	4
1.3. ESNEK ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	6
1.4. ESNEK ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLAN ETMENLER.....	9
1.4.1. 1970 Ekonomik Krizi ve İşsizlik.....	9
1.4.2. Globalleşen Dünya ve Artan Rekabet Ortamı.....	10
1.4.3. İş Hayatındaki ve İşgücündeki Değişimler.....	12
1.4.4. Teknolojik Gelişmeler.....	13
1.4.5. Maliyetleri Düşürme İsteği.....	14
1.5. ESNEK ÇALIŞMANIN FAYDA VE ZARARLARI.....	15
1.5.1. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Faydaları.....	15
1.5.2. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Faydaları	17
1.5.3. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Zararları	19
1.5.4. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Zararları	20
1.6. ESNEKLİK TÜRLERİ....	22

1.6.1. Sayısal (Dış) Esneklik.....	22
1.6.2. Fonksiyonel (İç) Esneklik.....	23
1.6.3. Ücret Esnekliği.....	25
1.6.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik.....	27
1.6.5. Uzaklaştırma Stratejileri.....	29
1.7. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ.....	30
1.7.1. Esnek Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma Saatlerinin Temel Öğeleri.....	30
1.7.1.1. Çekirdek Zaman.....	30
1.7.1.2. Esnek Zaman Bandı.....	31
1.7.1.3. İşgünü Süresi.....	31
1.7.1.4. Ara Dinlenmesi.....	32
1.7.1.5. Zaman Kayıt Sistemi.....	32
1.7.1.6. Hesaplama Dönemi.....	32
1.7.2. Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma Modelleri.....	33
1.7.2.1. Esnek Çalışma Süreleri (Kayan İş Süreleri).....	33
1.7.2.2. Kısmi Zamanlı (Part Time) Çalışma.....	35
1.7.2.3. Çağrı Üzerine Çalışma.....	36
1.7.2.4. Vardiyalı Çalışma.....	37
1.7.2.5. İş Paylaşımı.....	39
1.7.2.6. Sıkıştırılmış İş Haftası.....	40
1.7.2.7. Telafi Çalışması.....	41
1.7.3. İstihdam Biçimleri Bakımından Esnek Çalışma Modelleri	41
1.7.3.1. Evden Çalışma.....	41
1.7.3.2. Tele Çalışma.....	43
1.7.3.3. Taşeronluk.....	45
1.7.3.4. Ödünç İşİlişkisi.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

2.1. KUŞAK TEORİSİ.....	47
2.2. KUŞAK KAVRAMI.....	48
2.3. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	50
2.3.1. Sessiz Kuşak.....	53
2.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	54
2.3.3. X Kuşağı.....	56
2.3.4. Y Kuşağı.....	59
2.3.5. Z Kuşağı.....	61
2.4. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR.....	64
2.4.1. Sessiz Kuşak Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri.....	64
2.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikler.....	65
2.4.3. X Kuşağı Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri.....	67
2.4.4. Y Kuşağı Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri.....	69
2.4.5. Z Kuşağı Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri.....	71
2.5. KUŞAKLAR VE ESNEK ÇALIŞMA ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE BAĞLILIK, İŞ STRESİ, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI, İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI

3.1. İŞE BAĞLILIK KAVRAMI.....	79
3.1.1. İşe Bağlılığın Tanımı Ve Önemi.....	79
3.1.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	80
3.1.3. İşe Bağlılık Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar.....	81

3.1.3.1. İhtiyaçları Tatmin Yaklaşımı.....	81
3.1.3.2. Tükenmişliğin Anti-Tezi Yaklaşımı.....	82
3.1.3.3. Çok Yönlü Yaklaşım.....	82
3.1.3.4. Sosyal Mübadele Yaklaşımı.....	83
3.1.4. İşe Bağlılığın Boyutları.....	83
3.1.5. İşe Bağlılığın Sonuçları.....	84
3.1.6. İşe Bağlılık Ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	84
3.2. İŞ STRESİ KAVRAMI.....	88
3.2.1. İş Stresinin Tanımı ve Önemi.....	88
3.2.2. İş Stresi Modelleri.....	89
3.2.2.1. İş Stresinin Genel Modeli.....	89
3.2.2.2. Karasekin Talep Kontrol Modeli.....	90
3.2.2.3. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi.....	91
3.2.3. İş Stresinin Kaynakları.....	91
3.2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	91
3.2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları.....	92
3.2.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları.....	92
3.2.4. İş Stresinin Belirtileri.....	93
3.2.5. İş Stresinin Sonuçları.....	94
3.2.6. İş Stresi Ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	94
3.3. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KAVRAMI.....	97

3.3.1. İş Güvencesizliği Kavramının Tanımı ve Önemi.....	97
3.3.2. İş Güvencesizliği Algısının Nedenleri.....	99
3.3.3. İş Güvencesizliği Algısının Türleri.....	99
3.3.3.1. Öznel-Nesnel İş Güvencesizliği.....	99
3.3.3.2. Bilişsel-Duygusal İş Güvencesizliği.....	100
3.3.3.3. Nicel-Nitel İş Güvencesizliği.....	100
3.3.4. İş Güvencesizliğini Açıklayan Modeller.....	101
3.3.4.1. Greenhalg ve Rosenblatt İş Güvencesizliği Modeli cesizliğini Açıklayan Modeller.....	101
3.3.4.2. Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli.....	102
3.3.4.3. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli.....	103
3.3.5. İş Güvencesizliği Algısının Sonuçları.....	104
3.3.6. İş Güvencesizliği Algısı ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	105
3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....	106
3.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı ve Önemi.....	106
3.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	107
3.4.3. İşten Ayrılma Süreci.....	108
3.4.4. İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	109
3.4.5. İşten Ayrılma Niyeti ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	111
3.5. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI.....	115
3.5.1. İş-Aile Çatışması Kavramının Tanımı ve Önemi.....	115

3.5.2. İş-Aile Çatışmasının Boyutları.....	116
3.5.3. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri.....	118
3.5.4. İş-Aile Çatışmasını Açıklayan Modeller.....	118
3.5.4.1. Rol Kuramı.....	118
3.5.4.2. Taşma Kuramı.....	119
3.5.4.3. Sınır Kuramı.....	119
3.5.4.4. Kaynakların Tükenmesi Teorisi.....	120
3.5.5. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları.....	120
3.5.6. İş-Aile Çatışması ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	120
3.6. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	125
3.6.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi.....	125
3.6.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	126
3.6.2.1. Bireysel Faktörler.....	127
3.6.2.2. Örgütsel Faktörler.....	128
3.6.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	129
3.6.4. İş Tatmini ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	129

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İŞ HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN KUŞAKLAR PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	133
---	-----

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	134
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI.....	134
4.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	135
4.4.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	135
4.4.2. Araştırma Modeli.....	139
4.4.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	140
4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	140
4.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler.....	142
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	142
4.5.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	142
4.5.1.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği.....	142
4.5.1.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği.....	150
4.5.2. Araştırmanın Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler.....	151
SONUÇ.....	184
KAYNAKÇA.....	198
EKLER.....	274

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması.....	51
Tablo 2. İşe Bağlılığa İlişkin Literatürdeki Tanımlamalar.....	80
Tablo 3. İşe Bağlılığa Etki Eden Faktörler	80
Tablo 4. İş Stresinin Belirtileri.....	93
Tablo 5. Araştırma Ölçeklerine İlişkin KMO Barlett Testi Sonuçları	143
Tablo 6. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Faktör Yükleri.....	144
Tablo 7. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Açıklanan Varyans Oranları.....	145
Tablo 8. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 9. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 10. İş Güvencesizliği Algısı Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 12. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 14. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliğine İlişkin Değerler	150
Tablo 15 Kuşakların İşe Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	151
Tablo 16 Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İşe Bağlılık Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı.....	152

Tablo 17. X Kuşığı Bireylerinin İşe Bağlılık Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	153
Tablo 18. Y Kuşığı Bireylerinin İşe Bağlılık Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	154
Tablo 19 Kuşakların İş Stresine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri....	155
Tablo 20 Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş Stresi Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı.....	155
Tablo 21. X Kuşığı Bireylerinin İş Stresi Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	156
Tablo 22. Y Kuşığı Bireylerinin İş Stresi Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	157
Tablo 23 Kuşakların İş Güvencesizliği Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	158
Tablo 24 Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	159
Tablo 25. Bebek Patlaması Kuşığı Bireylerinin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı.....	160
Tablo 26. X Kuşığı Bireylerinin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	161
Tablo 27. Y Kuşığı Bireylerinin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	162
Tablo 28 Kuşakların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	163
Tablo 29 Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İşten Ayrılma Niyeti Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı.....	163
Tablo 30. X Kuşığı Bireylerinin İşten Ayrılma Niyeti Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	164

Tablo 31. Y Kuşığı Bireylerinin İşten Ayrılma Niyeti Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	165
Tablo 32 Kuşakların İş-Aile Çatışmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	166
Tablo 33 Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş-Aile Çatışması Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı.....	166
Tablo 34 Kuşakların İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	167
Tablo 35 Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş Tatmini Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı.....	168
Tablo 36. X Kuşığı Bireylerinin İş Tatmini Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	169
Tablo 37. Y Kuşığı Bireylerinin İş Tatmini Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı	170
Tablo 38 Kuşakların İşe Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	170
Tablo 39. Aynı Kuşak Bireylerinin İşe Bağlılığa İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları..	171
Tablo 40 Kuşakların İş Stresine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri....	172
Tablo 41. Aynı Kuşak Bireylerinin İş Stresine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları.....	173
Tablo 42 Kuşakların İş Güvencesizliği Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	174
Tablo 43. Aynı Kuşak Bireylerinin İş Güvencesizliği Algısına İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları.....	175
Tablo 44 Kuşakların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	176
Tablo 45. Aynı Kuşak Bireylerinin İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları	177

Tablo 46 Kuşakların İş-Aile Çatışmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	178
Tablo 47. Aynı Kuşak Bireylerinin İş-Aile Çatışmasına İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları.....	179
Tablo 48 Kuşakların İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	179
Tablo 49. Aynı Kuşak Bireylerinin İş Tatminine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları.....	180
Tablo 50. İşe Bağlılık, İş Stresi, İş Güvencesizliği Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini Seviyelerinin Kuşaklara Göre Farklılığı.....	181

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Genel İş Stresi Modeli.....	89
Şekil 1.2. Karesek'in Talep Kontrol Modeli	91
Şekil 1.3. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli.....	104
Şekil 1.4. March ve Simon İşten Ayrılma Süreci Modeli	108
Şekil 1.5. Steers ve Mowdat İşten Ayrılma Modeli	109



KISALTMALAR LİSTESİ

İK : İnsan Kaynakları

YY : Yüzyıl

İÖ : İlk Öğretim

YL : Yüksek Lisans

Dok : Doktora

Ort : Ortalama

Sig : Significant

GİRİŞ

Bugünün iş yaşamında farklı talep, beklenti, istek ve ihtiyaçlara sahip beş farklı kuşağın bir arada bulunuyor olması ve bu farklı kuşakların aynı örgütsel amaçlar doğrultusunda koordineli bir şekilde yönetilmesinin gerekliliği işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Zira yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmek için işletme yönetimlerinin, çalışanlarının özelliklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmeleri gerekmektedir. Bu unsurları doğru tespit edemeyen işletmeler vasıflı ve nitelikli işgüçlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Özellikle yetiştikleri dönemin koşullarına göre istek, talep ve beklentileri birbirine benzemeyen farklı kuşaklardan bireyleri anlamak ve onların farklı beklentilerine cevap verebilmek büyük önem teşkil etmektedir. Zira bu talepler doğru bir şekilde karşılanırsa çalışanların olumlu örgütsel çıktılarla yanıt vermesi oldukça muhtemeldir.

Günümüzde iş hayatı açısından önem taşıyan bir diğer unsur ise gittikçe yaygınlık kazanan esnek çalışma uygulamalarıdır. Günümüzün beraberinde getirdiği ekonomik, teknolojik ve sosyal şartlar iş hayatının giderek daha esnek bir çalışma hayatına evrilmesine sebep olmaktadır. Bu noktada özellikle 2019 sonunda hayatımıza giren pandemi çok büyük bir katelizör görevi görmüştür. Özellikle pandemi döneminde esnek çalışma uygulamaları çok büyük bir yaygınlık kazanmış ve işletmelerin büyük bir kısmı pandemi sonrasındaki dönemde de esnek çalışma uygulamalarını sürdürmeye devam edeceklerini açıklamışlardır. Bu noktada giderek yaygınlık kazanan esnek çalışma uygulamalarının çalışan bireyler açısından yaratacağı farklılıkları belirlemek ve bu doğrultuda politikalar geliştirmek işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Literatürde esnek çalışmanın etkilerinin yaygın olarak çalışıldığı işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini gibi konular genellikle konuyu kuşaklar açısından ele almamış; esnek çalışmanın kuşaklar üzerindeki etkilerini araştıran araştırmalar ise konuya çok büyük çoğunlukla sadece tutumsal olarak eğilmişlerdir. Öte yandan iş hayatında giderek yaygınlık kazanan ve sonuçları itibariyle önemli örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilen esnek çalışma

uygulamalarının, yine literatürde ve işletme uygulamalarında bir başka önemli konu olan kuşaklar açısından iş hayatına yönelik yarattığı farklılıkları inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Oysa kuşakların esnek çalışma uygulamalarının türlerine göre iş hayatına ilişkin örgütsel çıktıların nasıl farklılaştığını anlamak hem uygulamaya hem de literatüre önemli faydalar kazandırabilecektir. Hangi esnek çalışma uygulamasının hangi kuşak için örgütsel açıdan ne gibi farklılıklar yarattığını anlayan işletmeler bu doğrultuda politika ve stratejiler geliştirerek çalışanlarından en etkin şekilde faydalanabileceklerdir.

Bu tez çalışması kuşakların işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini seviyelerini, esnek çalışma uygulamaları olan evden çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre ele almaktadır. Araştırma aynı kuşak bireylerinin evden çalışma ve esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumuna göre işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, iş tatmini seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılmıştır. Tez çalışmasına iş yaşamında aktif olarak yer alan X, Y ve bebek patlaması kuşakları dahil edilmiştir. İş yaşamına yeni yeni girmeye başlayan Z kuşağı ve iş yaşamında sayıları çok az olan ve giderek daha da azalan sessiz kuşak ise kapsam dışı tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA

1.1. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Günümüzde, birçok işletmede uygulanan geleneksel çalışma düzeninde çalışanlar belirli gün ve saat dilimleri içerisinde ve belirli bir yerde iş görme edimini yerine getirirler. Bu geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak ortaya çıkan çalışma biçimleri literatürde esnek çalışma olarak isimlendirilmektedirler (Acar,1992:69; Karakoyun, 2007: 5). Esnek çalışmanın net bir tanımı ve sınırı olmamakla birlikte esnek çalışma; geleneksel çalışma düzenindeki belirli yer, gün ve zaman kalıplarının dışına çıkan bir çalışma düzenini ifade etmektedir. Her ülke ve işletme yasal çevre, ekonomik çevre, çalışma koşulları, teknolojik imkanlar vb. etmenlere bağlı olarak farklı esnek çalışma politikaları izleyebilir.

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamıyla birlikte giderek daha da yaygınlaşan esnek çalışma uygulamalarında, işgören ile işveren arasında iş sözleşmesi geleneksel çalışmada olduğu gibi yine mevcuttur fakat işgören yaptığı işi standart çalışma saatlerinde (belirli bir mesai düzeni içerisinde) veya ofis ortamında yerine getirmek mecburiyetinde değildir (Kuzgun, 2004: 17). İşçi ve işgören tarafları yasaların emredici kurallarına aykırı olmamak şartıyla aralarındaki sözleşmenin detayları uyarınca çalışma saatlerini ve yerini belirleyebilirler. Böylece taraflara esneklik sağlanmış olur.

Çalışma hayatı bakımından esneklik kavramı hukuki düzenlemelere aykırı olmayacak şekilde, işçi-işveren arasındaki çalışma ilişkilerinin; çalışma süreleri, mesai düzeni, çalışılan yer vb. açılardan mevcut katı şartlarının dışına çıkarılarak, işçi ve işveren taraflarının taleplerine uygun bir biçimde şekillendirilip dizayn edilebilmesidir.

1.2. ESNEK ÇALIŞMANIN TANIMI

Esnek çalışma kavramını anlayabilmek için öncelikle esnek ve esneklik kavramlarını anlamak gerekmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğüne göre esnek; “elastiki, değişik yorumlara elverişli”; esneklik ise; “yumuşaklık, hoşgörü ve değişen durumlara kolaylıkla uyum sağlama olarak ifade edilmektedir.

Çalışma hayatındaki anlamıyla esneklik; durumlara göre değişebilme, değişime uyum sağlayabilme kabiliyetidir. Söz konusu değişim ekonomik, toplumsal, teknolojik vb. değişimleri kapsar (Sönmez, 2006:185). Bu anlamıyla esneklik; globalleşen ve sürekli değişim ve dönüşüm içerisinde olan dünyada ekonomik ve sosyal koşullara, teknolojiye, uluslararası rekabete örgütlerin adaptasyon sağlayabilmeleri amacıyla çalışanların ve işverenlerin çalışma şartlarını ihtiyaçlarına göre saptayabilme serbestisidir (Güzel, 2000: 204-205). Kısaca esnek çalışma, geleneksel çalışma modelleri haricindeki tüm çalışma uygulamalarını kapsayan oldukça geniş bir kavramdır.

Esnek çalışma; “çalışma hayatındaki yasal, teknolojik, ekonomik şartların sürekli değişim ve gelişim içerisinde olması dolayısıyla bu şartlara uyum gösterilebilmesi amacıyla işçi ve işveren taraflarının üzerinde mutabık kaldıkları kurallara bağlı olarak çalışma koşullarını (yer, zaman vb.) gereksinimleri doğrultusunda belirleyebilme özgürlüğüdür (Taşlıyan, vd., 2017: 111). Tabiki tarafların bu özgürlüğünün belirli sınırları vardır ve bu özgürlük yasaların emredici kurallarına aykırı olamaz.

Çalışanlar açısından esneklik, çalışma koşullarını ve türlerini kendi ihtiyaçlarına uygun olarak belirleyebilme özgürlüğü biçiminde nitelendirilebilir (İnciroğlu, 2011:1). Esnek çalışma uygulamalarından yararlanan çalışanlar, esnek çalışmanın türüne göre çalışma yerlerini (ofis dışında çalışma alanları), çalışma saatlerini (geleneksel mesai saatlerinden farklı mesai saatleri), çalışma günlerini

(geleneksel çalışma günü ve izinlerinden farklı çalışma ve izin günleri) belirli sınırlar içerisinde kendileri belirleyebilirler (Franklin vd., 1993: 4; Kerka,1990: 2).

Çalışanlar açısından bakıldığında esneklik iş yaşamını kendi kişisel ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirme fırsatı yaratan bir istihdam türü iken, işverenler açısından ise esneklik mikro ve makro çevrenin beklentilerini yanıtlamada kaynakların ve faaliyetlerin etkin ve süratli bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır (Çelenk, 2008:11). Aktay (1999), esnekliğe ilişkin yaptığı tanımda konuyu hem işçi hem de işverenler açısından ele alarak esnek çalışmayı sosyal, teknolojik ve iktisadi gereklilikleri karşılamayan çalışma şartlarının, çalışan tatmini ve işveren memnuniyetini sağlayacak şekilde taraflarca yeniden düzenlenmesi olarak tanımlamıştır. Böylece esnek çalışmanın hem işçi hem de işveren çıkarlarını maksimize eden ve uyumlu hale getiren bir çalışma biçimi olduğu söylenebilir. (Aktay, 1999: 54).

Esnek çalışma denilince salt çalışanların ve işverenlerin çalışma koşullarını (iş saatleri, çalışma yeri vb.) esnek bir biçimde belirledikleri istihdam biçimi anlaşılmamalıdır. İş hayatında esneklik çok kapsayıcı ve büyük bir alan olup literatürde esneklik konusunda birçok farklı yaklaşım ve sınıflandırma bulunmaktadır (Bayrak, 2015: 35).

Çalışma yaşamında esneklik; çalışma süreleri, istihdam biçimleri, çalışan sayısı, ücretlendirme, çalışanların işlevleri, çalışılan yer ve zaman vb. birçok hususun değişmeyen ve standart kurallara göre değil çalışan ve işveren için daha esnek düzenlemelere göre belirlenmesi ve taraflara hareket edebilme serbestisi sağlanması biçiminde ifade edilebilir (TİSK,1999).

Esnek çalışma uygulamaları ile çalışan, ihtiyaçlarına uygun koşullarda çalışma imkânı, işveren de sürekli değişen piyasa koşullarına ayak uydurma imkânı sağlayabilir. (Taşkın,2020: 8).

1.3. ESNEK ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Günümüzde esnek çalışma uygulamaları giderek yaygınlaşmakla birlikte halen birçok ülke ve işletme açısından esnek çalışma uygulamalarının kullanımının sınırlı düzeyde kaldığı ve esnek çalışmanın yeni bir kavram olduğu söylenebilir. Bununla birlikte esnek çalışmanın ilk ortaya çıkışı incelendiğinde esnek çalışma uygulamalarının kökeninin elli yıldan daha uzun bir süre öncesine dayandığı söylenebilir (Hegewisch ve Gornick, 2008; Meel, 2011).

Esnek çalışma örgütlerde işçiler ile işverenler arasındaki ilişkilerin daha esnek kurallara bağlı olarak yeniden düzenlenmesi olarak düşünüldüğünde, esnek çalışma uygulamalarının ortaya çıkış ve gelişim sürecini anlayabilmek için dünyada endüstri ilişkilerinin gelişim sürecini irdelemek isabetli olacaktır (Evren, 2007; Filiz,2011:12). Devlet- işçi ve işveren temelinde endüstri ilişkilerinin gelişim süreci ele alındığında literatürde genellikle üç temel aşamadan söz edilmektedir. Bu aşamalar serbestlik dönemi, müdahaleci dönem ve esneklik dönemidir (Yavuz, 2000:617).

Serbestlik döneminde küçük el tezgahlarının ortadan kalkması ve buhar gücüne dayalı kitlesel üretime geçilmesiyle birlikte emek arzı emek talebinden fazla olmuş ve bunun neticesinde işverenler karşısında güçsüz bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde devlet işçi-işveren ilişkilerine müdahalede bulunmamış ancak bu müdahalesizlik sonucunda işçilerin çalışma şartları gittikçe kötüleşmiş ve çalışma yaşamı işçilerin sağlıklarını, maddi ve manevi yaşantılarını, ruhsal ve bedensel bütünlüklerini tehdit edici bir hale gelmiştir. Bunun sonucunda toplumsal refah düzeyi düşmüş, toplumların ekonomileri çökmüş ve zenginlik ufak bir azınlığın elinde toplanmıştır (Çamlı,2010:8). Tüm bu gelişmeler neticesinde devletler işveren-işçi ilişkilerinde işçi aleyhine bozulan dengeyi yeniden sağlayabilmek adına işçi - işveren ilişkilerine müdahale etme ihtiyacı duymuşlardır. Bu dönem devletlerin işçi-işveren ilişkilerinde düzenleyici ve müdahaleci politikalarından dolayı **müdahaleci dönem** olarak adlandırılmıştır.

Müdahaleci dönemde, devletler işçilerin fiziksel ve psikolojik bütünlüklerini korumaya yönelik olarak çıkardıkları kanunlar ile çalışma hayatına asgari ve azami sınırlar getirmişlerdir. Ayrıca devletler, işçilere birlikte hareket edebilecekleri ve böylece işverene karşı güç kazanabilecekleri topluluklar kurma konusunda izin de vermişlerdir. Devletin, çalışanları korumaya yönelik o dönemlerde başlayan politikalarının bir çoğu günümüzde halen devam etmektedir (Yavuz,1995:14). Bu dönemde hâkim olan Fordist anlayış sonucunda devletlerin işçi-işveren ilişkilerini geliştiren ve işçiyi koruyan düzenlemelere rağmen o dönemde işçi makinanın bir parçası ve pasif bir unsur olarak değerlendirilmiş, üretimde genellikle vasıfsız işçilere ihtiyaç duyulmuş, daha fazla üretmenin her şeyden önemli olduğu görüşü benimsenmiş, örgütlerde katı ve hiyerarşik yapılar hâkim olarak esneklik sağlanamamış ve gerek işçi gerekse işveren tarafları özgür iradelerini tam olarak gerçekleştirememişlerdir (Alkan, 2007: 23). Bu durumun neticesinde de ortaya ciddi bir kriz durumu çıkmıştır.

Fordizmin ortaya çıkardığı 1970’lerdeki ekonomik krizden çıkış yolu arayan bilim insanları ve ekonomistler, “esneklik” kavramını ön plana çıkarmışlardır. Bu tartışmalarda esneklik hem işgücü piyasalarının hem de yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi biçiminde iki manada ele alınmıştır. Temelde teknolojik gelişmeler, rekabet yoğunluğu ve arz- talep dengesindeki değişmelerin ancak esneklik ve esnek çalışma ile aşılabileceği düşüncesi (Hatman, 2003) endüstri ilişkilerinin bu 3. döneminin ortaya çıkmasında en önemli etkidir.

1970’lerden sonra otomasyon temelli üretim ve hızlı teknolojik gelişmeler işçi-işveren ilişkilerinin yeniden ve farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlamış ve tarafların çıkarlarını uyumlu hale getirmeyi hedefleyen **esneklik dönemi** başlamıştır (Zeytinoğlu, 2012: 158). Bu dönemde çalışma hayatında beyaz yakalı çalışan sayısının artması ve bu çalışanların farklı istihdam biçimlerine olan talebi; teknolojik gelişmeler ile zaman ve mekân kısıtı olmaksızın çalışma imkânı (Tozlu, 2011; 111); kitlesel ve standart üretimden müşteri odaklı ve talep bazlı üretime geçiş (Kaya ve Doğan, 2016: 1074); standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklığın; büyüklük yerine yalınlığın; katılık ve kuralcılık yerine akışkanlığın ve açıklığın; durağanlık yerine değişkenliğin

tercih edilir olması (Tozlu, 2011: 100); artan rekabet ortamı, globalleşme ve değişen tüketim algısı (Eryiğit, 2000: 9) gibi etmenlere bağlı olarak esneklik ve esnek çalışma uygulamaları ön plana çıkmaya başlamıştır.

Esnek çalışmayı destekleyenlerin üzerinde durdukları temel nokta esnek bir üretim ve çalışma modeli sayesinde üretimin kalitesinin ve çeşitliliğinin artacağı, üretimin müşteri merkezli hale geleceği ve talebe göre üretim yapılacağı; çalışanların ise daha bilgili, bağımsız ve özgür olacağı böylece performans, verimlilik ve motivasyonlarının artacağıdır (TBMM,2013:39). Özellikle teknolojik gelişmeler iş hayatında esnekleşmenin en önemli kilometre taşlarından biridir çünkü artık bireylerin sunulacak bir mal veya hizmetin üretimi için belirli bir zamanda, belirli bir mekânda bir araya gelmeleri zorunlu değildir (Parasız ve Bildirici, 2002:187). Bazı meslekler ya da bazı sektörler yapısı gereği bir araya gelmeyi ve belirli bir zaman ve mekânda birlikte çalışmayı gerektirse de günümüzde teknolojik gelişmeler ile artık birçok meslek grubu ve sektör açısından zaman ve mekân kısıtının ortadan kalktığı söylenebilir ve bu da esnekliğin gelişmesinde büyük katkı sağlamıştır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların üretim sektöründe çalışanlara göre işgücündeki paylarının artması esnek çalışmanın yaygınlaşmasında çok etkilidir (Yavuz,1995:27).

Esnek çalışmanın ortaya çıkış nedenlerinden bir diğeri ise ekonomik sebeplerdir. Esnek çalışmanın ortaya çıktığı 1970'in ekonomik şartları incelendiğinde Dünyanın ciddi bir ekonomik kriz içerisinde olduğu, bununla birlikte iktisadi faaliyetlerdeki duraklamanın işletmelerin kapanmasına ve istihdamda ciddi azalmaya neden olduğu söylenebilir. Dönemin bilim insanları ve ekonomistleri krizin sebeplerinden birinin işlemelerdeki ve piyasalardaki katılık ve yasal zorluklar olduğunu düşünmüşlerdir. Bunun neticesinde devletler duruma müdahale ederek işgücü piyasasındaki katı kural ve düzenlemeleri esnetmişlerdir (Gediz ve Yalçınkaya, 2000: 174-176). Bu dönemde esnek çalışma uygulamalarının krizi aşmada önemli rol oynayabileceği düşünülmüştür. Örneğin iş paylaşımı ve part-time iş uygulamaları ile daha fazla istihdam sağlanabileceği ve bir işin iki farklı kişiye istihdam sağlayabileceği düşünülmüştür (Bozkurt, 2008: 55). Bu da esnek çalışma uygulamalarının ortaya çıkmasında ve yaygınlık kazanmasında önemli rol oynamıştır.

1.4. ESNEK ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLAN ETMENLER

Bir önceki bölümde esnek çalışmanın ortaya çıkışı ve gelişimi açıklanırken esnek çalışmaya neden ihtiyaç duyulduğu, çalışma hayatında hangi sorunların esnek çalışma kavramını ortaya çıkardığı ve esnek çalışmanın ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörlere kısaca değinilmiştir. Bu bölümde ise esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olan teknolojik, ekonomik, sosyal vb. etmenler üzerinde daha detaylı bir şekilde durulacaktır.

21.yy'ın iş dünyasında esneklik, işletmelerde üretim süreçlerinden, çalışma süreleri ve biçimlerine kadar, çalışma yerleri ve hayatıyla ilgili geniş bir alanda uygulanabilir bir sistem olma özelliğine sahiptir. Esneklik yalnızca bir nedene bağlı değil aksine birbirleriyle ilişkili birçok faktöre bağlıdır. Yönetim anlayışında meydana gelen değişiklikler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet ortamı, iş gücü yapısındaki değişimler, bireylerin değişen ihtiyaçları, işverenlerin maliyet kaygıları, ekonomik durgunluklar ve krizler, kadınların iş yaşamına girişi, değişen müşteri talepleri ve ekonomik yapı süregelen klasik çalışma biçimlerini değiştirerek yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Son 50 yılda birçok işletme, esnekliğe ve değişen koşullara uyum sağlayan yeni iş görme biçimlerini kabul etmiştir (Çelikkoparan, 2018: 13).

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında 1970 ekonomik krizi ve işsizlik, globalleşen dünya ve artan rekabet ortamı, iş hayatındaki ve iş gücündeki değişimler, teknolojik gelişmeler ve işletmelerin maliyetleri düşürme isteği sayılabilir.

1.4.1. 1970 Ekonomik Krizi ve İşsizlik

Esnek çalışmanın ortaya çıkışında etkili olan ekonomik faktörlerin başında Fordizmin ve petrol krizinin ortaya çıkardığı 1970'lerdeki ekonomik kriz ve bu krizden çıkış yolu arayan bilim insanları ve ekonomistlerin çabaları gelmektedir. Eskiden üretim temelli olan ve daha çok üretenin daha fazla kazandığı ekonomik

sistemin yerini müşteri öncelikli ve talep temelli ekonomik sistemin almasıyla ve işçinin pasif unsur olarak görüldüğü yaklaşımın da yerini çalışan ihtiyaçlarının önem kazandığı bir çalışma sistemine bırakması yeni bir çalışma ve üretim modelinin ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir (Yavuz,1995:27).

Bu dönemde yaşanan ciddi ekonomik buhran beraberinde büyük bir işsizlik sorununu ortaya çıkarmıştır. Dönemin bilim insanları, ekonomistleri ve hükümetleri bu krizin ve işsizliğin sürekli değişimlere uyum sağlayan esnek çalışma modelleri ile aşılabileceğini düşünmüşlerdir. Özellikle iş paylaşımı ve part time çalışma uygulamaları ile daha fazla kişiye istihdam sağlanabileceği fikri yaygınlık kazanmıştır (Hatman,2002; Yavuz,1995:7). Zira esnek çalışma uygulamaları ile beraber işçi ve işveren tarafları belirli sınırlar içerisinde çalışma sürelerinde değişiklik yapabilecek ve böylece part time çalışma, vardiyalı çalışma gibi iş paylaşımına olanak sağlayan çalışma şekilleri sayesinde daha fazla insan istihdam edilerek dönemin işsizlik sorununun çözümüne olumlu katkı sağlanabilecektir. İşsizlik sorununun esnek çalışma uygulamaları ile çözülebileceği görüşü doğrultusunda, bu dönemde daha fazla kişiye iş imkanı sunan esnek çalışma uygulamaları giderek yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Bozkurt, 2008: 55; Tisk,1999:11; Tozlu, 2011:4).

1.4.2. Globalleşen Dünya ve Artan Rekabet Ortamı

21. yy' da teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda ekonomik sınırların ortadan kalkması ve beraberinde getirdiği globalleşme esnek çalışma uygulamalarının yaygınlık kazanmasında önemli rol oynayan unsurlardan biridir. Globalleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi sonucunda değişik toplum ve kültürlerin birbirini tanıması ve uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması sonucunda, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel değerlerin dünya genelinde yaygınlaşmasını ifade etmektedir (Yapıcı, 2020: 16). Küreselleşme ile, dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan ekonomik, sosyal, politik hadiseler, dünyanın başka bölgelerindeki bireyleri ve toplulukları etkilemektedir (Zengingönül, 2007: 12). Bu etkileşim neticesinde globalleşme ile rekabet de uluslararası boyutlara ulaşmıştır.

Globalleşme ve artan rekabet ortamıyla birlikte ekonomiler daha kırılgan hale gelmiş, küresel çapta krizler ve işsizlik artmış bunun neticesinde iş paylaşımı, vardiyalı çalışma, kısmi süreli çalışma gibi daha fazla kişiye istihdam sağlamaya yönelik esnek çalışma uygulamaları yaygınlık kazanmıştır (Özel, 2006:19).

Esnek çalışmayla birlikte dünyadaki globalleşme işletmelerin istihdam edebileceği işgücünün yapısını da değiştirmiştir (Ekin, 1994:3). Globalleşmeyle birlikte özellikle çok uluslu işletmeler işletme ana merkezinin bulunduğu yerden farklı coğrafyalardaki bireyleri de istihdam etme olanağı bulmuştur. Özellikle çok uluslu ve faaliyetleri çok sayıda ülke ve coğrafyaya yayılmış olan işletmeler mal ve hizmetlerini pazarladıkları ve ürettikleri ülkelerdeki çalışma koşullarına ve yasaların çizdiği sınırlara uymak durumundadırlar. Bu durum aynı ana işletmenin altında farklı coğrafyalara uygun stratejilerin geliştirilmesini gerektirdiğinden esnekliği arttırmaktadır. Örneğin belirli bir ülkede ana merkezi olan ve faaliyetlerini sürdüren bir işletme farklı çalışma saatlerine sahip partnerleriyle iletişime geçmesi gerektiğinde ülkeler arasındaki zaman farklılıkları sorununu aşmak amacıyla standart olmayan esnek çalışma saatlerinden yararlanabilir ve iş akışını buna göre düzenleyebilir (Maxwell, 2007: 145).

Globalleşme ve artan rekabet ortamının esnek çalışma uygulamalarını arttırmasının bir başka nedeni ise maliyetleri düşürme ve en iyi çalışanları elde tutma çabasıyla ilişkilidir. Şöyle ki tekелci sistemlerden yoğun rekabete geçiş ve talep edilen mal ve hizmetlerin kalitesinin artması nedeniyle kaliteden kısımayan kuruluşlar maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır. Maliyetleri düşürmenin en önemli yollarından biri istihdamı mümkün olduğunca düşük tutmaktır. Bu nedenle işletmeler artık minimum çalışan sayısı ile maksimum verim sağlamayı hedeflemektedir (Yücel, 2017). Minimum çalışan sayısı ile maksimum verimi sağlamak ise ancak en iyi çalışanların istihdamı ile mümkün olabilir. Bu nedenle işletmeler en iyi çalışanları istihdam etmek için yoğun bir rekabete girişmiş ve bu doğrultuda çalışan isteklerini de ön planda tutan esnek çalışma uygulamaları yaygınlık kazanmıştır (Noyan, 2007: 96).

Çalışanların beklenti ve isteklerini ön plana çıkaran esnek bir çalışma düzeni işletmelerin en iyi çalışanları bünyesine katmasını sağlayacak böylece işletmeler hataları ve işletme imajının negatif etkilenmesini minimum düzeye indirgeyerek maliyetleri azaltacaklar, bu da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır (Gibson, 2003: 15).

1.4.3. İş Hayatındaki ve İşgücündeki Değişimler

Esnek çalışmanın ortaya çıktığı ve yaygınlık kazandığı dönemde işgücü yapısında da önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönemde özellikle kadınların iş yaşamında daha yaygın olarak yer almasıyla ve nitelikli işgücüne ve spesifik iş tanımlarına dayalı çalışanlara ihtiyaç arttıkça çalışan beklentileri ön plana çıkmıştır. Bu durum ise esnek çalışma uygulamalarının ön plana çıkmasına yol açmıştır. 21 yy.’ da özellikle vasıflı çalışanların artık iş yaşamından beklentilerinin değişmesi, kişilerin gelir seviyelerinin geçmişe oranla artması, kişilerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha fazla zaman ayırma istekleri, kadın istihdamı ve genç istihdamının artması, çalışanların farklı işler de yaparak kariyer çeşitliliği sağlama ve ek gelir elde etme isteği esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar açısından tercih edilirliliğini arttırmıştır (Çelenk, 2008: 17). Özellikle Avustralya, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin birçoğunda bu dönemde çocuk sahibi olan kadın istihdamındaki artış esnek çalışma uygulamalarına duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Aile hayatı, sosyal hayatı ve iş hayatını en uyumlu şekilde düzenleme arzusunda olan bireyler esnek çalışma uygulamaları sayesinde çok büyük bir kolaylığa sahip olmaktadır. Özellikle kadın istihdamı konusunda kısmi süreli çalışma, evden çalışma gibi esnek çalışma uygulamaları tercih edilmektedir ve bu da büyük bir kolaylık sağlamaktadır (Taşkın, 2020: 14).

Esnek çalışmanın popülerlik kazanmasında etkili olan, iş hayatındaki bir başka değişiklik sektörel olarak gerçekleşmiştir. Özellikle istihdamın sanayi ve tarım sektörleri gibi kas gücüne dayalı, fiziki olarak belirli bir düzen içerisinde çalışmayı gerektiren sektörlerden hizmet sektörüne kayması, hizmet sektörünün esnek çalışma modellerine daha uygun olması nedeniyle esnek çalışma uygulamalarının artmasına zemin hazırlayan faktörlerden biri olmuştur (MESS;1995:99). Hizmet sektöründeki bazı işler fiziki olarak ofis ortamında bulunmayı yahut katı saatler dahilinde çalışmayı

gerektirmediginden; uzaktan çalışma, tele-çalışma, esnek çalışma saatleri gibi esneklik uygulamalarının yaygınlaşmasına olanak tanırken hizmet sektöründe yer alan ve artan müşteri taleplerini karşılayabilmek için kesintisiz (24 saat) hizmet gerektiren bankacılık, sigorta, medya, otel, taşımacılık, turizm, iletişim, gıda, sağlık, perakende ticaret, bakım-onarım gibi diğer bazı iş grupları ise vardiyalı çalışma uygulamalarının yaygınlık kazanmasına zemin oluşturmuştur (Russell, 2009, 81; Kördeve, 2016: 15; Ekonomi, 1994: 59).

Esnek çalışma uygulamalarının çalışanlar açısından yarattığı kolaylıkların yanı sıra işveren açısından ele alındığında da çalışanın iş-yaşam dengesinin sağlanması, iş-aile çatışması yaşamaması, çalışandan en yüksek verimliliğin elde edilmesi ve çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi pozitif çıktılarla yakından ilişkili olduğundan esnek çalışma uygulamalarının işletmelerde yer alması faydalı olabilecektir. İki tarafın da fayda sağlamasından ötürü Avrupa birliği müktesebatında ve birçok devletin iş hayatına ilişkin kanunlarında da esnek çalışma uygulamaları teşvik edilmektedir (Aydoğdu, 2012: 9).

OECD de raporlarında esnek çalışma ile değişen iş yaşamı ve iş gücü üzerinde durmuş; esnek çalışanlara yeterli güvence sağlayan bir güvenceli-esnekliğin çalışma hayatına dinamizm katacağını, özellikle genç istihdamını arttıracaklarını belirtmiştir (OECD, 2006: 98).

1.4.4. Teknolojik Gelişmeler

1980'ler ve sonrasında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, özellikle de bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte; kitlesel üretime, fonksiyonel uzmanlaşma ve bir organizasyona bağlı olarak tam zamanlı çalışma esasına dayalı Fordist üretim yerini; müşteri temelli, talep bazlı, değişimlere süratle cevap verilmesi gereken, ekonomik dalgalanmaların yoğun olduğu ve sürekli değişen çevre koşullarına adaptasyonun önemli hale geldiği esnek çalışma biçimlerine bırakmaya başlamıştır (Yavuz, 1995: 27).

Teknolojideki gelişmelerle birlikte üretim sistem ve süreçlerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Bunun neticesinde geleneksel çalışma biçimleri yerini esnek çalışma biçimlerine bırakmaya başlamış ve kısmi çalışma, çağrı üzerine çalışma, proje bazlı çalışma gibi esnek çalışma modelleri yaygınlık kazanmıştır (Aksoy, 2012: 402). Teknolojideki gelişmelerle birlikte rekabet ve küreselleşme artmış, sürekli ve kesintisiz üretim yapma zorunluluğu özellikle esnek çalışma türlerinden biri olan vardiyalı çalışma sisteminin yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır.

Vardiyalı çalışma özellikle vasıfsız işçi grubuna yönelik olarak ortaya çıkmış bir esnek çalışma uygulaması iken teknolojik gelişmelerin etkilediği bir başka istihdam grubu ise beyaz yakalılar olmuştur. Bilginin ve know-how'un önem kazandığı günümüz çalışma koşullarında teknolojik gelişmeler ve çalışanların iş-yaşam dengesini kurmaya yönelik beklentileriyle birlikte klasik mesai düzeni yerini esnek çalışma uygulamalarına bırakmıştır (Kutal ve Dereli, 1995: 567). Özellikle teknolojik gelişmeler çalışanların fiziki bir ortamda, belirli sınırlar dahilinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırmış ve evden çalışma, tele-çalışma, esnek sürelerle çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarının popülerlik kazanmasını sağlamıştır. Zira teknolojik gelişmelerle birlikte çalışanlar zaman ve mekan kısıtı olmaksızın toplantılara katılım sağlayabilme, operasyonel işlemleri gerçekleştirebilme, günlük iş rutinlerini yapabilme olanağını elde etmişlerdir (Atukeren, 2020, 11).

Teknolojik gelişmeler çalışanlara ofis dışından esnek çalışma olanağı sağlarken işverenlere ise çalışanın uzaktan denetimi ve kontrolü noktasında kolaylık sağlamıştır. Örneğin işveren teknolojik gelişmeler sayesinde uzaktan çalışma imkanı bulan çalışanlarını yine teknolojik gelişmeler sayesinde çalışma süreleri, dinlenme süreleri gibi açılardan kontrol edebilmekte, çalışma takvimini iki tarafın çıkarlarını maksimize edebilecek şekilde planlayabilmektedir (Yapıcı, 2020: 16).

1.4.5. Maliyetleri Düşürme İsteği

İşletmeleri esnek çalışmaya iten sebeplerden biri de istihdam maliyetleridir. Esnek çalışma ile yoğun iş temposunun olmadığı dönemlerde maliyetleri düşürmek mümkündür. Geleneksel Fordist yaklaşımın örgütlerde belirli bir çalışan maliyeti

vardır. Bu maliyet, sosyal yardım ve sosyal güvenlik primleri ile yüksek seviyelere çıkabilmektedir. Ancak esnek çalışma sisteminin benimsendiği durumlarda örgütlerde çalışanların maliyeti yoğun dönemlerde artabilmekte ancak özellikle yoğunluğun düşük olduğu dönemlerde düşebilmektedir (Lewis, 2003, 19). Çalışan maliyetlerinin düşmesi nedeniyle esnek çalışma uygulaması işletmeler tarafından bir avantaj olarak görülmüştür. Özellikle kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı gibi esnek çalışma uygulamaları böylece yaygınlık kazanma olanağı bulmuştur.

1.5. ESNEK ÇALIŞMANIN FAYDA VE ZARARLARI

Esnek çalışma ortaya çıktığı andan bugüne kadar literatürde hem akademisyenler hem de ekonomistler tarafından olumlu ve olumsuz yönleri bakımından tartışılabilen bir konu olmuştur. Esnek çalışma birçok kavramı içeren ve pek çok çeşidi olan geniş bir kavram olarak literatürde çokça ele alınmış; bazı yazarlar esnek çalışmanın olumlu yönlerinin olumsuz yönlerine göre daha baskın olduğunu ileri sürerken bazı yazarlar ise esnek çalışmanın birçok olumsuz yön içerdiği üzerinde durmuşlardır (Günay, 2004: 199; Bolat vd., 2006: 6). Esnek çalışma temelde işçi ve işveren taraflarının kanunun emredici hükümlerine aykırı olmamak üzere çalışma şartlarını serbestçe belirleyebilmeleri olduğuna göre esnek çalışmanın çalışanlar ve işverenler açısından fayda ve zararlarını ayrı ayrı ele almak isabetli bir yaklaşımdır.

1.5.1. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Faydaları

Esnek çalışma biçimleri ve özellikle esnek çalışmanın bir türü olan esnek saatlerle çalışma, çalışanlara belirli sınırlar dahilinde çalışma saatlerini kendilerinin belirleyebilme serbestisi verdiğinden esnek çalışma saatlerinden yararlanan birçok çalışan iş ve özel yaşamını kendi tercihleri doğrultusunda şekillendirme fırsatı yakalamaktadır. Bu durum özellikle çalışanların yaşayabileceği iş-aile çatışmasını azaltmakta ve çalışanlar iki tarafa ayırdıkları zamanı da en etkili biçimde kullanabilmektedirler (Erdoğan, 1994: 331; Gürkanlar, 2010:58). Bunun neticesinde esnek çalışma düzenlemeleri ile, iş ve özel yaşamlarını dengeleyen çalışanların

streslerinin azalmasıyla birlikte çalışanlar fiziksel ve zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanabilmektedirler.

Esnek çalışmanın çalışanlar için sağladığı diğer bir yarar ise çalışanın verim ve performansı ile ilişkilidir. Esnek çalışmayla beraber çalışanlar tüm gün belirli kalıplar içerisinde çalışmak yerine, o gününün şartlarına göre işe başlama ve bitiş sürelerine karar verebilecek böylece zamanını verimli bir şekilde kullanarak performansını ve verimliliğini arttırabilecektir. Bu şekilde çalışma saatlerini kendisi belirleyen bir çalışanın, iş ve özel yaşamına ilişkin çatışmaları ve stresi azalacak, iş konsantrasyonu ve bağlılığı ise artacaktır (Yavuz, 1995 :4). En verimli oldukları zamanda çalıştıkları için ve çalışmaya daha istekli oldukları için çalışanların performansları da artar. Bu performans aynı zamanda şirketin verimliliğini de etkiler (Anderson ve Kelliher, 2009: 17).

Esnek çalışmanın işçiler açısından yarattığı bir diğer olumlu etki ise işçilerin devamsızlık ve işgücü devir oranları ile ilgilidir. Özellikle esnek çalışma saatlerinden yararlanan çalışanlar, çalışma zamanlarını kendi tercihleri doğrultusunda ayarlayabildiklerinden zorunlu hallerde izin alma yahut devamsızlık yapma gibi davranışlar azalacaktır. Böylece çalışanların işe bağlılıkları da yükselecektir (Tekin ve Zenenler, 2007: 56). Ayrıca çalışanlar çalışma saatlerini kendi tercihlerine göre programladıklarından işe geç kalma problemleri de büyük ölçüde azalacaktır (Tan, 2007: 5).

Esnek çalışma uygulamalarının çalışana sağladığı dolaylı faydalardan bir tanesi çalışanların eğitim geliştirme faaliyetlerine daha fazla katılabilmesidir. Çalışanlar çalışma saatlerini ve şartlarını belirleyebilme konusunda serbestliğe sahip olduklarında işletmeler tarafından sağlanan kurs, seminer ve eğitimlere özel hayatlarındaki işleri halletmiş olacaklarından daha kolay katılma imkanı bulabilirler (Yavuz, 1995: 24).

Uzaktan çalışma ise çalışanların özellikle mega kentlerde ulaşım da harcadıkları süreyi ortadan kaldırarak stres düzeylerini azaltmakta, zaman tasarrufu

sağlamakta ve ulaşım giderlerini düşürmektedir (Naktiyok ve İşcan., 2003: 55; Guthrie 1997: 30).

Esnek çalışma biçimleri kadın çalışanlara ve öğrencilere de iş hayatına daha fazla katılım olanağı yaratarak büyük bir fayda sağlamaktadır. Özellikle part time çalışma uygulamaları tam süreli çalışamayacak olan ancak iş hayatında yer almak isteyen çalışanlara büyük faydalar sunmaktadır (Alverson, 1998: 33; Van der Voordt, 2004, 243).

Esnek çalışmanın fayda sağladığı bir diğer çalışan grubu ise emeklilik yaşına gelmiş çalışanlardır. Emeklilik çağına yaklaşmış çalışanları esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlandırmak onların biyolojik saatlerine göre çalışmalarını sağlayarak iş konsantrasyonlarını arttıracak, part time çalışma uygulamaları gibi esnek çalışma uygulamalarından yararlandırmak ise hem tecrübelerini deneyimsiz çalışanlara aktarmalarını sağlayabilecek, hem de emekliliğe geçişte onlara yardımcı olabilecektir (Thomson, 2008: 19).

1.5.2. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Faydaları

Çalışma süresi açısından esneklik sağlayan modeller, işyerlerinde düşük verimliliği ortadan kaldırmanın ve işin kesintisiz devam etmesini sağlamanın etkili bir yolu olduğu için işverenler tarafından tercih edilmektedir. Esnek çalışma; işe alım süreçlerinden, eğitim geliştirme faaliyetleri süreçlerine, çalışan verimliliğinden, örgütsel bağlılığa kadar işveren açısından olumlu çıktı olarak sayılabilecek pek çok kavramla yakından ilişkilidir.

Öncelikle çalışanların işletmeye ilk adım atma süreçleri olan personel temin ve seçim sürecinde esnek çalışma uygulamalarının varlığı nitelikli ve rekabet avantajı sağlayacak çalışanların işletmeye çekilmesinde önemlidir. İş yaşamında çalışanlara daha fazla özgürlük sağlayan ve iş-yaşam dengesini kurmalarında onlara yardımcı olduğu düşünülen esnek çalışma uygulamaları ile işe başvurma konusunda cezbedilen

Çalışanların elde tutulması ve verimliliklerinin arttırılması da sağlanabilecektir (Alexander, 2011:1).

Esnek alışma uygulamaları ile çalışanların işe geç gelme oranları azalacağından işletmedeki çalışma düzeni daha verimli bir hale gelecektir. Çalışma saatlerinin kendi uygunlukları doğrultusunda planlayan çalışanlar en verimli şekilde çalışacaklarından bu durum işletmenin genel performansını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmenin genel performansı yükseleceği için de fazla çalışmaya ihtiyaç azalacak ve böylece işveren fazla çalışma ücretlerine katlanmak zorunda kalmayacaktır. Bu da işçi maliyetlerinde ciddi bir azalma ve işletme karlılığında da artış sağlayacaktır (Asiltürk, 2011: 92).

Esnek alışma uygulamalarının işçiler için yararları arasında sayılan çalışanların eğitim geliştirme faaliyetlerine daha fazla katılabilmesi durumu örgütsel olarak da olumlu sonuçlar yaratacaktır. şöyle ki doğru ve ihtiyaçlarına göre zaman planlaması yapan ve böylece kişisel gelişimi ve öğrenme fırsatları elde eden çalışanların gelişimi işletme performansını arttıracak ve daha yüksek bir karlılık sağlayacaktır (Jonas ve Frey 2007: 79). Bunun yanı sıra çalışanlar, kendi tercih ve gereksinimlerini karşılayan uygulamaların var olduğu işletmelerde çalışmaya devam etme isteği içerisinde olacaklardır. Bu sayede işveren; yetenekli iş gücünü elinde tutabilecektir (Albion, 2004: 277). Böylece esnek çalışma uygulamaları ile devamsızlık ve işgücü devir oranları azalacağından işverenin yedek ve ek işgücü maliyetleri düşecektir (elik, 2007:23).

İşletmelerin katlanmak zorunda oldukları bir diğer maliyet türü makine ve donanım maliyetleridir. Özellikle bazı üretim alanlarında makinaların açılması ve kapanması sonrasında üretime hazır hale gelebilmesi için ciddi bir zaman gerekmede, bu süreler işçiler tarafından beklenilerek geçirilmekte ancak işverenler işçilere bu süreler için de ücret ödemektedirler. Ayrıca makinaların sürekli açılıp kapatılması bakım ve onarım maliyetlerini de arttırmaktadır. Esnek alışma uygulamalarından biri olan vardiyalı çalışma ile bu tarz maliyetler önlenmekte ve işletme maksimum verimlilik ile optimum çıktı sağlamaktadır.

Esnek çalışmanın bir türü olan uzaktan çalışma uygulamaları ile çalışanın yemek, ulaşım vb. giderleri işletme tarafından karşılanıyorsa işveren bu maliyetlerden tasarruf edebilecektir (Asiltürk, 2011:92).

Esnek çalışma sisteminde çalışanların çalışma saatleri farklılaşmakta kimi işçiler işe erken gelmekte, kimileri geç gelmekte, kimileri farklı günlerde çalışabilmektedir. Bu durum özellikle kurum içinde işlerin devamlılığı açısından bir avantaj yaratır (Emirmahmutoğlu, 2015: 17).

1.5.3. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Zararları

İşverenlerin bazıları esnekliği çalışanları koordine ve kontrol etmede kolaylaştırıcı bir faktör olarak görürken, bazıları ise esnekliğin çalışanların kontrolünü ve denetimini tamamen kaybettirebileceğini düşünmektedir. Esnek çalışmanın, işin devamlılığını sağlaması yönüyle olumlu tarafları arasında sayılan farklı zamandan dilimlerinde farklı çalışanların işyerinde olması durumu, iyi bir işletme bilinci ve planlama olmadığı takdirde özellikle birlikte çalışılmayı gerektiren takım bazlı işlerde ciddi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle esnek çalışmanın doğru planlanması ve uygulanması çok önemlidir. Bu yapılmadığı takdirde özellikle çalışma diliminin ilk ve son saatlerinde işgücü sıkıntısı ortaya çıkabilir (Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014: 20). Ayrıca böyle bir planlama doğru yapılmadığı takdirde çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilir bu durum ise örgütte problemlerin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Esnek çalışma türlerinden biri olan uzaktan çalışmanın koordinasyonu zorlaştırabilmesi ve özellikle hızlı karar alma mekanizmalarının zamanında devreye giremeyerek, karar verme sürelerinin uzayabilmesi esnek çalışmanın işletme açısından olumsuz yönlerinden biridir (Guthrie, 1997). Özellikle kriz anlarında esnek çalışma nedeniyle iletişimsizlik ortaya çıkabilir ve beyin fırtınası, grup tartışması gibi etkinlikler anında gerçekleştirilemeyerek sorunlar büyüyebilir. Yapılan bazı araştırmalar tele çalışma yöntemlerinin, düşük iş bağlılığı, sosyal ilişkilerde yüksek

çatışma düzeyleri, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla negatif ilişkilerin artması gibi unsurlarla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Prutchno vd., 2000).

Esnek çalışma sistemi çalışanların yapacağı kaytarma ve suiistimal davranışlarına normal çalışma sistemine göre daha açık olabilir. Özellikle uzaktan çalışma uygulamaları sırasında çalışan birebir gözlemlenemeyeceğinden bu durum kaytarmalara ve performans düşüklüklerine yol açabilir. Esnek çalışma uygulamalarından yararlanan birçok işletmede işverenler ve yöneticiler bu durumun ölçülememesini gerekçe göstererek esnek çalışma kavramına olumsuz bir şekilde yaklaşabilmektedirler (Herry ve Noon 2008).

1.5.4. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Zararları

Esnek çalışmanın çalışanlar açısından en büyük olumsuz yönlerinden birini iş güvencesine ilişkin kaygılar oluşturmaktadır. Esnek çalışma uygulamalarından yararlanan kişilerin iş güvencesine yönelik belirsizlik yaşamaları ve çalışanlara sağlanan bazı haklardan yararlanamamaları esnek çalışan bireyler için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 163). 4857 sayılı İş Kanunu'nun 13. Maddesinin 2. Fıkrasında; *“Kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz.”* (İş Kanunu, 2003 13/2) hükmü yer alsa da uygulamada birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle kısmi süreli çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük ücret almaları, iş güvencelerinin daha az olması, daha az izin kullandırılmaları onların işlerine, işletmelerine ve işverenlerine karşı negatif duygular geliştirmelerine yol açabilir. Bununla birlikte kısmi süreli çalışan kişide önemsiz işler yaptığı düşüncesi, iş yerinde kısa süre bulunma nedeniyle iş arkadaşlarıyla daha az ilişki kurma ve dışlanma, kendini değersiz hissetme gibi duygular gelişebilir. Ayrıca kısmi süreli çalışan kişi bazı örgütsel faydalardan (yemek, ulaşım vb.) yararlanamayabilir (Creagh ve Brewster, 1998: 501).

Esnek çalışma uygulamaları bazı durumlarda çalışanlar arasında çatışmalara da yol açabilir. Esnek çalışmanın işletme açısından zararları kısmında bahsedilen durum

Çalışanlar açısından ele alındığında, doğru bir Şekilde planlanmamış esnek çalışma uygulamaları özellikle birlikte çalışılmayı gerektiren takım bazlı işlerde ciddi sorunlara yol açabilir. Planlama doğru yapılmadığı takdirde iş saatleri konusunda çalışanın, çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşaması yahut aynı saat dilimlerinde aynı ortamda bulunmamaktan ötürü sosyal paylaşımlarının azalması kişiler arası ilişkileri zedeleyebilir ve bunun neticesinde çalışan performans ve verimliliği de olumsuz yönde etkilenebilir.

Esnek alışma uygulamalarından yararlanan çalışanlar genellikle normal ücretin %150'si biçiminde ödenen fazla mesai ücretlerinden de yararlanamamaktadırlar. Bu durum bazı çalışanlar için sorun yaratabilir (Tokol, 2000:139).

Esnek alışma türlerinden biri olan uzaktan ve evden çalışma uygulamaları çalışanlar için bazı avantajlar yaratsa da beraberinde bazı olumsuzluklar da ortaya çıkarmaktadır. Bu alışma modelleri, çalışanlar arasındaki ilişkileri azaltarak sosyal bağların zayıflamasına ve çalışan denetiminin zorlaşmasına neden olabilir. Ayrıca özellikle ev ortamının uygun olmadığı durumlarda çalışanın konsantrasyon, verimlilik ve performansında da sorunlar ortaya çıkabilir. Örneğin evde hasta bir ebeveyn veya bakıma muhtaç bir çocuğun varlığı çalışanın iş konsantrasyonunu etkileyebilir (Thomson, 2008: 19; Naktiyok ve İşcan, 2003: 56).

Esnek çalışmanın, çalışanlar açısından yarattığı dolaylı olumsuz etkilerden birisi işverenin inisiyatif ile alınan acil durum izinleri ile ilgilidir. İşletmelerde alışanlara şahsi işleri için acil durumlarda verilen karşılıksız izinlerin telafisi beklenmemektedir. Ancak esnek çalışmayla birlikte çalışanlar kendi çalışma zamanlarını kendileri belirleyeceklerinden bu ek izinler yönetim tarafından verilmeyebilecektir (Kördeve, 2016: 24).

1.6. ESNEKLİK TÜRLERİ

1.6.1.Sayısal (Dış) Esneklik

Sayısal esneklik, iktisadi ve teknolojik koşullardaki değişiklikler, müşteri taleplerindeki değişiklikler, yeni üretim tekniklerinin ortaya çıkması vb. unsurlar karşısında işletmelerin kullanacağı işgücünün niceliğini ve niteliğini serbestçe belirlemesini ifade etmektedir (Yavuz, 1995: 14). Sayısal esneklikte işveren, işgücünün sayısını azaltma ya da artırma imkânına sahiptir. Diğer bir ifadeyle sayısal esneklik işletmelerin piyasa şartlarına göre çalıştıracağı işgücünün miktarında ihtiyaçları doğrultusunda gerekli değişiklikleri yapabilmesidir (Eryiğit, 2000: 11).

İşletmelere, çalışan sayılarını talebe ve iş hacmine göre ayarlama imkanı sağlayan sayısal esneklik ile işletmeler talep olmadığı dönemlerde ücret yükünden kurtulmakta; ani bir taleple karşılaştıklarında ise hızla personel sayısını artırabilmektedir. Böylece işletmeler maksimum kârlılığını sağlamaktadırlar (İkizler,2012). 21 yy.'ın yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için sayısal esneklik önemli bir avantaj yaratmaktadır. İşletmede bulunan çekirdek işgücünün (sürekli çalışma statüsünde olanlar) çalışma koşulları bellidir ve istihdam güvencesi elde etmişlerdir. Ancak 21.yy'ın global ve değişken iş dünyasında işletmeler şartlara göre hareket etmek durumundadırlar. Bu nedenle işletmeler günümüzde her an doğabilecek yeni iş alanları ve taleplere göre yedek ve ek personel bulundurarak yahut bir kriz karşısında çekirdek personelden önce iş akdini sona erdirebileceği yedek ve ek personeli elde tutarak sayısal esnekliği sağlamaya çalışmaktadırlar (Eryiğit, 2000: 11). İşletmeler, rekabet avantajı sağlamak için esas işgücünü oluşturan çekirdek işgücünün yanı sıra; dönemlik iş yüküne göre geçici işçi, part time işçi ve dış hizmet akitleri (taşeron vb.) aracılığıyla çevresel işgücü istihdamı yoluna gitmektedirler (Felstead,1999:4). Kısa dönemde çevresel işgücü istihdamına dayalı sayısal esneklik, işletmeler için üretim maliyetini azaltarak, işletmenin, hem uluslararası hem de ulusal düzeyde rekabet gücünü artırmaktadır (Kuzgun,2007:843). İşletmelerin sayısal esnekliğe dayalı olarak işgücü talebini esnekleştirilmesi, çevresel işgücü istihdamı ile gerçekleştirilmektedir. Bu özelliği ile sayısal esnekliğin, çekirdek

işgücünden çok çevresel işgücü istihdamında devreye girdiği söylenebilir (Köstekli, 2000: 571).

Sayısal esnekliğin hangi düzeyde ve hangi etkinlikte kullanılabileceği ise sayısal esnekliği uygulamak isteyen işletmenin bağlı bulunduğu ülkenin iş kanununa ilişkin düzenlemeleriyle yakından ilişkilidir. İşletmeler değişen koşullara göre maksimum faydayı sağlayabilecekleri şekilde eldeki personel miktarını belirlemek ve bunun esnekliğine sahip olmak isteyecek ancak öbür taraftan geçici olarak istihdam edilen personelin işe istihdamın korunması ve kendisine sağlanacak haklar bakımından devletten ve işletmeden birtakım beklentileri olacaktır. (Demir ve Gerşil, 2008: 69). Bu noktada sayısal esneklik konusundaki yasal düzenlemeler büyük önem teşkil etmektedir. İşletmelerin işe alma ve işten çıkartma süreçlerinde ve işletmede çalışacak işgörenlerin niteliklerinin tespitinde yasal engeller ne kadar az olursa sayısal esneklik o denli başarıyla uygulanabilecektir. Örneğin ülkemizde mevzuattaki İş hukuku uyarınca iş görene iş güvencesi sağlayan yasalar sayısal esnekliği engelleyen bir uygulama olarak nitelendirilebilir. İşgörenin iş sözleşmesi feshedilmeden önce kendisine ihbar süresi veya bu süreye karşılık gelen ihbar tazminatının ödenmesinin gerekmesi, haklı veya geçerli bir sebep olmaksızın iş sözleşmenin feshi halinde işgörenlerin işe iade davası açarak tazminat almaları veya işe iade edilmeleri, toplu işçi çıkarmalarına yönelik kısıtlayıcı tedbirler sayısal esnekliği engelleyen uygulamalardandır (Demir ve Gerşil, 2008: 69).

1.6.2. Fonksiyonel (İç) Esneklik

Diğer bir adı iç esneklik olan fonksiyonel esneklik, çalışanların görev tanımlarının işgücünün en etkin biçimde kullanılması maksadıyla mikro ve makro çevresel unsurlara göre değiştirilebilmesini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile fonksiyonel esneklikte çalışanların iş ve görev tanımları esnek hale getirilmekte ve çalışanlar kendilerinden örgüt için maksimum fayda sağlanabilecek şekilde değişik görev ve sorumluluklar üstlenebilmektedirler. Değişen şartlara göre hangi çalışanın ne tarz görev ve sorumluluk üstleneceği belirlenmekte ve böylece işletmeler koşullara uyum sağlayabilmektedirler (Tuncay, 1995:7).

Fonksiyonel esnekliğin uygulanabilmesi için önemli olan işgücünün miktarı değil işgücünün yapısı ve niteliğidir. Çünkü fonksiyonel esnekliğin uygulanabilmesi için işletme içerisinde ihtiyaç duyulduğunda, işin gereğine göre, farklı görevleri üstlenebilecek nitelikte kişilere gereksinim vardır. Bu esneklik türünde iş gören işletme içerisinde sabit bir iş tanımının dışına çıkarak değişik nitelikteki işleri ve bunların sorumluluklarını da üstlenmektedir. Bu nedenle görev esnekliği olarak da nitelendirilebilecek fonksiyonel esneklikte işgörenlerin birden fazla işkolu veya görevde çalışabilecek nitelikte olması gerekmektedir ve bu tür işgörenler genelde yüksek vasıflı olduklarından daha yüksek maaş ve iş güvencesine de sahip olmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2007: 55; Noyan,2007: 107). Bir işletmede farklı görevler gerektiren işleri yapabilecek nitelikte kişilerin varlığı işletmelerin bu kişileri ihtiyaç duyduğu zamanda ihtiyaç duyduğu pozisyonlarda çalıştırabilmesine olanak sağlayacaktır, böylece işletmelerin karlılığı artacağından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve etkin bir çevresel adaptasyon sağlanabilecektir.

Fonksiyonel esnekliğin uygulanabilmesi için gerekli olan nitelikteki işgücüne ulaşılabilmesi iki yol ile mümkün olabilmektedir. İşletmeler, işgören temin ve seçim sürecinde değişik nitelikte işleri üstlenebilecek ve birçok alanda çalışabilecek kişileri istihdam etme yoluna gidebilirler yahut kişileri istihdam ettikten sonra onlara eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile değişik görevleri üstlenebilecekleri nitelikler kazandırabilirler. Bu noktada özellikle iş rotasyonu kişilere bu niteliklerin kazandırılmasında önemli bir eğitim yöntemi olarak uygulanabilir (Taşoğlu, 2010: 79).

Fonksiyonel esneklik iş dizaynı uygulamaları ile de yakından ilişkilidir. İş dizaynı tekniklerinden biri olan ve çalışanın üstlendiği görevlerin dikey olarak arttığı ve çeşitlendiği iş zenginleştirme fonksiyonel esnekliğin içerisinde değerlendirilebilir. Fonksiyonel esneklik, çalışanın işletmenin gereksinimleri doğrultusunda niteliklerine uygun olarak sabit iş tanımının dışına çıkarak yeni iş ve görevler üstlenmesi olduğuna göre bu bir bakıma çalışan için uygulanan bir iş zenginleştirme faaliyetidir (Turan, 2017: 58).

1.6.3. Ücret Esnekliği

Esnek çalışma türlerinden biri olan ücret esnekliği, işverenin ücret seviyeleri ile işletmede uygulanacak ücret sistem ve yapısını değişen piyasa koşulları, ekonomideki dalgalanmalar, piyasadaki rekabet koşulları ve işgücü piyasasının durumuna göre belirleyebilme serbestisini ve esnekliğini belirtmektedir (Centel, 1994: 249; Demir ve Gerşil, 2008: 71). Günümüzde ücret esnekliği makro düzey ve işletme düzeyi olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır. Makro düzeyde ücret esnekliği, ücretlerin konjonktürel dalgalanmalara ve genel ekonomik şartlara göre belirlenebilmesi iken, işletme düzeyinde ücret esnekliği, ücretlerin çalışanların mesleklerine ve vasıflarına göre belirlenebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 1995: 17).

Ücret esnekliği ile işveren genel ekonomik şartlara göre ücret seviyelerini belirlemenin yanı sıra çalışanlar arasındaki farklılıkları baz alarak farklı yetenek, nitelik ve özelliklere sahip çalışanları bireysel verimlilik, performans ve becerilerine göre ücretlendirme ve ödüllendirme imkanı da yakalar. Bu şekilde hem işletmeler yoğun rekabet şartlarında nitelikli personeli kendi bünyesinde çalışmaya cezbedebilecek hem de çalışanlar daha fazla ücret getirisine sahip olmak için kendi performans ve verimliliklerini arttırabileceklerdir (Sönmez, 2006, 188). Üstün nitelikli çalışanların ödüllendirilmesi ile işçilerin performansında artış sağlayan ücret esnekliği; sayısal ve fonksiyonel esnekliğin uygulanmasını desteklemektedir (Yavuz, 2000: 37).

Ücret esnekliği işletmelere bazı açılardan faydalar sağlamakta bazı açılardan ise olumsuz durumlar yaratmaktadır. Esnek çalışmanın işletmelere ve çalışanlara getirdiği faydalar arasında bireysel farklılıkları ön plana çıkaran özendirici ücret yapılarının (performansa dayalı ücretlendirme vb.) uygulanmasını kolaylaştırması, işletmelerin esnek ücret politikaları uyarınca ücret artışları yolu ile çalışan motivasyonu ve verimliliğini artırma imkanı bulması, zor şartlar altında ise kısmi ücret azalışları veya zam oranlarındaki azalışlar ile işten çıkarmaları nispi oranda önleyebilmesi (Başkan, 1999: 40); işletmenin iktisadi koşullara kendisini adapte

edebilme ve yoğun rekabet koşullarında maliyetleri azaltabilme fırsatı yakalaması (Tunçcan Ongan, 2004:133; Demir ve Gerşil, 2008: 68-89); standartlaştırılmış ücret yerine bireyselleştirilmiş ücret uygulamasının sağlanabilmesi ve böylece verimlilik, işletmenin ekonomik yapısı, çalışan performansı ve yeteneğinin ücretlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulabilmesi (Tokol, 2015:182); kilit pozisyonundaki çalışanların diğer çalışanlardan daha yüksek ücretlendirilerek elde tutulmasına imkan sağlaması (Başdoğan, 2015:20) ve işletmelere hareket alanı ve çeviklik sağlaması sayılabilir.

Ücretlere bireysel farklılıkların uygulanabilmesi, çalışanların performans ve verimliliklerinde artış sağlaması, kriz dönemlerinde işten çıkartma yerine ücret ayarlamaları ile daha fazla istihdam olanağı sağlaması, kilit personeli yüksek ücret ile elde tutma imkanı sağlaması, işletmelere piyasa koşullarına adaptasyon konusunda çeviklik kazandırması ve hareket alanı sağlaması vb. faydalarının yanı sıra esnek ücret politikalarının özellikle işçiler açısından olumsuzluk yaratan bazı yönleri de bulunmaktadır.

Esnek ücret uygulamalarının işçiler açısından yarattığı en büyük olumsuzluk esnek çalışma uygulanan işletmelerde, azınlıkta olan nitelikli işgücü haricinde kalan işçi kesiminin oldukça düşük bir düzeyde ücretlendirilmesidir. Birçok esnek çalışma modelinde ücret ya parça başı ya da belirli bir işin bitmesi, sürenin dolması karşılığında verilmektedir. Bu durum ise ücretlerde bir istikrarsızlık ve süreksizliğe neden olmaktadır. Bu ise işçi kesiminde bir huzursuzluk ve mutsuzluk yaratmaktadır (Tunçcan Ongan, 2004: 133). Ülkemiz de dahil olmak üzere birçok ülkede işçiyi korumak amacıyla işçiye garanti edilmiş bir asgari ücret tutarı belirlenmiş ve işçinin bunun altında çalıştırılmayacağı karara bağlanmıştır. Böylece yasalar ile ücret esnekliğinin alt sınırı asgari ücret olarak belirlenmiştir.

Esnek ücret uygulamalarının işçiler açısından yarattığı bir diğer olumsuzluk, esnek çalışma uygulamalarının her işletmeye uygun olup olmadığı konusunda literatürde endişeler bulunmaktadır. Ücret esnekliği kamu yönetimi açısından ele alınırsa, kar amacı gütmeyen işletmelerde ve kar yerine hizmet esaslı olması gereken

kamu kurumlarında kâr, zarara ve verimliliğe göre ücret esnekliğinin uygulanması çok da olası değildir. Bazı kamu kuruluşlarında bireysel performansa göre ücretlendirme esnekliği uygulanmaktadır ancak özellikle bazı alanlar için bunun sakıncaları literatürde sıkça tartışılmaktadır (Turan, 2017:57).

Esnek ücret uygulamalarının ortaya çıkardığı bir diğer olumsuz durum işçilerin örgütlenme biçimi olan sendikal gücün etkisinin zayıflamasıdır. Ücret esnekliğinde ücretin bireysel performansa bağlı olması işverenin toplu iş sözleşmesi yerine çalışanlarla bireysel sözleşmeler yapmayı tercih etmesine yol açmaktadır. İşçi sendikaları ücret esnekliği uygulamalarını çalışanın aleyhine bir unsur olarak değerlendirerek işletmelerde esnek ücret uygulamalarına karşı çıkmaktadırlar (Başkan, 1999: 40).

Esnek ücret uygulamalarını ücret maliyetlerinde azalmaya gitmek için fırsat olarak değerlendiren bazı işletmelerin en ufak bir durgunluk döneminde esnek ücretler uyarınca ücretleri azaltma yahut ücret artış oranlarını azaltma yönündeki politikaları da esnek ücret uygulamalarının özellikle düşük nitelikteki işçi grubu için yarattığı bir diğer olumsuz etkidir (Köstekli, 2000: 147; Köseleler, 2019: 37).

1.6.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Günümüzde işçi ve işveren tarafları arasındaki ciddi sorunlardan birisi çalışma süreleridir. Bu hususta işçi sendikaları yoğun şekilde günlük ve haftalık çalışma sürelerinin uzun olduğunu belirtmiş ve çalışma sürelerinin kısaltılmasını talep ederek, bunun işçinin sağlığına ve verimliliğine katkı sağlayacağını öne sürmüşlerdir. (Eyrenci, 1994: 227). Bu noktada çalışma sürelerinde sağlanan esneklik bu talebe cevap verebilecek önemli bir çözüm yoludur. Çalışma sürelerindeki esneklik, işveren ve işçi taraflarının piyasaya uyum sağlamak ve verimliliği maksimize etmek amacıyla çalışma sürelerini ve zamanını yasaların emredici hükümlerine aykırı olmayacak şekilde karşılıklı olarak anlaşarak yeniden düzenlemesini ifade etmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 110). Böylece, işletmedeki verim artmakta, çalışan ihtiyaçlarına

cevap verilebilmekte ve işgücündeki dalgalanmalara adaptasyon sağlanabilmektedir (Alayoğlu 2001: 98).

Esnek sürelerle çalışmada, sabah belli bir saatte başlayıp akşam belirli bir saatte sona eren ve çalışma günlerinin belirli olduğu çalışma düzeninin yerini piyasa şartlarına ve çalışan ihtiyaçlarına daha fazla cevap veren esnek çalışma süreleri almaktadır (Uyargil ve Uluhan, 2008). Günümüzde çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarının giderek yaygınlaşmasında esnek çalışma uygulamalarına olanak sağlayan teknolojik gelişmelerin, üretim süreçlerinde meydana gelen değişimlerin, çalışan taleplerinin, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çalışanları elde tutma zorunluluğu nedeniyle çalışan isteklerine daha duyarlı olmasının etkili olduğu söylenebilir (Demir ve Gerşil, 2008: 7).

İşçi ve işveren taraflarının çalışma sürelerini karşılıklı olarak anlaşarak yeniden düzenlemesi (çalışma sürelerinde esneklik) üç şekilde olabilmektedir. İlk olarak taraflar çalışma sürelerini değiştirmeksizin çalışma süresinin günlere dağılımını çalışan ve işletme ihtiyaçlarına göre değiştirebilirler. Örneğin günde 9 saatten haftada 45 saat çalışılan bir işyerinde günlük çalışma saati 11 saate çıkarılarak haftalık çalışma günü sayısı 4'e düşürülebilir. Esnek sürelerle çalışmanın bu türü literatürde sıkıştırılmış iş haftası olarak isimlendirilmektedir. Esnek çalışma sürelerinin ikinci bir türü olarak çalışanların çalışma süresi ihtiyaca göre arttırılabilir. Fazla çalışma ve telafi çalışması bu kapsamda ele alınabilecek esnek sürelerle çalışma uygulamalarıdır. Üçüncü olarak ise işveren çekirdek bir zaman belirlemek koşulu ile işçilerin mesai başlangıç ve bitiş saatlerini işçilerin inisiyatiflerine bırakabilir. Herkesin işbaşında olması gereken çekirdek zaman ve çalışanların inisiyatifine bırakılmış esnek zamandan oluşan bu çalışma türü ise literatürde esnek çalışma saatleri olarak isimlendirilmektedir (Acar, 1994:21; Uyargil ve Uluhan, 2008). Çalışma süresi esnekliğinin bu son türü özellikle beyaz yakalılar için tercih edilmekte ve işveren tarafından işlerin belirlenen süresi içerisinde yapılması koşuluyla çalışma sürelerinde çalışanlara ihtiyaçları doğrultusunda bir esneklik kazandırılmaktadır (Tarcın, 2001: 24).

Özellikle yönetici kesimi ve beyaz yakalılar için esnek sürelerle çalışma bir çalışan talebi ve olumlu bir durum iken bazı çalışma türlerinde sürelerin esnek olması ise işletmeler açısından olumlu bir durum olarak gözükmektedir. Esnek sürelerle çalışma uygulamaları ile, işletmeler hafta sonu çalışması da dahil olmak üzere kısmi çalışma ve vardiya çalışması için daha fazla olanak, iş paylaşımı ve çalışma süresinin daha uzun periyotlara standart dışı dağıtılması gibi uygulamalara imkan bulabilmektedir. Böylece işverenlerin çalışma saatlerini haftalık döneme ya da uzun periyotlara fazla çalışma ücreti ödemediği dağıtabilmesi mümkün olmaktadır (Yıldız, 2007: 103).

Kullanılan esnek sürelerle çalışma yöntemine göre çalışma sürelerinde esneklik sağlanmasının işletmeye rekabet avantajı sağlamak, tam kapasite kullanımı gerçekleştirme imkanı, işe devamsızlık oranlarını düşürme, çalışan motivasyonunu arttırma ve verimliliği arttırma gibi olumlu katkıları bulunurken; çalışanlara ise iş-yaşam dengesini sağlama olanağı, ekonomik kriz dönemlerinde meydana gelen talep daralmalarına karşın istihdam olanağı sunabilmesi gibi olumlu katkılar sunmaktadır (Toktaş, 2020: 47).

1.6.5. Uzaklaştırma Stratejileri

İşletmelerde zaman zaman bazı alanlarda kanunlarda ön görülen koşullara uygun olarak, iş sözleşmesinin işçi ve işveren taraflarına bir üçüncü kişi (alt işveren) eklenmektedir (Türkmen, 1999). Klasik iş ilişkisinde iş görmeyi taahhüt eden işçi tarafı ve ücret ödemeyi taahhüt eden işveren tarafı varken uzaklaştırma stratejileri kapsamında üçüncü bir taraf bu ilişkiye eklenmektedir. İş hayatında esnekleşmeyle birlikte yaygınlık kazanan bu çalışma biçimi literatürde ödünç iş ilişkisi, taşeronluk, uzaklaştırma stratejileri gibi isimlerle anılmaktadır. (Caniklioğlu, 2008:121-123). Uzaklaştırma stratejisinde, işletmelerin yapması gereken işlerin kanunda ön görülen bazılarının işveren tarafından yapılmaması ve bu yapılmayan işlerin ise başka bir kurum veya kişiye yaptırılması söz konusudur (Çelik, 2017: 10).

1.7. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Esnek çalışma modelleri, çalışma sürelerine ve istihdam biçimlerine göre esnek çalışma modelleri olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılabilir. Çalışma sürelerine göre esnek çalışma modellerinin altında; belirli süreli iş sözleşmesi, kısmi süreli iş sözleşmesi, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, kayan iş süresi, telafi çalışması, vardiyalı çalışma ve sıkıştırılmış iş haftası yer alırken; istihdam biçimlerine göre esnek çalışma modellerinin altında ise; tele çalışma, evde çalışma, ödünç iş ilişkisi, taşeron çalışma yer almaktadır.

Esnek çalışma modellerinde ilk olarak ele alınacak olan çalışma sürelerine göre esnek çalışmaya modellerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu kısımda öncelikli olarak esnek çalışma saatlerine ilişkin çekirdek zaman, esnek zaman bandı, işgünü süresi, ara dinlenme ve zaman kayıt sistemi gibi temel öğeler ele alınacaktır.

1.7.1. Esnek Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma Saatlerinin Temel Öğeleri

1.7.1.1 Çekirdek Zaman

Literatürde asıl zaman, sabit periyot gibi isimlerle de anılan çekirdek zaman; tüm işgörenlerin işletmede bulunmasının zorunlu olduğu zamandır. Çekirdek zaman içerisinde yer alan sürelerde iş başında bulunmak zorunlu olup çalışanların söz konusu süreyi kendi uygunluk ve ihtiyaçlarına göre belirleme imkanı yoktur. İşlerin devamlılığı açısından işletmede bulunmanın zorunlu olduğu çekirdek zaman süreleri işletmeden işletmeye farklılık teşkil edebilir. Çekirdek zaman genellikle çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyonun sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi ve iş akışında problemler oluşmaması için uygulanmaktadır (Tokol, 1986:162; Acar,1994:70; Şahin, 2014: 46).

Çekirdek zamanda tüm işgörenlerin iş başında olmaları gerekmektedir birlikte bazı özel hallerde çalışanlara izin verilebilir, çekirdek zamanlarda işe gelinemeyen bu durumlarda söz konusu sürelerin aynı gün içerisinde telafisi yapılır. Bu tür durumlara çekirdek zaman sapması denilmektedir (Özevren, 1986:106).

1.7.1.2 Esnek Zaman Bandı

Esnek zaman bandı, işletmeler tarafından belirlenen çekirdek zaman dışında kalan zaman aralığıdır. Çekirdek zaman dışında kalan söz konusu sürelerde çalışanlar kendi ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda çalışma saatlerini ayarlayabilmektedirler. Bu süreler, çalışanların belirli bir aralıkta işin gerekleri, kendi ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda her bir çalışanın özgürce ve farklı olarak belirleyebildiği süreler olduğundan literatürde esnek zaman bandı olarak isimlendirilmiştir. Genellikle çalışanlara işe başlama ve bitiş saatleri açısından özgürlük tanıyan bu süreler başlama ve bitiş bandı şeklinde de isimlendirilmektedir (Tokol, 1986:162).

Esnek zaman bandı sürelerini bir örnekle ifade etmek gerekirse 08:00- 16:00 saatleri arasında çalışılan bir işletmede çekirdek zaman 09:00–15:00 olarak tespit edilmişse, bu işletme açısından esnek zaman bandı 08:00–09:00 ve 15:00–16:00 saat aralıkları olarak belirlenebilir. Yani bu işletmede çalışan bir kişi sabah 09:00 ile öğleden sonra 15:00 arasında işinde olmak zorundadır ancak sabah 08:00-09:00 ya da akşam 15:00-16:00 arasında çalışmak konusunda günlük çalışma sürelerini doldurmak şartıyla özgürdür.

1.7.1.3 İşgünü Süresi

İşletmede üretimin devamlılığı için işletmenin açık olduğu süreyi ifade eden günlük süredir. İş günü süresi çekirdek zaman, ara dinlenmesini ve esnek zaman bandını da içerecek biçimde işletmelerin yapısına ve bulundukları sektöre göre 8 saatten 24 saate kadar değişebilir (Şahin, 2014: 45). İşletmenin bir gün içerisinde faaliyetlerini devam ettirdiği tüm zaman aralığını içeren iş günü süresi bir çalışanın yasal çalışma süresinden daha uzun olabilir (Acar,1994:70) ve böyle bir durumda esnek çalışma türlerinden birisi olan vardiyalı çalışma sistemi devreye girmektedir. İş günü süresi hem işletmeden işletmeye hem de aynı işletme içerisinde departmandan departmana farklılık gösterebilir (Doğan ve Türk,1997:119).

1.7.1.4 Ara Dinlenmesi

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 68. maddesinde düzenlenen işletme ve işin gereklerine göre değişebilen ve çalışma sürelerinden sayılmayan ara dinlenmeleri çalışanlara aynı saat aralığında veya farklı saat dilimleri aralığında uygulanabilmektedir. Bazı işletmeler ara dinlenmeleri için aynı saat aralığını tüm çalışanlar için uygularken bazı işletmeler ise ara dinlenmelerini esneklik sağlayacak şekilde belirli bir saat aralığında çalışanın tercihinine bırakmaktadırlar (Yavuz, 1997: 16). Bununla birlikte kanunda belirtilen ara dinlenme süreleri 4 saatten kısa süreli işler için 15 dakika, 4- 7,5 saat arası işler için yarım saat, 7,5 saatten fazla süreli işler için bir saatten az olamaz. Kanun koyucu zamanlama açısından bir kısıtlama koymamakla birlikte süreler açısından asgari bir kural belirlemiştir.

1.7.1.5 Zaman Kayıt Sistemi

Esnek sürelerle çalışma modellerinde önemli noktalardan bir tanesi çalışanların çalışma sürelerini tespit etmektir. Zira çalışanların işe giriş, çıkış saatleri, ara dinlenmeleri vb. süreler farklı olabildiğinden klasik bir düzen yerine her bir çalışanın çalışma sürelerini tespit etmek sistemin aksamadan devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma modellerinde işgörenlerin çalıştıkları saat aralıkları ve çalıştıkları toplam saatlerin sağlıklı şekilde belirlenebilmesi amacıyla zaman kayıt sistemi kullanmak işletmeler açısından önemli rol oynamaktadır (Yavuz, 1995: 5). Zaman kayıt sistemi, işgörenlerin haftalık ve / veya aylık bazda çalışmaları gereken süreyi tamamlamaları ve bu sürenin tamamlanmasının kontrolü açısından da önem taşımaktadır.

1.7.1.6. Hesaplama Dönemi

Literatürde yerleşik dönem olarak da adlandırılan hesaplama dönemi çalışanların borçlanma ve alacaklanmalarına izin verilen süreçtir. Yasal ve sözleşmelerden doğan haklara uyumu sağlamak için, işgörenlerin çalıştığı sürelerinin toplandığı yerleşik dönem, haftalık, iki haftalık, aylık veya yıllık olarak belirlenebilmektedir. Hesaplama dönemi, ücret ödeme dönemi ile aynı olabileceği gibi farklı da olabilmektedir (Doğan ve Türk, 1997: 120).

1.7.2. Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma Modelleri

Çalışma süreleri bakımından esnek çalışma modelleri, esnek çalışma süreleri (kayan iş süreleri), kısmi zamanlı (part-time) çalışma, çağrı üzerine çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası ve telafi çalışması olarak ele alınabilir.

1.7.2.1.Esnek Çalışma Süreleri (Kayan İş Süreleri)

Normal çalışma saatleri, tüm işgörenler için mesai süre ve saatlerinin aynı şekilde gerçekleştiği katı ve sabit kurallar içerir. Ancak özellikle 1970'lerden itibaren kadınların iş hayatına giderek daha fazla girmeye başlaması, İKY uygulamalarının önem kazanması, çalışan performansı ve verimliliği gibi konuların popüler hale gelmesi, mega kentlerin ortaya çıkardığı trafik sorunları gibi şartların etkisiyle katı mesai düzenlemelerinin yanına işgören merkezli esnek çalışma uygulamaları da eklenmeye başlanmıştır (Parlak ve Özdemir, 2011: 40). İlk kez 1967 yılında Almanya'nın Ottobrunn şehrinde bulunan Firma Bölkow tarafından işçilerin aynı anda işe giriş çıkış yapmaları nedeniyle oluşan trafik sorununu çözmek amacıyla uygulanan kayan süreli çalışma saati modeli çalışma saatlerinin esnekleştirilmesinde öncü olmuştur (Lale, 2005:198).

İlk kez kullanılan bu model işgörenin ve işverenin taleplerini karşılayacak şekilde çalışma hayatının esnekleştirilmesini sağladığından araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Sonraki yıllarda aynı konuda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları Hax ve Helmut (1972), Teriet (1977), Böckle (1979), Grassl ve Hindelang (1984), Betge (1991), doksanlı yılların başından itibaren çalışma saatinin esnekleştirilmesi uygulamaları artarken kayan süreli esnek çalışma süreleri modeli konusunda yapılan çalışma sayısı da çoğalmıştır. Bu amaçla öncelikle klasik çalışma saatlerinin başlama ve bitiş zamanlarına esneklik getirilmiş, zaman içerisinde hem işverenin hem de işgörenin taleplerine cevap verme kabiliyetine sahip bir model olduğu için esnek çalışma saati uygulamaları yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Çalışkan ve Sungur, 2009: 3).

1970’lerde başlayan ve günümüzde işin gerekleri ve işgörenlerin talepleri nedeniyle giderek daha fazla yaygınlaşan esnek çalışma süreleri uygulamaları ile sabit ve katı mesai saatleri düzenlemeleri yerine işgörenlerin belirli sınırlar dahilinde çalışma saatlerini düzenleyebilmesine imkan tanıyan esnek çalışma uygulamaları ön plana çıkmıştır (Kayalar, 1998: 158). Literatüre esnek çalışma süreleri yahut kayan iş süreleri olarak geçen bu uygulamalarda çalışanlar işletmelerin belirlediği belirli sınırlar dahilinde mesai başlangıç ve bitiş saatlerini kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebilmektedirler. Böylece çalışanlar anlık ihtiyaçları doğrultusunda standart bir işgününde iş saatlerini ileri geri kaydırabilmekte ve zorunlu olarak çalışılan saat dilimleri dışında günlük çalışma süresini ayarlama konusunda söz sahibi olmaktadır. (Cascio, 1992:90).

Basit ve nitelikli olmak üzere iki türü bulunan kayan iş süresi uygulamalarında çekirdek zaman ve esnek zaman olmak üzere iki temel unsur bulunmaktadır. Çekirdek zaman işletme tarafından belirlenen ve tüm işgörenlerin iş başında olmaları gereken zaman dilimi iken esnek zaman ise çekirdek zaman haricinde kalan ve çalışanların ihtiyaçlarına göre değiştirebilecekleri çalışma zamanı dilimlerini ifade etmektedir (Ergenç, 2012: 1). Bu iki temel unsur göz önüne alındığında kayan iş süreleri, işgörenlerin işletme tarafından belirlenen çekirdek zamanlarda mesai başında olmak şartıyla gündelik ihtiyaçlarına göre işe başlama ve işten çıkış zamanlarını belirleyebildikleri çalışma düzeni olarak tanımlanabilir (Çamlı, 2010: 31). Uygulamada sıklıkla kullanılan kayan iş sürelerinin bu şekli basit kayan iş sürelerini açıklamaktadır.

Bazı işletmelerde işgörenlerin işe giriş çıkış saatlerini düzenleyebilmelerinin yanı sıra haftalık/aylık çalışma süresi aynı kalmak şartıyla günde ne kadar çalışacaklarını da belirleyebilmektedirler. Bir hafta ya da bir ay gibi, belirli bir dönem içinde ortalama sürenin dışına çıkmadan, çalışanın kendi şartlarına göre günlük çalıştığı süreyi ayarlayabildiği (örneğin günlük 7 saat günlük 9 saat gibi) kayan iş süresinin bu ikinci türü ise literatürde nitelikli kayan iş süresi olarak isimlendirilmektedir (Günay, 2004: 9).

Kayan iş sürelerinin işletmeye sağladığı başlıca faydalar arasında işin ihtiyaç duyulan saatler arasında gerçekleştirilebilmesi, işletmede daha uzun saat aralıklarında işgören bulunabilmesi ve üretimin devamlılığının sağlanabilmesi, çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verilerek çalışan tatmini ve verimliliğinin sağlanabilmesi, işe geç gelme ve devamsızlık oranlarının azaltılabilmesi sayılabilirken işgörenlere sağladığı faydalar arasında ise trafikte daha az yoğunluk yaşanmasının sağlanması, işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda çalışma saatlerini düzenleyerek iş-yaşam dengelerini daha kolay kurabilmeleri, özellikle kadın çalışanların iş hayatına daha aktif katılım olanağı bulması sayılabilir (Demir ve Gerşil, 2008).

Kayan iş sürelerinin işgörenlere ve işverene yarattığı dezavantajlar arasında ise; işletmenin uzun süre açık olması nedeniyle enerji giderlerinin artması, üstlerin astlarıyla haberleşme sorunları yaşaması, işlerin yetiştirilmesi konusunda doğabilecek anlaşmazlıklar, işgörenlerin birlikte daha az zaman geçirebilmesi sayılabilir (Öztürkoğlu, 2013: 119).

1.7.2.2. Kısmi Zamanlı (Part Time) Çalışma

İş Kanunu'nun 13. Maddesinin 1.fıkrası kısmi süreli iş sözleşmesini, *"işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde az belirlenmiş olduğu iş sözleşmesi"* biçiminde ifade etmektedir. İş Kanununa göre bu önemli ölçüde az ibaresi tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadardır. Bir başka ifade ile bir çalışmanın part time çalışma sayılabilmesi için tam süreli iş sözleşmesi ile çalışan emsal işçinin çalışma süresinin 2/3'ü geçilmemelidir. Örneğin haftada 45 saat çalışılan bir kurumda 30 saate kadar yapılan çalışmalar part time çalışma olarak kabul edilebilir.

ILO'ya göre de esnek çalışmanın 3 temel unsuru kısmi süreli çalışmanın normal çalışma sürelerine göre daha az olması, çalışmanın süreklilik arz etmesi ve gönüllü olarak yapılmasıdır (Yavuz, 1995: 38).

Kısmi çalışma uygulamaları 1929 ekonomk krizinin ardından ve kadın istihdamını arttırıcı etkisi olacağı tahmin edilen bir çalışma düzeni olarak ortaya çıkmışken, işgücü yapısının değişmesi ve teknolojik gelişmelerle birlikte istihdamı arttırıcı bir çözüm olarak ön plana çıkmıştır (Tokol, 1992: 1). Özellikle üretimin 24 saat sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler açısından özel önem taşıyan part time çalışma uygulamaları bu konuda işveren taleplerine cevap vermekte ve işçgörenlerin de zamanlarını daha kontrollü kullanmasını sağlamaktadır (Blomeyer, 1994: 200).

Kısmi çalışmanın amaçları arasında mevcut işgücü arzından daha fazla yararlanmak, işgörenlerin etkinliğini arttırmak, gizli işsizliği azaltmak ve istihdamı yükseltmek, tam zamanlı olarak çalışamayacak durumda olan bazı özel gruplara (kadınlar, emekliler, özürlüler, öğrenciler vb.) iş olanağı sağlamak sayılabilir. Özellikle kadınların ve öğrenilerin istihdamda payının artmaya başlamasıyla birlikte esnek çalışma uygulamaları da yaygınlık kazanmaya başlamış ve popüler hale gelmiştir (O'Reilly ve Fagan, 1998). Öğrencilerin iş hayatında tecrübe kazanma isteği ve yaşadıkları ekonomik zorluklar, emeklilerin yaşadıkları ekonomik sıkıntılar ve çalışma alışkanlıkları ve kadınların ailevi rolleri esnek çalışmanın bu gruplar tarafından tercih edilmesinin başlıca nedenleridir. Ayrıca hizmet sektörünün giderek önem kazanması ve bu sektördeki işlerin part time çalışmaya uygunluğu da part time çalışma uygulamalarının yaygınlık kazanmasında önem taşıyan faktörlerden biri olmuştur (Pinhas, 2007: 56).

Part-time çalışma, istihdamı oranlarını arttırarak işsizliği düşürmek için pek çok hükümetin istihdam politikalarında önemli yere teşkil etmektedir. Part time çalışma sistemi ile daha fazla işçinin istihdamı işsizliğe bir çözüm olarak görülmektedir (San, 2006: 9).

1.7.2.3. Çağrı Üzerine Çalışma

Özellikle hizmet sektöründe giderek yaygın bir çalışma şekli olan çağrı üzerine çalışma kısmi süreli çalışmanın özel bir türü olarak işgörenin işyerinde sürekli bir biçimde bulunmasını gerektirmeyen esnek çalışma modelidir (Koç, 2016: 280).

ILO'ya göre işgörenlerin salt gereksinim hissedildiğinde çağrı üzerine çalıştırılması olan çağrı üzerine çalışma iş kanununda ise *“yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi”* şeklinde tanımlanmıştır. İş görme süre ve tarihinin işverene bırakılması yönüyle çağrı üzerine çalışma diğer kısmi süreli iş sözleşmelerinden farklılaşmaktadır (Sert, 2014).

Çağrı üzerine çalışmanın yapısı gereği işgören işverenin ihtiyacı ve talebi doğrultusunda çalışmaya hazır olarak beklediğinden, bu çalışma türünün işverence suistimal edilmemesi için kanun koyucu işçiyi korumaya yönelik bazı önlemler almıştır. Buna göre iş kanununun 14. Maddesi 2.fıkrası uyarınca *“çalışma süresinin belirlenmediği durumlarda, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılacağı”*; 3. Fıkrası uyarınca *“işverence çağrının, aksi kararlaştırılmamışsa, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapılacağı ve günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorunda olduğu”* hükme bağlanmıştır. Böylece işçi tarafının bazı hakları yasayla güvence altına alınmıştır.

Çağrı üzerine çalışma, iş sürelerinde esneklik sağlayarak maliyetleri düşüren bir unsur olduğundan zamanı ve kapsamı önceden öngörülemeyen işler için kullanılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu çalışma biçimi işgören açısından ise kariyer ilerlemesini ve sosyal ilişkilerini zedeleme potansiyeline sahip bir çalışma türüdür. Zaten bu nedenle kanunda çalışanı koruyucu düzenlemelere yer verilen bir çalışma türü olmuştur.

1.7.2.4. Vardiyalı Çalışma

Sanayi devriminin ardından kitlesel üretimin önem kazanması ve değişen müşteri talepleri emek gücüne duyulan ihtiyacı arttırmış, işletmeler daha fazla üretim yapmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Bunun sonucunda işletmeler insan gücünden günün büyük bir kısmında yararlanmak istemişlerdir. Bunu sağlayabilmek

için işletmeler vardiyalı çalışma sistemine geçmişlerdir. Bu şekilde bir çalışma sistemi ile günün ve gecenin her saatinde üretimi mümkün kılmak amaçlanmıştır (Costa, 2010). Bunun neticesinde kesintisiz üretim ve 24 saat çalışmayı içeren çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışma biçiminde her bir çalışan açısından yasal günlük çalışma süreleri aşılamayacağından üretimin devamlılığını sağlamak için çalışanlar vardiyalar biçiminde çalışmaktadırlar (Ünal, 2019).

Vardiyalı çalışma üretimin tüm gün ve kesintisiz biçimde sürdüğü işletmelerde, gün içerisinde birbirini takip eden farklı zaman dilimlerinde farklı işçi grubunun çalışmasına yönelik çalışma biçimidir (Yılmaz, 2018). Gece- gündüz aralıksız çalışma yapılan işyerlerinde, işgörenlerin zaman konusunda örgütlenerek işin düzenini sağlayacak şekilde işi saat dilimlerine göre birbirlerine devretmesi yoluyla gerçekleştirilen çalışmaya vardiyalı çalışma denmektedir (Boğurcu, 2019). Bu sistemde 24 saatlik zaman dilimi içerisinde işgörenler en az 3 vardiya halinde ve günlük çalışma saati onbir saati geçmeyecek biçimde planlanmaktadır. Bir başka ifadeyle iki veya daha fazla çalışan grubu aynı işi farklı zaman diliminde yapmaktadırlar (Ünal, 2019).

Vardiyalı çalışma, esnek bir çalışma modeli olduğundan. Örgütler çalışma saatlerini maksimum faydayı sağlayacak şekilde dizayn etmektedirler. Bu dizaynı gerçekleştirirken işveren, işin gereklerini dikkate alırken çalışanın, fiziksel ve psikolojik sağlığını, ailesel durumunu vb. birçok bileşeni dikkate almak durumundadır. Vardiyalı çalışma sisteminde, iki veya daha fazla çalışma grubu, vardiya diye tanımlanan sürelerin bitiminde, işi diğer gelen çalışan grubuna devretmektedir ve vardiya değişimleri bu şekilde devam etmektedir (Şenol, 2015). Vardiyalı çalışma kapsamında sabit vardiya (bir grubun sürekli gündüz, bir grubun sürekli akşam çalıştığı) ve dönüşümlü (çalışma gruplarının gece ve gündüz çalışma durumunun değişkenlik gösterdiği) vardiyalı çalışma olmak üzere 2 tür vardiyalı çalışma bulunmaktadır. Gece çalışmanın çalışan açısından yarattığı zorluklar nedeniyle uygulamada genellikle dönüşümlü vardiya tercih edilmektedir (Akgöl, 2010).

Vardiyalı çalışmanın çalışanlar açısından yarattığı zararlar arasında vardiya dönüşümlerinin yarattığı sağlık sorunları (Lac ve Chamoux, 2003), iş ve yaşam dengesini kurmada yaşanan zorluklar (Demirbilek, 2004) biyolojik ve fiziksel olumsuzluklar, vücut ritminde bozulmalar, sosyal hayata yeterince vakit ayıramama (Yılmaz, 2018), toplumla yeterince vakit geçirememekten kaynaklanan sosyal izolasyon hissi, sosyal ve aile içi rollerde aksama (Degirmencioğlu, 2018), yorgunluk ve motivasyon düşüklüğü (Akgül, 2019), iş kazalarında artış (Yılmaz, 2018) sayılabilir.

1.7.2.5. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, birden fazla çalışanın tam gün niteliğindeki bir işi, o işe ait süreyi dolduracak biçimde paylaşımlarını ifade eder (Meriç, 2005: 1558). İş paylaşımında işin ve çalışma sürelerinin işgörenler arasında paylaştırılması gibi iş sözleşmesinden elde edilen menfaatler (ücret, ikramiye, izin, prim ve sosyal yardımlar vb.) de işgörenler arasında paylaştırılır (Filiz, 2011: 23; Hatman, 2003: 68). Söz konusu paylaşım çoğunlukla çalışma saatlerinin bölüşülmesi ve her işgörenin aynı iş türünü yapması biçimindedir. Örneğin; işgörenlerden birisinin Pazartesi sabahından Perşembe öğlenine kadar, diğer işgörenin Perşembe öğleden Cumartesi akşamına kadar çalışarak aynı nitelikteki işi yerine getirmesi iş paylaşımına örnek teşkil etmektedir.

İş paylaşımı part time çalışmadan işin niteliği itibariyle tam gün olması ve iki veya daha fazla kişi tarafından yapılması yönleriyle ayrılmaktadır (Tan, 2014: 30). Öte yandan part-time olarak çalışan iki veya daha fazla kişi olması yönünden ise part-time çalışma ile benzeşmektedir (Yavuz, 1995: 50-51).

İş paylaşımı, iki işgörenin bir tam zamanlı işi kendi istekleri ile paylaşımlarına olanak tanıyan bir esnek çalışma modelidir. Bir çalışan iş başında bulunmadığında diğeri onun yerini doldurup iş görme edimini yerine getirmekte ve işin yapılmasından her iki iş gören de sorumlu olmaktadır (Tuncay, 1999: 70). İş paylaşımında çalışanlar kendi aralarında çalışma zamanını düzenleyebilme hakkına sahip olduklarından ve bu

çalışma modeli ile iş görenlerden biri çalışmadığında diğeri onun yerini alabileceğinden işin sürekliliğinin sağlanması ve hastalık, özel durumlar gibi devamsızlık yaratabilecek hallere karşı önlem alınması için etkili bir esnek çalışma modelidir (Karakoyun, 2007: 12).

İş paylaşımı iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi, işsizliğin azaltılması, devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltması, özel grupların istihdamını arttırması, çalışanlara serbestlik sağlaması gibi avantajlarının yanında; işin sağladığı menfaatlerin kişiler arasında bölünmesi, gelirden düşüş, iş görenler arasında sorunlar ve çatışmalar yaratabilmesi, işin sorumluluğunun iki kişide birden olması gibi dezavantajlara da sahiptir (Başdoğan, 2015: 31-32).

1.7.2.6. Sıkıştırılmış İş Haftası

Sıkıştırılmış iş haftası günlük çalışma sürelerinin arttırılması suretiyle haftalık çalışılan gün sayısının azaltıldığı esnek çalışma modelidir. Bu modelde günlük çalışma saati 8 saati aşmakta ancak kanunen 11 saati aşmamakta ve 8 saat ile 11 saat arasında çalışılmak suretiyle haftalık çalışma saati doldurularak kalan zamanlar çalışılmamaktadır (Di Milia, 1998). Haftalık 40 saat çalışılan bir işyeri ele alınacak olursa günlük 10 saatten 4 gün çalışılması halinde kalan bir gün işçi tarafından çalışılmadan geçirilebilecektir. Burada haftalık ya da aylık çalışma süresinde herhangi bir azalma söz konusu olmayıp yalnızca çalışılan zaman dilimleri uzatılarak bazı günler çalışılmamasını sağlayacak şekilde yapılmış bir planlama söz konusudur.

Burada işçinin haftalık süreleri aşması veya hafta tatilinde işverence çalıştırılması durumunda fazla mesailerini alacağı (Yavuz, 1995: 6) ve Türkiye'deki iş kanunu uyarınca günlük çalışma saatlerinin 11 saati geçemeyeceği unsurlarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Sıkıştırılmış iş haftasının yararları arasında işgörene sağladığı zaman serbestisi ve sosyal hayatlarına daha fazla vakit ayırabilecekleri zaman dilimleri yaratma fırsatı verilmesi, işe-gidiş geliş ve maruz kalınan trafik oranının azalması, kendini geliştirmek için daha fazla zaman sağlaması sayılabilecekken; zararları arasında ise

uzun çalışma saatlerine bağlı olarak ortaya çıkacak iş kazalarında artış, verimde ve performansta azalış, sağlıksal problemler, konsantrasyon kayıpları, üretimde hatalı mal sayısının artması vb.faktörler sayılabilir (Topçuk, 2006: 43).

1.7.2.7. Telafi Çalışması

Telafi edici çalışma, mecburi veya mecbur olmayan bir nedenle işgörenin çalışmadığı veya eksik çalıştığı sürenin, uygun bir ileri tarihte daha çok çalışılmak suretiyle telafi edilmesidir. Bu çalışma için iş görene ek ücret ödenmez (Günay, 2004: 13). Zira ortada çalışılmamış bir süre vardır ve işgören taraf bu sürenin karşılığı olarak çalışmaktadır. Kanun koyucu telafi çalışmasının suistimalini önlemek için 2 ay içerisinde gerçekleştirilmesi, tatil günlerinde yapılamaması ve 3 saatten fazla telafi çalışması yapılamayacağı gibi kurallarla bu çalışma modelinin sınırlarını belirlemiştir.

1.7.3. İstihdam Biçimleri Bakımından Esnek Çalışma Modelleri

İstihdam biçimleri bakımından esnek çalışma modelleri, evden çalışma, tele çalışma, taşeronluk ve ödünç iş ilişkisi olarak ele alınabilir.

1.7.3.1. Evden Çalışma

Sanayi devrimiyle birlikte yaygınlık kazanan evden çalışma en eski esnek çalışma modellerinden biridir. 1970'lerde yaşanan petrol krizinin sonrasında benzin tüketimini azaltmak, ulaşım maliyetlerini kırmak, ulaşımında geçirilen gereksiz süreleri azaltmak gibi düşüncelerle çalışma hayatında bir mekânda toplanmaktan, işi, ev alanına doğru kaydırma yönüne evrilen bir değişim ortaya çıkmıştır (Bailey ve Kurland, 1999; Erdoğan, 2012: 82).

Özellikle 2000'li yıllarda meydana gelen gelişmeler yukarıda bahsedilen değişime olanak sağlamıştır. Ofis ortamında bulunmayı zorunlu kılmayan hizmet sektöründeki işlerin yaygınlık kazanması, kadınların iş hayatında daha fazla yer almaya başlaması, teknolojik gelişmelerin bireylere işlerini yaparken mekânsal bağlılığını ortadan kaldırması, çalışan talepleri gibi etkenlerle uzaktan çalışma

uygulamaları giderek yaygınlık kazanmıştır (Tunçer, 2013). Özellikle son iki yılda ortaya çıkan pandemi şartları bireyleri mecburen uzaktan çalışmaya sevk etmiş ve uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlık kazanması daha da hızlanmıştır. Gerek literatürde yapılan çalışmalar gerekse iş hayatında yapılan modellemeler pandemiden sonra da uzaktan çalışma uygulamalarının ya da en azından hem uzaktan çalışmalara olanak veren hem de ofis ortamından çalışılan hibrit çalışma uygulamalarının devam edeceğini göstermektedir.

Evden çalışma ile ilgili pek çok tanım yapılmakla birlikte literatürde en yaygın olan tanım uluslararası çalışma örgütü (ILO) tarafından yapılan tanımdır. ILO tarafından yapılan tanıma göre evden çalışma bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracın denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya malın sağlanmasıdır (ILO, 2017c). ILO'nun 177 Sayılı Sözleşmesi'nde evden çalışan kişi *“Kendi evinde veya işverenin işyeri dışında olmak kaydıyla kendi seçtiği yerlerde, bir ücret mukabilinde, malzeme, ekipman ve diğer girdilerin kendisi, işveren veya aracı tarafından temin edilmesine bakılmaksızın, üretim ya da servisin işveren tarafından kararlaştırıldığı, işverence belirlenen mal ve hizmetlerin üretimi için çalışan kişidir”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Evden çalışma, iş merkeziyle telefon, bilgisayar ya da faks gibi teknolojilerle iletişim kurularak işin evde yapılması ya da işin bir kısmının evde yapılmasıdır (Belek, 2018:192). Evden çalışmada da tıpkı klasik iş ilişkisinde olduğu gibi işgören ile işveren arasında bir sözleşme vardır ve işveren ücret ödeme işgören de iş görme borcunu yerine getirmektedir. Bir başka ifade ile klasik çalışma biçiminde olduğu gibi işgören bir işyerinde çalışıyormuşçasına sözleşmeli olarak, bir işletme veya işverene bağlı olarak görevlerini yerine getirir. Buradaki farklılık işgörenin çalışma edimini işverenin organizasyonu altında değil evinde yerine getirmesidir (McInerney, 1999; Lim ve Teo, 2000: 561).

Gerek Avrupa Birliği raporlarında gerekse ILO raporlarında esnek çalışmanın üç temel unsuru üzerinde durulmuştur. Bu üç temel unsur iş yerini işverenin sağlamaması yani çalışanın iş yerini kendi seçmesi, işgörenin çalışma karşılığında

ücret alması/ işi bir bedel karşılığı yapması ve çalışanın ürettiği malların sonuçta işverenin talep ettiği ürün veya hizmetle sonuçlanmasıdır (işçinin oluşturduğu mallar için ayrı bir piyasaya erişim içinde olmaması) (Alp ve Sönmez, 2011; Tokol, 1992: 7).

Evden çalışmanın, çalışanlar açısından avantajları arasında ev sorumluluğu olan kadın evli çalışanların çalışmasına olanak sağlaması, çalışanların ulaşım açısından zaman ve para tasarrufu sağlaması sayılabilirken; dezavantajları arasında ise çalışanların fiziki olarak işletmede bulunmadıkları için aidiyet duygusunun azalabileceği ve sunulan bazı faydalardan yararlanamayabileceği, ekip çalışmasında problemler ortaya çıkabileceği, sosyalliklerinin azalacağı, konsantrasyonlarının bozulabileceği vb. etmenler sayılabilir (Belek, 2018: 194).

Evden çalışmanın işletmeler açısından avantajları servis, yemek, iş yeri kirası gibi idari masrafları azaltması iken dezavantajları ise, işverenin çalışanını denetlemesinin zorlaşmasıdır (Başdoğan, 2015: 35).

1.7.3.2. Tele Çalışma

İlk defa 1969 yılında Washington Post Gazetesi'nde bir makalede açıklanan tele çalışma; teknolojik gelişmeler ile birlikte 1980' li yıllardan sonra daha çok uygulanma alanı bulmuş ve yaygınlaşmıştır. Tele çalışmanın yaygınlık kazanmasında en etkili olan unsur, teknolojik gelişmeler neticesinde işlerin teknolojik aygıtlar vasıtasıyla yerine getirebilmesi olanağı olmuştur (Tokol, 1992: 7).

Tele çalışma, çalışanın iş görme edimini işletmeden ve işvereninden uzakta yerine getirdiği ve işini bilgisayar, telefon, tablet gibi bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla yaptığı esnek bir çalışma biçimidir. Tele çalışmanın ana unsurları çalışanın bir işverene bağlı olarak çalışması, mekan kısıtlaması olmaması yani herhangi bir yerde çalışabilmesi (Murphy, 1996: 47) ve çalışanın işini bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla yerine getirmesidir (Tan, 2007: 38). Bu unsurlar uyarınca tele çalışmanın, bir iş organizasyonuna bağlı olarak çalışan bireyin, işini bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işverenin ana ofisinden uzak bir mekânda ya da evinde yerine getirdiği

istihdam biçimi olduğu söylenebilir (Mollamahmutoğlu vd., 2014; Myltykbayeva, 2017: 60).

Tek bir işyerine bağımlı olarak çalışmanın ötesine geçen ve çalışana işini teknolojik imkanlarla her yerde yapabilme olanağı sağlayan tele çalışma literatürde komşu büro, evde büro, e-çalışma, uydu büro, mesafeli çalışma, gezici büro, elektronik evden çalışma, siber çalışma ve dağınık çalışma sistemleri (Erdut, 1998) gibi isimlerle de anılmaktadır. Tele çalışmanın bu kadar farklı şekillerde isimlendirilmesinin nedeni birçok farklı mekanda gerçekleştirilebilir olmasıdır.

Tıpkı evden çalışma gibi uzaktan çalışmanın bir çeşidi olan tele çalışma modeli, elektronik iletişim araçlarının kullanılması zorunluluğu sebebiyle bu ismi almıştır. Uzaktan çalışmanın türleri olan evden çalışma ve tele çalışma arasında bazı farklılıklar vardır. Evden çalışmada çalışanın işini mutlaka evde yerine getirmesi gerekirken; tele çalışmada ise işini bilgi iletişim teknolojileri kullanarak yerine getirmek şartıyla kişi her yerden çalışabilir (Belek, 2018: 196). Bu açıdan tele çalışma evden gerçekleştirildiğinde ev esaslı tele çalışma, müşteri ve işveren ihtiyaçlarına göre değişen mekanlarda (ev ve işletme dışında) yapılan tele çalışma merkez/uydu esaslı tele çalışma; kişi hareket halinde iken ulaşım imkanlarından yararlanılırken yapılan tele çalışma mobil/hareketli tele çalışmadır. Görüldüğü gibi tele çalışmanın yalnız bir türü evden gerçekleştirilmektedir (Alkan, 2007: 268). Yine evden çalışmada işin bilgi iletişim teknolojileri kullanılarak yerine getirilmesi bir zorunluluk değilken (ancak genellikle iş bu şekilde yerine getirilmektedir); tele çalışmanın varlığı için ise bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılarak işin yerine getirilmesi zorunludur.

Tele çalışmanın, çalışanlar açısından olumlu yönleri arasında çalışanlara esneklik sağlaması, kadınlar ve öğrencilerin çalışma imkanı bulması, çalışanları trafikte geçirilen süre ve masraftan kurtarması yer alırken (Demircioğlu ve Engin, 2002: 30); çalışanlar açısından olumsuz yönleri arasında ise çalışmada mekânsal bütünlük olmaması, işletmelerin sunduğu yemek vb. bazı imkanlardan faydalanamama, sosyal olarak diğer işçilerle bir araya gelememe; işveren açısından olumlu yönleri ise; işletmenin bina maliyetlerinin azalması, devamsızlığın azalması

sayılabilir. Tele çalışmanın işveren açısından olumsuz yönleri ise işleri koordine ve organize etmenin zorlaşması ve tele çalışanların denetiminin klasik çalışmaya göre daha zor olması sayılabilir (Pe´rez vd., 2002: 777).

1.7.3.3. Taşeronluk

Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü’ ne göre taşeronluk, *“birçok parçadan oluşan bir ürünü üreten veya montajını yapan bir işletmenin, ikinci işletme ile üretim programlarının bir bölümünü yapması için sözleşme yaptığı zaman ortaya çıkan iş ilişkisi”* iken 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesine göre ise; *“Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi.”* dir.

Taşeronluk bazı işlerin alt işverene verilerek onun işçilerine yaptırılmasını içeren yaygın bir esnek çalışma uygulaması olup; işverenlere verimlilik ve maliyetlerden tasarruf gibi faydalar sağlamaktadır (Arıcı, 1992). Taşeronluk yöntemiyle belirli süreli veya kısmi süreli işçiler istihdam edilmekte, duruma göre vardiyalı çalışma sistemi uygulanmakta, esnek ücret politikaları izlenmekte, böylece ücret maliyetlerinde esneklik sağlanmaktadır. Taşeronluk ile asıl işverene ait bir iş alt işverence yapılmakta olup, uygulama esnek çalışma örneği sergilenmektedir (Kördeve,2016). Taşeronluk uygulamaları ile zaman, mekan ve işgücü esnekliği sağlanmış olur.

Özetlenecek olursa taşeronluk, işletmelere; çalışma saatlerini ayarlayabilme, fazla mesai ödemelerini ayarlayabilme, sosyal yardımların dağıtılmasında, izin dönemlerinin belirlenmesinde, işgören sayısının duruma göre ayarlanabilmesinde esneklik sağlayan ve sıklıkla kullanılan yaygın bir uygulamadır.

1.7.3.4. Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi, bir işyerinde çalışan işçinin işveren tarafından geçici süreliğine başka bir işverene devredilmesi durumu olup İş Kanununun 7. Maddesinde “işveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur” biçiminde tanımlanmıştır. Ödünç iş ilişkisi altı ayı geçmemek kaydı ile ve yazılı olarak yapılır ve ihtiyaç duyulması halinde en çok iki kez yenilenebilir (Kurt, 2003).

Ödünç iş ilişkisinde hem devreden esas işveren belirli süre bazı yükümlülüklerden muaf olmakta hem de devralan işveren işçilere çalıştıracağı kısa süre için sözleşme yapma zorunluluğundan kurtulmaktadır (İş Kanunu, 2014; Zeytinoğlu, 2006).

Ödünç iş ilişkisi ile işletmeler işgücü fazlasını işten çıkartmadan ihtiyacı olan diğer bir işletmeye devrederek, hem atıl işgücü azaltmakta, hem de kalifiye elemanlarını muhafaza edebilmektedirler. Böylece işletmenin iş durumuna göre çalışan sayısında işletmeler bir esneklik sağlamaktadırlar (Tamer ve Negiz, 2018). Ödünç iş ilişkisi bu yönüyle daha çok dışsal esnekliğe atıfta bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

2.1. KUŞAK TEORİSİ

Dünyada her dönemde o döneme özgü olaylar ve gelişmeler yaşanmaktadır ve benzer yaş aralığındaki bireyler aynı dönemin şartlarını yaşadıklarından bu olaylardan ve gelişmelerden benzer şekilde etkilenmektedirler. Benzer dönemdeki benzer şartları yaşamış bireylerin yaşam tarzları, olaylar karşısındaki tutumları, yaklaşımları, beklentileri, düşünceleri dönemin koşullarına göre şekillenmektedir (Sullivan vd., 2009: 290). Bir başka ifade ile yaşanan dönemin koşulları bireylerin tutum, yaklaşım ve düşüncelerini etkilemektedir. Benzer dönemdeki bireylerin bu durumunu baz alan bilim insanları belirli zaman dilimlerinde yaşamış ve benzer tecrübeler edinmiş kişilerin, diğer bir zaman diliminde yaşamış ve bambaşka şartlar etkisinde yetişmiş bireylerden tutum, davranış, düşünce, beklenti vb. unsurlar açısından farklılaştığını iddia etmiş ve böylece kuşak /kohort teorisi doğmuştur (Chen, 2010: 132).

Literatürde yapılan araştırmalar kuşak kavramına ilişkin incelemelerin çok daha eski tarihlere dayandığını belirtse de kuşaklar teorisi ya da diğer bir ismiyle kuşak gruplamaları teorisi ile ilgili ilk bilimsel çalışmanın Alman Sosyolog Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazılan “The Problem of Generations” adlı makale ile başladığı görülmektedir (Taylor, 2008; Sarıkaya, 2018). Mannheim’ın çalışmasında “kuşak” kavramının; “yaş gruplarını” içeren tarihsel ve sosyal bir süreci temsil ettiği belirtilmektedir (Mannheim, 1952). Mannheim’ın kuşak teorisindeki ana fikir; sosyal, kültürel ve tarihsel olarak aynı dönemde dünyaya gelen bireylerin, yer aldıkları kuşağın oluşum süresince aynı ekonomik, sosyal, siyasi ve tarihsel olayların etkisinde kalmaları ve birbirlerine yakın deneyimlere, davranışlara ve düşünce sistemine sahip olmasına dayanmaktadır (Ercömart, 2018). Böylece aynı şartları ve zaman dilimini yaşayan kişilerin kendi kuşak özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte günümüzdeki biçimiyle kuşakları içine alan bir sınıflandırma Inglehart (Lester vd., 2012) tarafından yapılmış, teorinin yaygınlık kazanması ise Strauss ve Howe (1991) tarafından yayımlanan “Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069” isimli kitapla olmuştur. Bu nedenle bazı araştırmacılar kuşaklar teorisini “Strauss-Howe Kuşak Teorisi” biçiminde isimlendirmişlerdir. Teorinin ana fikri benzer tarih aralıklarında dünyaya gelip yetişmiş ve yakın yaş gruplarında yer alan kişilerin benzer davranış özellikleri, değer yargıları, tutumlar, eğilimler ve beklentiler sergiledikleri ve arkadan gelen her bir yeni kuşağın yaşadıkları dönemlerde dünyanın şartlarında meydana gelen değişimlere (savaş, ekonomik değişimler, teknolojik gelişmeler, salgın, doğal felaketler, ekonomik buhranlar vb.) göre diğer kuşağın özelliklerden farklılıklar içerdiğidir (Moss, 2010).

2.2. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak teorisi; birbirine yakın tarihlerde doğmuş olmaları itibariyle benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, benzer değer yargıları ve inanç sistemleri geliştiren, benzer davranış özellikleri gösteren kişilerden oluşan bir topluluğu ileri sürmektedir. Bir kuşağın şekillenmesinde etkili olan olayları; siyasi çevre, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, iktisadi eğilimler, ekonomik buhranlar, salgınlar, savaşlar vb. unsurlar oluşturmaktadır (Lamm ve Meeks, 2009: 615). İşte kuşak kavramı: benzer tarih aralıklarında dünyaya gelen ve yetiştiği devrin ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal olayları ile döneme hâkim olan değerlerden etkilenen kişileri ve oluşturdukları toplulukları (Altıntuğ, 2012); aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu grupları (Adıgüzel vd., 2014) ifade etmektedir. Tdk’ya göre de kuşak kavramı benzer yıllarda doğmuş, ve bundan ötürü aynı zaman dilimi ve şartlarda yetişmiş, devrinin sıkıntı ve kaderlerini beraberce tecrübe etmiş, kendilerine benzer sorumluluklar yüklenmiş bireyler topluluğu olarak açıklanmıştır. Ekonomi, kültür, siyaset, teknoloji, vb çeşitli konularda meydana gelen dönemsel farklılıklar, kişilerin algılayış tarzı ve konulara bakış açılarını, beklentilerini, değer sıralamalarını ve gereksinimlerini ciddi biçimde şekillendirmektedir. Farklı devirlerin yarattığı farklı şartlarda doğup büyümüş kişiler, bunun sonucunda farklı değer yargıları ve kişilik

özelliklerine sahiptirler. Her bir kişi yer aldığı kuşağın davranış, inanış, değerlerini taşımakta ve diğer kuşaklardan ayrılmaktadır (Aka, 2017: 21).

Biyolojik açıdan kuşak kavramı her bir bin yıllık süreçte 20-25 sene aralıklarla yerleşmiş topluluklardır. Ancak bu tanım günümüzde geçerlilik göstermemektedir. Zira buradaki tanım sadece yıl bazlıdır ve günümüzde kuşaklar çok daha hızlı ve kısa aralıklarla oluşmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2010). Buradan hareketle günümüzün çok hızlı değişim gösteren dünyasında kuşak kavramını biyolojik temelli tanımlamak yerine sosyolojik temelli bir tanım yapmak çok daha faydalı olacaktır. Kuşaklar sosyolojik açıdan ele alındığında belirli tarih aralıklarında dünyaya gelmiş, benzer olaylardan ve şartlardan etkilenmiş, kendilerinden benzer sorumluluklar beklenilmiş, ortak değerleri, inançları, beklentileri, talepleri ve özellikleri olan kişiler olarak değerlendirilmişlerdir (Özer vd., 2013: 125). Biyolojik tanımın salt yaş bazlı yaklaşımındansa sosyolojik tanımın birçok değişkeni göz önünde tutan yaklaşımı kuşakları anlama açısından daha anlamlıdır.

Kuşaklararası ayrımı yaparken kuşaklararasıdaki sınırları tam olarak belirlemek kolay değildir. Bu nedenle biyolojik temelli bir yaklaşımdan ziyade yakın tarih aralıklarında dünyaya gelmiş, benzer değer yargılarını, davranış ve yaşam biçimlerini paylaşan, benzer dönemin şartlarını yaşamış, aynı düşünce yapısına sahip bireyler topluluğu “kuşak” olarak tanımlanabilir (Lower, 2008; Chen, 2010; Altundağ, 2012; Delahoyde, 2009; Manion, 2009). Burada kuşakların tarih aralıkları belirlenirken o kuşağı oluşturan bireylerin doğum tarihlerinden çok ortak paylaşımları olan, önemli benzer olaylar yaşamış bireyler topluluğundan bahsedilmektedir. Burada tarihlerden çok yaşanan olaylar önem taşıdığından kuşakların tarih aralıkları ülkelere göre farklılık gösterebilir. Zira her ülkede aynı dönemde doğmuş insan toplulukları aynı kuşak özellikleri göstermeyebilir. Her ülkenin kendisi açısından önem taşıyan olaylarının ve bu olayların etkilerinin tarih aralıkları farklılaştığından kuşak farklılıklarını ortaya koyarken bölgesel farklılıkları dikkate almak da önem taşımaktadır.

2.3. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Benzer tarih aralıklarında büyüyüp yetişen ve aynı dönemin siyasi, sosyal, ekonomik ve toplumsal olaylarını beraberce tecrübe eden bireyler topluluğu literatürde kuşak olarak isimlendirilmektedir (Mannheim 1922; Cogan, 2012: 2270). Kuşaklar sınıflandırılırken yetiştikleri dönemin ortaya çıkardığı ekonomik, siyasi ve sosyal şartlar kuşağın oluşmasında etkili olmakta ve benzer şartları yaşayan bireylerin duygu, düşünce, bilinç, tutum, davranış kalıpları benzerlik göstermektedir (Glass, 2007). Bir kuşaktaki bireylerin diğer bir kuşakta yer alan bireylere göre çok daha farklı koşulların etkisiyle büyüyüp yetişmesi ve bu dönemdeki olayların o kuşağın üzerinde bıraktığı etkiler kuşaklar arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Chen, 2010: 132). Örneğin; bir kuşak diğerine nazaran daha fazla rahatına düşkün, belirsizliğe daha fazla katlanabilen, ekonomik ve sosyal güvenlik kaygıları nispeten daha düşük, dışa dönük, bireyselci ya da toplulukçu, yeniliklere açık ya da kapalı, teknolojiyle uyum sağlayabilen ya da sağlayamayan vb. olabilmektedir (Strauss ve Howe, 1991, Arslan ve Staub, 2015: 5; Kowske vd., 2010: 266). Birbirinden farklı kuşaklardaki bireylerin olaylar karşısındaki tutumlarını, sergileyecekleri davranışları ve yaklaşımlarını anlayabilmek toplumsal bütünlüğü sağlamak açısından zorunludur ve bir kuşak sınıflandırılması yapılmasını gerekli kılmaktadır. Kuşak sınıflandırılması yapılırken baz alınması gereken nokta ise salt yaştan ziyade o kuşağı oluşturan bireylerin deneyim, beklenti ve tutumlarıdır. Bu şekilde sağlıklı bir sınıflandırmaya ulaşılabilecektir (Zempke vd., 2013; 4). Zira her bir kuşağın yaşadıkları olayların etkisiyle kendine has bir karakteristiği ortaya çıkmaktadır.

Bazı yazarlar kesin sınırlar çizmek mümkün olmamakla birlikte kuşak sınıflandırılmasında temel olan noktanın Dünya genelinde önemli etkiler yaratmış olan olaylar olduğunu ve bu nedenle de kuşakların tarih aralıklarının benzer olduğunu savunmuşlardır. Ordun'a göre, savaşlar, ekonomik krizler ve internetin icat edilmesi vb. dünyayı değiştiren hadiseler, tüm dünya açısından benzer etkiler yaratmıştır. Bu noktada, kuşakların sınıflandırılmasında küresel manada etki yaratan olaylar önemlidir (Ordun, 2015). 1914-1918 birinci dünya savaşı, 1920'ler ve 1930'lardaki büyük ekonomik buhran, 1941-1945 ikinci dünya savaşı, 1946-1953 soğuk savaş ve nükleer

savaş tehdidi, 1940'lar ve 1950'ler televizyonun icadı, 1970'ler enerji krizi, 1989 Berlin duvarının yıkılışı, 1990'lar internetin gelişimi, 1991 Sovyet Rusya'nın yıkılışı ve 1991 Körfez krizi küresel anlamda etki yaratan olaylar olarak sıralanabilir (Schewe ve Meredith, 2004: 55). Bununla birlikte kuşakların sınıflandırılmasında kullanılan tarih aralıkları genellikle yazarlar arasında değişiklikler göstermektedir. Kuşaklara ilişkin pek çok farklı disiplin tarafından araştırmalar gerçekleştirildiğinden birçok yazar tarafından kuşaklara ilişkin pek çok farklı sınıflandırma yapılmıştır. Bunun yanı sıra kuşakların sınıflandırılması farklı coğrafyalara göre de değişkenlik göstermektedir. Zira dünyanın farklı bölgelerindeki farklı ülkelerde aynı zaman dilimi içerisinde çok farklı siyasi, ekonomik, sosyal şartlar yaşanabilmekte ve belirlenen kuşakların tarih aralıkları bölgeden bölgeye farklılıklar gösterebilmektedir.

Değişik disiplinlerden farklı araştırmacıların kendi disiplinlerinin amaçları doğrultusunda kuşak sınıflandırmaları yapmaları ve kuşakları oluşturan önemli olayların bölgelere göre değişkenlik göstermesi gibi unsurlara bağlı olarak kuşakların sınıflandırılmasında ortaya çıkan farklı zaman dilimi aralıkları kuşakları sınıflandırmanın kolay bir süreç olmadığını göstermektedir (Reeves ve Oh, 2008: 296).

Literatürde genellikle kabul gören ve araştırma kapsamında da kullanılacak olan kuşak sınıflandırmasına göre günümüze kadar gelen süreçte sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olmak üzere 5 ana kuşak bulunmaktadır (Reeves ve Oh, 2008: 293; Twenge vd.,2010). Aşağıdaki tabloda alan yazınında gerek dünyada gerekse ülkemizde sınıflandırmada kullanılan kuşaklar ve söz konusu kuşakların yer aldıkları tarih aralıkları gösterilmektedir.

Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Oblinger ve Oblinger (2005)	1925-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-

Twenge vd., (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001-
Adıgüzel, Batur ve Ekşili (2014)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Koçel (2015)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Hammill (2005)	1922-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001-
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994-
Lancaster ve Stillman (2002)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000-
Kotler ve Keller (2006)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000-
Crumpacker ve Crumpacker (2007)	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Kyles (2005)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Seçkin (2000)	1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995	1995-
Haeberle vd., (2009)	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	2000-
Yelkikalan ve Altın (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-

Kaynak: (Seçkin, 2000; Lancaster ve Stillman, 2002; Hammill, 2005; Kyles, 2005; Oblinger ve Oblinger, 2005; Kotler ve Keller, 2006; Crumpacker ve Crumpacker, 2007; Haeberle vd., 2009; Twenge vd., 2010; Yelkikalan ve Altın, 2010; Williams ve Page, 2011; Ayhün, 2013: 97; Adıgüzel, vd., 2014; Koçel, 2015)

Esnek çalışma uygulamalarının kuşakların iş yaşamına ilişkin yarattığı farklılıkların araştırıldığı bu çalışmada da Twenge vd. (2010); Koçel (2015); Adıgüzel vd., 2014 tarafından yapılan kuşak sınıflandırması baz alınacaktır.

2.3.1. Sessiz Kuşak

Gelenekselciler, yönetsel sorunlar kuşağı, radyo kuşağı, depresyon kuşağı, gaziler, uyumlu kuşak, sadık kuşak gibi isimlerle de anılan sessiz kuşak 1925-1945 tarihleri arasında dünyaya gelen kişileri kapsar. Sessiz kuşağın gelişiminde en etkili olan olay yoğun savaşıdır (özellikle 2. Dünya savaşı kuşağın şekillenmesinde önemli rol oynamıştır). Bu nedenle bu kuşak literatürde savaş kuşağı olarak da bilinir (Srinivasan 2012: 51). Bu kuşağın bireyleri yaş itibarıyla savaşa katılmamakla birlikte; savaşta ebeveynlerini kaybeden veya iktisadi bakımdan sıkıntılar içerisinde büyüyen bireyler olmuşlardır. Bu kuşağın bireyleri savaşa katılmasalar bile savaşın külfetini ve şiddetini en fazla hisseden kişiler olmuşlardır (Levickaite, 2010: 171).

Sessiz kuşağın bireylerinin büyüme döneminde gerçekleşen bir diğer önemli olay ise 1929 ekonomik buhranıdır (Srinivasan 2012, 51). Türkiye’de ise söz konusu dönemde Cumhuriyet ilan edilmiştir (bu nedenle bu kuşak ülkemizde Cumhuriyet kuşağı olarak da anılmıştır). Bunun yanı sıra Türkiye 2. Dünya savaşına katılmamış olmasına rağmen ülkemizde de bu kuşağın temsilcileri savaşın bir yansıması olarak ciddi ekonomik sorunlarla boğuşmak zorunda kalmışlardır (Acılioğlu 2015, 24).

Sessiz kuşakta yer alan bireylerin yetişme dönemlerinde dünyanın içerisinde bulunduğu ekonomik ve politik zorluklar, bu sorunların etkisiyle ortaya çıkan büyük işsizlik rakamları bu kuşağın bireylerinin diğer kuşakta yer alan bireylerle karşılaştırıldıklarında ciddi sorunlarla boğuşmasına yol açmıştır. Savaş ve ekonomik buhran sonrasında yaşadıkları sıkıntılara rağmen günümüzdeki iktisadi hayatın temellerini atanlar da yine bu kuşağın bireyleri olmuştur. Bu kuşağın bireyleri savaş sonrası oluşan yönetsel boşluğu doldurma fırsatına da sahip olmuşlardır (Lyons, 2003: 139).

Sessiz kuşak bireyleri yaşadıkları zorluklar sonucunda sıkı çalışmaya değer veren bir kuşak olarak ön plana çıkmış ve işlerine sıkı sıkıya bağlı bir profil çizmişlerdir (Zempke vd., 2013: 35). Bununla birlikte sessiz kuşak bireyleri dönemin ekonomik şartları ve savaş şartlarının etkisiyle hayatlarının ilerleyen dönemlerinde

sonuçlarını net bir biçimde kestiremedikleri durumlara karşı temkinli yaklaşarak, risk alma hususunda isteksiz olmuşlardır (Lehto v.d., 2008). Günümüzde en genci 76 en yaşlısı ise 96 yaşında olan bu kuşağın kişileri tartışmacı, olayları analiz ederek saptamalar yapabilen, süreç odaklı kişiler olmakla birlikte karar almak hususunda büyük sıkıntı yaşarlar ve karar alma konusunda üstlerinden emir beklerler (Çemberci vd., 2014: 74).

Sessiz kuşağın bireyleri savaşlar ve ekonomik buhranın etkisiyle kişilik özelliklerinin büyük bir kısmı bu olaylardan yaşadıkları deneyimlerden etkilenmiştir. Bu nedenle sessiz kuşak bireyleri; kendilerini ekonomik açıdan rahat hissetmek için parasal tasarruf yapmayı ve harcamalardan mümkün olduğunca kısmayı, mütevazı yaşamayı seven bir profil çizerek, ekonomik güvenliği ve iş güvencelerini ön planda tutmuşlardır. Bu nedenle de sessiz kuşak bireyleri, bilinmezlikten kaçınmak için otoriteye güvenmeyi tercih etmektedirler (Berkup, 2014: 219). Sessiz kuşak bireyleri otoriteye sadakat gösteren bir kuşak olarak olaylar karşısında üstlerinden direktif beklerler. Ayrıca bu kuşağın bireyleri gelenekselci olup değişimlerden pek de hoşlanmamaktadırlar. Bu kuşak bireyleri için kıdem yaşı bağılı olup iş hayatında tecrübe büyük önem taşımaktadır (Cengiz, 2010).

Ailesini ve sevdiklerini savaşlarda kaybeden sessiz kuşağın üyelerinin kültürel öğeleri arasında ise geniş aile yapıları, yerel sosyal gruplar, sıkı komşuluk bağları bulunmaktadır. Toplumsal değerleri otoriteye saygı, bağlılık, hayatta kalmak için çok çalışmak ve kendilerini işlerine vakfetmedir (Gilbaugh, 2009: 4).

2.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Günümüzde en küçüğü 58 en büyüğü 76 yaşında olan bebek patlaması kuşağı, 1946-1964 tarihleri arasında dünyaya gelen bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşak ismini İkinci Dünya Savaşı'nın ardından meydana gelen aşırı nüfus patlamasından ve dünya genelinde o tarihlerde dünyaya gelen 1 milyarı aşkın bebekten almaktadır (Census, 2006:2; Zempke vd., 2013:24; Johnson ve Johnson, 2010: 7). Yüksek doğum oranları sebebiyle toplumda sayı bakımından üstün olan bebek patlaması kuşağı, bu bakımdan

toplumu yeniden şekillendiren kuşak biçiminde de nitelendirilmişlerdir (Levickaite, 2010: 171). Bebek patlaması kuşağının yetişme döneminde Dünya’da ve Türkiye’de sessiz kuşağın yetişme dönemine göre daha rahat bir dönem hüküm sürmüştür; insan hakları ve teknolojik gelişmeler artmıştır (James vd., 2007: 2; Keleş, 2011: 131; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66; Reeves ve Oh, 2008: 297; Reilly, 2012: 3; Türk, 2013: 18; Watt, 2009: 10).

Bebek patlaması kuşağı bireyleri, sessiz kuşak bireylerine göre refah ortamında büyüdüğü için bu kuşağın bireyleri bireyselliğe ve bireysel çıkarlarına önem verirler (İzmirlioğlu, 2008: 43; Ruiz, 2009: 395; Sladek, 2007:10; Williams ve Page, 2011: 2). Sessiz kuşaktaki bireyler savaş ve yokluk döneminin etkisi ile otoriteye bağlı ve kanaatkar olarak değerlendirilirken bebek patlaması kuşağı bireyleri ise savaş sonrası dönüşüm sürecinde yetiştiklerinden ideolojilerin ve başkaldırmanın temsilcisi şeklinde nitelendirilirler. Özellikle kadın-erkek eşitliği, ırkçılığa karşı mücadele ve çevreye karşı duyarlı olma gibi düşünceler bu kuşağın bireylerinin başlıca ideolojileri arasında sayılabilir (Strauss ve Howe, 1991: 299).

Bebek patlaması kuşağındaki bireyler, bir taraftan sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr ve aynı zamanda bir yerde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahip iken (Adıgüzel vd., 2014: 172), öte yandan sessiz kuşaktaki bireylere göre otoriteye saygı gösterme ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık konularında ebeveynlerine tezat oluşturmakta ve toplumsal normlara uymaya zorlanan “isyancılar” olarak nitelenmektedirler (Mahoney, 2015: 12).

Bebek patlaması kuşağı bireyleri, kendilerini işkolik olarak tanımlamaktadır (Williams ve Page, 2011: 41). Bebek patlaması kuşağı bireyleri, işkolik olmasının yanı sıra rekabetçi özellikler de sergilemektedir. Kuşağın bireylerinin rekabetçi özellik sergilemelerinde güçlü iş ahlakları ve mesleki tanınma ve ödüllendirme arzusu etkilidir (Zemke vd., 2000: 3). Rekabetten hoşlanma durumu kuşağın bireylerinin işkolik olmalarına yol açmasının yanı sıra, bencil, yargılayıcı ve aşırı özgüven sahibi bireyler olmalarına da neden olmuştur (Delahoyde, 2009: 34). Bebek patlaması

kuşağında yer alan kişiler bireyselliğe önem veren, özgürlüğüne düşkün, dünyayı keşfetmeye ve yaşamaya odaklanmış bireylerdir (Altuntuğ, 2012: 205).

2.3.3. X Kuşağı:

Bebek Patlaması kuşağının ardından gelen ve 1965-1979 yılları arasında doğanları kapsayan ve günümüzde en genci 43 en yaşlısı 57 yaşında olan X kuşağı (Deneçli ve Deneçli, 2012: 4); kürtajın yasal hale gelmesi, doğum kontrol uygulamalarının yaygınlaşması, kadın haklarında yaşanan ilerlemeler, doğum oranları konusunda toplumsal bilincin yükselmesi vb. faktörler neticesinde doğum oranlarında meydana gelen düşüşe bağlı olarak bebek patlaması kuşağına göre azınlık durumundadır (Keengwe ve Agamba, 2014: 274). Bu nedenle bu kuşak literatürde bebek düşüşü (baby bust) biçiminde de isimlendirilmektedir (Ekşili ve Antalyalı, 2017, 91).

X kuşağı bireyleri, siyasi ve ekonomik krizlerin etkisi altında büyüdüklerinden, literatürde parlak olarak nitelendirilen ve ebeveynleri olan bebek patlaması ile çocukları olan Y kuşaklarının arasında kaldıklarından (nüfus açısından X kuşağı bu iki kuşaktan da daha küçük bir yüzdeye sahiptir), ayrıca Dünyada ve Türkiye’de gerek teknolojik gerek siyasi ve askeri bir dönüşüm sürecinde yetiştiklerinden bu kuşağa “Geçiş Dönemi Kuşağı” ve “Kayıp Kuşak” da denmiştir (Berkup, 2015: 80; Şalap, 2016: 33). Kuşağın kayıp kuşak olarak isimlendirilmesinde ebeveynleri olan bebek patlaması kuşağının bolluk döneminde yaşamaları ve bu bolluğun sürdürülebilir olmamasından dolayı X kuşağının yetişme dönemlerinde yaşanan ekonomik ve siyasi sorunlar nedeniyle katlanmak mecburiyetinde kaldıkları zorluklar etkili olmuştur. Bu durum X kuşağını, gelecek konusunda kaygılı, para kazanma konusunda hırslı, geleceğini güvence altına almak isteyen ve kariyerlerine önem veren bir kuşak haline getirmiştir (Altuntuğ, 2012: 205; Arslan ve Staub, 2015: 7).

X kuşağının yetişme döneminde meydana gelen ve kuşağın belirleyici özelliklerinin ortaya çıkmasında rol oynayan önemli hadiseler 1955-1975 Vietnam savaşı, 1969’da aya ayak basılması, 1971’de ilk internet ağı uygulamalarının ortaya

çıkmaaya başlaması, 1973 Watergate skandalı ve küresel enerji krizi, 1973 petrol krizi, 1976 ilk kişisel bilgisayarların piyasaya sunulması, 1989 Berlin duvarının yıkılışı (Zemke vd., 2000: 65, Topçuoğlu, 2007) iken Türkiye’de yaşanan önemli olaylar ise Dünyadaki gelişmelere ek olarak 1970-1980 yılları arasında sağ-sol çatışmaları ve sonucunda 1980 askeri darbesi, 1973 petrol krizi sonrası yaşanan ekonomik sıkıntılar, renkli televizyonların evlere girmesi, 1974’teki Kıbrıs Barış Harekatı, 68 Kuşağına ait ortaya çıkan giyim ve müzik tarzı (Aka, 2017: 38-39) olarak sayılabilir.

X kuşağının yetişme çağında askeri, siyasi ve ekonomik sorunlar baskın iken X kuşağının olgunluk döneminde ise özellikle teknolojik gelişmeler damga vurmuş ve dünya daha önce görülmemiş bir hızla dönüşmeye başlamıştır. X kuşağının olgunluk dönemlerinden günümüze kadar geçen süreçte teknolojik gelişmeler (akıllı cihazların ortaya çıkması ve yaygın kullanımı, internet ağının dünya genelinde yaygınlaşması, birbiriyle iletişim kurabilen teknolojik araçların ortaya çıkması, ulaşım teknolojilerindeki ilerlemeler, sosyal ağların yaygınlık kazanması, yapay zekaların artışı ve büyük verinin önem kazanması vb.) baş döndürücü bir hızla gerçekleşmiş ve X kuşağı bu değişimi en çok hisseden ve değişime ayak uydurmak zorunda kalan kuşak olmuştur. X kuşağının teknolojiye uymak için sarf ettiği bu yoğun çaba onlarda yeni koşullara adapte olamama ve değişimleri izleyememe endişesi yaratarak kendilerini yeni kuşaklara karşı dışlanmış gibi hissetmelerine neden olmuştur (Adıgüzel v.d., 2014: 172). Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin büyük bir kısmını X kuşağı bireyleri geliştirse de, teknolojiyi kullanmada Y ve Z Kuşaklarının oldukça gerisinde kalmışlardır (Toruntay, 2011: 73) Öte yandan X kuşağı bireylerinin bebek patlaması kuşağındaki bireylere göre yeniliklere uyum sağlama ve teknolojik değişimlere adaptasyon yeteneklerinin daha başarılı olduğu söylenebilir (Sladek, 2007: 11).

X Kuşağında yer alan bireyler, yaşadıkları dönem gereği birçok icat ve buluşa tanıklık ettiklerinden baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji X kuşağı bireylerinin iş yapış şekillerini de önemli şekilde değişime uğratmıştır (Bozkurt, 2017: 6). X kuşağı bireylerinin ilk kişisel bilgisayarların kullanıldığı döneme şahit olması, X Kuşağı üyelerinin gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturmuş ve kuşağın

bireyleri alışkın oldukları iş hayatından farklılaşarak sürekli kendilerini dönüştürmek zorunda kalmışlardır (Akduman, 2015: 138). Küresel erişim ve bilgiye kolaylıkla ulaşma yönü X kuşağının bilgi açısından zengin bir kuşak olmasına olanak sağlamıştır. Kuşağın bireyleri, bilgiyi profesyonel yaşama dönüştürme konusunda başarılı olup, kuşak bireylerinin işteki başarıları kendileri açısından önem taşımaktadır (Kicheva, 2017: 108).

Günümüzde büyük bir kısmı yönetici pozisyonlarında olan X Kuşağı bireyleri şimdiye kadar sürekli değişim ve dönüşüm yaşadıklarından değişimi karşılamaya hazırdırlar ve girişimci bir ruha sahiptirler. Sürekli değişime hazır olmak bu kuşağı özgüven sahibi de yapmıştır ve kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine güveniler (Kian ve Yusoff, 2012: 398), bu özgüvenleri nedeniyle yaşamak için çalışmak felsefesine inanan X kuşağı bireyleri, otoriteye saygılı olmakla birlikte iş hayatında esnekliğe ve özgürlüğe sahip olmak isterler, bir başka ifadeyle bireysellik onlar açısından önem taşımaktadır (Gürbüz, 2015: 42).

X kuşağı bireylerinin özgüvenlerinin ve bireyselliklerinin altında yatan bir başka neden ise ebeveynleriyle kurdukları ilişkileridir. X kuşağının ebeveynleri olan bebek patlaması kuşağı bireyleri çalışma hayatında aktif olarak yer alan bir kuşak olduğundan genellikle kendi başına büyümeyi öğrenen X kuşağı bireyleri kendi ayakları üzerinde durmayı ve sorunlarla kendileri baş etmeyi öğrenmişlerdir. Bu nedenle de özgüvenli ve bireyseldirler (Tulgan, 2009: 25). Bu özellikleriyle erken yaşta yetişkin olmak zorunda kalan bu kuşağın bireyleri, toplumsal sorunlara duyarlı olarak yetişmişlerdir ve ebeveynleriyle çok fazla vakit geçirmemenin etkisiyle ailelerine de çok fazla önem verirler (Bezirci, 2012: 12).

X kuşağının diğer özellikleri arasında ise esnek iş takvimini tercih etme, yaptıkları işlere ilişkin geri besleme almaktan hoşlanma, iş motivasyonlarının yüksek olması, aynı işte ve örgütte uzun seneler çalışabilme, değişime hızlı adapte olabilme, saygı görmeden hoşlanma sayılabilir (Mercan, 2016: 62; Akdemir vd., 2013: 16).

2.3.4. Y Kuşığı

X kuşağının ardından gelen, 1980-1999 yılları arasında doğanları kapsayan ve günümüzde en genci 23 en yaşlısı 42 yaşında olan Y kuşağı (Miller ve Washington, 2011:174) ismini İngilizce dilindeki “why” sözcüğünden almıştır. Kuşağın bu şekilde anılmasında Y kuşağı bireylerinin yaşamın tüm yönlerini sorgulayan ve irdeleyen, kendisine yüklenen sorumlulukları reddeden yapısı etkili olmuştur. Kuşağın bu şekilde sorgulayıcı ve olayların arkasındaki nedenleri irdeleyen bir kuşak olarak yetişmesinde teknolojik gelişmelerin sağladığı bilgiye erişim konusundaki kolaylıklar etkili olmuştur. Y kuşağı bireyleri teknolojik gelişmelerle birlikte büyüdüklerinden istedikleri her bilgiye kolaylıkla erişebilmişler ve sürekli bir sorgulama içerisinde olmuşlardır (Bayhan, 2014: 14).

Y kuşağı bireyleri teknolojik gelişmelerle birlikte yetişmenin etkisiyle internet kuşağı, milenyum kuşağı, dijital kuşak, nexters gibi isimlerle de anılmıştır (Jorgensen, 2003:41; Broadbirdge vd., 2007:135). Kuşakta yer alan bireyler yetişme dönemlerindeki şartların etkisiyle X kuşağına göre daha rahat şartlarda yetişmiş (Başgözde ve Bayar, 2015), yüksek hayat standartları ve iyi çevresel koşullarda büyümüş olmaları Y kuşağının beklenti, sorumluluk üstlenme, değer yargıları, tercihler vb. açısından diğer kuşaklardan farklılaşmalarına neden olmuştur (Albayrak ve Özkul, 2013: 18).

Y kuşağının diğer kuşaklardan başlıca farklılaşma noktaları temelde yetişme dönemlerinde ortaya çıkan baş döndürücü teknolojik gelişmeler ve bunun neticesinde meydana gelen globalleşmedir. Teknoloji ile birlikte büyüyen ve teknolojiye oldukça hakim olan bu kuşak bilgiye erişme ve istediklerini elde etme konusunda şanslı bir kuşaktır. Böylece bu kuşak özgür düşünce ortamına ve yüksek beklentilere sahip olmuştur (Yolbulan ve Yalman, 2013: 140).

Bu kuşak istedikleri her şeye diğer kuşaklara göre daha kolay sahip olduklarından bir yandan değişime açık, iyimser ve özgüveni yüksek bir kuşak iken (Gilboa ve Yavetz, 2010); diğer yandan kendilerinden önceki kuşaklara göre çok daha

fazla talepkâr, doyumsuz ve anında başarı isteyen bir kuşaktır (Holtzhausen ve Strydom, 2006: 315). Ayrıca yine teknolojinin ve çevresel şartların etkisiyle bilgiye ve isteklerine kolaylıkla ulaşan bu kuşağın bireyleri oldukça sabırsızdır ve uzun süre beklemeye karşı tahammülsüzdür. Bu durumun ortaya çıkmasında özellikle yetiştikleri dönemde büyük sıkıntılara katlanmamaları etkili olmuştur. X kuşağına göre çok daha rahat şartlarda yetişen ve yokluk yaşamayan bu kuşak sabırsız bir kuşak olarak yetişmiştir (Sırım, 2006). Olaylara faydacı bir perspektifle yaklaşan Y kuşağı bireyleri (Reeves ve Oh 2008) geleceği düşünmek yerine içinde bulundukları ana odaklanmayı tercih ederler (Yüksekbilgili, 2013). Sabırsız, içinde bulunulan ana ve sonuca odaklı, teknoloji ile bağı yüksek ve bencil olan bu kuşağın bireyleri (Altuntuğ, 2012) istedikleri sonuçları elde edemediklerinde bir işten kolayca sıkılma eğilimi gösterirler (Albayrak ve Özkul, 2013: 18).

Gerek ülkemizde gerekse dünyada nüfusların büyük bir kısmını oluşturan bu kuşağın bireyleri; 7,5 milyarlık dünya popülasyonun yaklaşık 2,5 milyarını oluşturmaktadırlar ve 2025 yılı itibarıyla Dünya’da çalışan nüfusun %75’ini oluşturmaları beklenmektedir (Edelman, 2013: 43). Bu kuşağın bireyleri yaşadıkları dönemlerde meydana gelen olaylara da yakından ilgi göstermişlerdir. Y kuşağının yetişme ve gelişim yıllarında dünyada meydana gelen önemli olaylar dünyada yaşanan teknolojik ilerlemeler ve globalleşme, Berlin duvarının yıkılması, Körfez savaşı, SSBC’nin dağılması, internetin yaygınlaşması, 11 Eylül terör saldırıları, bilgisayarların etkin kullanımı; Türkiye’de meydana gelen önemli gelişmeler 1980 askeri darbesi, Anavatan partisinin iktidara gelmesi, faili meçhul suikastlar, 1999 depremi sayılabilir.

Y kuşağı bireylerinin yaşadıkları ve kuşağın karakteristik özelliklerinin oluşmasında en etkili olan olaylar teknolojik gelişmeler ve globalleşmedir. Globalleşmenin etkisiyle marka kullanımı, tüketim ve bireysel tanınırlığın kendileri açısından önem taşıdığı bu kuşak (Morton, 2002; Bakewell ve Mitchell, 2003; Holtzhausen ve Strydom, 2006; Wolburg ve Pokrywczynski, 2001) gerek globalleşme gerekse teknolojik gelişmeler ile her şeye kolaylıkla erişebildiğinden bencil, bireysellikten hoşlanan ve özgürlüğüne düşkün bir kuşak profili çizmiştir.

Özgürlüğüne düşkün olduğundan bu kuşak bireyleri yüksek otoriteden rahatsız olmaktadır (Çatalkaya, 2014).

2.3.5. Z Kuşağı

Literatürde internet kuşağı, bir sonraki kuşak, ağ kuşağı (Levickaité, 2010: 173), dijital kuşak (Feiertag ve Berge 2008: 457), yeni sessiz kuşak (Strauss ve Howe, 1991: 335; Haeberle vd., 2009); Kristal Kuşak (Öz, 2015: 14) gibi isimlerle de anılan ve 2000 yılı ve sonrasında dünyaya gelen bireylerin oluşturduğu Z kuşağı, adeta teknolojinin içine doğmuştur ve teknolojinin kendilerine sağladığı imkanla bilgiye ulaşma konusunda son derece şanslı bir kuşaktır.

Z kuşağını kapsayan tarihlerde Dünya’da meydana gelen önemli olaylar, 2008 ekonomik krizi, Irak savaşı, Ortadoğu ülkelerinde yaşanan Arap baharı, Suriye iç savaşı, Azerbeycan-Ermenistan savaşı, twitter, facebook, instagram, sanpchat gibi sosyal medya araçlarının kullanılmaya başlanması ve yaygınlaşması, robotların icadı ve geliştirilmesi, ilk İphone’un üretilmesi, akıllı cihazların yaygınlık kazanması, sağlık alanındaki ilerlemeler; Türkiye’de meydana gelen önemli olaylar ise Ak Partinin kurulması ve iktidara gelmesi, Orhan Pamuk ve Aziz Sancar’ın Nobel barış ödülünü kazanması, Türkiye’nin futbolda Avrupa üçüncüsü ve dünya üçüncüsü olması, Fenerbahçe’nin basketbolda Avrupa şampiyonu olmasıdır (Aksu, 2018: 92) Tüm bu olaylarla birlikte kuşağı anlamada kilit nokta teknolojik gelişmeler ve globalleşmedir. Zira Z kuşağının yetişme döneminde Dünya’da meydana gelen önemli olaylar, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle çok hızlı olmakta ve her bir değişim Dünya genelinde yeni bir kırılma noktasını beraberinde getirmektedir (Altuntuğ, 2012:206). Örneğin son olarak tüm Dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi bu kuşağın ergenlikten gençliğe geçiş aşamasında gerçekleşmiş ve Dünya’nın düzenini tamamen değiştirmiştir.

Z kuşağını önceki nesillerden ayıran temel farklılık Dünya’nın değişim ve gelişim hızı ve yaşanan teknolojik gelişmelerdir (Ayhün, 2013: 103; Taş ve Kaçar, 2019: 654). Y kuşağı teknolojiyle birlikte büyüyen bir kuşak özelliği gösterirken bu

kuşak bireyleri teknoloji çağının içine doğmuşlardır. Teknolojiyi hayatının bir parçası haline getirmiş Z kuşağı bireyleri eğlenceden sosyalleşmeye, bilgi edinmeden günlük ihtiyaçlarını gidermeye kadar pek çok alanda teknolojiden etkin olarak yararlanmaktadır (Williams, 2010: 12). Tıp alanında hastalıklara tanı konmasından uzaktan eğitim olanağına, online alışverişten vatandaşlık hizmetlerinin online olarak gerçekleştirilebilmesine, sanal sosyalleşmeden dünyayı etkileyecek olayların online olarak saniyeler içerisinde öğrenilebilmesine kadar birçok teknolojik gelişme Z kuşağı bireylerinin yetişme döneminde yaşanmıştır (Bağcı ve İçöz, 2019: 234).

Z kuşağı bireylerinin karakteristik özelliklerinin oluşmasında en önemli olan faktörlerin teknolojik gelişmeler ve globalleşme olduğu söylenebilir. Sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde olan dünyanın en genç ve dinamik kuşağı olarak Z kuşağı bireylerinin değişime en kolay adapte olabilen kuşak olduğu söylenebilir.

Teknolojik gelişmeler ile birlikte globalleşen dünyanın en yeni kuşağı olan Z kuşağı bireyleri küresel yapıdaki bir kuşak olarak kabul edilmekte ve hatta bazı kaynaklarda küresel kuşak olarak da geçmektedir. Zira küreselleşmenin etkisiyle dünyanın farklı coğrafyaları giderek birbirine benzemekte ve farklılıklar giderek daralmaktadır. Artık dünyanın her yerinde benzer mal ve hizmetler kullanılmakta ve dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir durum dünyanın her yerindeki insanları etkilemektedir. Bu durum insanların birbirine benzer özellikler ve tutumlar göstermeye başlamasına ve küresel vatandaşlık kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle Z kuşağı olarak adlandırılan genç nesil bu durumdan etkilenerek bireyler arası benzerliklerin fazlaştığı ve diğer kuşaklara göre daha homojen olan bir yapıya bürünmüştür (Havas People, 2014: 12).

Teknolojik imkanlar sayesinde online olarak birbiriyle sürekli iletişim halinde olan Z kuşağı bireyleri yeni dünyanın iletişim dili olarak interneti benimsemiş ve dünyanın her yerinden bireyler kolaylıkla etkin bir şekilde iletişim kurmaya başlamışlardır (Altuntuğ, 2012:207-208). Bu etkileşim sayesinde birer Dünya vatandaşı haline gelen Z kuşağı bireyleri haberleşme ve bilgi edinimi konusunda şanslı bir nesildir. Öteki taraftan fiziki olarak bir araya gelmemenin Z kuşağı bireylerini

yalnıılaştıracağı ve kuşaağın bireylerinin derin ilişkiler kurmasını zorlaştıracaağını savunan görüşler de vardır. Kuşaağın ikinci sessiz kuşak olarak adlandırılmasında, tepkilerini fiziki olarak değil online olarak ortaya koymaları ve bunun getirdiği bireysellik ve yalnızlık hissinin etkisi vardır (Strauss ve Howe, 1991: 335; Haeberle vd., 2009).

Diğer kuşaklara göre teknolojik alanda daha üstün olan ve bireyselliği tercih eden Z kuşaağı, teknolojik gelişmeler ve globalleşme ile birçok şeyi emek vermeden hazır olarak bulmaya alıştıklarından bir şey üzerine yoğun çaba harcamaktansa yaptıklarının sonuçlarını hemen elde etmek ister (Mengi, 2009). Bu nedenle aynı anda pek çok farklı şeye odaklanabilmesine rağmen bu kuşaağın uzun süre beklemeye tahammülleri olmadığından aynı konuya dikkatini verebilme süreleri kısadır ve kolaylıkla ilgilerini yitirebilir (Güler, 2016: 56). Bunun bir neticesi olarak Z kuşaağı bireyleri bir işi daha çabuk ve eğlenceli bir şekilde gerçekleştirmenin yöntemlerini ararlar ve yeni durumlardan ve yeni şeyler geliştirmekten zevk alırlar (Tandoğan, 2013: 27). Bu yönleriyle girişimci oldukları söylenebilir. Girişim konusunda oldukça yetenekli olan bu kuşaağın bireylerinin bir işi sonuçlandırma konusundaki sebatları ise tartışmalıdır.

Literatürde Z kuşaağı bireyleri oldukça ilgi çekmiş ve üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Singh'e göre Z kuşaağının 6 temel özelliği teknolojiye ilgili, erken olgunlaşma, şımartılarak büyütlme, yetkilendirilme, risk almaktan hoşlanmama ve sürekli koruma altında olma iken (Singh,2014: 59); Bencsik, Horváth-Csikós ve Juhász Z Kuşaağı üyelerinin; mücadeleci olmayan, pratik, akıllı, sabırsız ve değişimlere karşı çevik olduklarını ifade etmişlerdir (Bencsik vd., 2016: 93). Stillman ve Stillman ise Z kuşaağının dijital, olayları kişiselleştiren, yeni gelişmeleri kaçıрма korkusu içinde olan, hırslı ve kendin yapçı olduğunu öne sürmişlerdir (Stillman ve Stillman, 2018: 8). Yavuz ise Z kuşaağını ekip çalışmasına yatkın olmayan, eğitime önem veren, özgüveni yüksek, özgürlüğüne önem veren ve bireyselci, ebeveynleri tarafından korunan, doğuştan tüketici, otoriteye bağlı olmayan bir kuşak olarak tanımlamıştır (Yavuz, 2014: 4).

2.4. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

Mevcut durumda çalışma hayatında sessiz kuşak bireyleri (sayıları oldukça az olsa da iş hayatında varlıklarını devam ettirmektedirler), bebek patlaması kuşağı (58-76 yaş), X kuşağı (57- 43 yaş), Y kuşağı (42-23 yaş, şu anda çalışma hayatında en fazla popülasyona sahip kuşak) ve Z kuşağı (0-22 yaş, çalışma hayatında sayıları az olsa da gelecekte sayı üstünlüğünü elde edecek olan kuşak) olmak üzere 5 kuşak birlikte yer almaktadır (Toruntay, 2011: 68). Bugünün çalışma yaşamında bu kadar fazla kuşağın birlikte yer almasında uzayan yaşam süreleri ve emekliliği geciktirici devlet politikaları, ekonomik zorunluluklar veya bireysel tercihleri nedeniyle iş yaşamında daha uzun süre kalma arzusu, örgütlerin nesiller arasında tecrübe aktarımını destekleyici politikaları etkili olmuştur (Becerikli, 2013: 6).

2.4.1. Sessiz Kuşak Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri

Kuşakların yetişme dönemlerinde dünyadaki ekonomik, siyasal ve sosyal yapı ve ebeveynleri tarafından yetiştirilme şekilleri, kuşaklar arasında değer yargıları, olayları algılama biçimleri, tutumları, beklentileri vb. faktörler açısından farklılıklar yaratmıştır. Bu durum iş hayatına da yansımış ve kuşaklar çalışma şekli, işletmeden ve işten beklentiler, iş hayatındaki önemli olaylara karşı yaklaşımlar, kariyerlerindeki başarı ölçütleri, tercih ettikleri liderlik tarzları gibi hususlarda dikkat çekici farklılıklar ortaya koymuştur (Keleş, 2011: 129).

İş hayatından yavaş yavaş çekilmeye hazırlanan sessiz kuşak bireyleri ekonomik ve sosyal buhranlar içerisinde, savaşlarla birlikte büyüdüklerinden (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 92) hayatta kalabilmek için sürekli çalışmışlardır ve bu nedenle de çalışmayı yaşamın vazgeçilmez bir parçası olarak görmektedirler. Askeri bir düzen ile büyümüş bu kuşağın bireyleri otoriteye saygılı olup iş hayatında üstlerine saygılıdır ve hiyerarşiye önem verirler. İşini elde tutmak bu kişiler için önemli olduğundan ve bunu bir başarı olarak değerlendirdiklerinden işlerine yüksek bir sadakatle bağlıdır (Demir vd., 2017: 84) ve iş değiştirmek onlar için çok kolay değildir (Adıgüzel vd., 2014: 171). İş yaşamını sosyal yaşamlarının önünde tutan sessiz kuşağın üyeleri,

zorluklar içerisinde büyüdüklerinden iş yaşamının zorlayıcı şartlarına tahammül düzeyleri yüksek bir kuşaktır (Carver ve Candela, 2008: 986).

Yüksek disiplin altında yetişmiş bu kuşağın bireyleri sadakat ile örgütlerinde uzun yıllar çalıştıklarından zamanla hiyerarşinin üst basamaklarına yükselmişler ve yönetici pozisyonuna gelmişleridir. Görev bilinci yüksek olan sessiz kuşak bireyleri görevlerinde fonksiyonel uzmanlaşmaya önem vermişlerdir. İş hayatında pek çok değişime şahit olan bu kuşağın bireyleri yaş itibariyle iş yaşamından yavaş yavaş çekilmektedirler (Kaleli, 2019: 8).

Özetlenecek olursa literatürde sessiz kuşak bireylerinin sıkı disiplin ve yakından gözetime karşı hoşgörölü, emir almayı seven ve riske girmekten kaçınan, bireysellik yerine takım çalışmasını ön planda tutan, uzun yıllar aynı işkolu ve işletmede çalışmayı başarı olarak gören ve tercih eden, ekonomik zorluklara göğüs germek için çalışmayı bir zorunluluk olarak gören ve iş hayatını sosyal hayatının önünde tutan, örgütsel bağlılıkları ve sadakatleri yüksek olan bireyler olarak nitelendirildikleri söylenebilir (Zemke vd., 2000: 30).

2.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı Bireylerinin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri

İkinci dünya savaşından sonra doğurganlık oranlardaki patlamanın ardından dünyaya gelen 1 milyar çocuktan adını alan bebek patlaması kuşağı nüfus içindeki en yüksek orana sahip kuşak olarak iş hayatına da uzunca bir süre yön vermiştir (Tolbize, 2008: 3). Bebek patlaması kuşağı bireyleri ebevyenlerine göre daha rahat şartlarda yetiştiklerinden maddi kaygıları daha az olmuş ve sosyal yönlerine daha fazla ağırlık verebilme fırsatı yakalamışlardır (Karaaslan, 2014: 41).

Bu kuşaktaki bireyler refah bakımından ebeveynlerine göre daha rahat şartlarda yaşamakla birlikte nüfus içinde çok yüksek bir popölasyona sahip olduklarından iş hayatında bunun bir yansıması olarak çok fazla yoğun rekabet yaşamışlardır. İş hayatında diğerleriyle girdiği bu rekabet bebek patlaması kuşağını sessiz kuşağın

takım çalışmasının aksine bireyselliğe yöneltmiş ve bebek patlaması kuşağındaki kişiler bireysel gelişimlerine oldukça dikkat etmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında iş bulma kaygısı yaşayan bebek patlaması kuşağı bireyleri kendilerini geliştirmek için çaba harcamışlar ve geleceklerini garanti altına alma çabası içerisinde olmuşlardır (Lyons, 2003: 157; Zemke vd., 2000: 68).

Kendilerini sürekli üstlerine ve akranlarına kanıtlama çabası içinde olan bu kuşak üyelerinin görev bilinci yüksek olup terfi, statü, unvan ve pozisyon kendileri için önem taşımaktadır (Olçum, 2021: 33). Mevki elde etmek ve ödüllendirilmek kendileri için etkili bir motivatör olan (Tekin, 2015: 92) bebek patlaması kuşağı bireylerinin örgütsel sadakatleri genelde yüksek olmakla birlikte (Adıgüzel vd., 2014: 172) bebek patlaması kuşağı bireyleri istedikleri pozisyonları elde edemediklerinde veya kariyer amaçlarına ulaşamadıklarında iş değiştirme eğilimi gösterirler. Bebek patlaması kuşağı bireyleri işletmelerine bağlılık konusunda sessiz kuşak bireyleri kadar tutucu davranmamışlardır (Lancaster ve Stillman, 2002; Lyons, 2003: 159).

İşlerini garanti altına almak isteyen bebek patlaması kuşağı bireyleri, daha iyi standartlara ulaşabilmek için çalışmanın ve elinden geleni yapmanın gerekli olduğunun bilincinde olmuşlardır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 432). Rekabeti yoğun olarak hisseden bebek patlaması kuşağı bireyleri rekabeti ön planda tuttuklarından ve hırslı bir şekilde yoğun olarak çalıştıklarından işkolik olarak tanımlanmışlardır. Çalışma süresi ile elde edilecek yaşamın refah seviyesi arasında bağlantı olduğunu düşünen bebek patlaması kuşağı bireyleri “çalışmak için yaşamak” ilkesini benimsemişlerdir (Göçmen, 2018: 15). Kuşak bireylerinin bu ilkeyi benimsemesinde çok çalışmanın refah getireceği düşüncesi yer almaktadır (Acılioğlu, 2015: 25) ve bebek patlaması kuşağı bireyleri aynı çalışma azmini genç kuşaklardan da beklemektedirler.

Görev bilinci yüksek olan bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş yaşamında en önem verdiği kavramlardan biri eşitlik ve adalettir. Dönemlerindeki sosyal olayların etkisiyle eşitlik, adalet ve özgürlüğe önem veren bu kuşağın bireyleri bunun bir

yansıması olarak iş hayatında da buna dikkat etmişler ve sessiz kuşağa göre otoriteyi daha az benimsemişlerdir (Crampton ve Hodge: 2007).

2.4.3. X Kuşağında Yer Alan Bireylerin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri

X kuşağı bireyleri kendisinden önce gelen ve ebeveynleri olan bebek patlamasının nüfus olarak yüksek sayıda olması dolayısıyla iş yaşamında gençlik dönemlerinde azınlık durumunda kalmış, ebeveynleri kadar yoğun bir rekabet ortamı hissetmemiş ve sessiz kuşağın oluşturduğu ve bebek patlaması kuşağının sürdürdüğü mevcut iş hayatı düzenin kurallarını sorguladıkları ve eleştirdikleri için (örneğin “çalışmak için yaşamak felsefesini, yaşamak için çalışmak biçimine dönüştürmüşlerdir) bebek patlaması kuşağı bireyleri tarafından başına buyruk ve isyankar olarak nitelendirilmişlerdir (Süral vd., 2013: 126; Çelik, 2019:27).

Bebek patlaması kuşağı bireyleri “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş ve işini her şeyin önünde tutan işkolik bir profil sergilerken X kuşağı bireyleri bunun aksine “yaşamak için çalışmak” prensibini belirlemişlerdir (Keleş, 2011). Bunun bir neticesi olarak X Kuşağı bireyleri, işini sosyal yaşamının önünde tutan Bebek patlaması kuşağı bireylerinin aksine iş ve sosyal yaşam arasındaki dengeye daha fazla önem vermişler ve hayatın sadece çalışmaktan ibaret olmadığı görüşünde olmuşlardır.

Ebeveynlerinin kendilerine yeterince vakit ayırmadığını düşünen ve kreşler ve bakıcılar ile büyüyen X kuşağı bireyleri açısından iş-yaşam dengesini kurmak ve aileleriyle vakit geçirmek önemli olmuştur. Bu nedenle önceki kuşaklardaki bireylerce tembel ve işten kaytaran bireyler olarak görülmüşlerdir (Aka, 2017: 41). Bununla birlikte örgütte üst pozisyonlara ilerleyebilmek ve yetkinlik ve becerilerini sürekli geliştirmek X kuşağı açısından önemli olmuştur (Duvendack 2010: 25).

X kuşağı bireylerinin ekonomik kriz ve buhranlarla zorlayıcı şartlarda büyümesi onların iş yaşamında da zorlayıcı şartlar altında sakin kalmalarını ve isabetli

kararlar almalarını sağlamış ayrıca olaylara karşı sabırlı olmalarını ve zorlayıcı şartları tolere edebilme yeteneklerinin yüksek olmasını sağlamıştır (Olçum, 2021: 54). Ayrıca X kuşağının değişim ve dönüşüm döneminde büyümesi ve olgunlaşması iş hayatındaki yeniliklere karşı ılımlı olmalarını ve uyum gösterebilmelerini sağlamıştır. Böylece X kuşağı bireyleri kendi başlarına çözüm üretebilme pratikliği ve yaratıcılığı kazanmışlardır (Baysal Berkup, 2015: 83).

Pratikliğe ve yaratıcılığa sahip kuşak üyeleri bu açıdan özgürlüklerine düşkünlüdürler, değişimi seven ve yeni fikirlere açık oldukları söylenebilir. Bu nedenle X kuşağı bireylerinin terfi, yükselme ve ödüllendirilme gibi faktörlerin yanında kendilerini özgür hissedebilecekleri ve fikirlerini uygulayabilecekleri bir çalışma ortamını onlara yaratmak motivasyonlarında önemli rol oynamaktadır. Otoriteye saygılı olan ve uyan önceki kuşakların aksine X kuşağı bireyleri karar ve fikirlere katılmayı sevmekte ve üstlerinden gerektiğinde yardım görebilecekleri daha serbest bir çalışma stilini benimsemektedirler (Lyons, 2003: 173). Özgürlüğüne düşkün ve örgütsel sadakati önceki kuşaklara göre düşük olan X kuşağı bireyleri iş hayatında beklentileri karşılanmadığında yeni iş fırsatlarına açıktırlar ve iş değiştirebilirler (Chen ve Choi, 2008: 602). Bebek patlaması kuşağına göre daha kolay iş değiştirmekle birlikte Y Kuşağına göre iş değiştirme sıklıkları daha azdır.

Özellikle X kuşağının olgunlaşma dönemi olan 1980-2022 arasındaki dönemlerdeki dünyadaki yoğun teknolojik değişim ve dönüşüm bu kuşağın bireylerini zorlamış ancak X kuşağı bireyleri iş yaşamında kendisinden sonra gelen kuşaklar kadar olmasa da makul düzeyde teknolojik dönüşümü gerçekleştirebilmiştir. X kuşağı bireyleri teknolojik değişimlere uyum konusunda sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşaklarından daha başarılıdır. Ayrıca bu dönemdeki globalleşme, X kuşağı yöneticilerini farklılıklara karşı hoşgörülü olmaya itmiştir.

Zemke vd. X kuşağının çalışma yaşamına dair beklentilerini; esnek çalışma saatleri, rahat bir çalışma ortamı, sıkı denetim ve gözetim olmayan rahat bir yönetim tarzı, sık sık geribildirim sağlanması, fikirlerine önem verilmesi ve kararlara

katılımlarının sağlanması, takdir görme, kapsayıcı iş ve görevler ve iş-yaşam dengesini sağlayıcı örgüt politikaları olarak özetlemişlerdir.

2.4.4. Y Kuşağında Yer Alan Bireylerin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri

Günümüz mevcut işgücü piyasasının büyük ve dinamik bir bölümünü oluşturan Y kuşağı bireyleri, bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” felsefesini “yaşamak için çalışmak” olarak değiştiren ebeveynlerinin felsefesini bir adım ileriye taşıyarak “önce yaşa sonra çalış” felsefesine inanmışlar ve sosyal hayatlarını iş yaşamının önüne koymuşlardır (Berkup, 2015: 17). Zira Y kuşağının hayattan zevk almak için ilk öncelikleri yaşamak olup, çalıştıkları kurumdan her anlamda esneklik beklemektedirler. Ebeveynleri olan X kuşağı bireylerinin uzun saatlerle ve stresli bir şekilde çalıştığını görerek yetişen Y kuşağı bireyleri iş-yaşam dengesi ihtiyacına ilişkin kendi görüşlerini şekillendirmiş ve iş-yaşam dengesine oldukça önem veren bir kuşak profili çizmiştir (Gaidhani vd., 2019: 2806).

Y kuşağının iş-yaşam dengesine bu kadar önem vermesinin altında yatan sebeplerden biri de özgürlüğüne düşkün bir kuşak olmasıdır. Özgürlüğüne oldukça düşkün olan ve giyim tarzı, çalışma saatleri, iş yapış biçimleri vb. birçok tercihlerinde önceki kuşaklara göre farklılıklar gösteren Y Kuşağını bireylerini motive etmek ve onlarla etkin iletişim sağlayabilmek için kuşağın bireylerini iyi yaptığı işler için takdir etmek ve onlara etkin bir geribildirim sağlamak önemlidir (Muslu, 2017).

Ekonomik krizler nedeniyle ebeveynlerinin işten kolaylıkla çıkarılabildiğini gören ve teknolojik gelişmeler ile online ortamlarda rahatlıkla iş başvurusunda bulunma imkanına sahip olan Y kuşağı bireyleri hem ekonomik olarak tek bir işletmeye bağlı kalmanın güvensiz olduğunu hem de teknolojik imkanlarla iş değiştirme süreçlerinin kolay olduğunu düşünmektedirler. Bunun sonucu olarak da sıklıkla iş değiştirme eğilimi gösterirler ve örgütsel sadakatleri düşüktür. Otoriteye mutlak bir sadakat göstermeyen ve onu sorgulayan (Digilio ve Gayle, 2004: 17), özgür ve kendi seçimlerini yapmayı tercih eden Y kuşağı bireyleri teknolojik gelişmeler ile

istediği şeyleri kolaylıkla elde etmeye alıştığından sabırsızdırlar ve kariyerlerinde hızlıca ilerlemek isterler. İş yerinde sağlanan imkanlardan en iyi şekilde yararlanmak isteyen Y kuşağı bireyleri ilerleme fırsatı bulamazlarsa iş değiştirmekten de çekinmemektedirler (Özçelik 2015: 102).

Özgürlüklerine ve rahata düşkün Y kuşağı bireyleri esnek çalışma uygulamalarından hoşlanırlar ve esneklik onlar açısından önemlidir. Ayrıca teknolojik imkanlar sayesinde birçok şeyi aynı anda yapmaya alışmış bu kuşak bireyleri çoklu görevlerden hoşlanırlar ve teknolojik uygulamalar ve yapay zekayı ustalıkla kullanabilirler (Bakanauskienė vd., 2016: 10). Y kuşağı bireylerinin, doğdukları teknolojik ortam nedeniyle teknolojik cihazları rahatlıkla kullanması ve teknoloji okuryazarı olmaları bir yandan ebeveyn ve üstlerinin teknoloji konusunda kendilerine danışmalarına yol açarken diğer yandan onların sabır düzeylerini düşürmekte ve iş yaşamında meslektaşlarından ve yöneticilerinden anında geri bildirim beklentisini yükseltmektedir (Özçelik 2015: 102).

Y Kuşağı bireylerinin yetişme çağının büyük savaşların ve ekonomik buhranların ve ilgisiz büyütülen çocukların değil olumlu gelişmelerin yaşandığı, küresel etkileşimin arttığı bir dönem olması Y kuşağında yer alan bireylerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yönlerinin gelişmesine de katkı sağlamıştır (Chen ve Choi, 2008: 603). Y Kuşağı bireyleri açısından; yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yönlerini çalıştıkları işyerlerinde sergileyebilmek ve çalıştıkları kurumun kendilerinin kişisel gelişmelerine de katkı sağlaması çalışma yaşamlarında önem verdikleri konular arasında yer almaktadır. Ayrıca yine bu dönemde dünyadaki küreselleşmeye bağlı olarak Y kuşağı bireyleri farklı kültür ve değerlere açıktır ve çalışma yaşamında da görevlerinde, çalıştıkları ortamda ve çalışma arkadaşlarında çeşitlilikten hoşlandıkları söylenebilmektedir (Olçum,2021: 46-48).

Y kuşağını motive eden faktörler de önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Önceki kuşaklarda işini devam ettirme, kendini güvencede hissetme ve daha fazla kazanma başlıca motivasyon kaynakları iken Y kuşağı bireyleri aldıkları ücretten ziyade, örgütsel katılım ve esnek çalışma saatleri gibi ruhsal olarak da

kendilerini motive edecek unsurlara önem vermektedir. Y Kuşağı için dolgun bir ücretten ziyade; takdir görme, onay alma, kararlara katılma, eğitim ve öğrenme fırsatları sunan bütünsel bir iş tatmini daha fazla önem taşımaktadır (Haserot, 2008). Zira ebeveynleri tarafından her konuda desteklenen, fikirlerine danışılarak yetiştirilen Y Kuşağı çalışanları bu değerleri çalışma yaşamlarında da görmek istemekte ve kendilerine güvenildiğini hissettiren, çalışmalarını destekleyen ve fikirlerine değer veren yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar (Baysal Berkup, 2015: 102).

Y Kuşağı çalışanlarının yöneticileri ve diğer kuşaklar tarafından olumsuz algılanan ve en çok eleştirilen özellikleri ise; yüksek düzeyde bencillik, istedikleri her şeyi elde edebileceklerine inanmaları, sosyal medya bağımlılıkları, çalıştıkları kuruma bağlılıklarının düşük olması, sabırsız, çabuk sıkılan ve zoru sevmeyen yapılarıdır (Güzel, 2018: 6).

Özetlenecek olursa Y kuşağında yer alan bireylerin iş hayatına karşı daha fazla sorgulayıcı, otoriteye daha az bağlılık gösteren ve örgütsel sadakati düşük, ilerleme imkanlarına, kişisel gelişimlerine ve örgütsel katılıma değer veren, iş-yaşam dengesinin kurulmasına büyük önem veren, sosyal yaşamını iş yaşamının önüne koyan, iş ortamında geri bildirim almaya önem veren, eleştiriye tahammülü olmayan ve sabırsız, teknolojiyi rahatlıkla kullanabilen, sık sık iş değiştirmeye meyilli, şüpheli, çoklu görevleri yapma becerisine sahip, değişime açık bir kuşak profili çizdiği söylenebilir (Mengi, 2014; Sezen, 2012; Tapscott, 2009: 15; Gursoy vd., 2008, 453; Ayhün, 2013, 95; Dixon, vd., 2013, 64).

2.4.5. Z Kuşağında Yer Alan Bireylerin İş Yaşamına İlişkin Özellikleri

Z kuşağı bireyleri, yaşları itibariyle iş hayatına yeni yeni girmeye başlamış olmakla birlikte gerek ülkemizde gerekse Dünya’da nüfusun önemli bir kısmını oluşturmaktadırlar ve yıllar ilerleyip diğer kuşakların çalışma hayatındaki varlığı azaldıkça en baskın kuşak haline gelmeleri beklenmektedir. Bu açıdan geleceğin iş

dünyasını inşa edecek Z kuşağının iş yaşamına yönelik özelliklerini anlamak önem taşımaktadır.

Z kuşağının büyüme dönemlerinde Dünyada en ön planda olan unsur teknolojik ilerleme olmuştur. Teknolojik ilerlemeler ile birlikte 2000’li yıllardan günümüze dünya çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde olmuştur. Bu değişim ve dönüşüme sürekli ayak uydurması gerektiğini düşünen Z kuşağı bireyleri her şeyin hızla eskidiği ve dönüştüğü bir çağda büyümelerinden ötürü, sahip oldukları mevcut bilginin de çabuk eskiyeceğini düşünerek sahip oldukları bilgilerini sürekli güncellemeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Başar, 2017). Bilgilerini sürekli yenilemeleri ve kendilerini son trendlere sürekli güncellemeleri gerektiğini düşünen Z kuşağı bireyleri açısından kişisel gelişimlerine önem veren ve onlara yeni şeyler katan kurumlarda çalışmak önem taşımaktadır. Z kuşağının bu taleplerini dikkate alan işletmeler de günümüzde çalışanlarına çok daha fazla kişisel gelişim imkanı sunmaktadırlar. Z kuşağı bireyleri için iş değiştirmek diğer kuşaklara göre daha kolay olduğundan kişisel gelişim ve ilerleme imkanı bulamadıklarında Z kuşağı bireyleri rahatlıkla iş değiştirebilmektedirler (Uğurluoğlu,2020: 23).

Z kuşağının diğer kuşaklara göre iş değiştirmeye daha meyilli olmasında önemli olan bir başka unsur teknolojik imkanlarla ve ebeveynlerinin ilgisiyle sosyal hayatlarında her şeyi kolaylıkla elde etmeye alışmış olmalarıdır. Bu özelliklerini iş yaşamında da sürdürme isteğinde olan kuşak üyeleri bir işten (özellikle başarısız olduklarında) kolaylıkla sıkılmaktadırlar ve farklı iş ve işletme arayışları içerisine girerek kariyerlerini çeşitlendirmeye çalışmaktadırlar. Olaylar karşısında sabırsız olan Z kuşağı bireyleri kariyerlerinde hızlı bir yükselme beklentisi içerisinde dirler (Kızıldağ, 2019: 34).

Z kuşağının diğer kuşaklara göre daha rahat sosyal, ekonomik ve siyasal şartlarda yetişmesi iş hayatına yönelik beklentilerini de farklılaştırmıştır (Tapscott, 2009: 16). Kuşak üyeleri maaşın ve yan hakların yanı sıra işin kendisi ve sosyal hayatları içi sundukları ile de yakından ilgilidirler. Bir işin çekici olması ve içerdiği görevlerin çeşitliliği de Z kuşağı bireyleri açısından önem taşımaktadır. Teknolojiyi

en hızlı şekilde kavrayan ve kullanan bireylerin oluşturduğu Z Kuşağı; el, göz, kulak gibi motor senkronizasyon becerileri en gelişmiş olan kuşaktır. Bu özellikleri ile Z kuşağı bireyleri aynı anda birden fazla konu ile ilgilenip hepsini sonuçlandırabilmektedirler (Acılioğlu, 2015). İş yaşamlarında da benzer şekilde çok yönlü düşünebilen bireyler oldukları için aynı anda birden fazla konuyu çözüme kavuşturarak başarıya ulaşabilecekleri işlerle meşgul olmaları Z Kuşağı üyelerini motive eden unsurlardan biridir (Mengi, 2009).

Özgür ve rahat bir ortamda büyüyen Z kuşağı bireyleri için sosyal hayatları da oldukça önemlidir ve bu nedenle işletmenin kendilerinin iş-yaşam dengesine olan yaklaşımı, esnek çalışma uygulamaları sağlayıp sağlamaması, çalışanlarının kişisel gelişimlerine verdiği değer Z kuşağı bireyleri açısından oldukça önemlidir. Z kuşağı bireyleri, sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı bireyleri gibi salt iş yaşamında kendilerini güvenceye alıp istihdam sağlanmasından daha fazlasını talep etmektedirler (Cansever ve Kızıldağ, 2019: 309).

Özgür şartlarda büyümüş ve iş yaşamında da bireysel özgürlük beklentisi olan Z kuşağı bireyleri iş hayatında hiyerarşi ve katı kurallardan çok, açık ve doğrudan bir iletişimi benimsemektedirler. İstedikleri cevaplara anlık olarak ulaşmaya alışmış olan kuşak üyeleri çalışma hayatında da açık ve doğrudan bir iletişimin yanı sıra üstlerinden anında ve yapıcı bir geribildirim beklentisi içerisindeyler. Bunun yanı sıra Z kuşağı bireyleri için yüz yüze iletişim bir gereklilik değildir (Olçum, 2021: 58). Kuşağın üyeleri online kanalların kullanıldığı sanal bir iletişim tercihindedirler. Z Kuşağı'nın karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, günümüzde alışılmış şeklinden farklı olarak evden çalışma, sanal ortam üzerinden iletişim kurma ve video konferans aracılığıyla toplantı düzenleme gibi daha esnek çalışma şartlarına ihtiyaç duyulacağı tahmin edilmektedir (Acılioğlu, 2015).

Özetle Z Kuşağı bireyleri; yetişme koşulları ve teknolojinin de etkisiyle bireyselliğe ve bağımsızlığa önem veren, teknoloji ve ben odaklı, çok yönlü düşünüp hareket edebilen, diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında bilgiye ulaşımı ve bilgiyi yorumlaması daha hızlı, çabuk sıkılan ancak aynı anda farklı işler yapabilen, esnekliğe

ve iş-yaşam dengesine önem veren, hızlı kariyer beklentisi içinde olan ve iş değiştirmekten çekinmeyen dinamik ve yenilik arayan bireyler olarak görülmektedirler (Olçum, 2021: 59; Aydın Aslaner, 2019: 143; Hatipoğlu, 2014: 90).

2.5. KUŞAKLAR VE ESNEK ÇALIŞMA ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

İsmail ve Bahron 2019 yılında esnek çalışma uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etkide kuşak farklılığının aracılık rolünü irdeledikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının varlığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişler ancak X ve Y kuşakları açısından kuşak farklılığının bu ilişkide aracılık rolü olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (İsmail ve Bahron, 2019: 281)

Shacklock ve Brunetto 2012 yılında 900 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında bebek patlaması kuşağı bireylerinin işletmede çalışmaya devam etme niyetleri ile esnek çalışma uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemişlerdir (Shacklock ve Brunetto 2012: 41).

Campione 2006 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında, orta yaşlı kadınlar için esnek çalışma saatleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir.

Campione 2015 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında Y kuşağı bireyleri için esnek çalışma saatleri ile esnek çalışma saatleri arasında orta düzeyli anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Campione 2015).

Capnary vd., 2018 yılında 121 Y kuşağı bireyi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında Y kuşağı bireylerinin esnek çalışma saatleri uygulamalarının çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkisinin olduğunun ancak iş yaşam dengesinin bu ilişkiye aracılık etmediği sonucuna ulaşmışlardır (Capnary vd., 2018).

Smith 2010 yılında Y kuşağı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma saatleri, evden çalışma, part-time çalışma gibi esnek

Çalışma uygulamalarının Y kuşağı bireylerinin iş-yaşam dengelerini olumlu etkilediğini tespit etmiştir (Smith 2010).

Pasla vd., 2021 yılında Covid 19 pandemisi başladıktan sonraki süreçte evden alışan X ve Y kuşağı 406 kişiye inceledikleri araştırmalarında, evden çalışmanın X ve Y kuşaklarının iş-yaşam dengesini anlamlı derecede etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır (Pasla vd., 2021: 220).

Shacklock ve Brunetto 2012 yılında Avustralya’da çalışan bebek patlaması, X ve Y kuşaklarından toplam 900 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kuşakların esnek çalışma durumlarından yararlanma durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeylerini incelemişler ve gerçekleştirdikleri analizler sonucunda araştırmacılar esnek çalışma uygulamalarından yararlanma durumlarına göre kuşakların işten ayrılma düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bir başka ifade ile kuşakların esnek çalışma uygulamalarından yararlanma durumları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki ($B = -0,02$) tespit edilememiştir (Shacklock ve Brunetto 2012: 41).

Weideman ve Hofmery 2020 yılında 6 sektörden 23 yönetici ile derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında görüşülen uzmanların tümü, esnek çalışma uygulamalarının uygulama kararlarında bir pratiklik unsuru olduğunu ve tasarruf sağladığını bildirmiştir. Yöneticilerden , şirketlerindeki esnek çalışma uygulamalarının bir çalışanın bağlılığı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu bildirmiştir. Uzmanların çoğu, çalışan mutluluğu, bağlılığı ve verimliliği ile esnekliği arasında yakın bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Uzmanların tamamı esnek çalışma uygulamalarının çalışanların zihinsel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş ve refahlarına olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Görüşleri sorulan uzmanlar esnek çalışma uygulamalarının çalışanlara kişisel yaşamlarını çalışma düzenlemeleriyle dengeleme esnekliği sağladığı konusunda hemfikir olmuşlardır (Weideman ve Hofmery, 2020).

Bayramov 2019 yılında Eskişehir’de X, Y ve Z kuşağı toplam 315 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında X Kuşağı katılımcılarının, eğer kendi ellerinde olsaydı

seçecekleri çalışma şekli sorusu yönetildiğinde X Kuşağının 47'sinin (%41,6) geleneksel çalışmayı, 66'sının (%58,4) esnek çalışmayı; Y Kuşağı katılımcıların 36'sının (%20,7) geleneksel çalışmayı, 138'nin (%79,3) esnek çalışmayı; Z Kuşağının katılımcılarının ise 10'unun (%16,9) geleneksel çalışmayı, 48'unun (%83,1) ise esnek çalışmayı tercih edeceğini tespit etmiştir. Araştırımcı kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) tespit etmiştir (Bayramov, 2019: 52) .

Bayramov'un analiz sonuçlarına göre, X Kuşağının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarına ait toplam puan ortalaması (84,16), Y Kuşağının ortalamasından (91,14) ve Z Kuşağının ortalamasından (90,25) anlamlı şekilde farklı ve düşük olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle Y ve Z Kuşağının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının, X Kuşağına göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Kuşaklar arasında tutumların farklı olması esnek çalışmanın alt boyutları olan iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu boyutundan kaynaklanmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre Y ve Z Kuşağının iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu anlamında esnek çalışmaya yönelik tutumlarının X Kuşağına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Y ve Z kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Bayramov vd., 2021: 131).

Yıldırım 2018 yılında İstanbul ilinde bilişim sektöründe alışan X ve Y kuşaklarından toplam 236 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanlara esnek çalışmaya yönelik sorular sormuş ve kuşakların verdiği cevaplara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini 5'li likert leği kullanarak tespit etmeye çalışmıştır. X Kuşağı'nın farklı saatlerde çalışmaya başlamanın ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olduğu düşüncesine güçlü bir şekilde katılırken; Y Kuşağın bireyleri ifadeye anlamlı derecede daha az katılmaktadır. Bir başka ifade ile X kuşağı çalışanları esnek çalışma saatleri uygulamasının işletme için sorun yaratacağını Y kuşağı çalışanlarına göre anlamlı derecede daha fazla düşünmektedirler. Y kuşağı bireylerinin ağrı üzerine çalışma, part time ve sıkıştırılmış iş haftaları uygulamalarına X kuşağı bireyelerine göre anlamlı derecede daha olumlu baktığı söylenebilir. Araştırımcı araştırmasının sonucunda Y kuşağının esnek çalışma uygulamalarından

yararlanırsa verimli olacağı düşüncesinin X kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yıldırım, 2018).

Esiroğlu (2017) yılında akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma imkânlarına verilen önemin bireylerin kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmiştir. Araştırmacı, gerçekleştirdiği Anova analizi sonucunda çalışanların esnek çalışma imkânlarına verdikleri önemle yaş değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmıştır ($p < 0,05$). Tukey HSD testi sonucunda; Bebek Patlaması Kuşağı ($\bar{x}=6,1538$), X Kuşağı ($\bar{x}= 5,6364$) ve Y Kuşağı ($\bar{x}= 7,4412$) üyelerinin esnek çalışma imkânlarına verdikleri önem arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Esnek çalışma uygulamalarına en çok önem veren kuşak Y kuşağı olurken en az önem veren kuşak ise X kuşağı bireyleri olmuştur (Esiroğlu 2017: 71).

Saraçoğlu (2021) yılında bir şirketteki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında performansları 4 yıl boyunca 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle değerlendirilen X ve Y kuşağı bireylerini incelemiştir. Araştırmada X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulaması başlamadan önceki 2 yıl ve esnek çalışma uygulamaları başladıktan sonraki 2 yıl performanslarını karşılaştırmıştır. Esnek çalışma uygulamalarının başlaması ile birlikte X kuşağı işgörenlerin performansında düşüş (2,20'den 2,14'e), Y kuşağı işgörenlerin performansında ise yükseliş (2,26 dan 2,31'e) gözlemlenmiştir. Daha sonra araştırmacı bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla çalışanların esnek çalışma öncesi ve sonrasında elde edilen performans değerlerini tüm birimler üzerinden fark serisine dönüştürerek iki farklı jenerasyon için ayrı ayrı t sınaması yapmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda esnek çalışma öncesi ve sonrasındaki performans düzeyleri farkının istatistiki açıdan anlamlı olmadığı (p -değerleri sırasıyla $p= 0,302 > 0,05$; $p= 0,570 > 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır (Saraçoğlu 2021: 53).

Metin ve Kızıldağ 2017 yılında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki X ve Y kuşağı çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağı çalışanların yüzde 44'ü esnek çalışma saatlerine kısmen, yüzde 31'i ise tamamen

olumlu bakarken, X kuşağındaki çalışanların yüzde 25'i (12 kişi) esnek çalışma saatlerine olumsuz yaklaşmaktadır. Y kuşağı çalışanlarının ise yüzde 61'i esnek çalışma saatlerine tamamen ve yüzde 21'i ise kısmen olumlu bakmaktadır. Y kuşağında esnek çalışma saatlerine olumsuz bakanların oranı ise %18'dir. Çalışanların işyeri dışında farklı ortamlarda çalışmaya (evden çalışma gibi) yönelik soruya verdikleri cevapları değerlendirildiğinde ise, X kuşağı çalışanlarının sadece yüzde 29'unun işyeri dışından çalışmaya olumlu baktığı, yüzde 40'ının çekimser kaldığı ve yüzde 31'inin olumsuz cevap verdiği görülmektedir. Y kuşağı çalışanların ise yüzde 71'i işyeri dışından çalışmaya olumlu bakmakta, sadece yüzde 16'sı işyeri dışı çalışmayı tercih etmek istememekte ve yüzde 13'ü çekimser kalmaktadır. Bu sonuçlara göre Y kuşağı çalışanların hem esnek çalışma saatlerine hem de işyeri dışında çalışmaya oransal olarak X kuşağına göre daha olumlu baktığı söylenebilir (Metin ve Kızıldağ 2017: 354).

Avcı ve Yavuz 2020 yılında işin niteliği gereği çalışma süresi ve çalışma mekânı esnekliğinin uygulanabileceği Ankara'daki çeşitli kamu kurumlarında, memur, işçi, uzman, uzman yardımcısı, yönetici ve diğer pozisyonlarda çalışan 381 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaptıkları Anova testi sonucunda çalışanların esnek çalışmaya yönelik yargılarının yaşla birlikte anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir ($p < 0,50$). Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey HSD testinin sonucunda farklılığın 26-31 yaş grubundaki çalışanların tutumları ile 32-37 yaş arası ve 44 yaş ve üzeri gruplar arasında olduğu anlaşılmış, ortalama değerlere bakıldığında araştırmacılar tarafından 26-31 yaş grubundaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre esnek çalışmaya karşı daha olumlu yaklaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca esnek çalışmaya karşı olan tutum işten ayrılma algısını da anlamlı olarak etkilemektedir (Avcı ve Yavuz, 2020: 48).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE BAĞLILIK, İŞ STRESİ, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI, İŞ TATMİNİ KAVRAMLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR

3.1. İŞE BAĞLILIK KAVRAMI

3.1.1. İşe Bağlılığın Tanımı Ve Önemi

Literatürde işe adanmışlık, iş ile bütünleşme, işe tutkunluk, çalışmaya tutkunluk gibi isimlerle de anılan işe bağlılık kavramını ilk kez kullanan araştırmacılardan olan Lodahl ve Kejner işe bağlılığı kişinin yaptığı işle özdeşleşme düzeyi veya çalışmanın kişinin yaşamında önemli bir yer teşkil etmesi biçiminde tanımlamışlardır. İşe bağlılık; çalışanın işini sevmesini, işini yapmaktan zevk duymasını, işine yoğunlaşmasını ve ona gerekli özeni göstermesini içermektedir (Lodahl ve Kejner, 1965; Karacaoğlu, 2005: 56).

İşe bağlılık, kişinin işiyle ilgili faaliyetleri yerine getirirken içten ve etkili olması ve işi yapmaya istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2001). İşe bağlılık, kişinin psikolojik açıdan işiyle özdeşleşmesi ile ilgili bilişsel durumudur (Kanungo, 1982; Karacaoğlu, 2005: 56). Psikolojik olarak işiyle özdeşleşen yani işine bağlı bir kişi iş görme edimini yerine getirirken fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendisini tamamen işine vermektedir (Kahn, 1990:694). İşe bağlılık seviyesi yüksek bir çalışan işi ile özdeşleşir, işinden zevk alır, işe kendini adar ve bunların neticesinde kişi işinin başındayken yüksek motivasyon ile çalışır (Gürel, 2016: 351). İşe bağlılığı yüksek olan bireyler içtenlik, özveri ve yüksek iş konsantrasyonu gibi özellikleriyle diğer çalışanlardan ayrılabilir (Azaklı, 2011:36).

Yukarıda temel özellikleri verilen işe bağlılığa ilişkin literatürde yapılmış yaygın tanımlar tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2. İşe Bağlılığa İlişkin Literatürdeki Tanımlamalar

Lodhal ve Kejner (1965)	Çalışanın işiyle özdeşleşerek işini hayatının merkezine almasıdır.
Dubin (1956)	Bireyin işini veya işiyle ilgili her şeyin ne derecede hayatının merkezine aldığıdır.
Kanungo (1982)	Kişinin bilişsel düzeyde işiyle özdeşleşmesidir.
Dubinsky ve arkadaşları (1986)	Çalışanın kendini işiyle bütünleştirmesi ve işine kendini adama düzeyidir.
Elloy ve arkadaşları (1991)	Çalışanların, işlerinden bekledikleri durumların karşılanması sonucunda işten aldıkları tatmin düzeyidir.
O'Reilly ve Chatman'a (1986)	Örgüte psikolojik bir bağlılıktan kaynaklanan uyumdur

Kaynak: Comer vd., (1995); Aydemir, 2021: 14-15

3.1.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürde işe bağlılığı etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır. Bunlar iş ile ilgili faktörler bireysel faktörler ve diğer faktörler olmak üzere dört grup altında incelenmektedir.

Tablo 3. İşe Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Bireysel Faktörler	Demografik özellikler: Yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, Psiko-sosyal Özellikler: içsel motivasyon, kişinin başarı güdüsü, çalışma değerleri
İşin Niteliğine İlişkin Faktörler	İşin anlamlılığı, etkileşim düzeyi, özerklik derecesi, geri bildirim, diğer çalışanlar ile ilişkiler
Çevresel Faktörler	Hukuki faktörler Ekonomik Faktörler Toplumsal Faktörler
Örgütsel Faktörler	Örgüt büyüklüğü, örgüt yapısı, yönetim biçimi, çalışma şartları, çalışma saatleri, ücret politikası, kariyer imkanları

Kaynak: Fidan, 2021

3.1.3. İşe Bağlılık Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar

Literatürde işe bağlılık kavramını açıklamak üzere geliştirilen yaklaşımlar ihtiyaçları tatmin, tükenmişliğin antitezi, çok yönlü ve sosyal mübadele olmak üzere 4 ana başlık altında ele alınabilir.

3.1.3.1. İhtiyaçları Tatmin Yaklaşımı

İhtiyaçları tatmin yaklaşımı, işe bağlılığı anlamak noktasında Kahn (1990) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre bir kişi ihtiyaçları karşılandığı takdirde kişi içindeki potansiyeli işine aktarabilmektedir. Bireyin işi ona temel gereksinimlerini gidermek için olanak sunar ve bu nedenle çalışma bireyin yaşamında önemli bir yer teşkil etmektedir. İhtiyaçların tatmini yaklaşımı, işi bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmekte temel kaynak olarak görür (Blau, 1985). Yaklaşıma göre eğer kişinin ihtiyaçları yerine getirdiği iş nedeniyle karşılanıyorsa kişinin işe bağlılık düzeyi de artmaktadır.

Kahn'a göre işe bağlılık fiziksel (enerji ve zamanı işe harcama), duygusal (çalışma arkadaşları ve işe yönelik duygular) ve zihinsel (farkındalık ve başarıma isteği) olarak üç etmenden meydana gelmektedir (Truss vd., 2013). İhtiyaçları tatmin yaklaşımından yola çıkarak bir model kurmaya çalışan Rothbard ise işe bağlılığı dikkat ve yoğunlaşma olarak iki boyut olarak ele almıştır.

İşe bağlılığı açıklamada ihtiyaçları tatmin modelini destekleyen araştırmacılar işe bağlılığın güdüleyici ve adanma olmak üzere iki aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Güdüleyici aşamada kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması neticesinde onlarla psikolojik bir bağ kurulur zira kişi çalışma hayatının kendisinin yaşam ihtiyaçlarını giderme fırsatı verdiğini düşünür ve bu düşünce neticesinde kişi işi ile işi arasında psikolojik özdeşleşme başlar (Kanungo,1982) ve bunun neticesinde kişinin potansiyelini işine aktarması olan adanma aşaması gerçekleştirilir.

3.1.3.2. Tükenmişliğin Anti-Tezi Yaklaşımı

Tükenmişliğin anti-tezi yaklaşımı, uyarınca işe bağlılık tükenmişliğin tam zıt kutubudur ve kişiyi işe isteklendirip odaklayan duygular bütünüdür (Leither ve Bakker, 2010: 1). Söz konusu yaklaşımı benimseyen iki farklı görüş bulunmaktadır.

İlk görüşe göre işe bağlılık ile tükenmişlik tek bir sürecin iki ayrı uç noktalarıdır. Buna göre işe bağlılık tükenmişliğin birebir aksi yöndeki izdüşümü olan enerjik olma, katılım ve etkililik boyutlarıyla ifade edilebilir. Çalışanın tükenmişliği halinde ise enerjilik bitkinliğe, katılım duyarsızlaşmaya ve etkililik ise etkisizliğe dönüşür. Bu görüşü savunan araştırmacılara göre; işe bağlılık, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin üç boyutlu yapısının zıt kutbundaki puanlarla değerlendirilebilir; tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarındaki düşük puanlar ile kişisel başarı puanlarından alınan yüksek puanlar işe bağlılığın ölçümünde değerlendirilebilir (Maslach, vd., 2001).

İkinci görüşe göre ise tükenmişlik ile işe bağlılık negatif korelasyon içinde olmakla beraber, birbirinden bağımsız kavramlardır. Bu görüşü savunanlara göre işe bağlılık, tükenmişlik ile negatif korelasyon içerisinde bununla birlikte bağımsız bir kavram olarak “dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma” olmak üzere 3 boyuttan meydana gelmektedir. İşe bağlılık bu boyutlarla ifade edilen ve kişinin işine karşı olan olumlu duygu durumudur ve yüksek tatmin düzeyidir. Yoğunlaşma kişinin işine konsantre olmasını, adanmışlık işine karşı duyduğu istekliliği ve dinçlik ise işini yaparken sahip olduğu yüksek enerji düzeyini ifade eder (Schaufeli, vd., 2002). İşe bağlılığı inceleyen araştırmaların büyük bir kısmı bu yaklaşıma dayanarak geliştirilen dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını kapsayan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğini (Schaufeli, vd; 2002) kullanmış olup bu araştırmada da söz konusu ölçek kullanılmıştır.

3.1.3.3 Çok Yönlü Yaklaşım

Çok yönlü yaklaşım; İşe bağlılık konusunda önceki iki modeli birleştirerek işe bağlılığın bireyin işini, bu işi sırasında gerçekleştirdiği görevlerini ve çalıştığı örgütün tüm yönlerini içeren genel bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Bu modele göre kişinin ihtiyaçları karşılandıkça tükenmişliği azalır ve enerji ve işine karşı istekliliği

artar. Bunda iş, görev ve örgütsel yönler etkilidir (Macey ve Schneider, 2008; Saks, 2006).

İhtiyaçların tatmini yaklaşımında, bireyin rol performansı ve ihtiyaçların tatmini, tükenmişliğin-anti tezi yaklaşımında kişinin tükenmişliğin zıttı olarak ortaya çıkan iyi oluş hali, çok boyutlu yaklaşımda iş kaynaklarının sağlanması, örgütsel unsurlar ve ihtiyaçların giderilmesi sonucunda ortaya çıkan ve diğer yaklaşımları da kapsayan bir süreç olarak özetlenebilir. Bu araştırma kapsamında da literatürde en çok kabul işe bağlılığı bağımsız ve ölçülebilir ayrı bir kavram olarak ele alan Schaufeli vd. nin yaklaşımı kullanılmıştır (Başaran, 2018: 40).

3.1.3.4. Sosyal Mübadele Yaklaşımı

Sosyal mübadele teorisi yaklaşımı, sosyal mübadele teorisini merkeze alarak işe bağlılık kavramını açıklamaya yönelik bu yaklaşıma göre kişiler örgütlerinin kendilerine sağladığı işe ilişkin kaynaklara karşılık verme arzusu duyarlar. Eğer yeterli kaynak sağlanmazsa işe yeterince ilgi göstermezler, iş yapma istekleri ortadan kalkar ve işten ayrılma vb. olumsuz örgütsel çıktılar oluşabilir (Saks 2006).

3.1.4. İşe Bağlılığın Boyutları

Literatürde işe bağlılığın boyutları için genellikle Schaufeli vd., (2002) tarafından yapılan tanımlama kullanılmaktadır. Buna göre işe bağlılık dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere 3 alt boyutu bulunmaktadır (Schaufeli vd, 2002; Bolelli, 2018: 190).

Dinçlik: Dinçlik iki ana konuyu içermektedir. Bunlardan ilki bireyin enerjisi ile ilgilidir. Dinçlik, bireyin işini yaparken yüksek bir enerjisi olması ve zihinsel, fiziksel, ruhsal olarak iş için efor harcamaya istekli olmasıdır. Dinçliğin kapsadığı ikinci konu ise zorluklara karşı takınılan tavidir. Dinç bir kişi işini yaparken karşılaştığı güçlüklerle ve strese karşı güçlü kalabilir.

İşe Yoğunlaşma: İşe yoğunlaşma; kişinin işini yaparken yalnızca işine odaklanarak çevresindeki diğer şeyleri unutmaması; tüm benliğini işine vermesi ve kendini işine kaptırarak zamanın akışını unutmamasıdır. İşe yoğunlaşmış bir kişi zamana odaklanmaz, kendini işine kaptırır ve işinden kopamaz.

İşe Adanmışlık: İşe adanmışlık, kişinin işini anlamlı bulması, işine karşı istekli ve hevesli olması, işiyle övünç duyması ve kendini işin bir parçası olarak hissetmesi durumudur.

3.1.5. İşe Bağlılığın Sonuçları

İşe bağlılık hem kişisel hem de kurumsal sonuçları olan bir tutumdur. İşe bağlılığın salt çalışan üzerinde değil; kişinin yaptığı iş, çalıştığı kurum, iş arkadaşları üzerinde de etkileri bulunmaktadır (Hopkins ve Gardner, 2012:7).

İşe bağlılık kişisel açıdan, kişinin yaptığı işin kalitesine, verimliliğine, iş yapma ilgisine, tecrübesine, yaratıcılığına ve sağlığına etki ederken; örgütsel açıdan ise işe bağlılığın örgütsel performans ve karlılık gibi etkileri bulunmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009; Sonnentag, 2003).

Yapılan araştırmalarda, işe bağlılığın; kurumla özdeşleşme, örgütsel bağlılık, pozitif örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal verim ve uzun süre aynı kurumda-görevde kalma eğilimi ile pozitif yönde (Demerouti vd., 2001; Sonnentag, 2003; Harter vd., 2002; Saks, 2006); işten ayrılma eğilimi, iş değiştirme, devamsızlık ve işe geç kalma ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2001; Schaufeli vd., 2002; Jones ve Harter, 2005; Kahn, 1990).

3.1.6. İşe Bağlılık ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Esnek çalışma ile işe bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalar, esnek çalışma düzenlemelerinin işe bağlılık ile olan ilişkisini, hem kontrol teorileri (örn., Deci & Ryan, 1995) hem de kaynak teorileri (örn., Hobfoll, 1989) tarafından açıklanmıştır.

Kontrol teorisi perspektifleri, kişinin işine nasıl yaklaştığının kontrolünün, özerklik algılarını etkilemenin anahtarı olduğunu öne sürer. Örneğin, Kossek ve Michel (2011), esnek çalışma uygulamalarının çalışan refahı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, çünkü hem somut hem de daha soyut psikolojik kaynakların sağlanması yoluyla çalışanların çalışma ortamları üzerinde daha fazla kontrol sağladıklarını öne sürmektedirler. Çalışma programları üzerinde bir dereceye kadar kontrole sahip olan çalışanların programlarından daha memnun olacağına ve çalışma programlarından daha fazla memnun olan çalışanların, yöneticilerini destekleyici olarak algılayarak işlerine daha fazla bağlı olacakları düşünülmektedir (Swanberg vd., 2011: 615).

Kaynakların Korunması (COR) teorisi, bireylerin değerli kaynakları elde etmek, sürdürmek veya korumak için motive olduklarını varsayar. Esnek çalışmaya ilişkin kaynak temelli açıklamalar göz önüne alındığında ise, kaynakların korunması teorisi, çalışanların esnek çalışma uygulamaları gibi kaynakları elde etmek ve korumak için aktif olarak çaba gösterdiklerini ileri sürerler (Hobfoll, 1989). Kişinin bu kaynakları elde ettiğinde işlerine daha yüksek bir düzeyde bağlılık gösterecekleri düşünülmektedir (Hobfoll ve Wells, 1998).

Esnek çalışmanın işe bağlılık üzerindeki etkisini anlamada önemli olan bir diğer teorisi ise iş özellikleri teorisidir. İş özellikleri teorisine göre bir dizi iş özelliği, iş tatmini ve içsel motivasyon dahil olmak üzere psikolojik durumları etkilediğini varsayar (Hackman ve Oldham, 1976). İş özellikleri teorisine göre kişinin işine olan uyumunu ve enerjisini arttıran önemli motivasyonel faktörlerden birisi özerkliktir. Özerklik ise bir işin bireye işi planlamada ve onu gerçekleştirmek için kullanılacak prosedürleri belirlemede özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sağlama derecesi” dir (Hackman ve Oldham, 1976: 278). Bu açıdan bakıldığında esnek çalışma uygulamaları kişiye bu bağımsızlık ve takdir hakkını sağlayarak yüksek bir işe bağlılık ile ilişkilendirilebilir (Swanberg, 2011: 615). İki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen uygulamalı çalışmalarda ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Setiyani vd., 2019 yılında 110 Y kuşağı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasında Y kuşağı için pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre Y kuşağı bireyleri için esnek çalışma saatleri uygulamaları daha yüksek bir çalışan bağlılığı ile sonuçlanmaktadır (Setiyani vd.,2019, 116).

Weideman ve Hofmeyr nitel araştırma yöntemi ve yapılandırılmış mülakat yöntemiyle 23 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışan bağlılığı ile esnek çalışma uygulamalarının varlığı arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir (Weideman ve Hofmeyr, 2020: 1683).

Yokoyama vd. 2022 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatlerinin kişilerin işe bağlılık seviyelerini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Yokoyama vd. 2022).

Timms vd., 2015 yılında 823 Avustralyalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamaları ile çalışanların işe bağlılık seviyeleri arasında anlamlı ve beklentilerinin aksine ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir (Timms vd., 2015).

Rudolph ve Baltes 2017 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma düzenlemelerinin işe bağlılık üzerindeki etkisinin yaşa ve sağlığa bağlı olarak farklılaştığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar esnek çalışma uygulamaları öncesi ve sonrası iki zaman dilimi için de yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha yüksek işe bağlılık seviyeleri gösterdiğini ve sağlığı daha iyi olan çalışanların iki zaman dilimi için de daha yüksek işe bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların esnek çalışma uygulamalarına erişimi arttıkça işe bağlılık seviyeleri de artış göstermiş ve sağlığı yerinde ve genç olan çalışanlar en fazla pozitif yönde işe bağlılık artışı gösteren çalışanlar olmuşlardır (Rudolph ve Baltes 2017: 1).

Ivanauskaite (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit

edilmiştir. Ugargol ve Patrick'in (2018) de esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Fazlurrahman vd. ise 2020 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında pandemi süresince evden çalışan bireylerin işe bağlılık düzeylerinin esnek çalışma uygulamalarından etkilenip etkilenmediğini test etmişlerdir. Araştırmacılar esnek çalışma uygulamalarından yararlanmanın işe bağlılık seviyelerini anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır (Fazlurrahman vd., 2020: 363).

Swanberg vd., 2011 yılında 1343 saat ücretli perakende çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışma saatleri üzerinde düzenleme olanağı bulunmasının çalışanların işe bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Swanberg vd., 2011: 621).

Nikmah vd., 2022 yılında 578 esnek çalışma uygulamalarından yararlanan çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında; artan iş güvencesizliği, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması algılarının psikolojik iyi oluşa zarar verebileceğini ve bunun da işe bağlılığı ve iş performansını olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir (Nikmah, 2022).

Uhlig vd., 2022 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışma sürelerinin ve çalışma yerlerinin esnek bir şekilde planlanmasının bilişsel esnekliği arttırdığını ve bunun da başkalarıyla koordinasyonu ve işe bağlılığın artmasıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Uhlig vd., 2022).

Wallace 2006 yılında 1827 X ve bebek patlaması kuşağı avukat üzerinde yaptığı araştırmasında çalışma saatleri üzerinde kontrole sahip olan avukatların olmayanlara göre daha yüksek bir işe bağlılık gösterdiği ve çalışma saatleri üzerinde kontrole ve esnekliğe sahip olmanın X kuşağı bireylerinin işe bağlılığında bebek patlaması bireylerine göre daha büyük bir etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır (Wallace, 2006: 146).

Bedoyan 2022 yılında Los Angeles’ taki firmalarda çalışan 191 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında hem esnek çalışma saatlerinin hem de esnek çalışma mekanlarının kişilerin işe bağlılık düzeyleri ile poizitif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir (Bedoyan 2022: 59).

3.2. İŞ STRESİ KAVRAMI

3.2.1. İş Stresinin Tanımı ve Önemi

Günümüzde çevresel, ekonomik vb. faktörlerin etkisiyle kişilerin büyük bir kısmının karşı karşıya olduğu en önemli sorunların başında stres gelmektedir. Stres, kişi üzerinde yarattığı etkiler ve bunun doğrudan ve dolaylı sonuçları nedeniyle pek çok değişik disiplin tarafından sıklıkla incelenmektedir. Stres, günümüzde yaygınlık kazanarak günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir (Akman, 2004).

Latince kökenli olan stres, pek çok farklı disiplinden araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Stres kavramını ilk defa kullanan araştırmacılardan olan Hans Selye stresi; kişinin, herhangi bir fiziksel ya da psikolojik uyarana karşı gerekli uyumu gösterebilmek amacıyla ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi ve tepki göstermesi olarak tanımlamıştır (Selye, 1956).

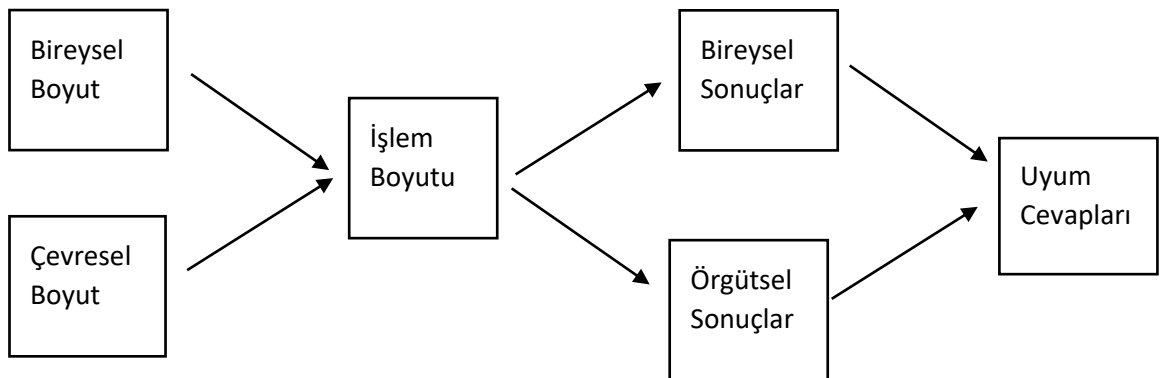
Stres, çevresel faktörlerin yol açtığı etkilere bireylerin verdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 1998). Schermerhorn vd., (1994) stresi beklenmedik talepler, kısıtlamalar ve fırsatlardan kaynaklı gerilimler biçiminde nitelendirmişlerdir. Akgemci (2001) ise stresi, çevreden gelebilecek tehdit edici unsurlara karşı kişilerin duygusal ve fiziksel olarak tepki göstermesi hali olarak tanımlamıştır. Buna göre stresin ortaya çıkabilmesi için kişiler ve yaşadıkları çevreleri arasında bir uyumsuzluk olmalıdır (Akgemci, 2001, 302). Çevrede ortaya çıkan değişimler sonucunda kişi, etrafında gerçekleşen değişimlere adaptasyon sağlayamadığında fiziksel ve psikolojik olarak taşıyabileceğinden fazla bir yükün altına girer ve oluşan bu yük stres olarak ifade edilebilir (Cüceloğlu, 2000).

Stres kavramından, iş ortamından kaynaklanması açısından farklılaşan iş stresi ise (Akçakanat, 2019) bireysel özellikler, işin niteliği, çalışma koşulları, ekip arkadaşları, işyerinde üstlenilen roller vb. birçok faktörle ilişkili olarak ortaya çıkabilmektedir. İş stresi, işgören ile çevresi arasındaki iletişimdeki aksamalar neticesinde ortaya çıkan sıkıntılar ve gerginlik durumudur (Karakoç vd., 2014). Literatürde iş stresi ile ilgili yapılan tanımlamalarda genellikle kişinin iş çevresiyle olan etkileşimi odak noktasına alınmıştır. Buna göre gündelik hayatlarının büyük bir zaman aralığını işyerlerinde geçiren bireyler; işyerlerindeki faaliyetlerinden ve iş yerlerinde diğerleriyle olan etkileşimlerinden (iş arkadaşları, astlar, üstler, tedarikçiler, müşteriler) dolayı strese maruz kalabilmektedirler. İş nedeniyle ortaya çıkan bu strese de iş stresi denilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

3.2.2. İş Stresi Modelleri

3.2.2.1. İş Stresinin Genel Modeli

Genel iş stresi modeli, iş stresini ele alırken konuya hem bireysel (kişilik, demografik özellikler, yetkinlik düzeyi vb.) hem de çevresel faktörleri dikkate alarak yaklaşmaktadır. Kişilik özellikleri ile çevresel özellikler birleşerek zaman zaman kişide strese neden olmaktadır. Burada önemli olan kişinin yaşadığı duruma vereceği cevaplardır. Kişilerin strese karşı geliştirdikleri tepki mekanizmaları bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açar ve kişi bu sonuçlara uyum cevapları ile yanıt verir (Beehr, 1998).



Şekil 1.1. Genel İş Stresi Modeli

Kaynak: Beehr, 1998

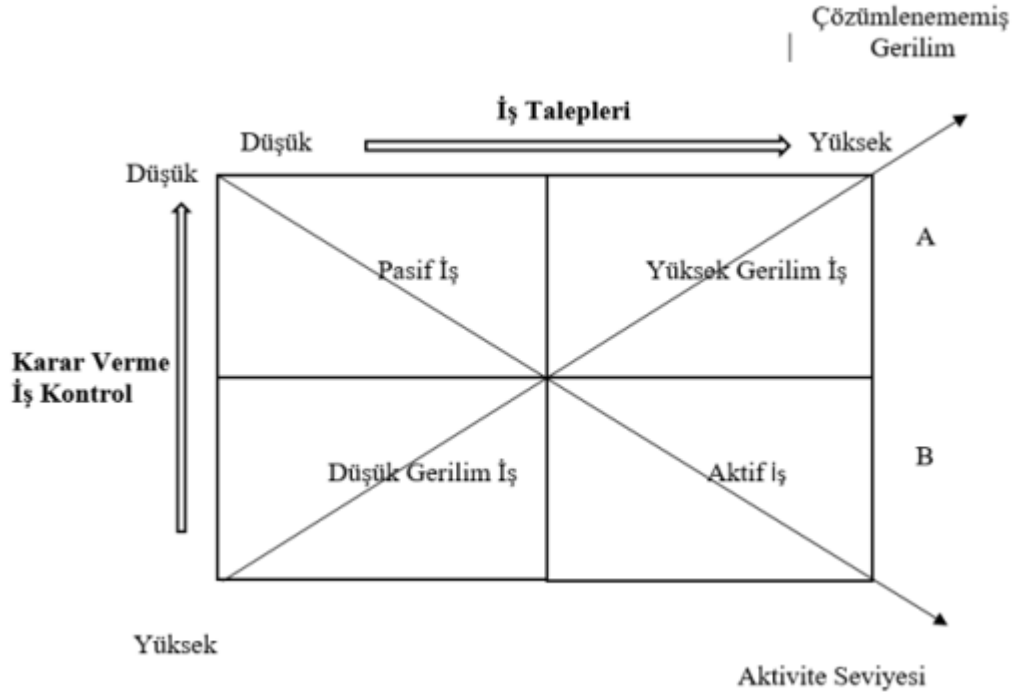
3.2.2.1. Karasekin Talep Kontrol Modeli

Karasekin'in modelinde iş beklentileri ile iş kontrolü olarak iki ana boyut bulunmaktadır. Modele göre işverenin işgörenden beklentileri ve çalışanın işi üzerinde sahip olduğu karar alma özgürlüğü derecesi onun stres seviyesini belirlemektedir. İş kontrolünün durumuna göre dört farklı iş tipi ortaya çıkar (Rujnan, 2010). Modele göre yüksek düzeyde beklenti (iş yükü) ve düşük düzey karar serbestliği çeren işler hastalıklarla sonuçlanabilen iş gerilimi riski oluşmaktadır (Lewi vd., 2000: 72).

Karasek iş stresini, bireysel özelliklerden çok, işe ilişkin koşullara bağlı olarak ele almıştır. İş stresi, işe ilişkin talep ve bu talepler karşısında çalışana tanınan karar verme serbestliğinin bir bileşimidir. Modeldeki talep, işgörenden talep edilen işin miktarını, işin içerdiği görevleri ve diğer stres kaynaklarını ifade etmektedir. İş kontrolü ise, işgörenlerin işlerini yaparken sahip oldukları karar verme özgürlüğünün seviyesidir. Bu modele göre iş stresi; iş talebinin yüksek, kontrolün düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan bir durumdur (Yürür ve Keser, 2010).

Karasekin'in modeline göre,

- a) yüksek karar verme özgürlüğü, düşük iş talepleri "Düşük Gerilimli İşleri"
 - b). yüksek karar verme özgürlüğü, yüksek iş talepleri "Aktif İşleri"
 - c). düşük karar verme özgürlüğü, düşük iş talepleri "Pasif İşleri"
 - d). düşük karar verme özgürlüğü, yüksek iş talepleri "Yüksek Gerilimli İşleri"
- ifade etmektedir (Karasek, 1979: 288).



Şekil 1.2. Karesek'in Talep Kontrol Modeli

Kaynak: Karasek, 1979: 288

3.2.2.3. Kişi- Çevre Uyumu Teorisi

Caplan tarafından geliştirilen bu modele göre; işverenlerin ve iş çevresinin işgörenlerden beklentileri olduğunu ve bu beklentiler karşısında kişilerin elde edebileceği bazı ödüller olduğunu belirtir. Bu ödüllere ulaşabilmesi amacıyla işgörelere fırsat verilerek onların yetkinliklerini kullanmaları teşvik edilmektedir. İş hayatında işgörelerin yetenek, beceri ve yetkinlikleri ile işverenin ve iş çevresinin kendisinden beklentileri arasında uyum olmaması halinde, bireyler üzerinde bir tehdit ve stres unsuru oluşmaktadır (Rujnan, 2010).

3.2.3. İş Stresinin Kaynakları

İş stresinin temel kaynakları bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu kaynaklar aşağıda yer almaktadır:

3.2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Her bir bireyin olaylar karşısında yaşadığı stres seviyeleri bireysel özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Bireylerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni

durumları, kişilikleri, aile yapıları, karakterleri, ihtiyaçları, ekonomik durumları (İştar, 2012; Yaşar, 2014) stres düzeylerini etkilemektedir. Her birey, kişisel özellikleri açısından yaşadığı olayları farklı algılar. Aynı durum karşısında bir insan yoğun bir stres yaşarken bir başka insan açısından bu durum hiçbir strese yol açmayabilir. Kişinin karşılaştığı olaylara karşı karakter ve demografik özellikleriyle geliştirdiği yorumlar onun bireysel stres kaynaklarını belirlemektedir (Deveci, 2017).

3.2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları

Çevresel stres kaynakları, bireyin içinde yaşadığı çevrenin şartları nedeniyle stres yaşamasını içermektedir. Çocuğu olan kişilerin bakıcı-kreş yetersizliği, iş yerine gidiş gelişle ilgili vasıta problemleri, ülkenin yaşadığı ekonomik sıkıntılar, siyasi güçlükler, toplumsal değişiklikler, bilinmezlik düzeyi çevresel stres faktörleri arasında sayılabilir (Örnek ve Aydın, 2008).

3.2.3.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları, kişinin işini sürdürürken üyesi olduğu organizasyon temelli stres yaşamasına neden olan etmenlerdir. Örgütsel stres kaynakları arasında işin özellikleri (sorumluluk ve risk derecesi, zaman kısıtları (Aydın, 2008), işin monotonluğu, iş yoğunluğu ve iş çevresinin (iş çevresinin fiziksel koşulları) özellikleri (Ekici ve Yılmaz, 2006); kişi-iş uyumunun sağlanamaması (Tansu, 2009), örgüt kişi uyumunun sağlanamaması, çalışanların terfi, ücret ve yükselme beklentilerinin karşılanamaması (Güney, 2011), örgüt iklimi ve kurum kültürü, iş ortamı, çalışma ortamındaki diğer kişiler ile olan ilişkiler (Soysal, 2009), örgütsel amaç ve hedeflerdeki belirsizlik, aşırı iş yükü veya bireye yapabileceğinden çok daha az miktarlarda iş verilmesi (Denizsever, 2017), zaman baskısı, rol çatışması ve belirsizliği, işini kaybetme korkusu gibi etmenler (Özmete ve Tahtacı, 2020; Özek, 2011; Yumuşak, 2007; Aytaç, 2002; Özkalp ve Kırel, 1996) sayılabilir. Tüm bu çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin etkisiyle stres altına giren bireylerin yaşadıkları önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olmaktadır.

3.2.4. İş Stresinin Belirtileri

İş stresinin belirtileri; fiziksel, duygusal, zihinsel, sosyal ve psikolojik belirtiler olmak üzere beş grup altında incelenebilir. Fiziksel belirtiler arasında; uyku problemleri, sağlık sorunları, iştahsızlık veya aşırı yeme isteği, halsizlik; duygusal belirtiler arasında; kaygı, endişe, depresyon, öfke, saldırganlık, huzursuzluk; zihinsel belirtiler arasında konsantrasyon kayıpları, kararsızlık, odaklanamama; sosyal belirtiler arasında ilişkilerde gerginlik, çatışma, güvensizlik ve alınganlık sayılabilir.

Tablo 4. İş Stresinin Belirtileri

Psikolojik Stres Belirtileri	Sosyal Stres Belirtileri	Zihinsel Stres Belirtileri	Duygusal Stres Belirtileri	Fiziksel Stres Belirtileri
Kendini boşlukta hissetme	Bencillik	Hafıza kayıpları	Kaygı, üzüntü ve endişe	Baş ağrısı
Kincilik	Kendini insanlardan soyutlama	Kararsızlık	Depresyona girme	Uyku problemleri
Yaşamın Anlamını Yitirme	Tolerans duygusunu yitirme	Konsantrasyon zayıflığı	Ruh halinin tutarsızlığı	Kas krampları
Suç işleme	Geri adım atma	Unutkanlık	Asabilik	Göz bebeğinin genişlemesi
Suçluluk duygusu	İnsanlarla ilişki kuramamak	Zihin karışıklığı	Özgüven problemi	Kan basıncında artış
İnsanlara karşı düşmanlık duygusu		Mizah anlayışı kaybı	Aşırı hassasiyet	Mide ve sindirim hastalıkları

Kaynak: Yetim ve Demirdizen, 2019

3.2.5. İş Stresinin Sonuçları

İş stresi; kişilerin verimlilik, performans ve bağlılık gibi örgütsel çıktılarıyla yakından ilişkili olduğundan son derece önemli bir konudur. İş stresinin sonuçları temel olarak bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

İş stresinin bireysel sonuçları da davranışsal (sosyal ilişkilerin zarar görmesi, zararlı alışkanlıklara yönelme, ani kararlar verme, duygusal bunalım, aile hayatının zarar görmesi, sosyal izolasyon vb.) (Özgüven, 2003), fizyolojik (uykusuzluk, halsizlik, sağlık sorunları vb.) (Drafken ve Kossen, 1998) ve psikolojik (tükenmişlik, umursamazlık, depresyon, kaygı bozuklukları, öfke vb.) (Tansu, 2009) olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir.

İş stresinin örgütsel sonuçları arasında ise örgütsel bağlılığın azalması, performans ve verimliliğin düşmesi, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetinin artması, iş tatmininin azalması, iş kazalarının artması, örgüt ikliminin zarar görmesi vb. sayılabilir (Kaplanoğlu, 2014; Sabuncuoğlu ve Tüz 2008).

3.2.6. İş Stresi ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Esnek çalışma ve iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar bu ilişkiyi anlamada kişi-çevre uyumu teorisini baz almışlardır. Kişi-çevre uyumu teorisi, çalışma saatleri esnekliğini işçi sağlığı ile ilişkilendirmek için faydalı bir bakış açısı sağlayan bir teoridir. Teori, sahip oldukları yetenekler ve mevcut kaynaklara göre bireylere yüklenen talepleri vurgular (Edwards, 1996). Hem resmi esnek düzenlemelerden hem de enformel yönetim uygulamalarından kaynaklanan program esnekliği, çalışanlara hem iş hem de aile alanlarındaki rolle ilgili sorumluluklardan kaynaklanan talepleri yönetmek ve bunlara yanıt vermek için temel bir kaynak sağlar (Voydanoff, 2005). Yaşam taleplerinin daha iyi yönetilmesine yardımcı olarak, program esnekliği iş aile çatışması gibi stres faktörlerine maruz kalmayı azaltır ve bu da stresle ilgili daha az

hastalığa yakalanmakta katkıda bulunur (Grzywacz & Tucker, 2008). İki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen uygulamalı çalışmalarda ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Chandola 2019 yılında 6025 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında part time ve iş paylaşımı gibi birey için daha az çalışma saatleri gerektiren esnek çalışma uygulamalarının çalışan kadınların iş-aile rollerini uyumlu hale getirerek stres seviyelerini azalttığını tespit etmiştir. Esnek zamanlı çalışma düzenlemelerinin ise daha düşük stres ile ilişkili olduğuna dair kanıt bulunamamıştır (Chandola 2019).

Mache vd., çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında açık ofis çalışan bireylerin esnek çalışma düzeni ile mesleki stresleri arasındaki ilişkinin iş özerkliği yüksek düzeyde olduğunda anlamlı olduğunu, ancak iş özerkliği düşük olduğunda ilişkinin anlamlı olmadığını tespit etmişlerdir (Mache vd., , 2020: 7).

Grzywacz vd., 2008 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatlerinden ve sıkıştırılmış iş haftası uygulamalarından yararlanan çalışanların bu uygulamalardan yararlanmayan çalışanlara göre daha düşük stres ve tükenmişlik seviyesi gösterdiklerini tespit etmişlerdir. En düşük stres seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanan çalışanlarda gözlemlenirken bunu hem esnek çalışma saatleri uygulamalarından hem de sıkıştırılmış iş haftalarından yararlanan çalışanlar izlemiş ve esnek çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler içerisinde en yüksek stres seviyeleri sıkıştırılmış iş haftalarından yararlanan bireylerde gözlemlenmiştir. Ancak yalnızca sıkıştırılmış iş haftalarından yararlanan bireylerin stres düzeyleri dahi hiçbir esnek çalışma uygulamasından yararlanmayan bireylere göre daha düşüktür. Bu sonuçlar esneklik seçeneklerine sahip olan çalışanların, bu seçeneklere sahip olmayan çalışanlara göre daha az stres ve tükenmişlik bildirdiklerine ve özellikle tek başına esnek çalışma saatlerinin kullanımının daha az stres ve tükenmişlikle ilişkili olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Grzywacz vd., 2008: 207).

Almer ve Kaplan 2002 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının standart çalışma biçimlerine göre daha düşük bir stres ve tükenmişlik seviyesi ortaya çıkardığını tespit etmişlerdir (Almer ve Kaplan 2002).

Jain ve Swami ve 2014 yılında bilişim sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma düzenlemelerinin varlığının çalışanları elde tutmada etkili olduğunu, esnek çalışma uygulamalarını düzenli olarak uygulayan kuruluşların, çalışanları daha uzun süre elde tutabildikleri ve esnek çalışma uygulamalarının işten ayrılma oranlarını düşürerek, iş stresini düşürdüğünü ve kuruluştaki daha uzun süre kalan, daha yüksek bağlığa sahip çalışanlar yarattığını tespit etmişlerdir (Jain ve Swami, 2014: 115).

Deshwal 2015 yılında Yeni Delhi'deki 300 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma uygulamalarının çalışanların kurumda kalma süresini arttırdığı, stres seviyelerini düşürdüğü ve iş- yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Deshwal, 2015: 813).

Irawanto vd., 2021 yılında Covid 19 pandemisi nedeniyle evden çalışan 472 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, evden çalışmanın personel tatmini ile pozitif ve iş stresi ile negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Irawanto vd., 2021: 105).

Hayman 2010 yılında 336 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmasında, esnek çalışma programlarının kullanımı ile (esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma) çalışanların iş tatmini ve iş/yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; aşırı rol yükü (sadece esnek çalışma saatleri için) ve işten kaynaklanan stresin arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir. Ancak bulgular, uzaktan çalışmanın her zaman aşırı rol yükünü ve iş/yaşam dengesini geliştirmediğini iyileştirmediğini ve ek olarak, esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan çalışanların, uzaktan çalışma uygulamalarından yararlananlara göre önemli ölçüde daha yüksek iş/yaşam dengesi seviyeleri gösterdiklerini tespit etmiştir (Hayman 2010: 76).

Jang 2009 yılında 1200 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında esnek çalışma saatleri ile iş stresi arasında personel iyi oluşunun aracılık ettiği anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Jang 2009).

Pierce ve Newstrom 1983 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri ve çalışma saatleri üzerinde denetim sahibi olmanın daha düşük bir stres ve daha yüksek bir iş tatmini ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Pierce ve Newstrom 1983).

Wickramasinghe 2012 yılında Sri Lanka’da 232 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş stresi ile negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ve iki değişken arasındaki bu ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici rolü olduğunu tespit etmiştir (Wickramasinghe 2012: 50).

Hill vd., 2008 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışanlar tarafından algıladıkları esneklik derecesinin daha az iş stresi, daha az tükenmişlik ve daha az iş-aile çatışması ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Hill vd., 2008: 173).

Kim vd., 2020 yılında 6945 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında işe başlangıç ve bitiş saatlerini kişinin belirlemesine izin veren esnek çalışma uygulamalarının daha düşük iş stresi ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu ancak iş-aile çatışması ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmadığını tespit etmişlerdir. Evden çalışma uygulamaları açısından ise araştırmacılar iş tatmini açısından evden çalışan bireylerin çalışmayanlara göre daha yüksek bir iş tatmini düzeyi gösterdiklerini tespit ederken, evden çalışan bireyler ile tamamen kurumdan çalışan bireyler arasında ise iş stresi seviyeleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir (Kim vd., 2020: 901).

Halpren 2005 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma saatleri uygulamalarının ve kişiye sağladığı özerkliğin daha düşük iş stresi seviyeleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir (Halpren 2005).

3.3. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KAVRAMI

3.3.1 İş Güvencesizliği Kavramının Tanımı ve Önemi

Günümüzde çalışanlar için büyük bir önem teşkil eden iş güvencesi kavramı, çalışanların, haksız sebeplerle işlerine son verilmesini engelleyen, işverenin fesih

iradesini belirli şartlarla sınırlayan ya da engelleyen ve böylece iş sözleşmesini işçi açısından koruyan düzenlemelerdir (Aktuğ, 2009). İş güvencesi, işverenin fesih hakkını önceden belirlenmiş objektif ve genel şartlara bağlayarak iş sözleşmesinin işverence keyfi feshinin önüne geçmektedir (Polat ve Gürbüz 2020; Sümer,1997).

İlk kez detaylı olarak Greenhalgh ve Rosenblatt tarafından 1984 yılında incelenen iş güvencesizliği kavramı ise; çalışanın kendi isteği olmaksızın işini kaybedebileceğine ya da işinin kapsamının değişebileceğine ilişkin kaygı ve algılamalarıdır (Näswall, 2004; Sverke vd., 2002; Welsh, 1995; Heaney vd., 1994). İş güvencesizliği algısı, çalışanların mevcut durumda çalıştıkları işlerini kaybedeceklerine dair kaygı yaşamaları ve bu kaygıyı engelleme konusunda kendilerinde yeterli gücü hissetmemeleri durumu olarak ifade edilebilir (Silla vd.,2010).

İş güvencesizliği algısı değişik yazarlar tarafından; kişinin işini tehdit altında hissetmesi ve işinin devamlılığı konusunda algıladığı güçsüzlük (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438); kişinin, işinin devamlılığı konusunda yaşadığı öznel kaygılar (De Witte, 1999: 156; Ruvio ve Rosenblatt, 1996: 587); kişinin, işine dair önemli ve istenmeyen olaylar yaşayacağına dair öznel algılamaları (Sverke vd., 2002) şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan hareketle iş güvencesizliğinin iki temel özelliğinin olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki iş güvencesizliği algısının kişiye özel öznel bir deneyim olduğu (işiyile ilgili aynı durumda olan kişilerin algılamaları ve tepkileri ve dolayısıyla iş güvencesizliği algıları farklı olabilecektir), ikincisi ise iş güvencesizliği algısının istemsiz ve algısal olarak ortaya çıktığıdır (Sverke vd., 2002; Vander Elst vd., 2014). Somut olarak hakları korunan bir çalışan dahi işinin geleceğine dair sübjektif bir kaygı duyuyorsa iş güvencesizliği algısı ortaya çıkabilir.

3.3.2. İş Güvencesizliği Algısının Nedenleri

İş güvencesizliği algısının oluşmasında, bireysel, örgütsel ve ekonomik olmak üzere çeşitli nedenler rol oynamaktadır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmektedir (Dursun ve Bayram, 2013; Silla vd., 2010; Çakır, 2007; Sverke vd., 2002; Adewale, 2019; Bielenski, 1999).

İş güvencesizliği algısına yol açan bireysel nedenler, çalışanın demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem vb.), kişinin istihdam edilebilirlik açısından durumu (vasıflı/vasıfsız olma durumu), kişilik özellikleri (karamsarlık, girişimcilik, özgüven derecesi vb.) ve kişinin karakteri olarak sayılabilir.

İş güvencesizliği algısına yol açan örgütsel nedenler, işletmelerin yeniden yapılanması, küçülme stratejileri, bazı hizmetlerin dış kaynaklarından elde edilmesi, şirketler arası birleşme veya satın almalar gibi uygulamalar, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, sektör büyüklüğü, teknoloji kullanım yoğunluğu vb. faktörlerdir.

İş güvencesizliği algısına neden olan ekonomik nedenler ise; ekonomik krizler, özelleştirmeler, işsizlik oranları, devlet düzenlemeleri, iş yasaları vb. sebeplerdir.

3.3.3. İş Güvencesizliği Algısının Türleri

Literatürde iş güvencesizliği algısının sınıflandırılmasında genellikle öznel/nesnel iş güvencesizliği; bilişsel/duygusal iş güvencesizliği ve nitel/nicel iş güvencesizliği olmak üzere üç sınıflandırma yapılmıştır.

3.3.3.1. Öznel-Nesnel İş Güvencesizliği

Aynı organizasyonda yer alan işgörenler tamamen aynı şartlar altında olsalar dahi demografik unsurlar ve iş ortamını algılama şekilleri açısından farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısı yaşayabilmektedirler (Naswall ve De Witte, 2003: 193).

Öznel iş güvencesizliği algısı, işgörenlerin işlerinin devamı konusunda yaşadıkları içsel kaygılardır (De Witte ve Naswall, 2003: 156). Öznel iş güvencesizliği

algısı, öznel algılamaları içerdiğinde aynı risk düzeyine sahip çalışanların, öznel iş güvencesizliği algıları farklı seviyelerde olabilir (Nart, 2015: 72).

Bazı araştırmacılar ise iş güvencesizliği algısını dışsal koşullara bağlayarak, iş güvencesizliğinin bireyin algılama ve yorumlamalarından çok dış koşullara bağlı olarak ortaya çıktığını savunmuşlardır. Bu araştırmacıların ortaya koyduğu kavram ise nesnel iş güvencesizliği algısıdır.

Nesnel iş güvencesizliği nitelermelerinin dayanak aldığı temel nokta dışsal koşullar olduğundan, eğer bir iş güvencesiz istihdam ile karakterize ediliyorsa bu işte çalışan bireylerin iş güvencesizliği algıları yüksek olacak; öte yandan bunun tam tersine güvenceli istihdam sağlayan bir işte çalışanların ise iş güvencesizliği algısı düşük olacaktır (Sverke vd., 2002: 6). Oysa öznel iş güvencesizliği algısına göre aynı şartlarda çalışan kişilerden birinin öznel iş güvencesizliği algısı diğerine göre daha yüksek olabilir. Nesnel ve öznel iş güvencesizliği algısı yaklaşımlarını birlikte ele almak, iş güvencesizliği kavramının daha doğru irdelenmesini sağlayacaktır (Çakır, 2007:124).

3.3.3.2. Bilişsel- Duygusal İş Güvencesizliği

Bilişsel-Duygusal iş güvencesizliği ayrımına göre bilişsel iş güvencesizliği, işgörenin uzak olmayan bir zaman diliminde işini kaybetme ya da işiyle ilgili olumsuz değişiklikler olabileceği ihtimaline ilişkin tahminini içerirken, duygusal iş güvencesizliği ise işgörenin bu kayba dair endişe ve üzüntülerini ifade eder (Anderson ve Pontusson, 2007: 214; Probst, 2014:6). Bilişsel iş güvencesizliği, işgörenlerin dış çevrede olabilecek değişikliklere karşı tahminlerini ihtiva ederken, bu tahminlerin neden olduğu kaygı, endişe gibi duygusal unsurlar ise duygusal iş güvencesizliğidir (Guest, 2002: 141).

Bir bireyin bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği algısı farklı düzeylerde olabilir. Örneğin; işini kaybedeceğini tahmin eden ama buna dair umursamaz olan kişinin bilişsel iş güvencesizliği algısı yüksektir, duygusal iş güvencesizliği algısı ise

düşüktür. Öte yandan ailesine karşı finansal sorumluluklara sahip ve maddi unsurlara ihtiyaç duyan bir birey işini kaybetmek konusunda çok daha büyük bir kaygı ve endişe duyuyor olabilir. Bu bireyin duygusal iş güvencesizliği algısının ise yüksek bir düzeyde olduğu söylenebilir (Jacobson, 1991).

3.3.3.3. Nicel-Nitel İş Güvencesizliği:

Hellgren vd., tarafından literatüre kazandırılan nitel ve nicel iş güvencesizliği ayırımına göre nicel iş güvencesizliği işin geleceğine yönelik tehdit algılamaları iken; nitel iş güvencesizliği ise işin sahip olduğu olumlu özelliklerinin kaybına yönelik tehdit algılamalarını içermektedir (Hellgren vd., 1999:182). Bir başka ifade ile nicel iş güvencesizliği işin devamlılığına ilişkin algılanan tehdit iken, nitel iş güvencesizliği ise işin özelliklerinden yaşanabilecek olumsuz yönlü değişmelere ilişkin tehdit algılamalarını içermektedir (Kinnunen vd., 2000: 443).

Nicel iş güvencesizliği algısına; şirket birleşmeleri, teknolojik gelişmeler, sektörel yapıda değişim, ekonomik kriz veya durgunluk, şirket satınalmaları, dış kaynaklardan yararlanma vb. etkisiyle kişinin, işinin devamı konusunda yaşadığı endişeler örnek verilebilecekken, nitel iş güvencesizliği algısına ise; ücrette düşüş, çalışma arkadaşlarında değişim, özerklik ve sorumluluk derecesinde azalma, çalışma saatlerinin uzatılması vb. unsurların etkisiyle kişinin, işinin özelliklerinin olumsuz yönde değişeceğinde dair tehdit algılamaları örnek verilebilir (De Witte, 2005: 2).

3.3.4. İş Güvencesizliğini Açıklayan Modeller

3.3.4.1. Grrenhalg ve Rosenblatt İş Güvencesizliği Modeli

Grrenhalg ve Rosenblatt algılanan iş güvencesizliğinin bireyin algılamalarından bağımsız nesnel tehditler ile ortaya çıktığını; ve bu tehditlerin ortaya çıkması için “resmi örgütsel kaynaklar”, “kasıtlı olmayan örgütsel ipuçları” ve “söylentiler” olmak üzere 3 kaynağın bulunduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılara göre bu kaynaklardan birinden işgörene ulaşan bilgi öznel tehditlere neden olmaktadır. Öznel tehditin hangi seviyede gerçekleşeceği nesnel tehditin şiddetine ve kişinin algılanan güçsüzlük derecesine bağlıdır. Nesnel tehditin şiddeti işin kaybedilme şekli,

iş özelliklerinin kaybedilme ihtimali ve tehdit kaynaklarının niteliği iken; algılanan güçsüzlük ise korunma yoksunluğu (sendika üyeliği ve iş sözleşmesinin olmaması vb.), işletmenin net olmayan beklentileri (performans değerlendirme sisteminin olmaması vb.), örgüt kültürü (örgütsel adalet normları, kararlara katılım derecesi, üstlerce alınan keyfi kararlar vb.), işten çıkarma sürecinde uygulanan prosedür (objektif kriterlerin varlığı yada yokluğu vb.), gibi özelliklere bağlıdır. İşte bu iki faktörün bileşimine göre kişilerin öznel iş güvencesizliği algısı ve vereceği tepkiler şekillenecektir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984).

Öznel iş güvencesizliği algıları sonucunda bireylerin vereceği tepkileri şekillendiren ve bu iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık eden faktörlere de modelde yer verilmiştir. Buna göre bu ilişkiye aracılık eden üç değişken vardır. Bu değişkenler bireysel farklılıklar, bağımlılık ve sosyal destektir. Bireysel farklılıklar, kontrol odağı (kişinin olaylar üzerinde hakimiyeti olduğuna ilişkin algılamaları), çalışanların tutuculuk düzeyi, çalışma yönelimi (çalışmanın kişi açısından taşıdığı önem ve işine verdiği değer), atfetme eğilimi (bireyin tehditleri içsel ya da dışsal faktörlere bağlaması) ve güvenlik ihtiyacıdır (ihtiyaç duyulan iş güvencesinin derecesi). İkinci aracı değişken olan bağımlılık ise mesleki hareketlilik (farklı iş alternatiflerine sahip olma derecesi) ve ekonomik güvencesizliktir (ekonomik anlamda herhangi bir güvenceye sahip olup olmamak). Üçüncü aracı değişken ise sosyal destektir (kişinin ailesi ve çevresinden aldığı psikolojik ve ekonomik destek düzeyi) (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 443 - 444). Modelde son olarak iş güvencesizliği algısının örgütsel ve bireysel sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.4.2. Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli

Jacobson'un modeli iş güvencesizliği algısına karşı kişilerin geliştirdiği bireysel tepkilere Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinde yeterince yer vermediği eleştirisinden hareketle geliştirilmiş ve bu bireysel stratejilere modelde yer vermesi itibarıyla Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden farklılaşmıştır. Jacobson'un modelinde de tıpkı Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinde olduğu gibi algılanan iş güvencesizliği nesnel tehditlerle ortaya çıkmaktadır (Cole, 1987: 42).

Jacobson bu tehditlerle birlikte ortaya çıkan iş güvencesizliği algısını hissedilen iş güvencesizliği algısı olarak isimlendirmiştir. Jacobson'a göre hissedilen iş güvencesizliği algısını şekillendiren iki etmen algılanan duyarlılık (işten çıkarılma olasılığı) ve algılanan ciddiyet (işten çıkarılmanın sonuçlarının kişi açısından taşıdığı önem seviyesi) dir (Johnson vd., 1992: 3).

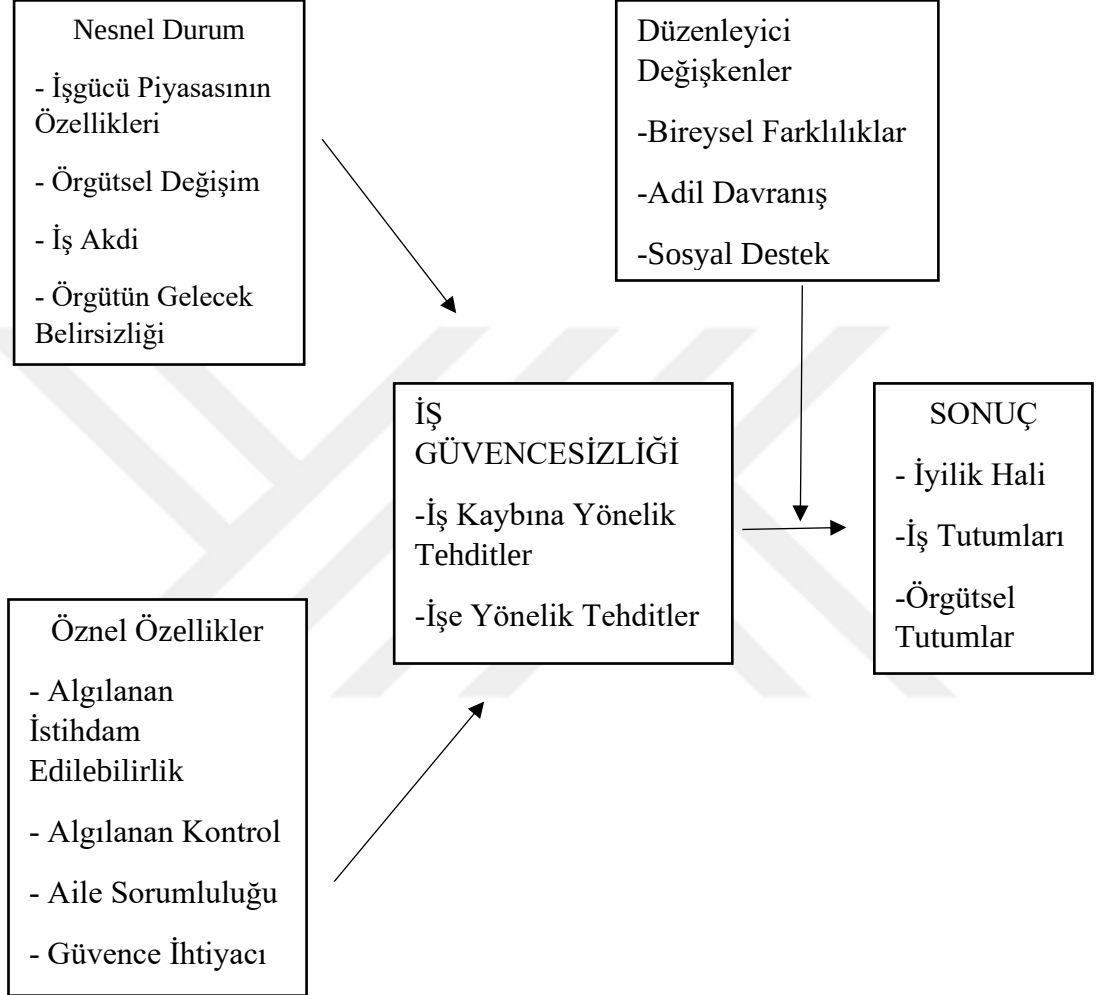
Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden en önemli farklılaşma noktası olarak Jacobson çalışanların iş güvencesizliği algısına karşı geliştirebilecekleri davranış kalıplarına modelinde hareket yöntemler olarak yer vermiştir. Buna göre çalışanlar atalet (çalışanın kendini güvence hissetmesi ya da iş kaybının olumsuz etkilerinden çekinmemsi halinde rutin bir şekilde işine devam etmesi), değişim (iş kaybını önlemeye yönelik davranışlar sergilenmesi), kaçınma (iş kaybı tehditini kabul ederek çözüm bulmak amacıyla sorumluluğu sendika, devlet gibi başka üst organlara aktarma), ihtiyat (yeni iş arayışlarına girme) davranışlarından birini sergiler (Seçer, 2008: 276).

3.3.4.3. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli

Sverke ve Hellgren modellerinde iş güvencesizliği nesnel (küçülme, yeniden yapılanma, işgücü piyasasının özellikleri, iş sözleşmesinin tür, teknoloji odaklı üretime geçme vb.) ve öznel özelliklerin (çalışan özellikleri, algılanan istihdam edilebilirlik, algılanan kontrol, aile sorumluluğu, güvence ihtiyacı vb.) arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilen iş güvencesizliğinin niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler. Nicel iş güvencesizliği çalışanın işinin devamına karşı yaşadığı belirsizlik hali iken, nitel iş güvencesizliği ise işin önemli özelliklerinin devamına ilişki belirsizliktir (İsaoğlu, 2004: 4).

Sverke ve Hellgren de nesnel ve öznel iş güvencesizliği algısı sonucunda ortaya çıkan iş güvencesizliği algısı ile bunun sonuçları arasındaki ilişkiye tıpkı Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden olduğu gibi bireysel farklılıklar, adil davranış ve sosyal

destek olmak üzere 3 değişkenin aracılık edeceğini ve kişinin bu üç faktörün durumuna göre sonuç göstereceğini belirtmişlerdir (Sverke ve Hellgren, 2002: 37).



Şekil 1.3. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli

Kaynak: Sverke ve Hellgren, 2002: 37

3.3.5. İş Güvencesizliği Algısının Sonuçları

Çalışma hayatında aktif olarak yer alan bireylerin iş güvencesizliği algıları hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli sonuçlar yaratmaktadır ve bu durum literatürde birçok araştırmada inceleme konusu olmuştur.

İş güvencesizliği algısının çalışan tutumlarına yansımalarını inceleyen Sverke ve arkadaşları iş güvencesizliğinin kısa ve uzun vadeli örgütsel ve bireysel sonuçları

olabileceğini tespit etmişlerdir. Sverke ve arkadaşlarına göre iş güvencesizliğinin sonuçları dört başlık altında kategorize edilebilir. İş güvencesizliğinin kısa dönemli bireysel sonuçları (iş doyum ve işe bağlılık), uzun dönemli bireysel sonuçları (sağlık problemleri); kısa dönemli örgütsel sonuçları (örgütsel bağlılık ve güven), uzun dönemli örgütsel sonuçları (çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti) olarak kategorize edilmiştir (Sverke vd., 2002).

Literatürde iş güvencesizliğinin yarattığı olumsuz sonuçları inceleyen diğer çalışmalarda ise; iş güvencesizliğinin yalnızlık (De Witte 1999), tükenmişlik (Çetin,2015), stres (Karakaya, 2018; Dekker ve Schaufeli,1995; Dığın ve Ünsar, 2010) ile pozitif ilişki; öznel iyi oluş (Vander vd., 2014; Cheng vd., 2005; Ferrie vd., 2005; Hellgren ve Sverke, 2003), örgütsel bağlılık (Kara ve Özdemir, 2020; Poyraz ve Kama, 2008; Ruvio ve Rosenblatt, 1999); örgütsel vatandaşlık (Karanfil ve Doğan, 2020; Dede, 2017); iş-yaşam kalitesi (Dalgıç, 2020); örgütsel güven (Gürbüz ve Dede, 2016; Ashford vd.,1989); işe bağlılık ve iş tatmini (Poyraz ve Kama, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Ashford vd., 1989), motivasyon (Hinrichs ve Mischkind, 1967) ve çalışan sağlığı (Dekker ve Schaufeli, 1995; Hellgren vd., 1999) ile negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

3.3.6. İş Güvencesizliği Algısı ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Literatürde iş güvencesizliği ile esnek çalışma uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla araştırma bulunmamaktadır.

Klein ve Vuuren 1999 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında bağımsız çalışan bireylerin part time çalışan bireylere ve part time çalışan bireylerin de tam zamanlı çalışan bireylere göre daha düşük iş güvencesizliği algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Klein ve Vuuren 1999: 280).

Eldridge ve Nisar 2011 yılında İngiltere’de çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kişilerin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumları ile iş güvencesizliği algıları ve stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan bireylerin stres seviyeleri ve iş güvencesizliği algıları esnek çalışmalardan yararlanmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir ve esnek çalışma uygulamalarından yararlanan bireylerin daha az stres ve iş güvencesizliği yaşadığına dair oluşturulan hipotez reddedilmiştir (Eldridge ve Nisar, 2011).

3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

3.4.1.İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi

Her zaman işten ayrılma ile sonuçlanmayan ancak bununla birlikte kişinin istifa etmesinin önemli yordayıcılarından sayılan işten ayrılma niyeti, bireyin herhangi bir işi bırakma konusunda yaptığı tasarlama ve planlamalardır (Chao vd., 2015; Yang vd., 2017). İşten ayrılma niyetinde olan bir kişi işten ayrılmayı tasarlar, buna yönelik plan yapar ve son aşamada da harekete geçer (Torun, 2016: 220).

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek için vasıflı çalışanlarını elde tutma mecburiyeti düşünüldüğünde işten ayrılma niyeti kavramı örgütsel sonuçları itibariyle literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve kavrama ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır. Mobley’ e göre işten ayrılma niyeti, işgörenin uzak olmayan bir gelecekte mevcut durumda çalıştığı organizasyondan kendi isteğiyle ayrılmayı düşünmesi (Mobley, 1982) iken; Rusbult vd., kavramı, işgörenlerin çalışma koşullarından tatmin olmadıklarında sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylemler” biçiminde nitelendirmiştir (Rusbult vd., 1988: 599). Tett ve Meyer ise kavramı, işten ayrılma olasılığını düşünme ve alternatif iş imkanlarını inceleme gibi durumları içeren, kurumdan ayrılmanın bilinçli ve maksatlı bir biçimde arzulandığı bir süreç olarak tanımlamışlardır (Tett ve Meyer: 1993).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde bu tanımlamaların en önemli noktalarından birinin kişinin, işinden ayrılma konusunda bir istek ve iradesinin var olması gerekliliği vurgusu olduğu söylenebilir. Buna göre zorunlu emeklilik, ölüm, maluliyet, işten çıkarılma gibi durumlar da işten ayrılma ile sonuçlanmasına karşın işten ayrılma niyetinin varlığından söz edilebilmesi için kişinin örgütten ayrılmayı kendisinin istemesi ve bunu tasarlaması gerekmektedir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19).

İşten ayrılma, sonuçları itibariyle hem örgütsel hem de endüstriyel açıdan önem arz eden bir kavramdır. Endüstriyel seviyede, işsizlik oranı gibi etmenler ile birlikte incelenen işten ayrılma; mikro düzeyde ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik vb. etmenler ile birlikte incelenmektedir (Torun, 2016). İşten ayrılma niyeti, sonuçları itibariyle özellikle örgütler açısından çok önemli bir kavram olup günümüzde işletmeler bunu engelleyici proaktif yaklaşımlar geliştirme çabası içerisinde. İşten ayrılma niyeti örgütler için yetişmiş ve kalifiye işgücünün kaybı, nitelikli çalışanların rakiplere kaptırılması, iş süreçlerinin aksaması, karlılık düşme, örgüt ikliminin bozulması, marka imajının olumsuz etkilenmesi gibi doğrudan ve dolaylı maliyetlere yol açmaktadır.

3.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç grup altında incelenebilir (Mondy ve Martocchio, 2016).

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler arasında iş stresi, yetersiz iş tatmin, stres altında çalışma, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, mobbing, nepotizm, uygunsuz bir örgüt iklimi, düşük örgütsel adalet hissiyatı yetersiz iş güvencesi, çalışma koşulları, ücret yapısı, örgütün jeopolitik konumu, kötü insan kaynakları uygulamaları, belirsizlik ve çatışma ortamı, ilerleme ve/veya terfi olanaklarının azlığı sayılabilir (Yenihan vd., 2014: 39).

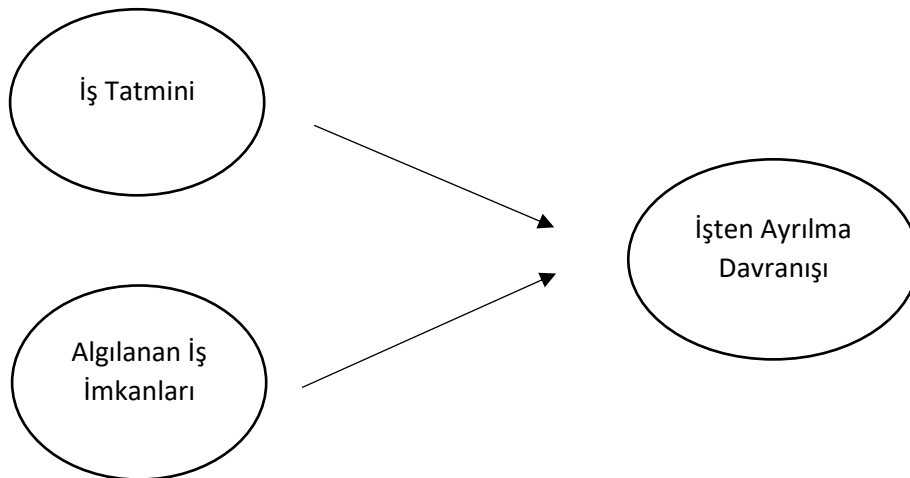
İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler arasında ise yaş, başka işlere ilgi duyma, evlenme, fizyolojik ve psikolojik nedenler, kişilik özellikleri, medeni durum, kıdem sayılabilir (Mowday vd., 1979: 225).

İşten ayrılma niyetini etkileyen üçüncü faktör olan çevresel faktörler ise alternatif iş olanakları (Bartlett, 1999: 70), ekonomik ve sosyal faktörler (işsizlik oranları, işgücü katılım oranı vb.) olup genellikle dış çevre, piyasa ve toplumun durumu ile ilgilidir (Mondy ve Martocchio, 2016).

3.4.3. İşten Ayrılma Süreci

İşten ayrılma niyeti çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Kişinin işten ayrılmaya yönelik arzulu olması ve bunun nasıl işten ayrılmaya dönüştüğünü araştıran bilim insanları işten ayrılmaya yönelik birçok model geliştirmişlerdir.

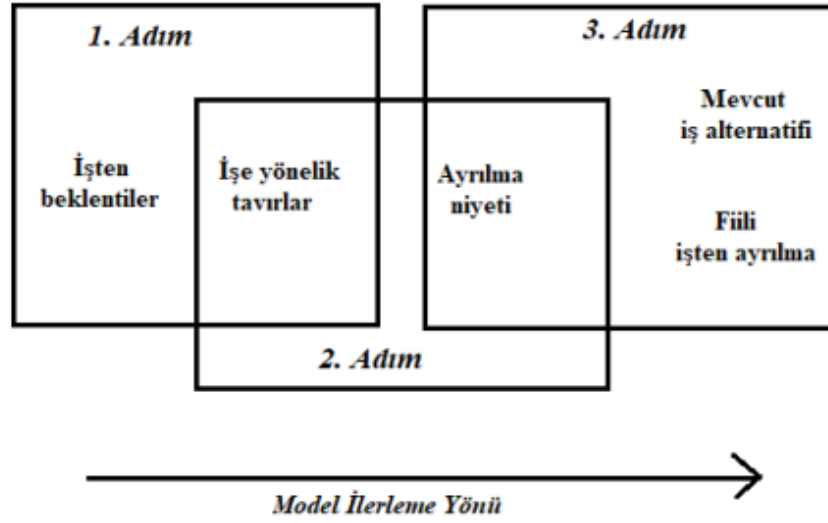
March ve Simona' a göre işten ayrılma arzusunda olan bir kişinin bu arzusunun ortaya çıkmasında iki temel etken vardır ve bunlar kişinin bağlı olduğu kurumda düşük iş tatmini yaşaması ve alternatif iş olanaklarının varlığı ve kişi tarafından bu olanakların belirlenmesidir. Buna göre iş tatmini düşük ve daha iyi iş imkanları olduğunu düşünen kişi işinden ayrılacaktır. March ve Simon'un modeli işten ayrılmayı sadece iki değişkene bağladığı için literatürde eleştirilmiştir (March ve Simon, 1958).



Şekil 1.4. March ve Simon İşten Ayrılma Süreci Modeli

Kaynak: March ve Simon, 1958

Steers ve Mowday 1981’de oluşturdukları işten ayrılma modelinde kişilerin çabaları üzerinde durmuşlar ve işgörenlerin, örgütsel faaliyetler için harcadıkları çabaların maddi ve maddi olmayan ödülleri karşılık bulmadığında işten ayrılma niyetinin oluşmaya başladığını belirtmişlerdir. Burada kişinin işten ayrılma niyetinde önemli olan bir diğeri nokta ise alternatif iş olanaklarının varlığıdır (Steers ve Mowday, 1981).



Şekil 1.5. Steers ve Mowdat İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Steers ve Mowday, 1981

Mobley’in modelinde işten ayrılmanın ilk aşaması kişinin hâlihazırdaki işinden memnuniyetsizliğidir. Bunu kişinin alternatif iş imkanlarını değerlendirmesi ve daha sonra da işten ayrılmanın maliyetini irdelemesi izler. Eğer yeni iş aramanın maliyeti mevcut işte kalmaktan az ise kişi aktif iş arayışına girişir, eğer kişi alternatif işin kendisini daha fazla tatmin edeceğini düşünürse işten ayrılma kararı verir.

3.4.4. İşten Ayrılmanın Sonuçları

Bir işletmede işten ayrılma oranlarının yüksek olması organizasyonda bulunan kurum kültürünü öğrenen ve gerekli oryantasyonları yapılmış işgörenlerin kaybına ve dolayısıyla üretimde aksamalara neden olmaktadır (Kesen, 2011). Ayrıca işten ayrılan

işgörenlerin yerlerini doldurmak da işletme açısından bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Gümüşsoy ve Yıldırım, 2014). Bu maliyetler, işten ayrılan bireyin yarattığı maliyetler, boşalan kadronun doldurulması için yapılacak personel temin seçim maliyetleri ve kuruma yeni alınacak kişinin oryantasyon maliyetleri olarak sıralanabilir (Yanık, 2014: 126; Cascio, 1990: 27).

İşten ayrılmanın yüksek olmasının beraberinde getirdiği bir başka sonuç işletmede kalan personelin huzursuz olması ve motivasyonlarının düşmesidir. Zira işletmelerde yüksek bir işgücü devir oranı çalışanların iş güvencesine ilişkin ve iş akışının sürdürülebilirliğine ilişkin sorunlar yaratmaktadır (Batılı, 2010). Şöyle ki örgütten ayrılan birey sistemdeki bir dişlinin kırılmasına benzetilebilir. Nasıl ki çarkta yeni parça sisteme tam oturamayabilecekse yeni çalışanın işletmeye uyum sağlayacağını ya da bunun kısa süreceğinin bir garantisi yoktur. Özellikle üst yönetim için bu tarz kopuşlar ciddi sorunlara yol açabilir (Staw, 1980).

İşten ayrılmanın örgüt için yarattığı sonuçlar; personel temin seçim masrafları, yeni personel için oryantasyon masrafları, işi öğrenme sürecinde ortaya çıkan dolaylı ve doğrudan maliyetler, üretimde ortaya çıkan maliyetler, işlerin aksaması konusundaki maliyetler, iş kazalarında olabilecek artış olmak üzere özetlenebilir (Sanderson, 2003; Weisberg ve Kirsschenbaum, 1991).

Örgütsel açıdan, işten ayrılmayı düşünen bir çalışanın performans ve verimliliğinde ortaya çıkabilecek düşüşler de oldukça muhtemeldir. Zira işten ayrılmayı düşünen bir çalışanın eski istekliliğiyle çalışması oldukça zordur (Özdevecioğlu, 2004). Kurumdan ayrılan kişinin yerine gelecek kişinin göstereceği performans ve verimliliğin düşük olması durumunda işletmenin rekabet avantajı olumsuz etkilenebilir. Ayrıca eğer işten ayrılan kişi vasıflı, donanımlı ve yetkin biriye bu işgören rakiplere geçtiğinde işletmenin rekabet avantajını olumsuz etkileyecektir (Yang, 2008).

İşten ayrılma oranlarının yüksek olması kurum imajı açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Zira işten ayrılmaların yüksek olduğu bir kurum, yeni işgörenleri işletmede çalışmaya cezbetmek konusunda sorunlar yaşayacaktır.

Bu olumsuz etkilerinin yanı sıra işten ayrılma örgütler için bazı olumlu sonuçları da yaratmaktadır. Düşük performanslı işgörenlerin işletmeden ayrılması, yeni çalışanların işletmeye taze bir kan getirmesi, işletmenin uygulayacağı politika değişikliklerine ve değişimlere karşı direncin kırılması, mevcut yapının daha esnek hale gelmesi, işten ayrılmaların yarattığı olumlu etkiler arasında sayılabilir (Mobley, 1982).

İşten ayrılmanın kişi açısından yarattığı olumsuz sonuçlar arasında ise kıdem nedeniyle hak edilen hakların ve statünün kaybedilmesi, kişinin yeni işletmeye alışana kadarki süreçte geçireceği uyum sorunları ve sarf etmesi gerek ekstra çaba, yeni örgütün kurum kültürüne alışmada yaşanabilecek zorluklar sayılabilir (Şimşek vd. 2011). Ayrıca sürekli kısa aralıklarla işinden ayrılan bir çalışana diğer örgütler olumlu yaklaşmayacaklardır (Yılmaz ve Halıcı, 2010). Zira çalışanın bu davranışı, örgütsel bağlılığı açısından bir göstergedir.

3.4.5. İşten Ayrılma Niyeti ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Literatürde esnek çalışma uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamada sosyal mübadele teorisi önemli bir bakış açısı kazandırır. Sosyal mübadele teorisi, tüm sosyal ilişkilerin bir mübadele çerçevesi içinde gerçekleştiğini öne sürer. Sosyal mübadele teorisi, insanların insan etkileşimlerini gerçekleştirirken maliyetleri en aza indirirken, ödülleri en üst düzeye çıkardıklarını varsayar (Emerson, 1976). Bir taraf, diğer taraftan menfaat elde ederse, bu ödüllendirici değişim bağını sürdürmek için karşı taraftan sağladığı faydaya karşılık karşı tarafa bir fayda sağlamak mecburiyeti hissederler. İşletme tarafından esnek çalışma uygulamalarının bir fayda olarak çalışana sunulması durumunda, çalışanın iş-yaşam dengesine ulaşma

arzusunu karşılır (Schots ve Taşkın, 2005) ve çalışanlar da şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için daha olumlu bir çalışma tutumu ile karşılık verirler (Stock vd., 2016).

Sosyal mübadele teorisi, esnek çalışma uygulamalarının bir işletmenin çalışanlarının refahına yatırım yapma istekliliğini işaret ettiğini ve bunun da çalışanları karşılık vermeye ve kuruluşa bazı faydalar sağlayarak kuruluşa kalmaya devam etme konusunda isteklendireceğini öne sürmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar şirketin hedefine ulaşmasına yardımcı olmak için üretkenliklerini (Direction, 2008) ve örgütsel bağlılıklarını (Wayne vd., 2006; OnkenMenke vd., 2018) artırır ve bu da daha düşük devamsızlık (Peretz vd., 2018) oranları ve daha düşük işten ayrılma niyeti (McNall vd., 2009; Peretz vd., 2018; Kröll ve Nuesch, 2019) ile sonuçlanmaktadır.

Sınır teorisini ise bunun tam tersini iddia ederek (Beigi vd., 2018; Onken-Menke vd., 2018; Wöhrmann vd., 2021), bazı esnek çalışma uygulamalarının (evden çalışma, vardiyalı çalışma gibi) kişinin iş rolü ile aile rolü arasındaki sınırı bulanıklaştıracağını ve bunun da daha yüksek iş-aile çatışmaları (Kossek ve Michel, 2011; Allen vd., 2013) ve işten ayrılma niyetiyle sonuçlanacağını belirtmektedirler. (Beigi vd., 2018; Onken-Menke vd., 2018). Stavrou ve Kilaniotis (2010), Masuda vd., (2011) ve Clark vd., (2017) esnek çalışma uygulamalarının, birçok kuruluş için işten ayrılma niyetini azaltmada etkisiz kaldığını tespit etmişlerdir. Esnek çalışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen uygulamalı araştırmalarda ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Almer ve Kaplan 2002 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının standart çalışma biçimlerine göre daha düşük bir işten ayrılma niyeti seviyesi ortaya çıkardığını tespit etmişlerdir (Almer ve Kaplan 2002).

Ridwan 2021 yılında Endonezya’ daki bankacı Y çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma uygulamalarının Y kuşağı bireylerinin örgütsel bağlılık, iş-yaşam dengesi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini

araştırmıştır. Ridwan araştırması sonucunda Y kuşağı bireyleri için esnek çalışma uygulamaları ile iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir etki esnek çalışma uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir etki tespit etmiştir (Ridwan, 2021 8).

Larkin, 2015 yılında çevrimiçi ders veren öğretmenlerle gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenleri kurumda tutmak için bir başka ifade ile kurumdan ayrılmalarını önlemek için en etkili olan faktörlerden birinin esneklik ve esnek çalışmaya imkan verilmesi olduğunu tespit etmişlerdir (Larkin, 2015, 115).

Tremblay vd., 2010 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında X, Y ve bebek patlaması hemşireleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında Y kuşağı hemşirelerin daha iyi bir çalışma programı ve daha esnek çalışma saatleri için mevcut işlerinden ayrılacaklarını tespit edilmiştir (Tremblay vd., 2010).

Ismail ve Bahron, 2019 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit ederken, X ve Y kuşaklarının bu ilişkide düzenleyici rolü olmadığını tespit etmişlerdir (Ismail ve Bahron, 2019).

Berkery vd., 2017 yılında AB bölgesinde yer alan ve uygulanan esnek çalışma türüne göre 1064 işletmeyi kategorize ederek esnek çalışmanın sonuçlarını inceledikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının çalışanların işten ayrılma oranları, devamsızlık, üretkenlik ve kurumda kalmaya devam etme niyeti ile arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir (Berkery vd., 2017: 165).

Porter ve Ayman 2010 yılında 243 kadın üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kişilerin ne zaman, nereden ve nasıl çalışacaklarını belirleyebildikleri esnek çalışma uygulamalarının çalışanların düşük iş- aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Porter ve Ayman, 2010: 411).

Pasewark ve Viator 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamalarının, iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini çok önemli ölçüde azalttığını ancak tamamen ortadan kaldırmadığını ve esnek çalışma saatleri uygulamaları olmadığında çalışanların iş aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerinin şiddetlendiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar esnek çalışma saatleri uygulamaları sunulduğunda iş-aile çatışması yaşanan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ve esnek çalışma saatlerinin iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini düşürücü düzenleyici etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir (Pasewark ve Viator, 2006: 157).

Rhee vd., 2020 yılında Güney Kore’de düşük ücretli çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında düşük ücretli işçilerin işyeri esnekliğine (esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma uygulamaları) düşük erişimi olduğunu ve işyeri esnekliği sağlanmasının iş-aile çatışmasını azaltarak buna bağlı olarak iş tatminini arttıracığını ve işten ayrılma niyetini azaltacağını tespit etmişlerdir (Rhee vd., 2020).

Mcnall vd., 2009 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş-aile zenginleşmesine yol açtığını ve bunun da işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ve iş tatminini arttırdığını tespit etmişlerdir (Mcnall vd., 2009: 61).

Choi 2020 yılında 143 uzaktan çalışan birey üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında bir uzaktan çalışma uygulaması olan tele çalışmanın çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamlı derece düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır (Choi, 2020: 484).

Jain ve Swami ve 2014 yılında bilişim sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma düzenlemelerinin varlığının çalışanları elde tutmada etkili olduğunu, esnek çalışma uygulamalarını düzenli olarak uygulayan kuruluşların, çalışanları daha uzun süre elde tutabildikleri ve esnek çalışma uygulamalarının işten ayrılma oranlarını düşürerek, iş stresini düşürdüğünü ve kuruluştaki daha uzun süre kalan, daha yüksek bağlılığa sahip çalışanlar yarattığını tespit etmişlerdir (Jain ve Swami, 2014: 115).

3.5. İŞ AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI

3.5.1. İş-Aile Çatışmasının Tanımı ve Önemi

İş, kişilerin yaşamlarını idame ettirebilmek için edinmeleri gereken maddi kazancı elde etmek üzere yaptıkları çalışma faaliyetleri iken (Applebaum, 1992: 1-2); aile, toplumların en önemli sosyal unsurlarından biridir (Ekici, 2014: 210). Bireylerin hem işiyle ilgili hem de ailesiyle ilgili yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Günümüze doğru yaklaştıkça özellikle erkeğin çalışıp kadının iş hayatı açısından daha geri planda kaldığı devirlerden kadınların da erkekler kadar çalışma hayatında etkin rol oynadığı devirlere geçilmesi, ailede ve işte üstlenilen rollerin yeniden dağıtılmasına ve bazı sorunlara yol açmıştır (Kumari, 2015: 37).

Hem çalışıp hem bir aile sahibi olan bireylerin karşılaştığı temel problem, kişinin hem işinde hem de ailesinde belli sorumluluk ve görevleri olması ve kişinin bu görev ve sorumlulukları yerine getirirken bir tarafa ağırlık vererek diğer tarafı ihmal etmesidir. İş ve aile yaşantısı bir terazi olarak düşünülürse kişinin iş veya aile yaşamından birine daha fazla yönelip diğer tarafı ihmal etmesi dengenin ve istikrarın bozulmasına ve rollerin dengesizliğine yol açmaktadır. Bu rol dengesizliğe de beraberinde önemli problemleri getirmektedir (Korkmazer, 2018).

Günümüzde iş ve aile taleplerinin artması, teknolojik gelişmelerle birlikte hayatın çok hızlı bir şekilde akması ve çalışma biçimlerinin değişmesi gibi sebeplerle iş-aile çatışması, bireyler tarafından sıklıkla gözlemlenen bir sorun haline gelmiştir (Eken, 2006). Çatışma; birden çok kişi ya da grubun; amaç, talep ve ihtiyaçlarının birbiriyle uyumlu olmaması durumu olup (Korkmazer, 2018) bu tanım uyarınca düşünüldüğünde iş-aile çatışması da birey açısından kendisinden talep ve beklentileri olan iki unsur olan iş ve ailenin gereklerinin yerine getirilmesi konusunda yaşanan uyumsuzluk hali olarak nitelendirilebilir.

İş- aile çatışmasının özellikle önem taşıyan bir çatışma türü olmasında kişilerin yaşamlarının büyük bir bölümünü işleriyle veya aileleriyle birlikte geçirmesi, bir başka ifadeyle kişinin iş ve ailesinde üstlendiği rollerin hayatının büyük bir kısmını

kaplaması ve bu nedenle de kişinin hayat kalitesinin bu çatışmadan önemli ölçüde etkilenmesidir (Fu ve Shaffer, 2001; Noor, 2004). Kişinin, işiyle ve ailesiyle ilgili rollerde bir uyumsuzluk yaşaması iş-aile dengesini bozarak kişiyi huzursuz eder ve yaşam dengesini bozar. Yaşam dengesi bozulan kişi ise birçok bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçla karşılaşır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu açıdan iş-aile çatışması özellikle günümüzde gerek bireysel gerek örgütsel sonuçları itibarıyla önem teşkil etmektedir.

Taşıdığı önem itibarıyla literatürde iş-aile çatışmasına yönelik birçok tanımlama yapılmıştır. Kahn vd. (1990) ye göre; iş-aile çatışması aile veya iş hayatında bireyin üstlendiği rollerin birinin diğerine uyguladığı baskı neticesinde rollerin çatışmasına bağlı olarak ortaya çıkan ve yaşam kalitesini düşüren bir durumdur. Greenhaus ve Beutell ise iş-aile çatışması kavramını “iş ve aileden gelen baskıların birbiriyle uyumlu olmaması neticesinde yaşanan rol çatışması” olarak tanımlamıştır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Özdevecioğlu ve Doruk iş-aile çatışması kavramını “iş ve aile yaşamının kişiden taleplerinin aynı anda yerine getirilmesi mecburiyeti durumunda kişinin yaşadığı çelişki durumu” olarak nitelendirmişlerdir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

İş-aile çatışması ile ilgili yapılan tanımlamalardan da anlaşılabileceği üzere iş-aile çatışmasında ya kişinin iş sorumlulukları aile sorumluluklarını etkilemekte ya da kişinin aile sorumlulukları iş sorumluluklarını etkilemekte ve bu ikisinden birinin baskınlığı bir çatışmaya rol açmaktadır. Bu açıdan iş-aile çatışması kavramının iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

3.5.2. İş-Aile Çatışmasının Boyutları

İş-aile çatışması birbiriyle ilişkili olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İş-aile çatışması, iş sorumluluklarının aile rolünü etkilemesi iken aile-iş çatışması ise aile sorumluluklarının işteki rolü etkilemesi olarak ifade edilmektedir (Haslam vd., 2015; Michel vd., 2009; Frone, vd., 1997: 148).

Kişilerin iş ve ailedeki görev ve sorumlulukları birçok kez ayrı ortamlarda gerçekleştiği için, kişiler çoğunlukla iş ve aile ile ilgili görevlerini aynı zamanda yerine getirememektedirler. Bu sebeple zamanlarını harcamak için iki rolden birisini tercih etmektedirler. Bu tercih de kişiyi olumsuz etkileyebilmektedir (Voydanoff, 1988: 748-749).

İş- aile çatışmasında işin kişiden talepleri kişinin ailesi ile ilgili sorumluluklarını aksatmasına yol açarken; aile-iş çatışması da kişinin ailesinin ondan talepleri kişinin işi ile ilgili sorumluluklarını aksatmasına yol açmaktadır (Netemeyer vd., 1996: 401). İş- aile çatışmasındaki ilişkide kişilerin iş hayatına ilişkin rolleri, aile hayatında oynadığı rolleri olumsuz olarak etkilerken; aile-iş çatışmasında kişilerin aile hayatında oynadıkları rol iş hayatında oynadıkları rolü olumsuz olarak etkilemektedir. İş-aile çatışması irdelenirken iş-aile çatışmasının yönü önem taşımaktadır (Frone vd., 1992: 723; Greenhaus ve Powell, 2003: 292).

İş aile çatışması, bireyin çalışan rolüne ailesel rollerin eklenmesi neticesinde ortaya çıkan bir çatışmadır (Karabay, 2015: 117) ve bireyin psikolojisini ve iş tatminini olumsuz etkiler (Özdemir, 2014: 10). Örneğin iş seyahatine katılan bir babanın çocuğunun doğum gününe katılamaması iş-aile çatışmasına örnektir. Aile iş çatışmasında ise kişi aile rolü nedeniyle işin sorumluluklarını istenilen şekilde gerçekleştiremez. Örneğin, yeni doğum yapan bir annenin işe devamsızlık yapması aile-iş çatışmasına örnektir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

İş-aile çatışmasına neden olabilecek faktörler arasında düzensiz mesai saatleri veya fazla mesai, çokça gerçekleşen iş seyahatleri, kişinin kapasitesinin üzerinde iş yükü, iş stresi, çalışma programlarındaki esneklik (Greenhaus ve Beutell, 1985: 81) gibi unsurlar bulunurken; aile- iş çatışmasına neden olabilecek faktörler arasında ise aile içi sorunlar, çift kariyerli eşler, evlilikte sıkıntılar, çocukların durumu gibi unsurlar yer alır (Çarıkçı, 2001: 33).

3.5.3. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri

İş aile çatışmasına neden olan faktörler literatürde genellikle bireysel faktörler, işle ilgili faktörler ve ailesel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. İş-aile çatışmasına neden olan bireysel faktörler arasında cinsiyet (Bercovitz vd., 2012: 318), toplumsal cinsiyet (kadın ve erkeğe toplumda verilen roller), kişilik ve karakter (Parasuraman ve Greenhaus, 2002: 303), yaş (Özmete ve Eker, 2013: 21; Voydanoff, 2005); medeni durum (Dursun ve İstar, 2014: 129) vb. sayılabilir.

İş-aile çatışmasına neden olan işle ilgili faktörler arasında ise; uzun ve düzensiz çalışma saatleri (Erdem ve Erkan, 2015: 364); esnek çalışma uygulamaları (Hammer vd., 1997); çalışma saatleri ve fazla mesai (Major vd., 2002); iş seyahatleri (Batt ve Valcour, 2003), üstlerin çalışandan talepleri ve çalışana karşı tutumları (Diker, 2010: 61; Frone vd., 1997); işe bağlılık ve işkoliklik düzeyleri (Akdağ ve Yüksel, 2010: 48) vb. yer almaktadır.

İş-aile çatışmasına neden olan ailesel faktörler ise medeni durum ve eş desteği (Mustafayeva ve Bayraktaroğlu, 2014; Dursun ve İstar, 2014); çocuk sayısı ve yaşı (Carlson, 1999); ailede bakıma muhtaç bir birey bulunup bulunmaması durumu (Doruk, 2008); ailede ebeveynlerin her ikisinin de kariyer sahibi olup olmadığı (Acar, 1994) gibi faktörlerdir.

3.5.4. İş-Aile Çatışmasını Açıklayan Modeller

3.5.4.1. Rol Kuramı

Bireyin bir alanda yapması gereken etkinlikler ya da ondan beklenen davranışlar rol kavramını oluşturmaktadır (Kahn ve French, 1970; Elmas vd., 2021). Kişinin aynı anda birden fazla role sahip olması ve bu rollerin birbiriyle çakışan talepleri rol çatışmasına rol açabilmektedir. Burada kişi bir rolün gereklerini yerine getirip ona uyum sağlarken, diğer rolün gereklerini yerine getiremez ve bu role uyumsuz davranır (Kahn, vd., 1964).

Çalışma yaşamının gereklerini karşılamak için çabalayan birey çalışan rolünü yerine getirirken eviyle ilgili rolleri ihmal etmekte ya da ailevi rollerini yerine getirirken aynı zaman diliminde işinin kendisinden beklediği rolleri yerine getirememektedir. Bu iki unsurun karşı karşıya gelen çakışan beklentileri iş-aile çatışması yaratmaktadır (Allen ve Finkelstein, 2014; Greenhaus ve Beutel, 1985).

3.5.4.2. Taşma Kuramı

Taşma kuramı, bir alanda yaşanan durumların diğer bir alana nasıl etki edeceğini ele almaktadır. Örneğin işte çalışma arkadaşlarıyla gergin bir iletişim yaşayan bir bireyin bu gerginliği eve taşınması aile fertleriyle de ilişkilerini bozacaktır (Tubin, 2007: 12). Yine aynı şekilde örneğin evde yaşanan bir stres de iş ortamında stres yaşanmasına yol açabilir (Leiter ve Durup, 1996: 29). Taşma kuramı iki alandan birinde yaşanan negatif bir durumun diğer alanda da negatif bir durum yaratacağı, iki alandan birinde yaşanan pozitif bir durumun diğer alanda da pozitif bir durum yaratacağı düşüncesini savunur (Zedeck ve Mosier, 1990: 245). Bu kuram, iş yaşamındaki unsurların, iş dışındaki bağlama da pozitif ya da negatif yansıması biçiminde açıklanmıştır (Banner, 1974; Lambert, 1990). Bu noktada iş aile çatışması iş hayatından çalışma hayatına taşınan negatif unsurlarla ilgilidir (Batt ve Valcour, 2003; Jackson vd., 1985).

3.5.4.3. Sınır Kuramı

Bu kurama göre iş ve aile alanları sınırları net olmayan ve birbirine geçişimli olan iki alandır ve birbirini etkilemektedir (Çarıkçı, 2001: 47). İş ve aile alanları arasında fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırlar bulunmaktadır. Birey iş ve aile yaşamı olmak üzere iki yaşam alanı arasında hareket eder ve bu alanların sınırları geçirgendir

Çalışanlar iş ile aile arasında hareket ederlerken iki tarafın sınırlarını da geçerler ve her sınır geçişinde o alana uyum göstermek için davranışlar sergilerler (Clark, 2000). Burada sınırların geçirgenliği ve bireyin esneklik derecesi önemlidir. Kişi bu sınırları belli bir züen ve dengede tutamazsa iş- aile çatışması yaşanır

(Coşkuner, 2013: 18). Örneğin evden çalışan bir işgörenin aile fertleriyle iş sırasında girebileceği etkileşim iş sınırlarını ihlal etmektedir. İşte yaşanan iletişim bozukluklarının evdeki ahengi bozması ise aile sınırlarının ihlaline örnektir (Clark, 2000).

3.5.4.4. Kaynakların Tükenmesi Teorisi

İş-aile çatışmasının, bir rolün talepleri diğer rolün taleplerini karşılamak için gereken kaynakları tükettiğinde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999; Greenhaus ve Beutell, 1985). Sınırlı kişisel kaynakların ayrı iki alan tarafından talep edilmesi durumunda bir rol için harcanan kaynaklar diğer rol için harcanması gereken kaynaklarda azalmaya yol açmakta ve bu nedenle o role tükenmiş olan kaynaklar yeterince aktarılamamaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000: 181; Michel ve Clark, 2011: 82). Örneğin iş rolü belirsiz olan bir işgörenin işinde daha fazla psikolojik kaynak harcaması gerekeceğinden aileye aktaracağı psikolojik kaynaklar azalmaktadır (Michel vd., 2011: 695).

3.5.5. İş- Aile Çatışmasının Sonuçları

İş-aile çatışmasının sonuçları bireysel sonuçlar, ailevi sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilir. İş-aile çatışmasının yarattığı örgütsel sonuçlar arasında iş tatminsizliği (Haar, 2008; Erdem ve Erkan, 2015); iş stresi (Ahmad ve Omar, 2013; Turunç ve Erkuş, 2010); işten ayrılma niyeti (Taslak, 2007: 68; Karatepe ve Karadaş, 2014; Ryan vd., 2015; Nohe ve Sonntag, 2014); motivasyon ve performans düşüklüğü (Taslak, 2007: 68); işe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın azalması (Vallone ve Donaldson, 2001), kariyer memnuniyetsizliği (Karatepe, 2008), devamsızlık oranlarının artması sayılabilir.

İş-aile çatışmasının yarattığı ailevi sonuçlar arasında aile bireyleriyle yaşanan gerginlikler, evlilikle ilgili yaşanan tatminsizlikler, aile içi huzursuzluk, aile bireylerinden gelen desteğin azalması; aile memnuniyetsizliği (Cardenas vd., 2004), evlilik memnuniyetsizliği (Allen vd., 2000) ve yaşam memnuniyetsizliği (Greenhaus vd., 2003) sayılabilir.

İş-aile çatışmasının yarattığı bireysel sonuçlar arasında ise kişinin yaşadığı psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar (Lallukka vd., 2010; Amstad vd., 2011); stres ve bıkkınlık (Taslak, 2007: 68) sayılabilir.

3.5.6. İş-Aile Çatışması ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Esnek çalışma düzenlemelerinin bireylerin iş ve aile sorumluluklarını yönetmelerine yardımcı olmak için etkili olduğu fikri, kaynak teorisine dayanmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000; Goode, 1960). İş-aile çatışmasının, bir rolün talepleri diğer rolün taleplerini karşılamak için gereken kaynakları tükettiğinde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999; Greenhaus ve Beutell, 1985).

Zaman, dikkat ve enerji, hem çalışmanın hem de ailenin rekabet ettiği sınırlı kaynaklardır. Esneklik, görünüşte çalışanlara işin ne zaman ve / veya nerede tamamlandığına dair takdir yetkisi sağlar, böylece çalışanların zamanı, dikkati ve enerji kaynaklarını bir alana karşı diğerine ayırmanın en iyi yolunu belirlemelerine olanak tanır. Örneğin, zaman temelli bir perspektiften bakıldığında, bu takdir yetkisi, çalışanların kişisel programlarını, eve ilişkin faaliyetlerini daha iyi yönetmelerine (örneğin, tipik çalışma saatleri sırasında çocuklarla okul etkinliklerine katılmalarına), işe gidip gelmek için harcanan zamanı azaltmalarına izin verecek şekilde ayarlamalarına izin verebilir. Bu şekilde işyerine gidip gelmek için gereken zaman azalır veya ayarlanabilir ve kişisel üretkenliğe yardımcı olan bir ortam ve / veya bir program oluşturulabilir (Alan vd., 2013). Benzer şekilde, işin zamanlaması ve yeri konusundaki takdir yetkisi, çalışanların gerginliğini azaltmaya yardımcı olabilir. Örneğin, gerektiğinde dış randevularına gitmek veya hasta bir çocuğa evde bakmak gibi çalışma dışı meselelere yönelebileceklerini bilen çalışanlar, esneklik bir sorun olmadığında bu tür iş dışı işlerin nasıl yönetilebileceğiyle ilgili meşguliyet ve endişelerden kurtulur.

Özetle, esnekliğin, çalışanlara eşzamanlı çalışma ve aile taleplerine uyum sağlamak için gereken kontrol ve özerkliği sağlayan değerli bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte esnek çalışma düzenlemeleri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin, tüm esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-aile çatışması yönlerinde eşdeğer olması pek olası değildir. Yani farklı esnek çalışma biçimlerinin iş-aile çatışması üzerinde farklı etkileri olabilir (Frone, vd., 1992; Frone, vd., 1997). Esnek çalışmanın iş-aile çatışması üzerindeki etkilerini inceleyen uygulamalı araştırmalarda ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Blomme vd., 2010, esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanmasının çalışanların kariyer ve aileyi dengelemede zorluk yaşamamalarına neden olacağını ve bu nedenle çalışanların iş değiştirme niyetlerini azaltacağı sonucuna ulaşmıştır (Blomme vd., 2010).

Wulandari ve Liestiwati, 2016 yılında bir petrol ve doğalgaz şirketindeki insan kaynaklar müdürlüğü çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek zaman uygulamalarının çalışan performansını ve iş-yaşam dengesini anlamlı derecede etkilemediğini tespit etmişlerdir (Wulandari ve Liestiwati, 2016).

Berkery vd. 2017 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, esnek çalışma uygulamaları ile çalışanların özerklik ihtiyacının yerine getirilmesinin iş tatminini, çalışan motivasyonunu artırarak iş-aile çatışmasını ve stresi azalttığını tespit etmişlerdir (Berkery vd., 2017).

Çeşitli araştırmalar, esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesini kolaylaştırdığını göstermiştir (Thomson, 2008; Hofacker ve Konig, 2013; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014). Daha esnek çalışma saatlerinde yapılan işler, insanların günlük yaşamlarını daha iyi yönetmelerini sağlamaktadır (Almer ve Kaplan, 2002).

Porter ve Ayman 2010 yılında 243 kadın üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kişilerin ne zaman, nereden ve nasıl çalışacaklarını belirleyebildikleri

esnek çalışma uygulamalarının çalışanların düşük iş- aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Porter ve Ayman, 2010: 411).

Byron, 2005 tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz, esnek çalışma saatleri düzenlemelerinin daha az iş-aile çatışması ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin kadınlarda daha güçlü olduğunu göstermiştir (Byron, 2005).

Lo 2003 yılında 50 çalışan kadın üzerinde derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirdiği araştırmasında kadınların esnek çalışma uygulaması olarak en çok esnek çalışma saatleri uygulamalarına ihtiyaç duyduğunu ve esnek çalışma saatleri uygulamaları kendilerine sağlandığında iş- aile çatışmalarının azalacağını tespit etmiştir (Lo, 2003: 376).

Allen vd., 2013 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışması ile negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ancak aile-iş çatışması ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığını tespit etmiştir. Araştırmacılar ayrıca esnek çalışma saatleri ile esnek çalışma mekanlarının iş-aile çatışması üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve esnek çalışma saatleri uygulamalarının esnek çalışma mekanlarına göre düşük aile-iş çatışması üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Allen vd., 2013: 358).

Shockley vd., 2007 yılında 230 kadın çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatlerinin esnek çalışma mekanlarına göre iş-aile çatışması ile anlamlı derecede daha yüksek negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka ifadeyle esnek çalışma saatleri esnek çalışma yerlerine göre iş-aile çatışmasıyla anlamlı derecede daha yüksek derecede negatif yönlü korelasyona sahiptir (Shockley ve Allen., 2007: 484).

Russo ve Waters 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişler ve bu ilişkiye çalışan türünün aracılık ettiğini belirlemişlerdir (Russo ve Waters 2006).

Hammer vd., 1997 yılında 399 çalışan çift ile gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma saatlerinin hem kişinin kendisinin hem de eşinin iş-aile çatışması düzeyinde önemli bir azalmayla sonuçlandığını tespit etmişlerdir (Hammer vd., 1997).

Klinker 2019 yılında 130 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma saatlerinin iş-aile çatışması üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ancak beklentilerinin aksine esnek çalışma saatleri uygulamalarını kullanmayan bireylerin iş-aile çatışmalarının, esnek çalışma saatlerini 3 veya daha fazla gün kullananlara göre anlamlı derecede daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı esnek çalışma mekanları açısından ise haftada 1 gün esnek ortamdan çalışanların haftada iki gün esnek çalışma uygulamalarından yararlananlara ve hiç yararlanmayanlara göre daha düşük iş-aile çatışması ortalaması gösterdiklerini bununla birlikte bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Klinker, 2019: 33-34).

Pasewark ve Viator 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamalarının, iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini çok önemli ölçüde azalttığını ancak tamamen ortadan kaldırmadığını ve esnek çalışma saatleri uygulamaları olmadığında çalışanların iş aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerinin şiddetlendiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar esnek çalışma saatleri uygulamaları sunulduğunda iş-aile çatışması yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ve esnek çalışma saatlerinin iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini düşürücü düzenleyici etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir (Pasewark ve Viator, 2006: 157).

Lippe ve Lippenyi 2020 yılında değişik Avrupa ülkelerinde 6 farklı sektörden 11.000 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, evden çalışmanın daha yüksek düzeyde iş-aile çatışması ile ilişkili olduğunu ancak evden çalışmanın iş-aile çatışması üzerinde etkisinin oldukça düşük olduğu ($< \%10$) tespit etmişlerdir (Lippe ve Lippenyi 2020: 395).

Hill vd., 2008 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışanlar tarafından algıladıkları esneklik derecesinin daha az iş stresi, daha az tükenmişlik ve daha az iş-

aile çatışması ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Hill vd., 2008: 173).

Kim vd., 2020 yılında 6945 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında işe başlangıç ve bitiş saatlerini kişinin belirlemesine izin veren esnek çalışma uygulamalarının daha düşük iş stresi ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu ancak iş-aile çatışması ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte iş ve ailevi nedenlerle izin alınmasına olanak tanıyan özel esneklik uygulamaları ise her 3 değişken için de anlamlı bir ilişki yaratmıştır. Evden çalışma uygulamaları açısından ise araştırmacılar iş tatmini açısından evden çalışan bireylerin çalışmayanlara göre daha yüksek bir iş tatmini düzeyi gösterdiklerini tespit ederken, evden çalışan bireyler ile tamamen kurumdan çalışan bireyler arasında ise iş stresi seviyeleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar evden çalışma sıklığı ile daha fazla iş-aile çatışması arasında da pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Kim vd., 2020: 901).

Rhee vd., 2020 yılında Güney Kore’de düşük ücretli çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında düşük ücretli işçilerin işyeri esnekliğine (esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma uygulamaları) düşük erişimi olduğunu ve işyeri esnekliği sağlanmasının iş-aile çatışmasını azaltarak buna bağlı olarak iş tatminini arttıracığını ve işten ayrılma niyetini azaltacağını tespit etmişlerdir (Rhee vd., 2020).

McNall vd., 2009 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş-aile zenginleşmesine yol açtığını ve bunun da işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ve iş tatminini arttırdığını tespit etmişlerdir (McNall vd., 2009: 61).

3.6. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.6.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Günümüzde işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için yetenekli ve vasıflı çalışanlarını elde tutmak çok

önemlidir. Bu açıdan işletmede yer alan bireylerin kurumlarından beklentileri önem teşkil etmektedir. İşgörenlerin beklentilerini karşılamak ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek gerek bireysel mutluluk gerekse örgütsel verimlilik açısından önem taşımaktadır (Pekdemir vd., 2006: 15). Bu noktada, çalışan ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermek yani onları tatmin etmek işletmeler için büyük önem teşkil etmektedir (Özkalp, 2013: 80).

İş tatmini; çalışanların, iş ortamındaki tüm faaliyetleri ile ilişkili olan şartlara karşı verdiği olumlu tepkilerin tümü olarak tanımlanabilir. Kısaca iş tatmini, işe karşı çalışanın sergilediği tutumdur (Oshagbemi, 2000). Bazı araştırmacıların iş tatminine yönelik tanımları incelendiğinde; Aziri iş tatminini, çalışanların üstlendikleri iş rollerine ilişkin duygusal yönelimleri olarak tanımlamıştır. Arslan ve Demir ise iş tatminini, işgörenlerin işleri ile ilgili hissettikleri olumlu ya da olumsuz duygular olarak tanımlamışlardır. Buna göre işgörenlerin işlerine karşı olumlu duyguları arttıkça iş tatminleri yükselir ve bu da çalışanların kendini daha iyi hissetmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artmasıyla sonuçlanır (Arslan ve Demir 2017: 374).

İş tatminini daha geniş bir perspektifle ele alan bazı yazarlar ise iş tatminini; çalışanların işlerine duydukları olumlu duyguların ötesinde örgütten, iş çevresinden, çalışma arkadaşlarından, üstlerden (Yılmaz ve Karahan 2011:103); çalışma koşullarından, kararlara katılım derecesinden, çalışma sürelerinden (Kuzulugil, 2012: 129); iş güvenliğinden, elde ettiği maddi çıkarılardan, iş yerindeki olumlu ilişkilerden (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6.) duyulan memnuniyet durumu olarak tanımlamışlardır.

3.6.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatürde iş tatminini etkileyen faktörler iş tatminini etkileyen bireysel faktörler ve iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

3.6.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini seviyesini etkileyen bireysel faktörler; işgörenin duygusal, psikolojik ve fiziksel nitelikleriyle ilişkili olup, bunlar işgörenin kendisinden veya çevresinden gelen özelliklerden kaynaklanmaktadır.

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş faktörü bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar genellikle bireylerin yaşı arttıkça işlerinden duydukları tatmin seviyelerinin de arttığını göstermektedir (Lee ve Wilbur 1985; Hopkins, 1982; Güven ve Yeşil, 2005: 131).

Kişilik de iş tatmini üzerinde etkili olan bir başka bireysel faktördür. Zira bireyler kişilik özelliklerine göre bulunduğu iş ortamını algılamakta ve buna göre de tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir. Kişilik özellikleri iş ile uyumlu olan kişiler daha yüksek tatmin düzeyi sergilerlerken, kişilik özellikleri iş ile uyumlu olmayan kişilerin iş tatmini seviyeleri ise daha düşük olmaktadır (Holland, 1965).

Bireylerin eğitim düzeyleri de iş tatmininde etkili olan bir diğer bireysel unsurdur. Bireylerin eğitim durumları ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların birçoğunda iki değişken arasında negatif korelasyon saptanmıştır. Araştırmacılar bu artışı eğitim seviyesi yükselen kişinin iş yaşamından taleplerinin yükselmesi ve tatminsiz hale gelmesine yordamışlardır.

İş tatmininde etkili olan bir diğer bireysel faktör kişilerin cinsiyetleri ve medeni durumlarıdır. Yapılan bazı çalışmalar erkeklerin kadınlara göre daha yüksek bir iş tatmini gösterdiğini tespit ederken, diğer bazı çalışmalar ise kadınların erkeklere göre daha yüksek bir iş tatmini gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bekar ve evli bireyler için de literatürde tutarlı sonuçlar yoktur.

Çalışanın iş hayatındaki deneyim durumu da iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Cano ve Miller (1992)'e göre işgörenin tecrübeleri, işgörenin işten beklentilerini makul bir seviyede tutmasına yol açmakta, bu durum da

işgörenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Deneyimli bireyler, deneyimsiz bireylerle karşılaştırıldığında işe ilişkin beklentilerini daha makul tespit edebilmektedir. Böylece iş tatmini seviyesi yükselmektedir (Cano ve Miller, 1992).

3.6.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin, işten yüksek düzeyde tatmin olmaları ile ilişkili olan bazı örgütsel koşullar bulunmaktadır. Kişinin iş tatminine ulaşabilmesi için örgüt tarafından maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Sevimli ve İşcan 2005: 59).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret yer almaktadır. İşletme içi adil dağıtılan bir ücret, performansa uygun ödenen bir ücret, kişinin toplumsal statüsünü yükseltecek bir ücret kişilerin iş tatmini seviyelerini yükseltmekte etkin bir araç olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 5; Budak, 2006: 39).

İş arkadaşları da iş tatminini etkileyen önemli örgütsel faktörlerdir birisidir. İşgörenin başarılı ve iyi anlaştığı kişilerle birlikte çalışması, bireyin iş tatminini olumlu etkileyecektir (Erdoğan, 1996: 242).

Yönetim ve üstlerin yaklaşımı da iş tatminini etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Bireylerin üst yönetim ile olumlu ilişkiler içerisinde olması çalıştığı ortam ve iş üzerinde tatmin duygusunu arttıracaktır. Çalışana üst yönetimce veya amirlerince sergilenen olumlu tutumlar iş tatminlerini arttırmaktadır (Miner, 1992: 118).

İş doyumu üzerinde etkili olan diğer örgütsel faktörler arasında işin çekiciliği, örgüt yapısı ve büyüklüğü, örgüt iklimi, kurum imajı, iletişim ve kararlara katılma derecesi, terfi ve ilerleme olanakları, fiziksel çalışma koşulları vb. faktörler sayılabilir. Literatürde iş tatmininin sıklıkla ölçülmesinde kullanılan Minnesota iş tatmini ölçeği iş tatminini ölçmek için “Başarı”, “sorumluluk”, “yaratıcılık”, “yeteneğin ifadesi”, “otorite”, “şirket uygulama ve politikaları”, “sosyal yardım/hizmet”, “ahlaki değerler”, “ilerleme imkanı”, “süpervizyon: insan ilişkileri”, “çeşitlilik”, “bağımsızlık”, “sosyal güvenlik”, “süpervizyon: teknik alan”, “saygı”, “birlikte çalışılan kişiler”, “aktivite”,

“sosyal statü”, “ücret” ve “çalışma koşulları” değişkenlerini içermektedir (Weiss, vd., 1967). Bu faktörleri iş tatmini için önemli olduğu söylenebilir.

3.6.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları arasında stres ve gerilim, ruhsal ozukluklar, gerginlik, düşük iş performansı, işe devamsızlıkta artış, işten ayrılmaya meyil, işe kayıtsızlık ve dikkat dağınıklığı, çalışma arkadaşları ile çatışmalar, örgütsel sadakat, performans ve verimlilikte düşüş sayılabilir (Şimşir ve Seyran, 2021).

3.6.4. İş Tatmini ve Esnek Çalışma İlişkisinin Dayandığı Teorik Kuramlar ve İki Değişkenin İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar dayanak noktası olarak sosyal mübadele teorisini almışlardır. Sosyal mübadele teorisi, tüm sosyal ilişkilerin bir mübadele çerçevesi içinde gerçekleştiğini öne sürer. Sosyal mübadele teorisi, insanların insan etkileşimlerini gerçekleştirirken maliyetleri en aza indirirken, ödülleri en üst düzeye çıkardıklarını varsayar (Emerson, 1976). Bir taraf, diğer taraftan menfaat elde ederse, bu ödüllendirici değişim bağını sürdürmek için karşı taraftan sağladığı faydaya karşılık karşı tarafa bir fayda sağlamak mecburitei hissederler. İşletme tarafından esnek çalışma uygulamalarının bir fayda olarak çalışana sunulması durumunda, çalışanın iş-yaşam dengesine ulaşma arzusunun karşılanır (Schots ve Taşkın, 2005) ve çalışanlar da şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için daha olumlu bir çalışma tutumu ile karşılık verirler (Stock vd., 2016).

Sosyal mübadele teorisi, esnek çalışma uygulamalarının bir işletmenin çalışanlarının refahına yatırım yapma istekliliğini işaret ettiğini ve bunun da çalışanları karşılık vermeye ve kuruluşa bazı faydalar sağlayarak kuruluşa kalmaya devam etme konusunda isteklendireceğini öne sürmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar şirketin hedefine ulaşmasına yardımcı olmak için üretkenliklerini (Direction, 2008) ve örgütsel bağlılıklarını (Wayne vd., 2006; OnkenMenke vd., 2018) artırır ve bu da daha düşük

devamsızlık (Peretz vd., 2018) oranları ve daha düşük işten ayrılma niyeti (McNall vd., 2009; Peretz vd., 2018; Kröll ve Nuesch, 2019) ile sonuçlanmaktadır.

Capnary vd., 2018 yılında Y kuşağı bireyleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda esnek çalışma uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan, Y kuşağı bireylerinde iş-yaşam dengesinin esnek çalışma uygulamaları ile çalışan tatmini arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olmadıklarını tespit etmişlerdir (Capnary vd., 2018).

Berkery vd. 2017 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, esnek çalışma uygulamaları ile çalışanların özerklik ihtiyacının yerine getirilmesinin iş tatminini, çalışan motivasyonunu artırarak iş-aile çatışmasını ve stresi azalttığını tespit etmişlerdir (Berkery vd., 2017).

Jung ve Yoon 2021 yılında Güney Korede'ki lüks otellerde çalışan 277 X, Y ve Z kuşağı bireyleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışma ortamı esnekliğinin çalışanların işe bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışma ortamı esnekliğinin, çalışanların işe bağlılıkları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını; ancak kuşak farklılıklarının bu etkiye aracılık etmediğini tespit etmişlerdir (Jung ve Yoon, 2021).

Wadhawan ve Mahendru 2018 yılında Hindistan' da bilişim sektöründe çalışan 100 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamaları ile çalışanların iş tatmini arasında orta şiddetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılar gerçekleştirdikleri regresyon analizi sonucunda çalışan tatmininin %31'lik kısmının esnek çalışma uygulamaları tarafından açıklanabildiği sonucuna ulaşmışlardır (Wadhawan ve Mahendru, 2018: 91).

Rehman ve Siddiqui 2019 yılında Pakistan’ daki devlet üniversitesinde çalışan 211 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma uygulamaları ile iş tatminini ve iş yaşam dengesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Rehman ve Siddiqui, 2019: 30).

Yuniarti 2021 yılında 110 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında esnek çalışma saatleri uygulamaları ile iş tatminini ve iş yaşam dengesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Yuniarti 2021).

Pasewark ve Viator 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamalarının, iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini çok önemli ölçüde azalttığını ancak tamamen ortadan kaldırmadığını ve esnek çalışma saatleri uygulamaları olmadığında çalışanların iş aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerinin şiddetlendiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar esnek çalışma saatleri uygulamaları sunulduğunda iş-aile çatışması yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ve esnek çalışma saatlerinin iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini düşürücü düzenleyici etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir (Pasewark ve Viator, 2006: 157).

Irawanto vd., 2021 yılında Covid 19 pandemisi nedeniyle evden çalışan 472 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, evden çalışmanın personel tatmini ile pozitif ve iş stresi ile negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Irawanto vd., 2021: 105).

Hayman 2010 yılında 336 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmasında, esnek çalışma programlarının kullanımı ile (esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma) çalışanların iş tatmini ve iş/yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; aşırı rol yükü (sadece esnek çalışma saatleri için) ve işten kaynaklanan stresin arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir. Ancak bulgular, uzaktan çalışmanın her zaman aşırı rol yükünü ve iş/yaşam dengesini geliştirmediğini iyileştirmediğini ve ek olarak, esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan çalışanların, uzaktan çalışma

uygulamalarından yararlananlara göre önemli ölçüde daha yüksek iş/yaşam dengesi seviyeleri gösterdiklerini tespit etmiştir (Hayman 2010: 76).

Pierce ve Newstrom 1983 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri ve çalışma saatleri üzerinde denetim sahibi olmanın daha düşük bir stres ve daha yüksek bir iş tatmini ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Pierce ve Newstrom 1983).

Kim vd., 2020 yılında 6945 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında işe başlangıç ve bitiş saatlerini kişinin belirlemesine izin veren esnek çalışma uygulamalarının daha düşük iş stresi ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu ancak iş-aile çatışması ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte iş ve ailevi nedenlerle izin alınmasına olanak tanıyan özel esneklik uygulamaları ise her 3 değişken için de anlamlı bir ilişki yaratmıştır. Evden çalışma uygulamaları açısından ise araştırmacılar iş tatmini açısından evden çalışan bireylerin çalışmayanlara göre daha yüksek bir iş tatmini düzeyi gösterdiklerini tespit ederken, evden çalışan bireyler ile tamamen kurumdan çalışan bireyler arasında ise iş stresi seviyeleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar evden çalışma sıklığı ile daha fazla iş-aile çatışması arasında da pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Kim vd., 2020: 901).

Rhee vd., 2020 yılında Güney Kore’de düşük ücretli çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında düşük ücretli işçilerin işyeri esnekliğine (esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma uygulamaları) düşük erişimi olduğunu ve işyeri esnekliği sağlanmasının iş-aile çatışmasını azaltarak buna bağlı olarak iş tatminini arttıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacağını tespit etmişlerdir (Rhee vd., 2020).

Mcnall vd., 2009 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş-aile zenginleşmesine yol açtığını ve bunun da işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ve iş tatminini arttırdığını tespit etmişlerdir (Mcnall vd., 2009: 61).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İŞ HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN KUŞAKLAR PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı esnek çalışma türlerinden olan evden çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumuna göre X, Y ve bebek patlaması kuşaklarının işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması-ve iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu amaçla aynı kuşak bireylerinin evden çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanıp yararlanmama durumlarına göre iş hayatlarının nasıl etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle hangi esnek çalışma modelinin hangi kuşakta yer alan bireyler için iş hayatına yönelik ne gibi farklılıklar yarattığı ve iş hayatını nasıl etkilediği anlaşılarak literatüre bu konuda öneriler sunulabilecektir.

Pandemi döneminde eğitim sektöründe karma eğitim modeline geçilmesi nedeniyle aynı kurumda çalışan kişilerin esnek çalışma düzeyleri farklılaştığından ve esnek çalışmanın özellikle eğitim kurumlarında yaygınlık kazanmasından ötürü araştırma eğitim kurumlarında (ilk, orta, lise dereceli özel ve devlet öğrenim kurumları ve devlet ve vakıf üniversiteleri) gerçekleştirilmiştir.

Esnek çalışma uygulamalarının iş hayatı veya kuşaklar üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar genellikle konuyu ya esnek çalışma uygulamalarının iş hayatına etkileri ya da kuşakların esnek çalışmaya karşı tutumları boyutlarıyla ele almışlardır. Ancak esnek çalışma uygulamalarının iş hayatı üzerindeki etkilerini kuşaklar perspektifinde ayrı ayrı inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Esnek çalışmanın kuşakların iş hayatına etkilerini ortaya koyan çalışmaların azlığı bu konuyu literatürde kadük bırakmıştır. Özellikle pandemi sonrası dönemde ve globalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle giderek yaygınlık kazanan esnek çalışma uygulamalarının iş hayatı açısından bir diğer çok önemli unsur olan değişik kuşakların iş hayatına ilişkin

farklılaşan tutum, beklenti ve davranışlarına etkisini anlamak ve bu konuda literatüre katkı ve önerilerde bulunmak araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Hangi esnek çalışma uygulamasının hangi kuşak açısından iş yaşamına yönelik olarak ne gibi bir etki yarattığını bilmek uygulanacak çalışma modellerinin türü ve düzeyi açısından önemlidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evrenini Türkiye genelindeki eğitim kurumlarında yer alan öğretmen ve akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma, farklı yaş grupları ve kuşaklarda yer alan, farklı düzeyde iş tecrübesi olan kişilere yapılmıştır. Araştırma toplam 131 devlet, 78 vakıf olmak üzere 209 üniversite ve çok sayıda ilk ve orta dereceli eğitim kurumunda gerçekleştirilmiştir. Pandemi döneminde esnek çalışma uygulamalarının yaygın olarak kullanılması nedeniyle eğitim sektörü tercih edilmiş olup araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de, toplam YÖK’ün verilerine göre toplam 184.702 akademisyen ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın verilerine göre 1.171,891 öğretmen olup araştırma, çalışmanın ana evrenini temsil edebilecek bir örneklem grubu üzerinde, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma toplam 3767 akademisyen ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş olup örneklem grubu anakütleyi temsil ettiği söylenebilir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmanın kısıtlarından bir tanesi sektörel açıdan yalnızca eğitim kurumlarına gidilmiş olmasıdır. Bu durumda eğitim kurumlarında esnek çalışma uygulamalarının ve karma çalışma modellerinin yaygın olarak kullanılması etkili olmuştur. Çalışma, diğer sektörlerden olan çalışanlara yönelik bir analizde bulunmamaktadır.

Araştırmanın diğer kısıtı, ise araştırmanın pandemi şartlarında gerçekleştirilmiş olmasıdır. Pandemi döneminin kendine özgü şartları nedeniyle pek

çok kurum zaruri olarak esnek çalışma uygulamalarına ve karma çalışma modellerine geçmiştir.

Ayrıca araştırmaya yavaş yavaş iş hayatına girmesi nedeniyle yeterli örneklem sayısına ulaşamadığı için Z kuşağı ve artık iş hayatında sayıları oldukça az olması nedeniyle de sessiz kuşak dâhil edilmemiştir. Araştırmada bu iki kuşaktan olan öğretmen ve akademisyenlere yönelik analizde bulunulmamaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada birincil ve ikincil veriler olarak iki çeşit veri kullanılmıştır. Literatürdeki daha önce yazılmış olan makale ve kitaplardan elde edilen ikincil veriler konunun teorik boyutunu açıklamak için kullanılırken, birincil veriler ise Türkiye genelindeki eğitim kurumlarında yer alan öğretmen ve akademisyenleri içeren bir saha araştırması sonucu edinilen verilere dayanmaktadır.

4.4.1 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

X, Y ve bebek patlaması kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarından yararlanma durumlarına göre iş hayatına ilişkin değişkenler olan işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, ve iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket online olarak uygulanmış olup online anketi toplam 3767 öğretmen ve akademisyen yanıtlamıştır.

Anketin giriş kısmında gerçekleştirilen çalışma ile alakalı açıklamalara yer verilmiştir ve anketin gizlilik ilkesi içerisinde yapıldığı, verilerin araştırma amacı dışında kullanılmayacağı, etik ilkelere uygunluğu, araştırmanın amacı, katılımcının hakları ve araştırmacının kimliği ve iletişim bilgileri açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu on kısımdan oluşmaktadır:

Anketin birinci kısmında araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilirken; araştırmanın ikinci kısmında esnek çalışma uygulamalarından yararlanıp yararlanmama durumu ölçülmüştür. Bu kısımda yer alan sorular şu şekildedir:

- Haftada kaç gün evden/uzaktan çalışıyorsunuz?
- Çalıştığım kurumda belirli prosedürler dahilinde mesai saatlerimi (mesaiye başlangıç ve mesai bitiş saatimi) düzenleme hakkınız var mı?
- Çalışma şekliniz nedir?

Anketin üçüncü kısmından sekizinci kısmına kadar sırasıyla işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, iş tatminini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda yer almaktadır.

İşe Bağlılık Ölçeği

Çalışmada işe bağlılık boyutunu ölçmeye yönelik olarak Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği, Eryılmaz ve Doğan'ın (2012) Türkçe'ye uyarlamasını yaptığı Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UİBÖ) kullanılmıştır. İşe istek duyma (vigor), işe adanma (dedication) ve işe yoğunlaşma (absorption) boyutlarının olduğu ölçek 17 adet soru ve 5'li likert tipi ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır. Eryılmaz ve Doğan işe bağlılığın Cronbach's Alpha değerini çalışanlar için işe istek duyma alt boyutu için ,80, işe adanma alt boyutu için ,91 ve işe yoğunlaşma alt boyutu için ,75 olarak tespit etmişlerdir. Cronbach's Alpha değerleri kabul edilebilir değer olan 0.70'in üzerindedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2008; Kayış, 2008; Nakip, 2006).

İş Stresi Ölçeği

Katılımcıların iş stresi düzeylerini ölçmek amacıyla Huselid ve Day (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Gökmen tarafından yapılan 7 maddelik iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır. Gökmen, bu tek boyutlu ölçek için Cronbach alfa değerini 0.821 olarak saptamıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2008; Kayış, 2008; Nakip, 2006).

İş Güvencesizliği Algısı Ölçeği

Katılımcıların iş güvencesizliği algılarını ölçmek amacıyla Ashford, Lee ve Bobko (1989); Witte (1999); Hellgren vd., (1999) tarafından geliştirilen ve Dede tarafından 2017 yılında Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan iş güvencesizliği algısı ölçeği kullanılmıştır. İş güvencesizliği algısı ölçeği 2 boyut ve 9 sorudan oluşmaktadır. İfadeleri derecelendirmede 5'li Likert (1:Kesinlikle Katılmıyorum; 5:Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır. Dede, araştırmasında ölçeğin Cronbach's Alpha değerini 0,781 olarak bulmuştur. Söz konusu çalışmada 2 alt boyutta oluşan ölçeğin niceliksel alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,84; niteliksel alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,778 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2004; Kayış, 2008; Nakip, 2006).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen ve Elmas (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği tek boyut ve 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeleri derecelendirmede 5'li Likert (1:Kesinlikle Katılmıyorum; 5:Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır. Elmas, araştırmasında iş güvencesizliği ölçeğinin Cronbach's Alpha değerini 0,93 olarak bulmuştur ve ölçek tek bir boyuttan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2008; Kayış, 2008; Nakip, 2006).

İş Aile Çatışması Ölçeği

Katılımcıların iş aile çatışması düzeylerini ölçmek amacıyla Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen, Apaydın (2004) tarafından Türkçeye çevrilip uyarlanan ve iki boyuttan oluşan iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1, 2, 3, 4 ve 5'inci maddeler iş aile çatışmasını, 6, 7, 8, 9 ve 10'uncu maddeler aile iş çatışmasını ifade etmektedir. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır. Ölçeğin 2004 yılında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iş-aile çatışması boyutu için Cronbach Alpha katsayısı 0,86, aile iş çatışması boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,82 olarak hesaplanmış olup ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Apaydın, 2004: 44). Ölçek ülkemizde yapılan çalışmalarda kullanılmış (Efeoğlu ve Özgen, 2007; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; Turunç ve Çelik, 2010) ve güvenilirliği ispat edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2008; Kayış, 2008; Nakip, 2006).

İş Tatmini Ölçeği

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla MacDonald ve MacIntyre tarafından 1997 yılında geliştirilen “genel iş tatmini ölçeği (generic job satisfaction scale)” kullanılmıştır (MacDonald ve MacIntyre: 1997). Genel iş tatmini ölçeği 10 ifadeden meydana gelen tek boyutlu bir ölçektir. Bu ölçek de daha önce pek çok araştırmada kullanılmıştır (Mohamad, 2012; Carmon, vd., 2013; Belhassen ve Shani, 2013). Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır. Doğan vd. tarafından ölçeğin güvenilirlik değeri 0,859 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2008; Kayış, 2008; Nakip, 2006).

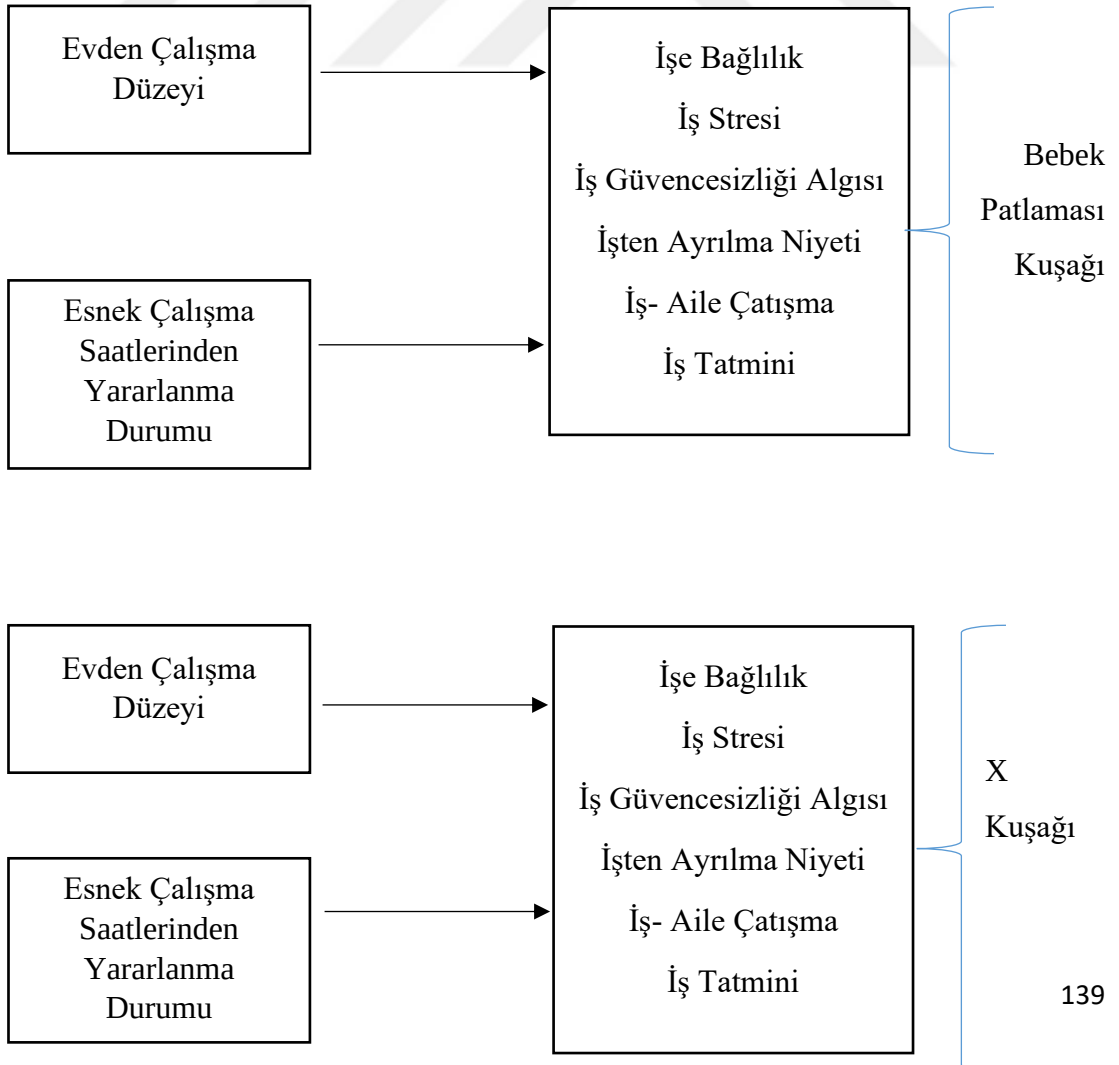
Araştırmanın 10. ve son kısmı ise demografik bilgileri ölçmeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Bu kısımda yer alan sorular şu şekildedir:

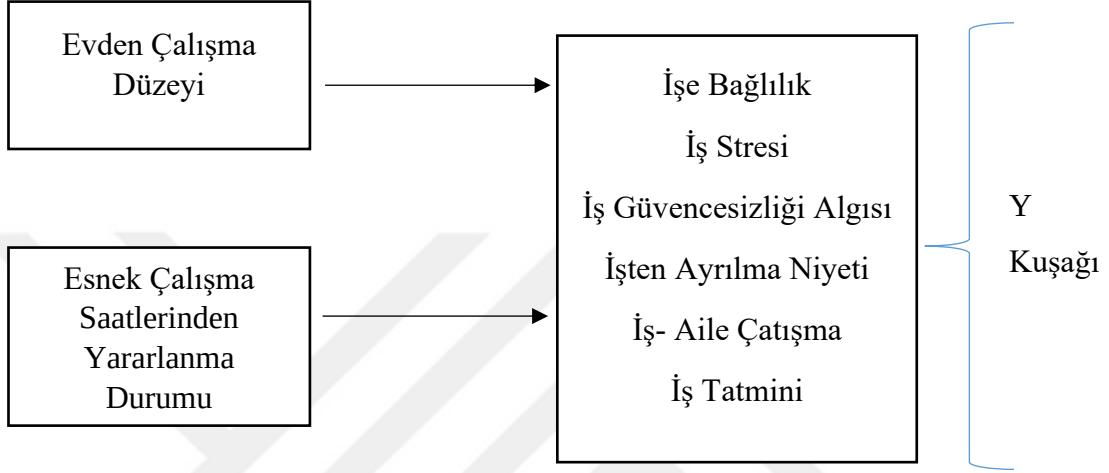
- Cinsiyetiniz
- Yaşınız

- Doğum Yılıınız
- Medeni Durumunuz
- Özel yaşamınızı en iyi ifade eden seçenek hangisidir?
- Çocuğunuz var mı? Varsa kaç adet
- Çocuklarınızın yaşları nedir?
- Eğitim durumunuz (son mezun olduğunuz dereceyi işaretleyin)
- Çalıştığınız sektör
- Çalıştığınız pozisyon
- Toplam iş tecrübeniz?
- Çalıştığınız kurumdaki kıdeminiz?
- Haftalık çalışma süreniz (gün)

4.4.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeline aşağıda yer verilmiştir.





4.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Yapılan araştırmada hakkında bilgi toplanan değişkenler şu şekildedir:

- İşe bağlılık
- İş stresi
- İş güvencesizliği algısı
- İşten ayrılma niyeti
- İş-aile çatışması
- İş tatmini
- Kuşaklar
- Demografik değişkenler
- Esnek çalışma

4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş stresi seviyeleri evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş güvencesizliği algısı seviyeleri evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının işten ayrılma seviyeleri evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş-aile çatışması seviyeleri evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş tatmini seviyeleri evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş stresi seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş güvencesizliği algısı seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının işten ayrılma niyetleri seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş-aile çatışması seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: a) Bebek patlaması, b)X c)Y kuşaklarının iş tatmini seviyeleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Kişilerin a) işe bağlılık b) iş stresi c) iş güvencesizliği algısı d) işten ayrılma niyeti e) iş-aile çatışması f) iş tatmini seviyeleri kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmanın tüm verileri SPSS 17.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız t-testi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında aynı kuşakta yer alan bireylerin işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, algılanan iş-aile çatışması, ve iş tatmini düzeylerinin evden çalışma uygulamalarından yararlanma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri tek yönlü varyans analizi (Anova) ile, esnek çalışma saatlerinden yararlanıp yararlanmama durumlarına göre farklılık gösterip göstermedikleri ise bağımsız örneklem t testi ile ölçülmüştür.

4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

4.5.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

4.5.1.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği

Bu araştırma kapsamında araştırma ölçeklerinin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle veri setinin keşfedici faktör analizi yapılmasına uygun olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla her bir ölçek için KMO ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir.

Verilere faktör analizi uygulanması için örneklem yeterliliği testi KMO test değeri ile belirlenirken; faktör analizi kullanılabilmesinin uygun olup olmadığının belirlenmesinde Bartlett testi p değeri kullanılmaktadır. KMO test değerinin 0,60'dan yüksek çıkması örneklem faktör analizi için yeterli olduğunu gösterirken; Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013: 80). Araştırmanın ölçeklerine ilişkin KMO ve Barlett testi sonucu aşağıda gösterilmektedir. Araştırmanın tüm ölçekleri için KMO test değeri 0,60'dan büyük ve Barlett testi p değeri 0,05'ten küçük olduğu için verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca tüm ölçekler için determinant katsayısı $> 0,000001$ olduğundan çoklu korelasyon sorunu tespit edilmemiştir.

Tablo 5. Araştırma Ölçeklerine İlişkin KMO Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Barlett Testi Sonuçları	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Barlett test (p)	Determinant Katsayısı
İşe Bağlılık	,936	,000	4,43
İş Stresi	,876	,000	,074
İş Güvencesizliği Algısı	,831	,000	,012
İşten Ayrılma Niyeti	,781	,000	,039
İş-Aile Çatışması	,920	,000	,020
İş Tatmini	,921	,000	,015

Araştırmada ölçeklerin faktör yüklerini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bazı araştırmacılara göre faktör yükleri 0,40'dan az olan ifadenin analizden çıkarılması gerekir (Kalaycı, 2005: 321) iken diğer bazı araştırmacılar ise faktör yüklerinin kaç olması gerektiğinin örneklem büyüklüğüne göre değiştiğini ve 350 kişi ve üzerindeki örneklem sayılarında 0,30 faktör yükünün anlamlı kabul edildiğini 200 ve daha az bir örneklem grubu için ise bu değerin 0,40 ve üzeri olması gerektiğini belirtmişlerdir (Hair vd., 2010; Yaşlıoğlu, 2017: 78; Kline, 1994; Büyüköztürk, 2002: 473;). Ayrıca iki boyut arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ölçek ifadeleri de analizden çıkarılmaktadır. Faktör analizinde elde edilen anti image korelasyon matrisindeki değerlerin de 0,40'dan az olması, o ifadenin analizden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir (Johnson ve Wichern, 2002: 50).

İşe Bağlılık (İB), İş Stresi (İS), İş Güvencesizliği Algısı (İGA), İşten Ayrılma Niyeti (İAN), İş-Aile Çatışması (İAÇ) ve İş Tatmini (İT) ölçekleri için faktör yükleri aşağıda verilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde işe bağlılık, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş aile çatışması ölçekleri için 0,30'un altında ve maddeler arası korelasyonu 0,30 ile 0,70 arasında olmayan bir madde tespit edilmemiştir. Bu nedenle bu ölçekler için herhangi bir madde ölçekten çıkartılmamıştır (Özkan ve Alkan, 2004). İş stresi (7.madde), ve iş tatmini (7.madde) açısından ise 0,30'un altında birer madde tespit edilmiş; bu maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Bu maddeler ölçekten çıkartıldıktan

sonra faktör yükü 0,30'un altında olan madde tespit edilmediğinden araştırmanın ölçekleri bu haliyle kullanılmıştır.

Tablo 6. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Faktör Yükleri

Md.	Fak. Yük	Md.	Fak. Yük	Md.	Fak. Yük	Md.	Fak. Yük	Mad.	Fak. Yük	Mad.	Fak. Yük
İB1	,820	İS1	,405	İGA1	,636	İAN1	,785	İAÇ1	,792	İT1	,521
İB2	,821	İS2	,692	İGA2	,701	İAN2	,852	İAÇ2	,869	İT2	,478
İB3	,696	İS3	,677	İGA3	,771	İAN3	,722	İAÇ3	,819	İT3	,710
İB4	,501	İS4	,612	İGA4	,809	İAN4	,856	İAÇ4	,837	İT4	,630
İB5	,748	İS5	,595	İGA5	,368			İAÇ5	,758	İT5	,613
İB6	,382	İS6	,468	İGA6	,688			İAÇ6	,729	İT6	,354
İB7	,697	İS7	,217	İGA7	,795			İAÇ7	,746	İT7	,197
İB8	,783			İGA8	,739			İAÇ8	,821	İT8	,353
İB9	,789			İGA9	,425			İAÇ9	,787	İT9	,453
İB10	,752							İAÇ10	,732	İT10	,611
İB11	,676										
İB12	,597										
İB13	,699										
İB14	,565										
İB15	,781										
İB16	,775										
İB17	,477										

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda işe bağlılık ölçeğinin maddelerinin özdeğeri 1'den büyük olan 3 faktör altında toplandığı ve bu 3 faktörün toplam varyansın %67,99'unu açıkladığı; iş stresi ölçeğinin maddelerinin tek faktör altında toplandığı ve bu tek faktörün toplam varyansın %58,33'ünü açıkladığı; iş güvencesizliği algısı ölçeğinin maddelerinin özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör altında toplandığı ve bu 2 faktörün toplam varyansın %65,89'unu açıkladığı; işten ayrılma niyeti ölçeğinin maddelerinin özdeğeri 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın %80,37'sini açıkladığı; iş-aile çatışması ölçeğinin maddelerinin özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör altında toplandığı ve bu iki faktörün toplam varyansın % 78,89'unu açıkladığı; iş tatmini ölçeğinin maddelerinin özdeğeri 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı ve bu tek faktörün toplam

varyansın %52,86'sını açıkladığı görülmektedir. Tüm ölçekler için bulunan sonuçlar literatür ile uyumludur (Schaufeli vd, 2002; Eryılmaz ve Doğan, 2012; Huselid ve Day, 1991; Ashford vd., 1989; Witte, 1999; Hellgren vd., 1999; Dede, 2017). Faktör analizinde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranlarının ideal olarak kabul edildiği düşünüldüğünde bu araştırmada elde edilen varyans açıklanma oranlarının her bir ölçek için yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Scherer, 1988).

Tablo 7. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Açıklanan Varyans Oranları

İşe Bağlılık			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
İşe istek duyma	8,526	50,156	50,156
İşe adanma	1,850	10,880	61,035
İşe yoğunlaşma	1,183	6,958	67,993
İş Stresi			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
İş stresi	3,500	58,328	58,328
İş Güvencesizliği Algısı			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
Niceliksel Boyut	4,018	44,643	44,643
Niteliksel Boyut	1,912	21,248	65,891
İşten Ayrılma Niyeti			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
İşten Ayrılma Niy	3,215	80,368	80,368
İş- Aile Çatışması			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
İş-Aile Çatışması	5,956	59,556	59,556
Aile- İş Çatışması	1,934	19,341	78,897
İş Tatmini			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
İş Tatmini	4,757	52,860	52,860

İşe bağlılık ölçeği için hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçlarına bakıldığında ise 1-2-3-4-5-6. maddelerin işe istek duyma alt boyutunu; 7-8-9-10-11. maddelerin işe adanma alt boyutunu; 12-13-14-15-16-17. maddelerin işe yoğunlaşma alt boyutunu oluşturdıkları görülmektedir.

Tablo 8. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İşe İstek Duyma	İşe Yoğunlaşma	İşe Adanma
İB1	,825		
İB2	,821		
İB3	,744		
İB4	,506		
İB5	,772		
İB6	,485		
İB7			,767
İB8			,729
İB9			,708
İB10			,813
İB11			,751
İB12		,505	
İB13		,803	
İB14		,606	
İB15		,848	
İB16		,835	
İB17		,616	

Araştırmada katılımcıların iş stresi düzeylerini ölçmek amacıyla Huselid ve Day (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Gökmen tarafından yapılan 7 maddelik iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Karılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır.

İş stresi ölçeği için hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçlarına bakıldığında ise 1-2-3-4-5-6. maddelerin tümünün tek bir faktör altında birleştikleri görülmektedir.

Tablo 9. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İşe Stresi
İS1	,636
İS2	,840
İS3	,835
İS4	,799
İS5	,767
İS6	,682

Araştırmada katılımcıların iş güvencesizliği algısı düzeylerini ölçmek amacıyla Ashford vd., (1989); Witte (1999); Hellgren vd., (1999) tarafından geliştirilen ve Dede tarafından 2017 yılında Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan iş güvencesizliği algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır.

İş güvencesizliği algısı ölçeği için hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçlarına bakıldığında ise 1-2-3-4. maddelerin niceliksel iş güvencesizliği faktörü altında; 6-7-8. maddelerin niteliksel iş güvencesizliği altında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo10. İş Güvencesizliği Algısı Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Niceliksel Boyut	Niteliksel Boyut
İGA1	,784	
İGA2	,796	
İGA3	,876	
İGA4	,895	

İGA5		,417
İGA6		,789
İGA7		,884
İGA8		,858
İGA9		,642

Araştırmada katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerini ölçmek amacıyla Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen ve Elmas (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ve gecelik ve güvenilirlik analizleri yapılan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır.

İşten ayrılma ölçeği için hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçlarına bakıldığında ise 1-2-3-4. maddelerin hepsinin tek bir faktör altında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İşten Ayrılma Niyeti
İAN1	,886
İAN2	,923
İAN3	,850
İAN4	,925

Araştırmada katılımcıların iş-aile çatışması düzeylerini ölçmek için, Netemeyer, Boles ve McMurian (1996) tarafından geliştirilen, Apaydın (2004) tarafından Türkçeye çevrilip uyarlanan ve 10 soru ve iki boyuttan oluşan iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır.

İş-aile çatışması ölçeği için hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçlarına bakıldığında ise 1-2-3-4-5. maddelerin iş- aile çatışması faktörü altında; 6-7-8-9-10. Maddelerin aile-iş çatışması faktörü altında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 12. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
İAÇ1	,859	
İAÇ2	,900	
İAÇ3	,879	
İAÇ4	,878	
İAÇ5	,840	
İAÇ6		,775
İAÇ7		,842
İAÇ8		,882
İAÇ9		,860
İAÇ10		,831

Araştırmada katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek için, MacDonald ve MacIntyre tarafından 1997 yılında geliştirilen “genel iş tatmini ölçeği (generic job satisfaction scale)” kullanılacaktır. Genel iş tatmini ölçeği 10 ifadeden meydana gelen tek boyutlu bir ölçektir. Bu ölçek de daha önce pek çok araştırmada kullanılmıştır (örn; Mohamad, 2012; Carmon, vd., 2013; Belhassen ve Shani, 2013). Ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde kodlanıp puanlanmıştır.

İş tatmini ölçeği için hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçlarına bakıldığında

ise 1-2-3-4-5-6-8-9-10. maddelerin iş tatmini faktörü altında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İş Tatmini
İŞT1	,727
İŞT2	,701
İŞT3	,846
İŞT4	,796
İŞT5	,787
İŞT6	,595
İŞT8	,589
İŞT9	,680
İŞT10	,778

4.5.1.2 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçekler olan işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, iş tatmini ölçeklerinin Cronbach's Alpha (α) değeri hem ölçeklerin geneli hem de ölçeklerin alt boyutları için 0,70'ten büyük olarak bulunmuştur. Literatürde daha önce yapılmış pek çok araştırma ile uyumlu olan bu sonuca göre araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 14. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliğine İlişkin Değerler

Değişken	Cronbach Alpha Değeri
İşe Bağlılık	,934
İşe İstek Duyma	,869
İşe Yoğunlaşma	,907
İşe Adanma	,877
İş Stresi	,853

İş Güvencesizliği Algısı	,841
Niceliksel İş Güvencesizliği	,868
Niteliksel İş Güvencesizliği	,809
İşten Ayrılma Niyeti	,917
İş- Aile Çatışması	,924
İş-Aile Çatışması	,943
Aile-İş Çatışması	,920
İş Tatmini	,886

4.5.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler

Araştırmada evden çalışma düzeyleri “0 gün” olan bireyler “tamamen kurumdan çalışan”; “1-2 gün” evden çalışanlar “düşük düzeyde evden çalışanlar” ve “3-4-5-6 gün” evden çalışanlar “yüksek düzeyde evden çalışanlar” olarak gruplandırılmış ve uzaktan çalışma düzeylerinin kuşaklar üzerinde yarattığı farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde bir sınıflandırma yapılmasında literatürde daha önce yapılan çalışmalar baz alınmıştır.

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin işe bağlılık seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre durumu incelendiğinde işe bağlılık ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 15. Kuşakların İşe Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Tamamen Kurumdan Çalışan		Düşük Düzeyde Evden Çalışan		Yüksek Düzeyde Evden Çalışan	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort
Bebek Patlaması	156	4,00	134	4,09	77	4,02
X	589	3,83	483	3,95	206	3,97
Y	1206	3,59	610	3,77	306	3,70

Araştırmanın ilk hipotezinde aynı kuşak bireylerinin (bebek patlaması, X ve Y kuşakları için) işe bağlılık seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Aynı kuşak bireylerinin işe bağlılık seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova analizi uygulanmıştır.

Tablo 16’da gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağı bireylerinin işe bağlılık seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$); X ve Y kuşaklarında yer alan bireylerin işe bağlılık seviyeleri ortalamaları ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$). X kuşağı için Levene değeri ($> 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. Y kuşağın için ise Levene değeri ($< 0,05$) olduğu için grup varyansları homojen değildir. Bu nedenle hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu değerlendirilirken X kuşağında TUKEY HSD testi; Y kuşağında ise Tamhane testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16. Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İşe Bağlılık Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

	Levene Tablosu Sonuçları		Anova Tablosu Sonuçları				
Kuşak	Levene İstatistiği	sig	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Sig
Bebek Patlaması	1,352	,260*	,505	2	,253	,747	,474
X Kuşağı	2,860	,058*	5,142	2	2,571	6,689	,001*
Y Kuşağı	8,792	,000	14,641	2	7,321	15,872	,000*

TUKEY HSD testi yapıldığında X kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ile “tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanların” işe bağlılık seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek

düzeyde evden çalışanlar” arasında ise işe bağlılık seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamalarının (3,83) düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (3,95) ve yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (3,98) göre anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile evden çalışma uygulamalarının X kuşağı bireylerinin işe bağlılıklarını yükselttiği söylenebilir.

Tablo 17. X Kuşağı Bireylerinin İşe Bağlılık Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İşe Bağlılık	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar*	-,11895*	,038	,005*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar*	-,14318*	,050	,012*
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	,11895*	,038	,005*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,02423	,051	,886
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	,14318*	,050	,012*
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,02423	,051	,886

Tamhane testi yapıldığında Y kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ile “tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanların” işe bağlılık seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek

düzeyde evden çalışanlar” arasında ise işe bağlılık seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamalarının (3,59) düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine göre (3,77) ve yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine göre (3,70) anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir. Öte yandan işe bağlılık açısından düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 18. Y Kuşağı Bireylerinin İşe Bağlılık Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İşe Bağlılık	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar*	-,18674*	,032	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,10704*	,044	,046*
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	,18674*	,032	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,07970	,046	,234
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	,10704*	,044	,046*
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	-,07970	,046	,234

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş stresi seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre durumu incelendiğinde iş stresi ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 19. Kuşakların İş Stresine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Tamamen Kurumdan Çalışan		Düşük Düzeyde Evden Çalışan		Yüksek Düzeyde Evden Çalışan	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort
Bebek Patlaması	156	2,43	134	2,37	77	2,45
X	589	2,72	483	2,58	206	2,56
Y	1206	2,88	610	2,69	306	2,69

Aynı kuşak bireylerinin (bebek patlaması, X ve Y kuşakları için) iş stresi seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H2 hipotezinde test edilmiştir. Aynı kuşak bireylerinin iş stresi seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova analizi uygulanmıştır.

Tablo 20’de gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş stresi seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$) ; X ve Y kuşaklarında yer alan bireylerin iş stresi seviyeleri ortalamaları ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$). X kuşağı için Levene değeri ($> 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. Y kuşağın için ise Levene değeri ($< 0,05$) olduğu için grup varyansları homojen değildir. Bu nedenle hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu değerlendirilirken X kuşağında TUKEY HSD testi; Y kuşağında ise Tamhane testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 20. Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş Stresi Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

	Levene Tablosu Sonuçları		Anova Tablosu Sonuçları				
Kuşak	Levene İstatistiği	sig	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Sig

Bebek Patlaması	,655	,520	,435	2	,217	,406	,667
X Kuşağı	1,683	,186	7,464	2	3,732	5,884	,003*
Y Kuşağı	4,330	,013	17,835	2	8,917	11,565	,000*

TUKEY HSD testi yapıldığında X kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ile “tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanların iş stresi seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise iş stresi seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamalarının (2,73) düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (2,57) ve yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (2,55) göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile evden çalışma uygulamalarının X kuşağı bireylerinin iş stresi seviyelerini düşürdüğü söylenebilir.

Tablo 21. X Kuşağı Bireylerinin İş Stresi Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İşe Stresi	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,14741*	,048	,007*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,16553*	,064	,028*
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,14741*	,048	,007*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,01813	,066	,960

	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,16553*	,064	,028*
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	-,01813	,066	,960

Tamhane testi yapıldığında Y kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ile “tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanların iş stresi seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise iş stresi seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamalarının (2,88) düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyelerine (2,69) göre ve yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyelerine göre (2,70) anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile evden çalışma uygulamalarının Y kuşağı bireyelerinin iş stresi seviyelerini düşürdüğü söylenebilir. Öte yandan iş stresi açısından düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 22. Y Kuşağı Bireylerinin İş Stresi Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İş	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar*	,18506*	,042	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar*	,18514*	,055	,003*
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	-,18506*	,042	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,00008	,059	1,000

Stresi	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	-,18514*	,055	,003*
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	-,00008	,059	1,000

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre durumu incelendiğinde iş güvencesizliği algısı ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 23. Kuşakların İş Güvencesizliği Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Tamamen Kurumdan Çalışan		Düşük Düzeyde Evden Çalışan		Yüksek Düzeyde Evden Çalışan	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort
Bebek Patlaması	156	2,23	134	2,06	77	2,20
X	589	2,31	483	2,15	206	2,26
Y	1206	2,56	610	2,33	306	2,48

Aynı kuşak bireylerinin (bebek patlaması, X ve Y kuşakları için) iş güvencesizliği algısı seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H3 hipotezinde test edilmiştir. Aynı kuşak bireylerinin iş güvencesizliği algısı seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova analizi uygulanmıştır.

Tablo 24’te gösterildiği üzere her 3 kuşağın iş güvencesizliği algısı seviyeleri de evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$). Bebek patlaması ve Y kuşağı için Levene değeri ($> 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. X kuşağı için ise Levene değeri ($< 0,05$) olduğu için grup varyansları homojen değildir. Bu nedenle hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu değerlendirilirken bebek patlaması ve Y kuşağında TUKEY HSD testi; X kuşağında ise Tamhane testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 24. Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

	Levene Tablosu Sonuçları		Anova Tablosu Sonuçları				
Kuşak	Levene İstatistiği	sig	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Sig
Bebek Patlaması	,110	,896	2,377	2	1,188	3,238	,040*
X Kuşağı	6,429	,088	6,964	2	3,482	8,186	,000*
Y Kuşağı	,804	,448	21,110	2	10,555	18,842	,000*

TUKEY HSD testi yapıldığında bebek patlaması kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ın iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanların” ile “düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise iş güvencesizliği seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamalarının (2,23) düşük düzeyde evden çalışan bebek patlaması kuşağı bireylerine (2,06) göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan bebek patlaması kuşağı bireyleri açısından tamamen kurumdan çalışan bebek patlaması kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan bebek patlaması kuşağı bireyleri arasında ve düşük düzeyde evden çalışan bebek patlaması kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan bebek patlaması kuşağı bireyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bebek patlaması kuşağı bireyleri için en yüksek iş güvencesizliği algısının tamamen kurumdan çalışan bebek patlaması kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin düşük düzeyde evden çalışan bebek patlaması kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 25. Bebek Patlaması Kuşağı Bireylerinin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İş Güvencesizliği Algısı	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,17515*	,07136	,039*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,02875	,08438	,938
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,17515*	,07136	,039*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,14640	,08663	,210
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,02875	,08438	,938
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,14640	,08663	,210

Tamhane testi yapıldığında X kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ın iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanların” ile “düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise iş güvencesizliği seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamalarının (2,31) düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (2,13) göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan X kuşağı bireyleri açısından tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri arasında ve düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri

ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

X kuşağı bireyleri için en yüksek iş güvencesizliği algısının tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 26. X Kuşağı Bireylerinin İş Güvencesizliği Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İş Güvencesizliği Algısı	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,16062*	,040	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,04632	,052	,655
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,16062*	,040	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,11430	,054	,089
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,04632	,052	,655
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,11430	,054	,089

TUKEY HSD testi yapıldığında Y kuşağı bireyleri için “Tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ın iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamaları arasında ile “düşük düzeyde evden çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” ın iş güvencesizliği algısı seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanların” arasında ise iş güvencesizliği seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamalarının (2,30) yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine (2,54) ve tamamen kurumdaki çalışan Y Kuşağı bireylerine (2,45) göre anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir. Öte yandan Y kuşağı bireyleri açısından tamamen kurumdaki çalışan Y kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Y kuşağı bireyleri için en düşük iş güvencesizliği algısının düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı ve tamamen kurumdaki çalışan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 27. Y Kuşağı Bireylerinin İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İş Güvencesizliği Algısı	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,22828*	,036	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,07522	,049	,337
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,22828*	,036	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,15306*	,053	,012*
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,07522	,049	,337
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,15306*	,053	,012*

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre durumu incelendiğinde işten ayrılma niyeti ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 28. Kuşakların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Tamamen Kurumdan Çalışan		Düşük Düzeyde Evden Çalışan		Yüksek Düzeyde Evden Çalışan	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort
Bebek Patlaması	156	1,93	134	1,85	77	1,77
X	589	2,01	483	1,85	206	1,95
Y	1206	2,38	610	2,01	306	2,21

Aynı kuşak bireylerinin (bebek patlaması, X ve Y kuşakları için) işten ayrılma niyeti seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H4 hipotezinde test edilmiştir. Aynı kuşak bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova analizi uygulanmıştır.

Tablo 29’da gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$) ; X ve Y kuşaklarında yer alan bireylerin işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$). X ve Y kuşakları için Levene değeri ($< 0,05$) olduğu için grup varyansları homojen değildir. Bu nedenle hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu değerlendirilirken Tamhane testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 29. Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İşten Ayrılma Niyeti Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

	Levene Tablosu Sonuçları		Anova Tablosu Sonuçları				
Kuşak	Levene İstatistiği	sig	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Sig
Bebek Patlaması	1,229	,294	1,290	2	,645	,894	,410

X Kuşağı	3,136	,044	7,423	2	3,712	4,244	,015*
Y Kuşağı	15,631	,000	54,955	2	27,477	22,678	,000*

Tamhane testi yapıldığında X kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” arasında işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanlar” ile “düşük düzeyde evde çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise işten ayrılma niyeti seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti ortalamalarının (2,02) düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (1,83) göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan X kuşağı bireyleri açısından düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri arasında ve tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri arasında işten ayrılma niyeti düzeyleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

X kuşağı bireyleri için en yüksek işten ayrılma niyeti tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 30. X Kuşağı Bireylerinin İşten Ayrılma Niyeti Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar*	,16707*	,057	,010*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,06571	,075	,661
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	-,16707*	,057	,010*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,10136	,077	,394

İşten Ayrılma Niyeti	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,06571	,075	,661
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,10136	,077	,394

Tamhane testi yapıldığında Y kuşağı bireyleri için tüm gruplar için işten ayrılma niyeti seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti ortalamalarının (2,37) düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine (2,01) göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyetleri de düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Y kuşağı bireyleri için en yüksek işten ayrılma niyetinin tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 31. Y Kuşağı Bireylerinin İşten Ayrılma Niyeti Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İşten Ayrılma Niyeti	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar*	,36642*	,052	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,16956*	,069	,046*
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	-,36642*	,052	,000*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,19686*	,073	,024*
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	-,16956*	,069	,046*

		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	,19686*	,073	,024*
--	--	-----------------------------------	---------	------	--------------

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre durumu incelendiğinde iş-aile çatışması ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 32. Kuşakların İş-Aile Çatışmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Tamamen Kurumdan Çalışan		Düşük Düzeyde Evden Çalışan		Yüksek Düzeyde Evden Çalışan	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort
Bebek Patlaması	156	2,26	134	2,39	77	2,18
X	589	2,51	483	2,57	206	2,48
Y	1206	2,64	610	2,70	306	2,60

Aynı kuşak bireylerinin (bebek patlaması, X ve Y kuşakları için) iş-aile çatışması seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H5 hipotezinde test edilmiştir. Aynı kuşak bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova analizi uygulanmıştır.

Tablo 33'te gösterildiği üzere her 3 kuşakta yer alan bireylerin de iş- aile çatışması seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (sig > 0,05).

Tablo 33. Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş-Aile Çatışması Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Kuşak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig
Bebek Patlaması	2,332	2	1,166	2,508	,083

X Kuşağı	1,274	2	,637	1,053	,349
Y Kuşağı	2,527	2	1,264	1,785	,168

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş tatmini seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre durumu incelendiğinde iş tatmini seviyelerinin ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 34. Kuşakların İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Tamamen Kurumdan Çalışan		Düşük Düzeyde Evden Çalışan		Yüksek Düzeyde Evden Çalışan	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort
Bebek Patlaması	156	3,71	134	3,78	77	3,77
X	589	3,54	483	3,65	206	3,61
Y	1206	3,44	610	3,58	306	3,52

Aynı kuşak bireylerinin (bebek patlaması, X ve Y kuşakları için) iş tatmini seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H6 hipotezinde test edilmiştir. Aynı kuşak bireylerinin iş tatmini seviyelerinin evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova analizi uygulanmıştır.

Tablo 35'te gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş tatmini ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$) ; X ve Y kuşaklarında yer alan bireylerin iş tatmini seviyeleri ortalamaları ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$). Y kuşağı için Levene değeri ($> 0,05$) olduğundan grup varyansları homojendir. X kuşağı için ise Levene değeri ($< 0,05$) olduğu için grup varyansları homojen değildir. Bu nedenle hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu değerlendirilirken Y kuşağında TUKEY HSD testi; X kuşağında ise Tamhane testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 35. Aynı Kuşakta Yer Alan Bireylerin İş Tatmini Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Evden Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

	Levene Tablosu Sonuçları		Anova Tablosu Sonuçları				
Kuşak	Levene İstatistiği	sig	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Sig
Bebek Patlaması	,405	,668	,448	2	,224	,617	,540
X Kuşağı	8,555	,000	3,190	2	1,595	3,279	,038*
Y Kuşağı	2,361	,095	8,440	2	4,220	7,292	,001*

Tamhane testi yapıldığında X kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” arasında iş tatmini seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanlar” ile “düşük düzeyde evden çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise iş tatmini seviyeleri ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş tatmini ortalamalarının (3,54) düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine (3,66) göre anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir. Öte yandan X kuşağı bireyleri açısından düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri arasında ve tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireyleri arasında iş tatmini düzeyleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

X kuşağı bireyleri için en düşük iş tatmini düzeylerinin tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 36. X Kuşağı Bireylerinin İş Tatmini Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İş Tatmini	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	-,10875*	,041	,026*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,06631	,060	,620
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	,10875*	,041	,026*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,04244	,059	,855
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	,06631	,060	,620
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	-,04244	,059	,855

TUKEY HSD testi yapıldığında Y kuşağı bireyleri için “tamamen kurumdan çalışanlar ve düşük düzeyde evden çalışanlar” ın iş tatmini seviyeleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Tamamen kurumdan çalışanlar ve yüksek düzeyde uzaktan çalışanlar” ile “düşük düzeyde evden çalışanlar ve yüksek düzeyde evden çalışanlar” arasında ise iş tatmini seviyeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinin iş tatmini ortalamalarının (3,44) düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyelerine (3,58) göre anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir. Öte yandan tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyelerinin ve düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyleri ile yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireyelerinin iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Y kuşağı bireyleri için en düşük iş tatmini düzeylerinin tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinde gözlemlendiği ve bu seviyenin düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 37. Y Kuşağı Bireylerinin İş Tatmini Seviyelerinin Uzaktan Çalışma Düzeylerine Göre Farklılığı

Bağımlı Değişken	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (I)	Uzaktan Çalışılan Gün Sayısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	İst. Anl.
İş Tatmini	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar*	-,14150*	,037	,001*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	-,08296	,048	,204
	Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar*	,14150*	,037	,001*
		Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	,05854	,053	,515
	Yüksek Düzeyde Evden Çalışanlar	Tamamen Kurumdan Çalışanlar	,08296	,048	,204
		Düşük Düzeyde Evden Çalışanlar	-,05854	,053	,515

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin işe bağlılık seviyelerinin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre durumu incelendiğinde işe bağlılık ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir

Tablo 38. Kuşakların İşe Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Esnek Çalışma Saatlerinden Yararlanma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bebek Patlaması	Hayır	140	3,97	,58862
	Evet	227	4,08	,57304
X	Hayır	455	3,75	,69488
	Evet	823	3,98	,56270
	Hayır	963	3,49	,72291

Y	Evet	1159	3,79	,61822
---	------	------	------	--------

Aynı kuşakta yer alan bireylerin işe bağlılık seviyeleri ortalamalarının esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H7 hipotezinde test edilmiştir. Tablo 39’da gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağında yer alan bireyler için işe bağlılık seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$) X ve Y kuşağında yer alan bireyler için ise işe bağlılık seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$).

Her iki kuşakta da varyanslar homojen olmadığından ($\text{sig} < 0,05$) gruplar arası farklılıklar incelenirken eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan X kuşağı bireylerinin işe bağlılık seviyelerinin (3,98) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre (3,74) anlamlı derece daha yüksek olduğu ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan Y kuşağı bireylerinin işe bağlılık seviyelerinin (3,79) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre (3,50) anlamlı derece daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 39. Aynı Kuşak Bireylerinin İşe Bağlılığa İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları

İşe Bağlılık		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi (Ortalama Eşitliği İçin)			
		F	İst. Anl.	T	df	İst. Anl. (2yönlü)	Ortalama Farkı
Bebek Patlaması	Eşit Varyans Varsayımı	,095	,758	-1,89	365	,060	-,11790
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-1,88	288,391	,061	-,11790

X	Eşit Varyans Varsayımı	18,3	,000	-6,57	1276	,000	-,23548
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-6,20	787,946	,000*	-,23548
Y	Eşit Varyans Varsayımı	26,1	,000	-10,2	2120	,000	-,29784
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-10,0	1902,69	,000*	-,29784

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş stresi seviyelerinin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre durumu incelendiğinde iş stresi ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 40. Kuşakların İş Stresine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Esnek Çalışma Saatlerinden Yararlanma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bebek Patlaması	Hayır	140	2,48	,79371
	Evet	227	2,37	,68701
X	Hayır	455	2,83	,82749
	Evet	823	2,53	,76212
Y	Hayır	963	3,00	,90261
	Evet	1159	2,63	,82892

Aynı kuşakta yer alan bireylerin iş stresi seviyeleri ortalamalarının esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H8 hipotezinde test edilmiştir. Tablo 41’de gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağında yer alan bireyleri için iş stresi seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken (sig > 0,05) X ve Y kuşağında yer alan bireyler için ise iş stresi

seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (sig < 0,05).

Her iki kuşakta da varyanslar homojen olmadığından (sig < 0,05) gruplar arası farklılıklar incelenirken eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan X kuşağı bireylerinin iş stresi seviyelerinin (2,53) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre (2,84) anlamlı derece daha düşük olduğu ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan Y kuşağı bireylerinin iş stresi seviyelerinin (2,63) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre (3,00) anlamlı derece daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 41. Aynı Kuşak Bireylerinin İş Stresine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları

İş Stresi		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi (Ortalama Eşitliği İçin)			
		F	İst. Anl.	t	df	İst. Anl. (2yönlü)	Ortalama Farkı
Bebek Patlaması	Eşit Varyans Varsayımı	2,351	,126	1,350	365	,178	,10587
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,305	262,643	,193	,10587
X	Eşit Varyans Varsayımı	9,243	,002	6,717	1276	,000	,30841
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			6,559	873,551	,000*	,30841
Y	Eşit Varyans Varsayımı	12,33	,000	9,852	2120	,000	,37078
	Eşit Olmayan			9,775	1976,38	,000*	,37078

	Varyans Varsayımı						
--	----------------------	--	--	--	--	--	--

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı seviyelerinin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre durumu incelendiğinde iş güvencesizliği algısı ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir

Tablo 42. Kuşakların İş Güvencesizliği Algısı Seviyelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Esnek Çalışma Saatlerinden Yararlanma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bebek Patlaması	Hayır	140	2,31	,60095
	Evet	227	2,07	,59819
X	Hayır	455	2,46	,69034
	Evet	823	2,12	,60443
Y	Hayır	963	2,66	,77321
	Evet	1159	2,33	,70508

Aynı kuşakta yer alan bireylerin iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamalarının esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H9 hipotezinde test edilmiştir. Tablo 43'te gösterildiği üzere her 3 kuşak açısından da iş güvencesizliği algısı seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$).

Bebek patlaması kuşağı bireyleri için grup varyansları homojen olduğundan ($\text{sig} > 0,05$) grular arası farklılıklar incelenirken eşitvaryans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınırken X ve Y kuşakları için ise varyanslar homojen olmadığından ($\text{sig} < 0,05$) grular arası farklılıklar incelenirken eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Buna göre esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamalarının (2,06) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan bebek patlaması kuşağı bireylerine göre (2,32) anlamlı derecede düşük olduğu; esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan X kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı seviyelerinin (2,10) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre (2,46) anlamlı derece daha düşük olduğu ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı seviyelerinin (2,64) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan Y kuşağı bireylerine göre (2,31) anlamlı derece daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 43. Aynı Kuşak Bireylerinin İş Güvencesizliği Seviyelerine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları

İş Güvencesizliği Algısı		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi (Ortalama Eşitliği İçin)			
		F	İst. Anl.	t	df	İst. Anl. (2yönlü)	Ortalama Farkı
Bebek Patlaması	Eşit Varyans Varsayımı	,880	,349	3,695	365	,000*	,23795
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			3,691	293,402	,000	,23795
X	Eşit Varyans Varsayımı	10,2	,001	8,975	1276	,000	,33363
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			8,639	837,310	,000*	,33363
Y	Eşit Varyans Varsayımı	8,53	,004	10,277	2120	,000	,33014
	Eşit Olmayan			10,190	1969,49	,000*	,33014

	Varyans Varsayımı						
--	----------------------	--	--	--	--	--	--

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyelerinin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre durumu incelendiğinde işten ayrılma niyeti ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir

Tablo 44. Kuşakların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	EsnekÇalışma Saatlerinden Yararlanma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bebek Patlaması	Hayır	140	1,95	,87403
	Evet	227	1,82	,83133
X	Hayır	455	2,23	1,04321
	Evet	823	1,78	,83227
Y	Hayır	963	2,56	1,18552
	Evet	1159	1,99	,97350

Aynı kuşakta yer alan bireylerin işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamalarının esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H10 hipotezinde test edilmiştir. Tablo 45'te gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağında yer alan bireyleri için işten ayrılma niyeti seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$) X ve Y kuşağında yer alan bireyler için ise işten ayrılma niyeti seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$).

Her iki kuşakta da varyanslar homojen olmadığından ($\text{sig} < 0,05$) grular arası farklılıklar incelenirken eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan X kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyelerinin (1,77) esnek çalışma saatleri

uygulamalarından yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre (2,23) anlamlı derece daha düşük olduğu ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyelerinin (1,99) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre (2,55) anlamlı derece daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 45. Aynı Kuşak Bireylerinin İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları

İşten Ayrılma Niyeti		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi (Ortalama Eşitliği İçin)			
		F	İst. Anl.	t	df	İst. Anl. (2yönlü)	Ortalama Farkı
Bebek Patlaması	Eşit Varyans Varsayımı	,084	,772	1,426	365	,155	,12993
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,409	283,165	,160	,12993
X	Eşit Varyans Varsayımı	29,6	,000	8,412	1276	,000	,44861
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			7,889	776,613	,000*	,44861
Y	Eşit Varyans Varsayımı	76,3	,000	12,23	2120	,000	,57343
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			12,01	1857,53	,000*	,57343

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre durumu incelendiğinde iş-aile çatışması ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 46. Kuşakların İş- Aile Çatışmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Esnek Çalışma Saatlerinden Yararlanma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bebek Patlaması	Hayır	140	2,40	,69245
	Evet	227	2,22	,67287
X	Hayır	455	2,59	,77983
	Evet	823	2,49	,77599
Y	Hayır	963	2,71	,83727
	Evet	1159	2,60	,84260

Aynı kuşakta yer alan bireylerin iş-aile çatışması seviyeleri ortalamalarının esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H11 hipotezinde test edilmiştir. Tablo 47’de gösterildiği üzere her 3 kuşak açısından da iş-aile çatışması seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (sig < 0,05).

Her üç kuşakta da varyanslar homojen olduğundan (sig > 0,05) gruplar arası farklılıklar incelenirken eşit varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin (2,21) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan bebek patlaması kuşağı bireylerine göre (2,41) anlamlı derece daha düşük olduğu; esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan X kuşağı bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin (2,49) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre (2,59) anlamlı derece daha düşük olduğu ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan Y kuşağı bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin (2,60) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre (2,70) anlamlı derece daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 47. Aynı Kuşak Bireylerinin İş-Aile Çatışmasına İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları

İş- Aile Çatışması		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi (Ortalama Eşitliği İçin)			
		F	İst. Anl.	t	df	İst. Anl. (2yönlü)	Ortalama Farkı
Bebek Patlaması	Eşit Varyans Varsayımı	,036	,849	2,369	365	,018*	,17319
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,353	287,96	,019	,17319
X	Eşit Varyans Varsayımı	,190	,663	2,022	1276	,043*	,09178
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,016	928,41	,044	,09178
Y	Eşit Varyans Varsayımı	,009	,926	2,906	2120	,004*	,10645
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,908	2053,9	,004	,10645

Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireylerinin iş tatmini seviyelerinin esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre durumu incelendiğinde iş tatmini ortalamaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 48. Kuşakların İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kuşak / Uzaktan Çalışma Düzeyi	Esnek Çalışma Saatlerinden Yararlanma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
	Hayır	140	3,7087	,60777

Bebek Patlaması	Evet	227	3,7729	,59888
X	Hayır	455	3,45	,77224
	Evet	823	3,68	,64154
Y	Hayır	963	3,35	,80216
	Evet	1159	3,61	,70705

Aynı kuşakta yer alan bireylerin iş tatmini seviyeleri ortalamalarının esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H12 hipotezinde test edilmiştir. Tablo 49’da gösterildiği üzere bebek patlaması kuşağında yer alan bireyler için iş tatmini seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($\text{sig} > 0,05$) X ve Y kuşağında yer alan bireyler için ise iş tatmini seviyeleri esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$).

Her iki kuşakta da varyanslar homojen olmadığından ($\text{sig} < 0,05$) gruplar arası farklılıklar incelenirken eşit olmayan varyans varsayımı satırındaki anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan X kuşağı bireylerinin iş tatmini seviyelerinin (3,68) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan X kuşağı bireyelerine göre (3,45) anlamlı derece daha yüksek olduğu ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan Y kuşağı bireyelerinin iş tatmini seviyelerinin (3,61) esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanmayan Y kuşağı bireyelerine göre (3,35) anlamlı derece daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 49. Aynı Kuşak Bireylerinin İş Tatminine İlişkin Ortalamalarının Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarından Faydalanma Durumlarına Göre Farklılıkları

İş Tatmini	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T Testi (Ortalama Eşitliği İçin)			
	F	İst. Anl.	t	df	İst. Anl. (2yönlü)	Ortalama Farkı

Bebek Patlaması	Eşit Varyans Varsayımı	,271	,603	-,991	365	,322	-,06416
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,988	291,113	,324	-,06416
X	Eşit Varyans Varsayımı	23,4	,000	-5,47	1276	,000	-,22109
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-5,19	802,047	,000*	-,22109
Y	Eşit Varyans Varsayımı	21,9	,000	-8,07	2120	,000	-,26463
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-7,98	1935,02	,000*	-,26463

Kişilerin işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini seviyelerinin kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği H13 hipotezinde test edilmiştir. Gerçekleştirilen Anova analizi sonucunda tüm değişkenler için kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tablo 50’de gösterildiği üzere tüm değişkenler için Anova anlamlılık değeri ($\text{sig} < 0,05$) olduğundan tüm değişkenler için kuşaklar açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Levene değeri tüm değişkenler için ($\text{sig} < 0,05$) olduğundan gruplar arası farklılıkları tespit etmek için Tamhane testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 50. İşe Bağlılık, İş Stresi, İş Güvencesizliği Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini Seviyelerinin Kuşaklara Göre Farklılığı

	Y	X	Bebek Patlaması	Levene Anlamlılık Değeri	Anova Anlamlılık Değeri
	Ort	Ort	Ort	Sig	Sig
İşe Bağlılık	3,66	3,90	4,04	,000	,000
İş Stresi	2,80	2,64	2,41	,000	,000

İş Gv. Algısı	2,48	2,24	2,16	,000	,000
İşten Ayrılma Niyeti	2,25	1,94	1,87	,000	,000
İş-Aile Çatışması	2,64	2,53	2,29	,000	,000
İş Tatmini	3,49	3,60	3,75	,000	,000

Tamhane testi gerçekleştirildiğinde işe bağlılık değişkeni için “bebek patlaması ve X kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri arasında”; “bebek patlaması ve Y kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri arasında”; “X ve Y kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri arasında” anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bebek patlaması kuşağının işe bağlılık seviyesinin X ve Y kuşaklarına göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu ve X kuşağı bireylerinin işe bağlılık seviyelerinin Y kuşağı bireyelerine göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tamhane testi gerçekleştirildiğinde iş stresi değişkeni için “bebek patlaması ve X kuşaklarının iş stresi seviyeleri arasında”; “bebek patlaması ve Y kuşaklarının iş stresi seviyeleri arasında”; “X ve Y kuşaklarının iş stresi seviyeleri arasında” anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bebek patlaması kuşağının iş stresi seviyesinin X ve Y kuşaklarına göre anlamlı derecede daha düşük olduğu ve X kuşağı bireylerinin iş stresi seviyelerinin Y kuşağı bireyelerine göre anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Tamhane testi gerçekleştirildiğinde iş güvencesizliği algısı değişkeni için “bebek patlaması ve Y kuşaklarının iş güvencesizliği algısı seviyeleri arasında”; “X ve Y kuşaklarının iş güvencesizliği algısı seviyeleri arasında” anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Bebek patlaması ve X kuşaklarının iş güvencesizliği algısı seviyeleri arasında” ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre Y kuşağı bireyelerinin

iş güvencesizliği algısı seviyelerinin bebek patlaması ve X kuşaklarına göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tamhane testi gerçekleştirildiğinde işten ayrılma niyeti değişkeni için “bebek patlaması ve Y kuşaklarının işten ayrılma niyeti seviyeleri arasında”; “X ve Y kuşaklarının işten ayrılma niyeti seviyeleri arasında” anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “Bebek patlaması ve X kuşaklarının işten ayrılma niyeti seviyeleri arasında” ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyelerinin bebek patlaması ve X kuşaklarına göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tamhane testi gerçekleştirildiğinde iş-aile çatışması değişkeni için “bebek patlaması ve X kuşaklarının iş-aile çatışması seviyeleri arasında”; “bebek patlaması ve Y kuşaklarının iş-aile çatışması seviyeleri arasında”; “X ve Y kuşaklarının iş-aile çatışması seviyeleri arasında” anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bebek patlaması kuşağının iş-aile çatışması seviyesinin X ve Y kuşaklarına göre anlamlı derecede daha düşük olduğu ve X kuşağı bireylerinin iş-aile çatışması seviyelerinin Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Tamhane testi gerçekleştirildiğinde iş tatmini değişkeni için “bebek patlaması ve X kuşaklarının iş tatmini seviyeleri arasında”; “bebek patlaması ve Y kuşaklarının iş tatmini seviyeleri arasında”; “X ve Y kuşaklarının iş tatmini seviyeleri arasında” anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bebek patlaması kuşağının iş tatmini seviyesinin X ve Y kuşaklarına göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu ve X kuşağı bireylerinin iş tatmini seviyelerinin Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Bu tez çalışması kuşakların işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini seviyelerini esnek çalışma uygulamaları olan evden çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma durumlarına göre ele almaktadır. Araştırma, aynı kuşak bireylerinin işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, iş tatmini seviyelerinin evden çalışma düzeylerine ve esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılmıştır. Tez çalışmasının kapsamına iş yaşamında aktif olarak yer alan X, Y ve bebek patlaması dahil edilmiş, iş yaşamına yeni yeni giren Z kuşağı ve iş yaşamında çok az miktarda yer alan sessiz kuşak ise kapsam dışı tutulmuştur.

Araştırma sonucunda evden çalışma düzeylerine göre bebek patlaması kuşağı için yalnızca iş güvencesizliği algısı değişkeninde ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; X ve Y kuşağı için ise iş-aile çatışması dışında kalan diğer tüm değişkenler için anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

İşe bağlılık değişkeni için bebek patlaması kuşağının işe bağlılık seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamaları” ve “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamaları ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. Y kuşağı için de aynı gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile işe bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir (Setiyani, 2019; Weideman ve Hofmeyr, 2020; Yokoyama vd. 2022; Rudolph ve Baltes 2017; Ivanauskaite, 2015; Swanberg vd., 2011, Nikmah, 2022, Uhlig vd., 2022, Wallace, 2006: 146; Bedoyan 2022: 59). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma

uygulamalarının işe bağlılık ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Bu araştırma kapsamında literatürde birçok araştırma ile ortaya konan esnek çalışma uygulamaları ile işe bağlılık ilişkisinin hangi kuşak bireyleri için geçerli olduğu araştırılmış, X ve Y kuşakları için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; bebek patlaması kuşağı bireyleri için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gerek X gerek Y kuşakları için tamamen kurumdan çalışan bireylerin işe bağlılık ortalamaları, düşük düzeyde evden çalışan bireylerin işe bağlılık ortalamalarına ve yüksek düzeyde evden çalışan bireylerin işe bağlılık ortalamalarına göre anlamlı derecede daha düşüktür X ve Y kuşakları açısından evden çalışma uygulamalarının işe bağlılık düzeylerini arttırdığı, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının işe bağlılık seviyelerinin yükseltilmesinde evden çalışma uygulamalarının etkili olabileceği ve özellikle haftada 1-2 gün evden çalışma imkanı veren karma çalışma uygulamalarının X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha yüksek bir işe bağlılık yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıyabileceği söylenebilir.

İş stresi değişkeni için bebek patlaması kuşağının iş stresi seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının iş stresi seviyeleri ortalamaları ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamaları” ve “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamaları ile yüksek düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. Y kuşağı için de aynı gruplar

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile iş stresi seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir (Chandola 2019, Mache vd., 2020, Grzywacz vd., 2008: 207, Almer ve Kaplan 2002, Jain ve Swami, 2014, Deshwal, 2015, Irawanto vd., 2021, Hayman 2010, Jang 2009, Pierce ve Newstrom 1983, Wickramasinghe 2012, Hill vd., 2008, Halpren 2005). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının iş stresi ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Bu araştırma kapsamında literatürde birçok araştırma ile ortaya konan esnek çalışma uygulamaları ile iş stresi ilişkisinin hangi kuşak bireyleri için geçerli olduğu araştırılmış, X ve Y kuşakları için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin iş stresi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; bebek patlaması kuşağı bireyleri için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin iş stresi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gerek X gerek Y kuşakları için tamamen kurumdan çalışan bireylerin iş stresi ortalamaları, düşük düzeyde evden çalışan bireylerin iş stresi ortalamalarına ve yüksek düzeyde evden çalışan bireylerin iş stresi ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. X ve Y kuşakları açısından evden çalışma uygulamalarının iş stresi düzeylerini düşürdüğü, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının iş stresi seviyelerinin düşürülmesinde evden çalışma uygulamalarının etkili olabileceği ve X ve Y kuşaklarına haftanın birkaç günü evden çalışma imkanı veren karma çalışma uygulamalarının sağlanmasının daha düşük bir iş stresi yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıyabileceği söylenebilir.

İş güvencesizliği algısı değişkeni için her 3 kuşağın bireylerinin de iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre “Tamamen kurumdan çalışan bebek

patlaması kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan bebek patlaması kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. “Tamamen kurumdan çalışan Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları” ve “Düşük düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları ile yüksek düzeyde evden çalışan Y kuşağı bireylerinin iş güvencesizliği algısı ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hem bebek patlaması, hem X, hem de Y kuşakları için “Tamamen kurumdan çalışan bireylerin iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamalarının düşük düzeyde evden çalışan bireylere” göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Literatürde yapılmış bazı çalışmalarda esnek çalışma uygulamaları ile iş güvencesizliği algısı seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilirken bazı çalışmalarda ise anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir (Klein ve Vuuren 1999: 280, Eldridge ve Nisar, 2011). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının iş güvencesizliği algısı ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Bu araştırma kapsamında esnek çalışma uygulamaları ile iş güvencesizliği algısı ilişkisinin hangi kuşak bireyleri için geçerli olduğu araştırılmış, her üç kuşak için de evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin iş güvencesizliği algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir Her üç kuşak için de tamamen kurumdan çalışan bireylerin iş güvencesizliği algısı ortalamaları, düşük düzeyde evden çalışan bireylerin iş güvencesizliği algısı ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Her üç kuşak için de evden çalışma uygulamalarının iş güvencesizliği algısı düzeylerini düşürdüğü söylenebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre her üç kuşağın da iş güvencesizliği algısı seviyelerinin düşürülmesinde evden çalışma uygulamalarının etkili olabileceği ve bebek patlaması, X ve Y kuşaklarına haftanın birkaç günü evden çalışma imkanı

veren karma çalışma uygulamalarının sağlanmasının daha düşük bir iş güvencesizliği algısı yaratacağı bunun da örgütsel çıktılarına olumlu yansiyabileceği söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti değişkeni için bebek patlaması kuşağının işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. Y kuşağı için de aynı gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile işten ayrılma niyeti seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir (Almer ve Kaplan, 2002; Ridwan, 2021; Larkin, 2015; Tremblay vd., 2010; Ismail ve Bahron, 2019; Berkery vd., 2017; Porter ve Ayman, 2010; Pasewark ve Viator, 2006; Rhee vd., 2020; Mcnall vd., 2009; Choi, 2020: 484; Jain ve Swami, 2014: 115). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının işten ayrılma niyeti seviyeleri ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Bu araştırma kapsamında literatürde birçok araştırma ile ortaya konan esnek çalışma uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin hangi kuşak bireyleri için geçerli olduğu araştırılmış, X ve Y kuşakları için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; bebek patlaması kuşağı bireyleri için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gerek X gerek Y kuşakları için “Tamamen kurumdan çalışan bireylerin iş stresi ortalamaları, düşük düzeyde evden çalışan bireylerin iş stresi ortalamalarına” göre anlamlı derecede daha yüksektir. X ve Y kuşakları açısından evden çalışma uygulamalarının işten ayrılma niyeti düzeylerini düşürdüğü, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri

üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının işten ayrılma niyeti seviyelerinin düşürülmesinde evden çalışma uygulamalarının etkili olabileceği ve X ve Y kuşaklarına haftanın 1-2 günü evden çalışma imkanı veren karma çalışma uygulamalarının sağlanmasının daha düşük bir işten ayrılma niyeti yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıyabileceği söylenebilir.

İş-aile çatışması değişkeni için her 3 kuşağın bireylerinin de iş-aile çatışması seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Literatürde bazı çalışmalar esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışmasını arttıracaklarını (Blomme vd., 2010; Shockley ve Allen, 2007; Klinker, 2019; Lippe ve Lippenyi 2018), bazı çalışmalar esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışmasını değiştirmeyeceğini (Wulandiri ve Liestyawati, 2016; Allen vd., 2013; Kim vd., 2020), diğer bazıları ise esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışmasını azaltacağını (Berkery vd., 2017; Thomson, 2008; Hofacker ve Konig, 2013; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014; Almer ve Kaplan, 2002; Porter ve Ayman, 2010; Byron, 2005; Lo, 2003: 376; Hammer vd., 1997; Pasewark ve Viator, 2006; Hill vd., 2008; Rhee vd., 2020; Mcnall vd., 2009: 61) tespit etmişlerdir. Bu araştırmada iş- aile çatışması konusu kuşaklar bağlamında ele alındığında bebek patlaması, X ve Y kuşakları için iş-aile çatışması seviyeleri ortalamalarının evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında pandemi dolayısıyla tüm aile fertlerinin evde olmasının evden çalışma uygulamalarının iş-aile çatışması üzerinde yaratacağı pozitif etkiyi nötralize etmesinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

İş tatmini değişkeni için bebek patlaması kuşağının iş tatmini seviyeleri ortalamaları evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının iş tatmini seviyeleri ise evden çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre “Tamamen kurumdan çalışan X kuşağı bireylerinin iş tatmini ortalamaları ile düşük düzeyde evden çalışan X kuşağı bireylerinin iş tatmini ortalamaları” arasında anlamlı bir farklılık vardır. Y kuşağı için de aynı gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini

seviyeleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir (Capnary vd., 2018; Berkery vd., 2017; Jung veYoon, 2021; Wadhawan ve Mahendre, 2018; Rehman ve Siddiqui, 2019; Yuniarti 2021; Pasewark ve Viator, 2006; Irawanto vd., 2021; Hayman 2010; Pierce ve Newstrom 1983; Kim vd., 2020; Rhee vd., 2020; Mcnall vd., 2009). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Bu araştırma kapsamında literatürde birçok araştırma ile ortaya konan esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini ilişkisinin hangi kuşak bireyleri için geçerli olduğu araştırılmış, X ve Y kuşakları için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; bebek patlaması kuşağı bireyleri için evden çalışma uygulamalarından yararlanan bireyler ile yararlanmayan bireylerin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gerek X gerek Y kuşakları için tamamen kurumdan çalışan bireylerin iş tatmini ortalamaları, düşük düzeyde evden çalışan bireylerin iş tatmini ortalamalarına göre anlamlı derecede daha düşüktür. X ve Y kuşakları açısından evden çalışma uygulamalarının iş tatmini düzeylerini arttırdığı, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının iş tatmini seviyelerinin yükseltilmesinde evden çalışma uygulamalarının etkili olabileceği ve özellikle haftada 1-2 gün evden çalışma imkanı veren karma çalışma uygulamalarının X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha yüksek bir iş tatmini yaratacağı bunun da örgütsel çıktılarına olumlu yansıtılabileceği söylenebilir.

İşe bağlılık değişkeni için bebek patlaması kuşağının işe bağlılık seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının işe bağlılık seviyeleri ise esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre esnek çalışma saatlerinden yararlanan X kuşağı

bireylerinin işe bağlılık ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre; esnek çalışma saatlerinden yararlanan Y kuşağı bireylerinin işe bağlılık ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha yüksektir. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile işe bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir (Setiyani, 2019; Weideman ve Hofmeyr, 2020; Yokoyama vd. 2022; Rudolph ve Baltes 2017; Ivanauskaite, 2015; Swanberg vd., 2011, Nikmah, 2022, Uhlig vd., 2022, Wallace, 2006: 146; Bedoyan 2022: 59). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının işe bağlılık ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Gerek X gerek Y kuşakları için esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin işe bağlılık ortalamaları, esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan bireylerin işe bağlılık ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. X ve Y kuşakları esnek çalışma saatleri uygulamalarının işe bağlılık düzeylerini arttırdığı, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının işe bağlılık seviyelerinin yükseltilmesinde esnek çalışma saatleri uygulamalarının etkili olabileceği ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma imkanı verilmesinin X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha yüksek bir işe bağlılık yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıtılabileceği söylenebilir.

İş stresi değişkeni için bebek patlaması kuşağının iş stresi seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının iş stresi seviyeleri ise esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre esnek çalışma saatlerinden yararlanan X kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre; esnek çalışma saatlerinden yararlanan Y kuşağı bireylerinin iş stresi ortalamaları esnek çalışma

saatlerinden yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha düşüktür. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile iş stresi seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir (Chandola 2019, Mache vd., , 2020, Grzywacz vd., 2008: 207, Almer ve Kaplan 2002, Jain ve Swami, 2014, Deshwal, 2016, Irawanto vd., 2021, Hayman 2010, Jang 2009, Pierce ve Newstrom 1983, Wickramasinghe 2012, Hill vd., 2008, Halpren 2005). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının iş stresi ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Gerek X gerek Y kuşakları için esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin iş stresi ortalamaları, esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan bireylerin iş stresi ortalamalarına göre anlamlı derecede daha düşüktür. X ve Y kuşakları esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş stresi düzeylerini düşürdüğü, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının iş stresi seviyelerinin düşürülmesinde esnek çalışma saatleri uygulamalarının etkili olabileceği ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma imkanı verilmesinin X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha düşük bir iş stresi yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıyabileceği söylenebilir.

İş güvencesizliği algısı değişkeni için her üç kuşak için de iş güvencesizliği algısı düzeyleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre her 3 kuşak için de esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin iş güvencesizliği algısı seviyeleri ortalamaları yararlanmayanlara göre anlamlı derecede daha düşüktür. Literatürde yapılmış bazı çalışmalarda esnek çalışma uygulamaları ile iş güvencesizliği algısı seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilirken bazı çalışmalarda ise anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir (Klein ve Vuuren 1999: 280, Eldridge ve Nisar, 2011). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının iş güvencesizliği algısı ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Her üç kuşak için de esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin iş güvencesizliği algısı ortalamaları, esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan bireylerin iş güvencesizliği algısı ortalamalarına göre anlamlı derecede daha düşüktür. Her üç kuşak için de esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş güvencesizliği algısı düzeylerini düşürdüğü söylenebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre her üç kuşağın da iş güvencesizliği algısı seviyelerinin düşürülmesinde esnek çalışma saatleri uygulamalarının etkili olabileceği ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma imkanı verilmesinin Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha düşük bir iş güvencesizliği algısı yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıyabileceği söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti değişkeni için bebek patlaması kuşağının işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının işten ayrılma niyeti seviyeleri ise esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre esnek çalışma saatlerinden yararlanan X kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan X kuşağı bireylerine göre; esnek çalışma saatlerinden yararlanan Y kuşağı bireylerinin işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan Y kuşağı bireylerine göre anlamlı derecede daha düşüktür. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile işten ayrılma niyeti seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir (Almer ve Kaplan, 2002; Ridwan, 2021; Larkin, 2015; Tremblay vd., 2010; Ismail ve Bahron, 2019; Berkery vd., 2017; Porter ve Ayman, 2010; Pasewark ve Viator, 2006; Rhee vd., 2020; Mcnall vd., 2009; Choi, 2020: 484; Jain ve Swami, 2014: 115). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının işten ayrılma niyeti seviyeleri ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Gerek X gerek Y kuşakları için esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamaları, esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan bireylerin işten ayrılma niyeti seviyeleri ortalamalarına göre anlamlı derecede daha düşüktür. X ve Y kuşakları açısından esnek çalışma saatleri uygulamalarının işten ayrılma niyeti seviyeleri düzeylerini düşürdüğü, bebek patlaması kuşağı açısından ise

anlamalı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının işten ayrılma niyeti seviyelerinin düşürülmesinde esnek çalışma saatleri uygulamalarının etkili olabileceği ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma imkanı verilmesinin X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha düşük bir işten ayrılma niyeti yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansiyebileceği söylenebilir.

İş-aile çatışması değişkeni için her üç kuşak için de iş-aile çatışması düzeyleri esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamalı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre her 3 kuşak için de esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin iş-aile çatışması düzeyleri ortalamaları yararlanmayanlara göre anlamalı derecede daha düşüktür. Literatürde bazı çalışmalar esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışmasını arttıracaklarını (Blomme vd., 2010; Shockley ve Allen, 2007 Klinker, 2019; Lippe ve Lippenyi 2018), bazı çalışmalar esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışmasını değiştirmeyeceğini (Wulandiri ve Liestyawati, 2016; Allen vd., 2013; Kim vd., 2020), diğer bazıları ise esnek çalışma uygulamalarının iş- aile çatışmasını azaltacağını (Berkery vd., 2017; Thomson, 2008; Hofacker ve Konig, 2013; Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014; Almer ve Kaplan, 2002; Porter ve Ayman, 2010; Byron, 2005; Lo, 2003: 376; Hammer vd., 1997; Pasewark ve Viator, 2006; Hill vd., 2008; Rhee vd., 2020; Mcnall vd., 2009: 61) tespit etmişlerdir.

Her üç kuşak için de esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireylerin iş-aile çatışması ortalamaları, esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan bireylerin iş-aile çatışması ortalamalarına göre anlamalı derecede daha düşüktür. Her üç kuşak için de esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş-aile çatışması düzeylerini düşürdüğü söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında çalışma saatlerini kendi programına göre ayarlayabilme avantajının aile ve iş yaşamına getireceği avantajların ve rol çatışmasını azaltmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma neticesinde elde edilen bu

sonuçlara göre her üç kuşağın da iş-aile çatışması seviyelerinin düşürülmesinde esnek çalışma saatleri uygulamalarının etkili olabileceği ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma imkanı verilmesinin Bebek patlaması, X ve Y kuşağı bireyleri açısından daha düşük bir iş-aile çatışması algısı yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansıyabileceği söylenebilir.

İş tatmini değişkeni için bebek patlaması kuşağının iş tatmini seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken; X ve Y kuşaklarının iş tatmini seviyeleri ise esnek çalışma saatlerinden yararlanma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre esnek çalışma saatlerinden yararlanan X kuşağı iş tatmini seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan X kuşağı bireyelerine göre; esnek çalışma saatlerinden yararlanan Y kuşağı bireyelerinin iş tatmini seviyeleri ortalamaları esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan Y kuşağı bireyelerine göre anlamlı derecede daha yüksektir. Literatürde yapılmış birçok çalışmada esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini seviyeleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir (Capnary vd., 2018; Berkery vd., 2017; Jung ve Yoon, 2021; Wadhawan ve Mahendire, 2018; Rehman ve Siddiqui, 2019; Yuniarti 2021; Pasewark ve Viator, 2006; Irawanto vd., 2021; Hayman 2010; Pierce ve Newstrom 1983; Kim vd., 2020; Rhee vd., 2020; Mcnall vd., 2009). Bununla birlikte literatürde esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini ile olan ilişkilerini kuşaklar açısından ele alan çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Gerek X gerek Y kuşakları için esnek çalışma saatlerinden yararlanan bireyelerin iş tatmini ortalamaları, esnek çalışma saatlerinden yararlanmayan bireyelerin işe bağlılık ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. X ve Y kuşakları esnek çalışma saatleri uygulamalarının iş tatmini düzeylerini arttırdığı, bebek patlaması kuşağı açısından ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında daha önce pekçok araştırma ile ortaya konduğu gibi X ve Y kuşaklarının esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu yaklaşımlarının, iş-yaşam dengelerine daha fazla önem vermelerinin ve işleri üzerinde denetim sahibi olmayı bir ödül olarak değerlendirmelerinin etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma neticesinde elde edilen bu sonuçlara göre X ve Y kuşağının iş tatmini seviyelerinin yükseltilmesinde esnek

Çalışma saatleri uygulamalarının etkili olabileceği ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanma imkanı verilmesinin X ve Y kuşaağı bireyleri açısından daha yüksek bir iş tatmini yaratacağı bunun da örgütsel çıktılara olumlu yansiyebileceği söylenebilir.

Sonuç olarak evden çalışma uygulamaları için evden çalışma uygulamalarının X kuşaağı bireylerinin işe bağlılıklarını arttırdığı, iş stresi seviyelerini düşürdüğü, iş güvencesizliği algılarını düşürdüğü, işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü, iş tatminlerini arttırdığı söylenebilir. Özellikle düşük düzeyde evden çalışma uygulamalarının (1-2 gün evden alışma) X kuşaağı için en yüksek işe bağlılık, en düşük iş stresi, en düşük iş güvencesizliği algısı, en düşük işten ayrılma niyeti ve en yüksek iş tatmini ortalamalarını sağladığından X kuşaağı bireyleri için en efektif evden çalışma modeli olabileceği söylenebilir. İş aile çatışması değişkeni için ise X kuşaağı bireyleri için esnek çalışma uygulamalarından yararlanıp yararlanmamak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. X kuşaağı bireyleri için işletmelerde 1-2 gün uzaktan çalışma uygulamalarına yer veren karma modeller kullanılması önerilebilir.

Evden alışma uygulamalarının Y kuşaağı bireylerinin işe bağlılıklarını arttırdığı, iş stresi seviyelerini düşürdüğü, iş güvencesizliği algılarını düşürdüğü, işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü, iş tatminlerini arttırdığı söylenebilir. Özellikle düşük düzeyde evden çalışma uygulamalarının (1-2 gün evden alışma) Y kuşaağı için en yüksek işe bağlılık, en düşük iş stresi, en düşük iş güvencesizliği algısı, en düşük işten ayrılma niyeti ve en yüksek iş tatmini ortalamalarını sağladığından Y kuşaağı bireyleri için en efektif evden çalışma modeli olabileceği söylenebilir. İş aile çatışması değişkeni için ise Y kuşaağı bireyleri için esnek çalışma uygulamalarından yararlanıp yararlanmamak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Y kuşaağı bireyleri için işletmelerde 1-2 gün uzaktan çalışma uygulamalarına yer veren karma modeller kullanılması önerilebilir.

Evden alışma uygulamalarının bebek patlaması kuşaağı bireyleri için anlamlı bir farklılık yarattığı tek değişken iş güvencesizliği algısı olduğundan bu kuşak için evden çalışma uygulamalarından yararlanmanın X ve Y kuşakları kadar fark yaratmadığı ve esnek çalışmamaları halinde iş güvencesinin kendileri için önem kazandığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında literatürle uyumlu olarak bebek patlaması

kuşığı bireylerinin işlerini korumaya önem veren bir kuşak olmasının etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonucunda esnek çalışma saatleri uygulamalarının X ve Y kuşaklarının işe bağlılık düzeylerini arttırdığı, iş stresi düzeylerini azalttığı, iş güvencesizliği algısı düzeylerini azalttığı, işten ayrılma niyeti düzeylerini azalttığı, iş-aile çatışması düzeylerini azalttığı ve iş tatmini düzeylerini arttırdığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre esnek çalışma saatlerinden yararlanılan uygulamaların X ve Y kuşığı için faydalı olabileceği söylenebilir. Bebek patlaması kuşığı için ise iş-aile çatışmasının düşürülmesi ve iş güvencesizliği algısının düşürülmesi amacıyla esnek çalışma saatleri uygulamalarına yer verilebilir.

Araştırmada son olarak işe bağlılık, iş stresi, iş güvencesizliği algısı, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması ve iş tatmini seviyelerinin kuşaklar açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve tüm değişkenler için kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. C. (1992): “Alternatif Çalışma Düzenleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), (Nisan-Kasım 1992), 69.
- ACAR, A. C. (1994): İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler. *Yönetim Dergisi*, 5 (17), 21-29.
- ACILIOĞLU, İ. (2015): İşte Y Kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi.
- ADEWALE, A. A., ADEPOJU, B., GARBA, B. B., & OSCAR, B. (2019): The Effect of Self Efficacy on Perceived Job Insecurity in the Nigerian Banking Industry: the Mediating Role of Employee Self Esteem. *Romanian Journal of Psychology*, 21 (1).
- ADIGÜZEL, O., BATUR, H. Z. & EKŞİLİ, N. (2014): Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19), 165-182.
- AHMAD, A., & OMAR, Z., (2013): Informal Workplace Family Support and Turnover Intention: Testing a Mediation Model. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 555-556.
- AKA, B. (2017): *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- AKÇAKANAT, T. (2019): Hava trafik kontrolörlerinde algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmini ve öznel yorgunluk algısının rolü. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 24 (4), 901-920.

- AKDAĞ, F., & YÜKSEL, M. (2010). İnsan Kaynakları Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 47-55
- AKDEMİR, A., KONAKAY, G., & DEMİRKAYA, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- AKDUMAN, G., (2015): *Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı ile İlişkisi ve Kuşaklararası Farklılıkların İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- AKGEMCİ, T. (2001): Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2).
- AKGÖL, A., (2010): *Vardiyalı çalışanlarda örgüte bağlılık* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- AKGÜL ÇETİN, İ. (2019) *Gece vardiyasında çalışan hemşirelerin meme kanseri risk düzeyi ve uyku kalitesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sivas
- AKINTÜRK TÜRKMEN, H. (1999). İşgücüne Yönelik Olarak İşçinin Üçüncü Bir Kişiyeye Devri: Ödünç İş İlişkisi. *Yargıtay Dergisi*, 25 (1-2), 130-149.
- AKMAN, S. (2004). Stresin nedenleri ve açıklayıcı kuramlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10 (34-35), 40-56

- AKSOY, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Academic Review*, 12 (3).
- AKSU, B. Ç. (2018). *Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- AKTAY, N. (1999). İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları, *MESS Mercek Dergisi Esneklik Özel Sayısı*, 15, 53-61.
- AKTUĞ, S. S. (2009): İş Güvencesinin Sosyal, Ekonomik, Hukuki Temelleri ve Türkiye Değerlendirmesi.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- ALAYOĞLU N. (2001): Çalışma hayatında esneklik. *Çerçeve Dergisi*. 9 (27), 96-106.
- ALBAYRAK, A., & ÖZKUL, E. (2013): Y kuşağı turistlerin destinasyon imaj algıları üzerine bir araştırma. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(6), 15-31.
- ALBİON, M. J. (2004): “A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options”, *Australian Journal of Management*, 29 (2), 275-394.
- ALEXANDER R., (2001): Flexible Working, 2011, Erişim Adresi: http://www.chester.ac.uk/sites/files/chester/Flexible_working.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2022).
- ALKAN, T. (2007). Esnek çalışma biçimleri ve “Çağrı Merkezi” örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- ALLEN, T. D., & FİNKELSTEİN, L. M. (2014). Work-family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19 (3), 376–384.

- ALLEN, T. D., HERST, D. E., BRUCK, C. S., & SUTTON, M.(2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308
- ALLEN, T. D., JOHNSON, R. C., KİBURZ, K. M., & SHOCKLEY, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66 (2), 345-376.
- ALMER, E. D., & KAPLAN, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14 (1), 1-34.
- ALP, E., & SÖNMEZ, Ö. A. (2011). ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(6), 16-27.
- ALTUNTUĞ N. (2012): "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 203-212.
- ALTUNIŞIK, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest pilot test yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- ALVERSON, M. (1998): "Part-time Professionals Earn Full-time Satisfaction ", *Women in Business*, 50 (2)

- AMSTAD, F. T., MEIER, L. L., FASEL, U., ELFERING, A., & SEMMER, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16 (2), 151.
- ANDERSON, C. & PONTUSSON, J. (2007). Workers, Worries and Welfare States: Social Protection and Job Insecurity in 15 OECD Countries. *European Journal of Political Research*, 46, 211-235.
- ANDERSON, D., & KELLHER, C. (2009). Flexible working and engagement: The importance of choice. *Strategic HR Review*. 8 (2), 13-18.
- APAYDIN, M. D., (2004) Çift Kariyerli Ailelerde İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Düzeyleri İle İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- APPLEBAUM, H. A. (1992): *The concept of work: Ancient, medieval, and modern*. Suny Press.
- ARICI, K. (1992). *Çalışma Sürelerinin Hukuki Gelişimi ve Yeterliliği Açısından 1475 Sayılı İş Kanunu'nda Çalışma Süreleri*. Kamu-İş. Ankara.
- ARSLAN, A. & STAUB, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 1-24.
- ARSLAN, E., & DEMİR, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (2), 371-389

- ASHFORD, S. J., LEE, C., & BOBKO, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 803-829.
- ASİLTÜRK, T. (2011). A Tipik İstihdam; Part-Time Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ATUKEREN E.P. (2020). Digital transformation, flexible working methods; a study on human resources productivity (Yayınlanmamış Doktora Tez). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- AVCI, M., & YAVUZ, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: kamu kurumlarında bir alan araştırması. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35).
- AYDEMİR, F. S. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin işe bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- AYDIN ASLANER, D. (2019). *Dijital Çağda Türkiye'de Kuşaklar ve Alışveriş*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- AYDIN, İ. (2008). *İş yaşamında stres*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- AYDOĞDU, C. (2012). Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Türkiye'de Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, Ankara, 67
- AYHÜN E. S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93–112

- AYTAÇ, S. (2002). İşyerindeki kronik stres kaynakları. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- AZAKLI, Ö., (2011). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- BAĞCI, E. & İÇÖZ, Z ve Alfa Kuşağı İle Dijitalleşen Turizm. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (2). O. (2019).
- BAİLEY, N. B. K. The advantages and challenges of working here, there, D. E., & anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53- KURLAND, N. B. 68. (1999).
- BAKAN, İ., & Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: BÜYÜKBEŞE, T. akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4 (7), 1-30 (2004).
- BAKANAUSKIEN Employer's attractiveness: generation Y employment E,I.,BENDARAVİC expectations in Lithuania. *Human Resources Management & İENE, R., & Ergonomics*, 10 (1), 6-22. BUCİNSKAİTE, I. (2016).
- BAKEWELL, C., & Male consumer decision-making styles. *The International MITCHELL, V. W. Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (2004). (2), 223-240.
- BALTAŞ, Z., *Stres ve Başa çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Yayınevi, BALTAŞ , A., (1998)

- BANNER, D. K. The nature of the work-leisure relationship. *Omega*, 2(2), (1974). 181-195.
- BARTLETT, K. R. *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. University of Illinois at Urbana-Champaign. (1999).
- BAŞAR, M. (2017) İş hayatında Y kuşağından Z kuşağına geçiş. Erişim Adresi: <http://nextgenclub.net/next-ceo-yaziyor/is-hayatinda-y-kusagindan-z-kusagina-91gecis>. Erişim Tarihi: 01.03.2022.
- BAŞARAN, R. (2018). *Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın
- BAŞDOĞAN, T. (2015). Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- BAŞGÖZDE, P. & BAYAR, N.A. Eko otellerden hizmet satın alımında kuşaklar arası farklılaşmalar üzerine bir çalışma, *Sosyoekonomi*, 23 (24).118-130. (2015).
- BAŞKAN R., (1999). Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım, *MESS Mercek Dergisi*, Özel Sayı, Temmuz, 1999
- BATT, R., & VALCOUR, P. M. Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 42 (2), 189–220 (2003).
- BATILI, S. B. (2010). *Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- BAYARÇELİK, E. İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti B. & FINDIKLI, M. İlişkisindeki Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 16-31. (2017).
- BAYHAN, V. Milenyum veya (Y) kuşağı gençliğinin sosyolojik bağlamı. (2014). *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 8-25.
- BAYRAK, A. G. S. Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç'te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 3(1). (2015).
- BAYRAMOV, S. *X, Y ve Z kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yöneliktutumlarının Eskişehir ili kapsamında karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- BAYRAMOV, S., X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik GEYLAN, A., & Tutumlarının Karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 122-139. (2021).
- BAYSAL BERKUP, S. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- BECERİKLİ, S. Kuşaklararası İletişim Farklılığı: Bilim Teknoloji Ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması. *Selçuk İletişim*, 8 (1), 5-18. (2013).
- BEDOYAN, C. A. *Workplace Flexibility and Work Engagement: The Moderational Role of Perceived Organizational Support and Workplace Social Support* (Doctoral dissertation), Alliant International University. Los Angeles. (2022).

- BEEHR, T. (1998). An organizational psychology meta-model of occupational stress. *Theories of organizational stress*, 6 (27).
- BEİĞİ, M., Flexible work arrangements and work–family conflict: a metasynthesis of qualitative studies among academics, SHİRMOHAMMA Dİ, M.&STEWART, *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336. J. (2018),
- BELEK, İ. (2018) *Esnek Üretim Derin Sömürü*. 3.Baskı, İstanbul: Yazılama Yayınevi.
- BELHASSEN, Y., Substance Abuse And Job Attitude Among Hotel Workers: ve SHANİ A., Social Labeling Perspectives, *Tourism Management*, 34, 47-49 (2013).
- BENCŞİK, A., Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of HORVÁTH-Competitiveness*, 8 (3). CSİKÓS, G. ve JUHÁSZ, T. (2016).
- BERCOVİTZ, B. H., The Rol of Personel Resources in Work Famliy Conflict: BURSTEİN, F. S., Implications for Young Mothers Well Being. *Journal Of BENJAMİN, A. B. Vocational Behaviour*, 80 (2), 317- 325. (2012).
- BERKERY, E., On the uptake of flexible working arrangements and the MORLEY, M. J., association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14 TİERNAN, S., (2), 165-183. PURTİLL, H., & PARRY, E. (2017).
- BERKUP, S. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

- BETGE, P. (1991), *Investitionsplanung. Methoden- ModelleAnwendungen*. Aufl Wiesbaden
- BEZİRCİ, S. Ş. *Farklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekten ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- BIELENSKI, H. New patterns of employment in Europe. In J. Ferrie, M. Marmott, J. Griffiths, & E. Ziglio (Eds.) *Labour market changes and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion*. The World Health Organization Publications.
- BİN İSMAİL, A. E., & BAHRON, A. H. The Relationship Between High Performance Work System and Turnover Intention: *A Generation Gap Study*. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*. 7(1).
- BLAU, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement, *Journal Of Vocational Behavior*, 9-36.
- BLOMEYER, W. *Almanya'da İstihdam İlişkilerinin Esnekleştirilmesi Yönünde Denemeler* (Çev: Centel), Çalışma Hayatında Esneklik, Çeşme: Altın Yunus
- BLOMME, R. J., VAN RHEEDE, A., & TROMP, D. M. Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and hospitality research*, 10 (4), 269-285.
- BOĞURCU, H., *Vardiyalı ve vardiyasız çalışan işçilerin depresyon, anksiyete ve stres durumları ile etkileyen faktörlerin karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir

- BOLAT, T., SEYMEN O.A. ve BOLAT O.İ. (2006) Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 2006
- BOLELLİ, M. (2018). Narsistik Kişilik Özelliklerinin İşe Bağlılığa Etkileri: Örnek Bir Araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4 (3), 185-199.
- BOZKURT YÜKSEL, A. E. (2008). Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 45 (519), 49-60.
- BOZKURT, Ö. & BOZKURT, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- BOZKURT, S.Y. (2017). *Kuşak Farklılıklarına Göre İnternette Satın Alma Ve Turizm Alışkanlıkları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- BÖCKLE, Ferdinand (1979). *Flexible Arbeitszeit im Produktionsbereich. Möglichkeiten und Grenzen der Modifizierung von Arbeitszeitstrukturen im industriellen Produktionsbereich unter besonderer Berücksichtigung der zeitlichen Bindung von Fertigungsabläufen*. Frankfurt am Main/Bern/Las Vegas.
- BROADBRIDGE, A., MAXWELL, G.A OGDEN, S.M., (2007). Experiences perceptions and expectations of retail employment for Generation Y, *Career Development International*, 12 (6).
- BUDAK, A.; (2006) *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Polis Tesislerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32 (32), 470-483.
- BYRON, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 169–198
- CAMPIONE, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *Journal of Applied Business & Economics*, 17(4).
- CANIKLIOĞLU, N. (2008). *Geçici (Ödünç) İş İlişkisinin Tarafları Açısından Hukuki Sonuçları*, İstanbul: Türk İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, 121-155
- CANO, J. & MILLER, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33 (3), 40-46.
- CANSEVER, D. , KIZILDAĞ, D. . Z kuşağı ne ister? İşveren markası perspektifinden üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Ekonomi ve Siyaset Özel Sayı , 303-324 .
- CAPNARY, M. C., RACHMAWATI, R., & AGUNG, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217-227.
- CARDENAS, R. A., MAJOR, D. A., & BERNAS, K. H. (2004). Exploring work and family distractions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 346.
- CARLSON, D. A. (1999). Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work Family Conflict. *Journal of Vocational Behaviour*. 55 (2), 236- 253

- CARMON, A. F., Privacy Orientations: A Look At Family Satisfaction, *Job*
MILLER, A. N., *Satisfaction And Work-Life Balance Communication*
BRASHER, K. J., *Reports*, 26 (2), 101–112.
(2013).
- CARVER, L. & Attaining Organizational Commitment Across Different
CANDELA, L. Generations of Nurses. *Journal of Nursing Management*, 16
(2008). (8), 984–991.
- CASCIO, W. F. Managing Human Resources Productivity, Quality of Work
(1992), Life, Profits, 3rd. ed., New York: McGraw-Hill, Inc.
- CASCIO, F. W. *Strategic Human resource management in High technology*
(1990). *industry. Organizational issues in High Technology*
Management. Ed. L.R. Go'Mezmeji'A ve M.W. Lawless.
Greenwich: 179–197.
- CENGİZ B, D. Evet efendimci' yalakalar CEO'ları kriz körü yaptı. Erişim
(2010). Adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.asp> /
Erişim Tarihi: 11.02.2022
- CENSUS., (2006). *Selected Characteristics of Baby Boomers 42 to 60 Years Old*
in. Chicago: US Census Bureau.
- CENTEL, T. (1994) Türkiye'de Yeni İstihdam Türleri İle İş İlişkilerinin
Esnekleştirilmesi, *Çalışma Hayatında Esneklik Semineri* 27-
31 Ekim 1993, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım
1994
- CHANDOLA, T., Are flexible work arrangements associated with lower levels
BOOKER, C. L., of chronic stress-related biomarkers? A study of 6025
KUMARİ, M., & employees in the UK household longitudinal study.
BENZEVAL, M. *Sociology*, 53(4), 779-799.
(2019).

- CHAO M.C., JOU R.C., LIAO C.C., & KUO C.W. (2015) Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia Pac J Public Health* 27 (2): 1827-1836.
- CHEN, H. (2010) Advertising and Generational Identity: A heoretical Model, *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- CHEN, P.-J. ve CHOİ, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615.
- CHENG, Y., CHEN, C. W., CHEN, C. J., & CHIANG, T. L. (2005). Job insecurity and its association with health among employees in the Taiwanese general population. *Social Science and Medicine*, 61 (1), 41–52.
- CHOİ, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49 (3), 470-495.
- CLARK, M., RUDOLPH, C., ZHDANOVA, L., MICHEL, J. & BALTES, B. (2017), Organizational support factors and work–family outcomes: exploring gender differences, *Journal of Family Issues*, 38 (11), 1520-1545.
- CLARK, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53 (6), 747-770.
- COĞİN, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2268-2294.

- COLE, R. (1987). The Development and Validation of a Perceived Job Insecurity Measure. (Unpubished Doctoral Dissertation). The University of Tennessee.
- COMER, J. M., Methods in sales research: a critical evaluation of a measure
RAMSEY, R., of job involvement: the use of the Lodahl and Kejner (1965)
LASSK, F. G., & scale with salespeople. *Journal of personal selling & Sales*
MARSHALL, G. W. *Management*, 15 (3), 65-74.
(1995).
- COSTA, G., (2010). Shift work and health: current problems and preventive actions. *Safety and Health at Work*, 1(2), 112-123.
- COŞKUNER, S., *Akademisyenlerin İş ve Aile Karakteristiklerinin Evlilik, Aile*
(2013). *ve Yaşam Tatmini İle İlişkisi: İş ve Aile Çatışmasının Aracı Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- CRAMPTON, S. M., Generations in the workplace: Understanding age diversity.
& HODGE, J. W. *The Business Review*, 9 (1), 16-22.
(2007).
- CREAGH M. & Identifying Good Practice In Flexible Working, *Employee*
BREWSTER C., *Relations*, 20(5), 490-503.
(1998)
- CRUMPACKER, Succession planning and generational stereotypes, should HR
M., & consider age-based values and attitudes a relevant factor or a
CRUMPACKER, passing fad. *Public Personnel Management*, 36 (4), 349-369
J.M., (2007).
- CÜCELOĞLU, D. İnsan ve davranış. Ankara: Remzi Kitabevi
(2000).

- ÇAKIR, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- ÇAKIR, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(12), 117-140.
- ÇALIŞKAN, 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.
- ÇAMLI, L. G. (2010). *Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- ÇARIKÇI, İ. H. (2001). *Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması Bireysel ve Örgütsel Boyutları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- ÇATALKAYA, C. (2014). *Kariyer 2.0*, Birinci Basım, İstanbul: Optimist Yayınları.
- ÇEKEN, H., DALGIN, T., & KARADAĞ, L. (2009). Küreselleşme ve Uluslararası Turizm Arasındaki İlişki. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22), 21-36.
- ÇELENK, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. İstanbul.
- ÇELİK, Ç. (2019): *Öğretmenler Arasındaki Kuşaklararası Bilgi Paylaşımı Düzeyleri İle Kuşaklararası Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.

- ÇELİK, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği Ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller*. Uzmanlık Tezi, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara
- ÇELİKKOPARAN, E. (2018). *Türk İş Kanunu'nda Esnek Çalışma ile İlgili Değişiklikler ve Kadın Çalışanlarda Kısmi Çalışma Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇEMBERCİ, M., SUDAK, M. K., AŞÇI, M. S., ÖZ, S., & CİVELEK, M. E. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 5 (15), 57-74.
- ÇETİN, C. (2015). Zabıta çalışanlarında iş güvencesizliği ile tükenmişlik ilişkisine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 73-96.
- DALGIÇ, A. (2020). İş Güvencesizliği Algısının İş Yaşam Kalitesine Etkisinde İyimserlik ve Kötümserlik Özelliklerinin Aracılık Rolü: Seyahat Acentası Çalışanları Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8 (3), 1922-1942.
- DE WITTE, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155–177.
- DE WITTE, H. (2005). Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences. *Journal of Industrial Psychology*. 31(4), 1 – 6.

- DE WİTTE, H., & NÄSWALL, K. (2003). Objective' vs subjective 'job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24 (2), 149-188.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1995). *Human autonomy: The basis for true self-esteem*. In M. Kemis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31– 49). New York, NY: Plenum Press.
- DEDE, E. (2017). *İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- DEKKER, S. W., & SCHAUFELİ W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30 (1), 57-63.
- DELAHOYDE T. (2009). *Generational differences of baccalaureate nursing students preferred teaching methods and faculty use of teaching methods* (Doctoral dissertation). College of Saint Mary.
- DEMEROUTİ, E., BAKKER, A. B., DE JONGE, J., JANSSEN, P. P., & SCHAUFELİ, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(4), 279-286.
- DEMİR, A., ÖZKOÇ, H., & DAMGACI, U. (2017). Kuşakların Yaşam Memnuniyeti Açısından Farklılıklarının İncelenmesi. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış* (ss. 77-101). Editörler Funda Bayrakdaroğlu ve Hatice Hicret Özkoç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

- DEMİR F. & GERŞİL, G., (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (2): 68-89.
- DEMİRBİLEK, T., (2004). Vardiyalı çalışmanın kadının aile ve sosyal yaşamına etkisi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 77-98.
- DEMİRCİOĞLU A. (2002). Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul Ticaret M. & ENGİN M. Odası Yayını, Yayın No: 2002-52, İstanbul.
- DENEÇLİ, C., & DENEÇLİ, S. (2012). Nabza göre şerbet, kuşağa göre etkinlik: Eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pi)*, 40. 29-33.
- DENİZSEVER, S. (2017). *Hemşirelerde karar verme ile iş stresi arasındaki ilişkinin belirlenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- DESHWAL, P. (2015). Impact of Flexible Work Arrangement in MNC’s of Delhi, *International Journal of Applied Research*, 1(13), 810 - 814
- DEVECİ, B., (2017). İş stresi ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20): 39-53.
- DIĞIN, Ö., & ÜNSAR, S. (2010). Çalışanların iş güvencesi algısının belirleyicileri ve iş güvencesinden memnuniyetin organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 133-145.
- DİMİLİA, L. (1998) A Longitudinal Study of the Compressed Workweek: Comparing Sleep on a Weekly Rotating 8 H System to a Faster Rotating 12 H System”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21 (3), 199-207.

- DİGILIO, J. J. & GAYLE L. N. (2004). The Millennial Invasion: Are You Ready?. *Information Outlook*, 8 (11), 15-20.
- DİKER, O. (2010). *İş aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- DIRECTION, S. (2008). Flexible working as human resources strategy, *Strategic Direction*, 24 (8), pp. 9-11.
- DIXON, G., MERCADO, A., & KNOWLES, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal*. 25 (4), 62-72.
- DOĞAN, S., & TÜRK, M. (1997). Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 1(2), 109-127.
- DORUK, N. (2008). *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- DRAFKE, M. W., & KOSSEN, S. (1998). The human side of organizations. Boston: Addison-Wesley.
- DURMUŞ, B. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beşinci Baskı, YURTKORU, S. & ÇİNKÖ, M. (2013), İstanbul: Beta Yayınları.
- DURSUN, S. & İŞTAR, E., (2014). Kadın çalışanların yaşamış oldukları iş aile yaşamı çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (3). 127-137.

- DURSUN, Y. D. D. İş güvencesizliği algısının çalışanların kaygı düzeyleri S., & BAYRAM, N. üzerine etkisi: Bir uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15 (3), 20-27. (2013).
- DUVENDACK, C.M. (2010). Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians. (Unpublished Phd Thesis), Capella University, Minneapolis.
- EDELMAN (2013). 8095 Araştırma Raporu.
- EDWARDS, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of management journal*, 39 (2), 292-339.
- EDWARDS, J.R. & ROTHBARD, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review* 25 (1): 178–199.
- EFEOĞLU, İ. E., & ÖZGEN, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.
- EKEN, H. (2006). Toplumsal cinsiyet olgusu temelinde mesleğe ilişkin rol ile aile iç rol etkileşimi: Türk silahlı kuvvetlerindeki kadın subaylar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 247 – 279.
- EKİCİ, F. Y. (2014). Türk Aile Yapısının Değişim ve Dönüşümü ve Bu Değişim ve Dönüşüme Etki Eden Unsurların Değerlendirilmesi, *The Journal of Academic Social Science Studies*. 30, 209-224.
- EKİCİ, S., & YILMAZ, A., (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1): 31-58..

- EKİN, N. (1994). Endüstri İlişkileri, 6.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul
- EKONOMİ, M. (1994). *Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği. Çalışma Hayatında Esneklik Semineri*, Çeşme Altın Yunus 37-31 Ekim 1993 (s. 55-79). İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını.
- EKŞİLİ, N. & ANTALYALI, Ö.L. (2017). Türkiye’de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Humanities Sciences (NWSAHS)*, 12 (3), 90-111.
- ELDRIDGE, D., & NİSAR, T. (2011). Employee and organizational impacts of flexitime work arrangements. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66 (2), 213-234.
- ELMAS, S. (2012). *İşyerinde mobbing ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- ELMAS-ATAY, S., & GERÇEK, M. (2021). İş-yaşam çatışmasının Koronavirüs (COVID-19) pandemisi sürecinde yeniden değerlendirilmesi: Kadın akademisyenler açısından nitel bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (45), 203- 241.
- EMERSON, R.M. (1976). “Social exchange theory”, *Annual Review of Sociology*, 2(1), pp. 335-362.
- EMİRMAHMUTOĞLU, M. (2015). *Esneklik Açısından Evde Çalışma İlişkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- ERCÖMART, Ç. (2018). *Kuşak teorileri bağlamında endüstri ürünleri tasarımı eğitiminin değişim dinamikleri ve değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- ERDEM, H., & ERKAN, G. K., (2015), Kamu Çalışanlarının Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasının İş Tatminsizliğine Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 37, 351-369.
- ERDOĞAN, S. (2012). *Yeni Emek Sistemleri: Ev-Ofis Sistemi Üzerine Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyoloji Anabilim Dalı. Ankara.
- ERDOĞAN, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi. Yayın. 6 (1), 266, İstanbul
- ERDOĞDU, S. (1994). Türk İşçileri Açısından İş Hukuku'nda Esneklik, *Çalışma Hayatında Esneklik Semineri*, 27 (31)
- ERDUT, T., (1998), Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Yayın No:28, Ankara.
- ERGENÇ, S. (2012). Esnek Çalışma Yöntemi ve Bir Örnek Uygulama. Erişim tarihi: Erişim Adresi: <http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-birornek-uygulama/1822464> Erişim Tarihi: 03.03.2022
- ERYILMAZ, A., & DOĞAN, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15 (1).
- ERYİĞİT, S. (2000). Esnek üretim, esnek organizasyon, esnek çalışma. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5 (4), 1-16.
- ESİROĞLU, A. (2017). *Akademisyenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi: Farklı kuşaklara yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

- EVREN, G. (2007). *Esnek çalışma ve istihdama etkileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- EYRENCİ, Ö. (1994). Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, *Çalışma Hayatında Esneklik*. İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.
- FAZLURRAHMAN, H., WİJAYATİ, D. T., HADİ, H. K., RAHMAN, & WAHYUDİRAHMAN, M. F. (2020). Analysis of work engagement measurement at work from home due to the effect of Covid-19 pandemic. *Technium Social Sciences Journal*, 14, 363-375.
- FEİERTAG, J., & BERGE, Z. L. (2008). Training Generation N: how educators should approach the Net Generation. *Education+ Training*, 50 (6).
- FELSTEAD, A. (1999). *Global Trends in Flexible Labour*. Edited by Alan Felstead and Nick Jewson. Mac Millan Critical Perspectives on Working and Organization Series. U.K., London, 1999.
- FERRİE, J. E., SHİPLEY, M. J., NEWMAN, K., STANSFELD, S. A., & MARMOT, M. (2005). Self-reported job insecurity and health in the Whitehall II study: Potential explanations of the relationship. *Social Science and Medicine*, 60 (7), 1593–1602.
- FİDAN, E. (2021). Psikolojik Sermayenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşsel Motivasyonun Aracı Rolü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırşehir
- FİLİZ, Y. (2011). *Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması*. Ankara: Afşaroğlu Matbaası.

- FRANKLIN B., F., *New Working Practices Benchmarking Flexible Scheduling, Staffing, and Work Location in an International Context*, RAPPAPORT, A.J., Cornell University Of New York, 4, & SIMS, W.R., (1993).
- FRONE M.R., Antecedents And Outcomes Of Work–Family Conflict: RUSSELL M. & Testing A Model Of The Work–Family Interface. *Journal Of Applied Psychology* 77(1): 65–78 COOPER ML (1992).
- FRONE, M. R., Developing and testing an integrative model of the work–YARDLEY, J. K., & family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), 145–MARKEL, K. S. 167. (1997).
- FU, C. K.,& The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel review*, 30 (5), 502- 522. SHAFFER, M. A. (2001).
- GAIDHANI, S., Understanding The Attitude of Generation Z Towards ARORA, L. & Workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9 (1), 2804-2812. SHARMA, B.K. (2019).
- GEDİZ, B., & Türkiye'de İstihdam-İşsizlik ve Çözüm Önerileri: Esneklik YALÇINKAYA, H. Yaklaşımı. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 1(6), 161-183. (2000).
- GIBSON, V. (2003). Flexible working needs flexible space? Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*, 21 (1), 12-22.
- GILBAUGH, P., Supervision of Intergenerational Dynamics *University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice Committed to Excellence Through Supervision*, p.4-6. (2009).

- GİLBOA, S. & VİLNAİ-YAVETZ, I. (2010). Four generations of mall visitors in Israel: A study of mall activities, visiting patterns, and products purchased. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (6), 501-511.
- GLASS, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39, 98 – 103.
- GOODE W.J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review* 25 (4), 483–496.
- GÖÇMEN, S. (2018). X ve Y kuşaklarının yönetim algıları: kurumsal işletmelerde nitel bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- GÖKMEN, G. (2017). Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: Konya’da bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bartın
- GRANDEY, A. A., & CROPANZANO, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54 (2), 350-370.
- GRASSL, G.; HİNDELING, O. (1984). Schichtarbeit und Gleitzeit –geht das?. *In: Personal*. 36(3). 97-98
- GREENHALG, L. & ROSENBLATT, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9 (3), 438-448.
- GREENHAUS, H. & JEFFREY., COLLINS, M. KAREN., SHAW, D. JASON. (2003). The Relation Between Work Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63, 510- 531.

- GREENHAUS, H.J., & POWELL, N.G. (2003). When work and family collide: deciding between competing role demands, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 90 (2), 291-303.
- GREENHAUS, J. H. & BEUTELL, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- GRZYWACZ, J. G., CARLSON, D. S., & SHULKIN, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work and Family*, 11 (2), 199-214.
- GRZYWACZ, J. G., & TUCKER, J. (2008). Work-family experiences and physical health: A summary and critical review. *Sloan Work and Family Encyclopedia*.
- GUEST, D. (2002). *Management and the Insecure Workforce: The Search for a New Psychological Contract. İçinde The Insecure Workforce* (Ed. E. Heery ve J. Salmon). UK: Routledge.
- GURSOY, D., THOMAS A. M., & CHRISTINA, G. C. (2008). Generational Differences: an Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Work Force. *International Journal of Hospitality Management*. 27(3), 448-458.
- GUTHRIE, R. (1997). The ethics of telework. *Information Systems Management*, 14 (4), 29-32
- GÜLER E. (2016). İş dünyasının Z kuşağı ile imtihanı. *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim, 56-58.
- GÜMÜŞSOY, Y., & YILDIRIM, M. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 4 (7), 286-302.

- GÜMÜŞTEKİN, G. Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir E., & ÖZTEMİZ, A. uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler B. (2004). Fakültesi Dergisi*, (23). 61-85.
- GÜNAY, C.İ. (2004) Çalışma Sürelerinde Esneklik, *Kamu-İş Dergisi*, 7 (3), 2004.
- GÜNDÜZ, Ş., & Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik . *İşletme Bilimi Dergisi* PEKÇETAŞ, T. 6 (1), 89-115 (2018).
- GÜNEY, S. (2011). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- GÜRBÜZ, F. G., & Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ve iş güvencesizliği DEDE, E. (2016). algıları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 89-108.
- GÜRBÜZ, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- GÜREL, E. (2016). Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 349-364.
- GÜRKANLAR, E., Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Rollerini Ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- GÜVEN, M., Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik BAKAN İ., & Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Celal YEŞİL, S., (2005). Bayar Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1).

- GÜZEL, A. (2000). *İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik*, Ankara: TTK Basımevi,
- GÜZEL, Ö. (2018). *Kuşakların Değişen Ruhu: Milenyum (Y) Kuşağı Turistlerini Anlamak ve Çözümlmek. Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış 2* (ss. 7-21). Editörler Funda Bayrakdaroğlu ve Hatice Hicret Özkoç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- HAAR, J., (2008). Work-family Conflict and Job Outcomes : The Moderating Effects of Flexitime Use in a New Zealand Organization. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33 (1), 38-54.
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250 –279
- HAEBERLE, K., HERZBERG J. VE HOBBY T. (2009). Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity. *Healthcare Executive*, 24 (5), 62-64.
- HAİR, J. F. J., BLACK, W. C., BABİN, B. J., & ANDERSON, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* Seventh Edition New Jersey: Prentice Hall.
- HALPERN, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and health*, 21 (3), 157-168.
- HAMMER, B., LESLIE., ALLEN, ELİZABETH., GRIGSBY, D. TENORA. (1997). Work Family Conflict in Dual Earner Couples: Within Individual and Crossover Effects of Work and Family. *Journal of Vocational Behaviour*, 50 (2), 185- 203
- HAMMİLL, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine Online*, 12 (2), 5–15.

- HARTER, J. K., SCHMİDT, F. L., & HAYES, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87 (2).
- HASEROT, P. W. (2008). Maintaining Professionalism & Harmony Across the Generations at Work. *Women Law. J.*, 93, 15.
- HASLAM, D., FİLUS, A., MORAWSKA, A., SANDERS, M. R., & FLETCHER, R. (2015). The Work– Family Conflict Scale (WAFCS): Development and initial validation of a self-report measure of work–family conflict for use with parents. *Child Psychiatry & Human Development*, 46 (3), 346-357.
- HATİPOĞLU, Z. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- HATMAN, Ü. (2002). Esneklik Kavramı Neyi İfade Ediyor?, *TMMOB Dergisi*, 131 (2)
- HATMAN, Ü. (2003). Esnek Çalışma Ve Endüstri İlişkileri Üzerine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- HAVAS, P. (2014). Marketing To Generation Erişim Adresi: Z.[http://www.havaspeople.com/ downloads/MarketingtoGenZWhitePaper.pdf](http://www.havaspeople.com/downloads/MarketingtoGenZWhitePaper.pdf) Erişim Tarihi: 14,03.202).
- HAYMAN, J. (2010). Flexible work schedules and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35 (2), 76-87.
- HAX, H., & HELMUT L. (1972). Flexible Planung – Verfahrensregeln und Entscheidungsmodelle für die Planung bei Unsicherheit. *İn: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 24 (5), 318 -340.

- HEANEY, C. A., & ISRAEL, B. A., & HOUSE, J. S., (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38 (10), 1431–1437.
- HEGEWISCH, A., & GORNICK, J. C. (2008). *Statutory Routes to Workplace Flexibility in Cross-National Perspective*. Washington DC: Institute for Women's Policy Research.
- HELLGREN, J., & SVERKE, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (2), 215–236.
- HELLGREN, J., SVERKE, M. & ISAKSSON, K. (1999). A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-Being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179–195.
- HERRY, E. & NOON, M., (2008). *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press
- HILL, E. J., ERICKSON, J. J., & HOLMES, E. K., & FERRIS, M. (2008). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24 (3), 349.
- HINRICHS, J. R., & MISCHKIND, L. A. (1967). Empirical and theoretical limitations of the two-factor hypothesis of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51 (2).
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513–524.
- HOBFOLL, S. E., & WELLS, J. D. (1998). *Conservation of resources, stress, and aging*. In J. Lomranza (Ed.), *Handbook of aging and mental health* (pp. 121–134). New York, NY: Plenum Press.

- HOFÄCKER, D., & KÖNIG, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*.33 (9), 613-635.
- HOLLAND, J. (1965). *The Psychology of Vocational Choice; a Theory of Personality Types and Model Environment*. Waltham: Blaisdell Publishing Company Inc.
- HOLTSHAUSEN, T. & STYRDOM, J. (2006). Generation Y consumers: Behavioral Patterns of Selected South African Students, *The Business Review Cambridge*, 5 (1), 314– 318
- HOPKINS, A. H (1982). : *Work and Job Satisfaction in the Public Sektor*, Rowman & Allenheld, New Jersey,
- HOPKINS, V. M & GARDNER, D. (2012). *The Mediating Role of Work Engagement and Burnout in the Relationship between Job Characteristics and Psychological Distress among Lawyers*. Erişim Adresi: <http://hdl.handle.net/10179/9484> Erişim Tarihi: 29.01.2022.
- HUSELİD, M. A., & DAY, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied psychology*, 76 (3), 380.
- ILO (2017C). http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL O_CODE:C177. Erişim Tarihi: 23.01.2022.
- IRAWANTO, D. W., NOVIANTİ, K. R., & ROZ, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9 (3), 96.
- IVANAUSKAİTE, A. (2015). *The impact of flexible work arrangements on employee engagement and organizational commitment through the mediating role or work–family enrichment*. (Unpublished master thesis), University of Vilnius. Prag

- İKİZLER, M. (2012). *Türk hukukunda esnek çalışma*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- İNCİROĞLU, L. (2011). *Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- İSAOĞLU, F.G. (2004). *Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik ve İş Performansı ile İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- İŞ KANUNU. (2003). Kanun no: 4857. Resmi Gazete, 25134.
- İŞTAR, E. (2012). Stres ve verimlilik ilişkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 33 (1), 1-21
- İZMİRLİOĞLU, K., (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- JACKSON, S. E., ZEDECK, S., & SUMMERS, E. (1985). Family Life Disruptions: Effects of JobInduced Structural and Emotional Interference. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 574–586.
- JACOBSON, D. (1991). *The conceptual approach to job insecurity*, In Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Van Vuuren, T. (Eds), *Job Insecurity, Coping with Jobs at Risk*. London: Sage
- JAIN, B.,& SWAMI, Y. (2014). Flexible Work Arrangementsand Employee Retention in IT Sector. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies* 2 (12) 109-116.

- JAMES B., SWANBERG, J. E. & MCKECHNIE, S. P., (2007). *Generational Differences in Perceptions of Older Workers' Capabilities*. Boston: The Center on Aging & Work, Workplace Flexibility at Boston College.
- JANG, S. J. (2009). The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, work-life balance, and the well-being of working parents. *Journal of Social Service Research*, 35 (2), 93-104.
- JOHNSON, M., & JOHNSON, L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters--Managing the friction between generations at work*. Amacom.
- JOHNSON, N., BOBKO, P., & HARTENIAN, L. (1992). Union Influence on Local Union Leaders' Perceptions of Job Insecurity: An Empirical Test. *British Journal of Industrial Relations*, 30 (1), 45-60.
- JOHNSON, R. A., & WICHERN, D. W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis* (Vol. 6). London, UK:: Pearson.
- JONAS, E. & FREY, D., 2007. Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 79-100.
- JONES, J. R., & HARTER, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (2), 78-88.
- JORGENSEN, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5 (4), 41-49.
- JUNG, H. S., & YOON, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13 (16), 9143.

- KAHN, R. L. & FRENCH, J. R. P. JR., (1970). *Status and conflict: Two themes in the study of stress.* McGrath, J. E. (Ed.) *Social and Psychological Factors in Stress*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 238-263.
- KAHN, R. L., WOLFE, D. M., QUINN, R. P., SNOEK, J. D., & ROSENTHAL, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.* New York: John Wiley
- KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- KALAYCI, ŞEREF (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KALELİ, B. (2019). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa
- KANUNGO, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- KAPLANOĞLU, E. (2014). Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM'ler üzerine bir araştırma. *Journal of Accounting & Finance*, 64, 131-150.
- KARA, M., & ÖZDEMİR, H. (2020). Konaklama işletmelerinde iş güvencesi ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma: Bursa ili örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 303-314.

- KARAASLAN, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARABAY, E. M., (2015). Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması ve İş-Aile Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (26), 113-134.
- KARACAOĞLU, K., (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 52, 54-70.
- KARAKAYA, T. (2018). *İş Güvenliği Uzmanlarının Çalışma Yaşamı Özellikleri, İş Stresi Ve İş Güvencesizliğinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- KARAKOÇ, A., ALÇALAR, N., YILMAZ, M., ÇAĞATAY, P VE DEDE, Ş. (2014). Hemodiyaliz ve periton diyalizi hemşirelerinin stres düzeylerinin karşılaştırılması. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 47-58
- KARAKOYUN, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının Ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, İşkur Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- KARANFİL, S. M., & DOĞAN, A. (2020). Çalışanların İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Kaygının Aracı Rolü. *Alphanumeric Journal*, 8 (1), 143-162.

- KARASEK, R. A. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308. (1979).
- KARATEPE, M. O., KARADAS, G., The Effect of Psychological Capital on Conflicts in the work Family Interface, Turnover and Absence Intentions. (2014). *International Journal of Hospitality and Management*, 43, 132-143
- KARATEPE, O. M. *Work-family conflict and facilitation: implications for hospitality researchers*. Handbook of hospitality human resources management, 237- 264. (2008).
- KAYALAR, M. Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri: Esnek Çalışma Sistemi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (3), 157-162. (1998)
- KAYIŞ, A. (2008). *Güvenilirlik analizi (reliability analysis)*. Ş. Kalaycı. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.
- KEENGWE, J. & AGAMBA, J. J. *Models for Improving and Optimizing Online and Blended Learning in Higher Education” içinde Lee, T. and D. H. Lim, Learning through Web-Based Authoring Tools, (Hershey: IGI Global, 2014), s. 274.* (2014)
- KELEŞ, H. N., Y Kuşığı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139 (2011),
- KERKA, S., *FLEXIBLE WORK SCHEDULES*, Ellen Ernst Kossek Michigan State University Jesse S. Michel Florida International University, pp: 1-6 (1990).

- KESER, M. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: banka çalışanları üzerine bir uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- KESER, A. & YILMAZ, G. (2009). *İşe Bağlanma (Engagement)*, KESER, A., G. YILMAZ ve S. YÜRÜR, (Editörler), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- KIZILDAĞ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 32-46.
- KİAN, T. S., YUSOFF, W. F. W. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, 396-408.
- KİCHEVA, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals, *Economic Alternatives*, 1(1), 103-121.
- KİM, J., HENLY, J. R., GOLDEN, L. M., & LAMBERT, S. J. (2020). Workplace flexibility and worker well-being by gender. *Journal of marriage and family*, 82 (3), 892-910.
- KİNNUNEN, U., MAUNO, S., NÄTTİ, J. VE HAPPONEN, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 443- 459.
- KLEİN HESSELİNK, D. J., & VAN VUUREN, T. (1999). Job flexibility and job insecurity: The Dutch case. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 273-293.

- KLİNE, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*. New York: Routledge.
- KLİNKER, M. (2019). *The Relationship Between Flexible Work Arrangements and Work-To-Family Conflict: The Role of Self-Control* (Doctoral dissertation, San Jose State University).
- KOÇ, M. (2016). “4857 sayılı İş Kanunundaki Esneklik Düzenlemeleri ve Uygulama Problemleri”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5 (7)
- KOÇEL, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- KORKMAZER, F. (2018). *İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: işaile çatışmasının aracı rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- KOSSEK, E., & MİCHEL, J. (2011). “Flexible work schedules”, in Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organisation*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 535-572.
- KOTLER, P. & KELLER, K. (2006). *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper SaddleRiver.
- KOWSKE, B. J., RASCH, R., & WİLEY, J. (2010). Millenials’ (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 265-279.
- KÖRDEVE, M. (2016). *Esnek Çalışma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Sektöründe Sağlık Profesyonelleri Harici Personel Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- KÖSTEKLİ, Ş. (2000). *Esneklik ve Sendikal Politikalar*. Türk-iş Yıllığı 1999, Cilt 1, Ankara
- KÖSELER, M. (2019). *Türk İş Hukuku'nda çalışma süreleri ve denetimi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep

- KRÖLL, C. & NUESCH, S. (2019). “The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany”, *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (9), 1505-1525.
- KUMARİ, L., (2015), Family Work Conflict Among Married Women Employees in Ludhiana: An Empirical Study, *Pacific Business Review International*, 8 (4), 31-39.
- KURT, R. (2003). *Karşılaştırmalı Açıklamalı 4857 Sayılı İş Kanunu*. İstanbul: İSMMMO Yayınları.
- KUTAL, M., & DERELİ, T. (1995). *Ekonomik Kriz ve Dünyada Sendika Hareketi. Petrol – İş 1993- 1994 Yıllığı (s. 559-581)*. içinde İstanbul: Petrol-İş Sendikası Yayını.
- KUZGUN, İ. (2004). Türkiye’de Esnek İstihdam Biçimlerinin Düzenlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 17-31.
- KUZGUN, İ. K. (2007). Türkiye’de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejisi. *Journal of Yaşar University*, 2 (8), 841-861.
- KUZULUGİL, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 129-141.
- KYLES, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87 (6), 53-56.
- LAC, G., & CHAMOUX, A., (2003). Elevated salivary cortisol levels as a result of sleep deprivation in a shift worker. *Occupational Medicine Journals*, 53(2) 143-145

- LALÉ, NECATİ; (2005), *Innovative Arbeitsformen, Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation*”. Köln Schmidt. (Hrsg), Ulrich Preis. ss. 197-224.
- LALLUKKA, T., Sleep complaints in middle-aged women and men: the contribution of working conditions and work–family conflicts. *Journal of Sleep Research*, 19 (3), 466-477.
- LAHELMA, E., & ARBER, S. (2010).
- LAMBERT, S. J. Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43 (3), 239–257. (1990).
- LAMM, E., Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences, *Employee Relations*, 31 (6) (2009)
- MEEKS, M. D.,
- LANCASTER, L., & STILLMAN D. *When generations collide: who they are, why they are clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Business Publications. (2002).
- LARKIN, I. M. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting*, (Doctor of Education in Instructional Technology Dissertations). Kennesaw State University. (2015).
- LAVOÏE- TREMBLAY, M., Retaining nurses and other hospital workers: An intergenerational perspective of the work climate. *Journal of nursing Scholarship*, 42 (4), 414-422.
- PAQUET, M.,
- DUCHESNE, M. A.,
- SANTO, A.,
- GAVRANČIĆ, A.,
- COURCY, F., & GAGNON, S. (2010).

- LEE R., & WILBUR E.R. (1985) Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction, *Human Relations*, 38 (8), 781-791.
- LEHTO, X. Y., JANG, S., & ACHANA, F. T., & O'LEARY, J. T. (2008). Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of baby boomers and the silent generation. *Journal of Vacation Marketing*, 14 (3), 237-252.
- LEITER, M. P., & DURUP, M. J. (1996). Work, home and in-between: a longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), 29-47.
- LEITHER, M. P. & BAKKER, A. B. (2010). *Work engagement: Introduction*, A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), In: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, (ss. 1–9), New York. Taylor and Francis Group
- LESTER, S.W., STANDIFER, R.L., & SCHULTZ, N.J. & WINDSOR, J.M. (2010). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (3), 341 –354.
- LEVIČKAITE, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- LEWIS, L., BARTLEY, M., MARMOT, M., KARASEK, R., THEORELL, T., SIEGRIST, J., & LANDSBERGIS, P. (2000). Stressors At The Workplace: Theoretical Models. *Occup Med*, 15 (1), 69-106.
- LEWIS, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. *International review of industrial and organizational psychology*, 18, 1-28.

- LİM, V. K., & TEO, T. S. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*. 15(6)
- LO, S. (2003) Perceptions of work-family conflict among married female professionals in Hong Kong. *Personnel Review*. 32(3), 376-390
- LODAHL, THOMAS M. & MATHILDE KEJNER (1965) The Definition and Measurement of Job Involvement," *Journal of Applied Psychology*, 49 (1).
- LOWER, J. (2008) Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85,
- LYONS, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Carleton University, Ottawa, ON, Canada.
- MACDONALD, S., & MACLNTYRE, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13 (2), 1–16.
- MACEY, W. H. VE SCHNEIDER, B. (2008). The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3–30.
- MACHE, S., SERVATY, R., & HARTH, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15 (1), 1-11.

- MAHONEY, A. Commitment and employee development: (2015). Comparing generations X and Y. (*Unpublished Master's Thesis*). ABD: San José State University, The Faculty of the Department of Psychology.
- MAJOR, V. S., Work Time, Work Interference with Family and KLEIN, K. L., Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*. EHRHART, M. G. 87(3), 427- 436. (2002).
- MANION J. (2009) Managing the Multi-Generational Workforce: Managerial and Policy Implications, *International Centre for Human Resources in Nursing*.
- MANNHEIM, K. *Structures of thinking*. London: Routledge & Kegan Paul. (1924).
- MANNHEIM, K. *The problem of generations.*, P. Kecskemeti (Editor), In *Karl Mannheim: Essays* (276-322). Londra: Routledge. (1952).
- MARCH, JAMES & Organizations, Open System Rational Models, Part V, pp. 93- HERBERT SIMON, 102. (1958).
- MASLACH, C., Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422. SCHAUFELI, W. B. & LEITER, M. P. (2001).

- MASUDA, A.D., POELMANS, S.A., ALLEN, T.D., SPECTOR, P.E., LAPIERRE, L.M., COOPER, C.L., ABARCA, N., BROUGH, P., FERREIRO, P., FRAILE, G. & LU, L. (2011), Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison of three country clusters, *Applied Psychology*, 61 (1), 1-29
- MAXWELL, G. R. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29 (2), 138-161.
- MCCRINDLE, M., & WOLFINGER, E. (2010). Generations Defined, *Ethos*, 18 (1), 8-13
- MCINERNEY, C. R. (1999). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment, *The Journal of Psychology*, 144 (1), 61-81.
- MCNALL, L. A., MASUDA, A. D., & NICKLIN, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144 (1), 61-81.
- MEEL, J. V. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29 (10), 357-367
- MENGİ, Z. (2009). BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı. *Hürriyet İK*, 11 Ekim 2009
- MENGİ, Z. (2014). Kariyerde Sıkışıp Kalmak Erişim Yeri: https://www.hurriyet.com.tr/ik2_7054807/ 09.09.2019 Erişim Tarihi: 03.03.2022

- MERCAN, N. X, Y ve Z kuşağı kadınların farklı tüketim alışkanlarının modern dünyada inşa edilmesi. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 59-70.
- MERİÇ, N. (2005). Türk ve Alman iş hukukunda kısmi süreli çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 2 (8).
- METİN, S., & KIZILDAĞ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (40), 340-363.
- MİCHEL, J. S. & CLARK, M. A. (2011). *Personality and Work-Life Integration*. Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R. ve Pina e Cunha, M. (Ed.), *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals* içinde (s.81- 100). Berlin: Springer.
- MİCHEL, J. S., & MITCHELSON, J. K., KOTRBA, L. M., (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of workfamily linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), 199–218.
- LEBRETON, J. M., & BALTES, B. B. (2009). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32 (5), 689-725.
- MİCHEL, J. S., KOTRBA, L. M., MITCHELSON, J. K., CLARK, M. A. & BALTES, B. B. (2011). *Consumer Behavior*, Georgia: Richard K. Miller & Washington, K. Associates.
- MİLLER, K. R., & WASHINGTON, K. (2011).

- MİNER, J. B. *Industrial – Organizational Psychology*. New York: Mcgraw – Hill International Editions Psychology Series. (1992).
- MOBLEY, W.H. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review* 7 (1): 111-116. (1982).
- MOBLEY, W. H. *Employee turnover: causes, consequences, and control*. (1982). Boston: Reading, Mass, Addison-Wesley.
- MOHAMAD, S. M. Transformational Leadership And Employees. Job Satisfaction And Commitment: A Structural Equation Investigation, *Journal Of American Science*, 8 (7), 11-19. (2012).
- MOLLA İŞ Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara 2014.
- MAHMUTOĞLU, H., ASTARLI, M., VE BAYSAL, U. (2014)
- MONDY, R. W., & *Human Resource Management*, MA:Global Edition. MARTOCCHIO, J. J. (2016)
- MORTON, L. Targeting Generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47 (2) (2002).
- MOSS, S. (2010) Generational Cohort Theory, Psychlopedia, Key theories, Developmental Theories, Erişim Tarihi: 27.01.2022, <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374>.

- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14 (2), 224-247.
- MURPHY, E, (1996): *Flexible Work*, London: Director Books Hertfordshire, London,
- MUSLU, A. (2017). Y Kuşağının İş Motivasyonunu Artırmak İçin Sürdürülebilir Yöntemler. *III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi* 12-15 Ekim, Muğla, 481-484.
- MUSTAFAYEVA, L., & BAYRAKTAROĞLU, S. (2014). İş Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere'deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması. *İşletme Bilim Dergisi*, 2 (1), 127-145.
- MYLTYKBAYEVA, A. (2017). Kazak ve Türk İş Hukuku Çerçevesinde Tele Çalışmanın Düzenlenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- NAKİP, M., (2006) *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık 3. Baskı.
- NAKTİYOK, A. & İŞCAN, Ö.F. (2003) İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama, *Akdeniz İşletme ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (6), 2003
- NART, S. (2015). *Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir

- NÄSWALL, K. (2004). *Job insecurity from a stress perspective: Antecedents, consequences, and moderators* (Doctoral dissertation). Psykologiska Institutionen, Göteborg.
- NÄSWALL, K., & DE WITTE, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and industrial democracy*, 24 (2), 189-215.
- NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S., & MCMURRIAN, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400–410.
- NİKMAH, U., MARTDİANTY, F., & DESİANA, P. M. (2022). *The Impact of Work Demand Stressors on Employees' Work Engagement and Job Performance in Flexible Work Arrangements. In Handbook of Research on the Complexities and Strategies of Occupational Stress* (pp. 363-377). IGI Global.
- NOHE, C., & SONNTAG, K. (2014). Work Family Conflict Social Support and Turnover Intentions A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, 85 (1), 1-12.
- NOOR, Q. (2004). *Leap of faith: memoirs of an unexpected life*. Miramax books. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGrawHill.
- NOYAN, M.A. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- O’REİLLY, J., & FAGAN, C. (1998). *Part-time prospects. An International Comparison*, Londra: Routledge

- OBLİNGER, G. D., & OBLİNGER, J. L. (2005). Educating the Net Generation. Educause Learning Initiative.
- OLÇUM, G. (2021). *X, Y ve Z kuşaklarının iş değerlerinin incelenmesi: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- ONKEN-MENKE, G., NUESCH, S. AND KRÖLL, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices, *Business Research*, 11(2), 239-277
- ORDUN, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated with Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 40-55
- ORGANİSATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). (2006). *OECD employment outlook 2006: Boosting jobs and incomes*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France.
- OSHAGBEMİ, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management review*.15 (7)
- ÖRNEK A. Ş. & AYDIN Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÖZ, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- ÖZÇELİK, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 99.
- ÖZDEMİR, Y. (2014). *Yeni medya ortamlarında akıllı telefonlar üzerine düşünmek*, Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Ankara
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. & DORUK, Ç. N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99
- ÖZEK, M. (2011). *Çalışan annelerin iş stresiyle başa çıkma becerisi ile tükenmişlik düzeylerinin aile değerlendirmesine ve çocuklarının davranışlarına etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- ÖZEL, Y. (2006) *Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma*, Karaman Ticaret ve Sanayi Odası, Komsan Ofset, Karaman, 2006.
- ÖZER, P. S., ERİŞ, E. D., NECZAN, Ö., & ÖZMEN, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38).
- ÖZEVREN, M. (1986) *İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- ÖZGÜVEN, İ. E. *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Pdrem yayınları (2003).
- ÖZKALP, E. (2013). *Duygular, tutumlar, davranışlar*. A. Ç. Kirel, O. Ağlargoğ (Ed), *Örgütsel davranış*, (s.56-84) içinde. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- ÖZKALP, E., & *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, KIREL, Ç. (1996).
- ÖZKAN, K., & Q-Tipi faktör analizinin gerçekleştirilmesi için tersinir ALKAN, H. (2004) matrisin oluşturulmasında minimum etkili değişkenlerin eklenmesi yaklaşımı (Isparta ili Şarkikaraağaç ilçesi orman köyleri örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 165-178.
- ÖZMETE, E., & Sosyal çalışmacıların iş yaşamında stres yönetimi üzerine TAHTACI, A. nitel değerlendirme. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*, 15 (7), 11-34. (2020).
- ÖZMETE, E., & İş Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde EKER, I. (2012). Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 1-23.
- ÖZTÜRKOĞLU, Y. Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), 109-129. (2013).
- PARASIZ, İ., & *Modern Emek Ekonomisi*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları. BİLDİRİCİ, M. (2002):

- PARASURAMAN, S., & GREENHAUS, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human resource management review*, 12 (3), 299-312.
- PARLAK, Z., & ÖZDEMİR, S. (2011). *Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik*. In Journal of Social Policy Conferences (No. 60, pp. 1-60).
- PASEWARK, W. R., & VIATOR, R. E. (2006). Sources of work-family conflict in the accounting profession. *Behavioral research in accounting*, 18 (1), 147-165.
- PASLA, P., ASEPTA, U., WIDYANINGRUM, S., PRAMESTI, M., & WICAKSONO, S. (2021). : The Effect of Work from Home and Work Load on Work-Life Balance of Generation X and Generation Y Employees. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 3 (2), 220-224.
- PEKDEMİR, I., ÖZÇELİK, O., KARABULUT, E. VE ARSLANTAŞ, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4 (16), 11-36.
- PERETZ, H., FRIED, Y. & LEVI, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: a study across 21 countries, *Human Resource Management Journal*, 28 (1), 182-200.
- PEREZ, M. P., SANCHEZ, A.M., DE LUÍS CARNICER, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, *Technovation*. 22 (12), 775–783.

- PİERCE, J. L., & NEWSTROM, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(1), 247-262.
- PİNHAS, M. M. (2007). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma*, İstanbul: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.
- POLAT, E. VE GÜRBÜZ, A. K. (2016). Konaklama İşletmelerinin Fiyatlandırma Davranışlarında Maliyet Yapısı ve Mevsimselliğin Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (15): 176-195
- PORTER, S., & AYMAN, R. (2010). Work flexibility as a mediator of the relationship between work–family conflict and intention to quit. *Journal of Management & Organization*, 16 (3), 411-424.
- POYRAZ, K., & KAMA, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- PROBST, T.M. (2014). *Job insecurity and anticipated job loss: a primer and exploration of possible interventions*. U.C. Klehe ve E.A.J. Van Hooft (ed.). *The oxford handbook of job loss and job Search içinde*. Online: Oxford Handbooks
- PRUTCHNO, R., LİTCHFIELD, L. & FRİED, M., (2000). *Measuring the impact of workplace flexibility*. Boston: Boston College Center for Work and Family.
- REEVES, T. C. & OH, E., (2008), *Generational Differences, In Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, Ed.: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merrienboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York.

- REHMAN, M., & SİDDİQUİ, D. A. (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities employees of Pakistan. Available at SSRN 3510918.
- REILLY, P., (2012). Understanding and Teaching Generation Y, *English Teaching Forum*, 50(1), 1- 11.
- RİDWAN, L. A. (2021). *Analisis Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Work-Life Balance dan Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Perbankan Generasi Y di Kota Makassar* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- RHEE, M. K., PARK, S. K., & LEE, C. K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work–family conflict, family–work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare*, 29 (1), 51-61.
- ROSENBLATT, Z., & RUVİO, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of organizational behavior*, 17 (1), 587-605.
- ROSİN, H. M., & KORABİK, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (4), 317-330.
- RUDOLPH, C. W., & BALTES, B. B. (2017). Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (1), 40.
- RUIZ, E. (2009) *Discriminateor Diversify* (2. bs.). USA: Positive Psyche, Biz CorpLothian.

- RUJNAN, T. (2010), Onkoloji Hemşirelerinin İş Stresi ve Tükenme Düzeyleriyle ile Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- RUSBULT, C. E., D. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and FARRELL, G. Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job ROGERS VE A. G. Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31 (3), 599-627. MAINOUS. (1988)
- RUSSELL, H. O. The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16 (1), 73-97. (2009).
- RUSO, J. A., & Workaholic worker type differences in work-family conflict: WATERS, L. E. The moderating role of supervisor support and flexible work scheduling. *Career Development International*. 11(5). (2006).
- RUVIO, A. & Job insecurity among Israeli school teachers: Sectoral profiles ROSENBLATT Z. and organizational implications. *Journal of Educational Administration*, 37 (2), 139-168. (1999).
- RYAN, B., MA, E., The Work Family Conflict of University Food Service HSIAO, A., KU, M., Managers: An Exploratory Study of its Antecedents and Consequences, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22 (2015), 10-18. (2015),
- SABUNCUOĞLU, Örgütsel psikoloji (4. bs.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları. Z., & TÜZ, M. (2008).
- SAKS, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. 21(7).
- SAN, N. (2006) *Part-time Çalışma Kavramı, İçeriği ve Uygulanabilirliği: Sakarya'da Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

- SANDERSON, P. (2003). *The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: an assessment of the navy's medical service corps* (Doctoral Dissertation), Regent University, Virginia.
- SARAÇOĞLU, S. (2021). Ofis çalışanlarında esnek çalışma uygulamalarının x ve y kuşağı çalışanlarının performansına etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul
- SARIKAYA, O. (2018). *X ve y kuşaklarının karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri açısından karşılaştırmalı analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- SCHAUFELİ, W. B., BAKKER, A. B., JONGE, J., LE BLANC, P., PEETERS, M. & TARİS, T., (2001). *Maakt Arbeid Gezond? Op Zoek Naar De Bevlogen Werknemer* (Work and Health: The Quest of The Engaged Worker), De Psycholoog, 36, 422-428.
- SCHAUFELİ, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3 (1), 71-92.
- SCHERER, R. F. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire, *Psychological Report*, 62 (3), 76-770.
- SCHERMERHORN, JOHN R., HUNT, JAMES G., OSBORN, RICHARD N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons Inc.

- SCHEWE, C. D., & MEREDITH, G. (2004). Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4 (1), 51-63.
- SCHOTS, M. & L. TASKİN: 2005, 'Flexible Working Times: towards a New Employment Relationship?', *Paper presented at the fourth International Conference on Critical Management Studies*, Cambridge, 4-6 July.
- SEÇER, B. (2008). *Psikolojik Boyutuyla İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları*. İçinde İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, (Ed. T. Solmuş). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- SEÇKİN, F. S. (2000). "Türkiye'nin Kuşak Profili", *Capital Dergisi*, 12, 00-106.
- SELYE, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- SERT, S. (2014). Çağrı Üzerine Çalışmaya Dayalı İş Sözleşmesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 110, 335-356.
- SETİYANİ, A., DJUMARNO, D., RİYANTO, S., & NAWANGSARİ, L. (2019). The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9 (3).
- SEVİMLİ, F. & İŞCAN, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-64.
- SEZEN, N. K. (2012). İş Başarısında Kuşak Farkı Erişim Yeri: <https://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html/> Erişim Tarihi: 08.11.2019.

- SHACKLOCK, K., & BRUNETTO, Y. (2012). The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generations in Australia. *Journal of advanced nursing*, 68 (1), 36-46.
- SHAGVALİYEVA, S. & YAZDANİFARD, R. (2014). Impact of flexible working hours on work life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4 (1).
- SHOCKLEY, K. M., & ALLEN, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 71 (3), 479-493.
- SIRIM, V. (2006). Y Kuşağının Özgürlük Esareti, *Zafer Dergisi Yazıları*, 354
- SİLLA, I., GRACÍA, F., MAÑAS, M., & PEİRO, J. (2010). Job insecurity and employees' attitudes: The moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31 (4), 449-465
- SİNGH, A. (2014). Challenges and issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (7), 59-63
- SLADEK, S. L. (2007). *What Your Association Needs to Know About X, Y and Z: The New Recruit*. USA: Expert Publishing.
- SMİTH, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31 (4), 434-447.
- SONNENTAG, S. (2003). Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.

- SOYSAL, A. (2009). Farklı sektörlerde çalışan iş görenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14 (2). 333-359.
- SÖNMEZ., P. (2006). Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Donuşum. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 5 (3),
- SRİNIVASAN, V. (2012). Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24 (1), 48-66.
- STAVROU, E. & KILANIOTIS, C. (2010). Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures, *British Journal of Management*, 21(2), pp. 541-554.
- STAW B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour* 1: 253-273
- STEERS. R. M.. & MOWDAY, R. T. (1981). *Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 235-281). Greenwich. CT: JAI Press.
- STİLLMAN , D., & STİLLMAN , J. (2018). *İşte Z Kuşağı* (Çev: Duygu Pınar Kayıhan, Ferhat Erduran), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi
- STOCK, R., STRECKER, M. AND BİELİNG, G. (2016). Organizational work–family support as universal remedy? A cross-cultural comparison of China, India and the USA, *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (11), 1192-1216.
- STRAUSS W. & HOWE N. (1991). *Generations: The history of America"s future*. New York, NY: William Morrow

- SULLIVAN, S.E., "Using the Kaleidoscope Career Model to Examine
FORRET, M.L., Generational Differences in Work Attitudes, *Fairfield*
CARRAHER, S.M., *University Digital Commons*, 14 (3), 284-302.
MAİMİNERO, L.A.
(2009).
- SÜMER, H. H. İşçinin sendikal nedenlerle feshe karşı korunması. Ankara:
(1997). Mimoza Yayınları.
- SÜRAL ÖZER, P., Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir
ERİŞ, E. D. VE Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*
TİMURCANDAY (38), 123-142.
ÖZMEN, Ö. (2013).
- SVERKE, M. & The nature of job insecurity: Understanding employment
HELLGREN, J. uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied*
(2002). *Psychology: An International Review*, 51 (1), 23-42.
- SVERKE, M., No security: A meta-analysis and review of job insecurity and
HELLGREN, J. VE its consequences. *Journal of Occupational Health*
NÄSWALL, K. *Psychology*, 7 (3), 242-264.
(2002).
- SWANBERG, J. E., Schedule control, supervisor support and work engagement:
MCKECHNIE, S. P., A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal*
OJHA, M. U., & *of Vocational Behavior*, 79 (3), 613-624.
JAMES, J. B. (2011).
- ŞAHİN, T. (2014) *Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Örgütsel Bağlılığı*
Sağlamaya Etkisi: Başbakanlık Örneği, (Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü. Ankara.

- ŞALAP, K. O. (2016). *Çalışma yaşamında kuşaklar: Kuşakların iş ve özelyaşam dengesine ilişkin yaklaşımları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- ŞENOL, U., (2015). Bir sanayi kuruluşundaki vardiyalı ve vardiyasız çalışanların anksiyete ve depresyon düzeylerinin yaşam kalitesine etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 7.Baskı.
- ŞİMŞİR, İ. & SEYRAN F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- TAN, G. (2007). *Atipik Çalışma Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- TAN, E. (2014). *Avrupa Birliği ve Türkiye'de esnek istihdam* (Uzmanlık Tezi). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara
- TANDOĞAN, A. (2013). 2000 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları Z Kuşağı Çocukları. *Genç Haber Dergisi*, 1 (1), 26-34.
- TANER, D., & NEGİZ, N. (2018). KAMU İDARELERİNDE ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ UYGULAMASI ÜZERİNE BİR İNCELEME. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (3), 1131-1152.

- TANSU, M., (2009). Algılanan kişi- örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- TAPSCOTT, D. (2009). Grown Up Digital. Boston. McGraw-Hill Education. Erişim Yeri: [http://society.mcgraw-hill.com/downloads/komunikaciisteoria/eng/Grown_Up_Digital_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_\(Don_Tapscott\).pdf](http://society.mcgraw-hill.com/downloads/komunikaciisteoria/eng/Grown_Up_Digital_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_(Don_Tapscott).pdf) Erişim Tarihi: 20.05.2022.
- TARCAN, N. (2001). Çağ Yakalama ve Rekabet Edebilirlikte Çalışma Mevzuatının Rolü: Esnek ve Çağdaş İş Kanunu. *Mercek Dergisi, MESS*, 24, 26-39.
- TASLAK, S., (2007) İş-Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Yönetim*, 18 (58), 67-75.
- TAŞ, H. Y. & KAÇAR, S. (2019) X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 643-675.
- TAŞKIN HİLAL (2020) Esnek çalışma açısından kadın istihdamı ve ab ülke örnekleri karşılaştırması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Ankara.
- TAŞLIYAN, M, ENGİZEK, H, & GÜL, N. (2017). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri Üzerine Bir Çalışma. *Tübbak Bilim Dergisi*, 10 (2), 111-125.
- TAŞOĞLU, J., & LİMONCUOĞLU, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2 (2), 77-85.

- TAYLOR, J. C. (2008). *Whither march the cohorts: The validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel. Toronto: Canadian Forces College National Security Studies Program.*
- TBMM KADIN FIRSAT EŞİTLİĞİ KOMİSYONU (2013). *Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Raporu*
- TEKİN, M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.*
- TEKİN, M. & ZENENLER M. (2007). *Esnek İşletme, Ankara: Nobel Yayın, 2007*
- TERİET, B. (1977), Schichtarbeit zwischen Standardisierung und Flexibilisierung. *İn: Personal. 29 (5). 178-181..*
- TETT, R. P., & MEYER, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: *Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology, 46 (2).*
- THOMSON, P. (2008). The business benefits of flexible working. *Strategic HR Review, 7 (2), 17-22.*
- TİMMES, C., BROUGH, P., O'DRİSCOLL, M., KALLİATH, T., SİU, O. L., SİT, C., & LO, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 53 (1), 83-103.*
- TİSK, (1999) *Çalışma Hayatında Esneklik, Ankara.*

- TOKOL, A. (1986). Esnek çalışma saatleri. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 161-167.
- TOKOL, A., (1992) *Avrupa Topluluğunda Part-Time Çalışma*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 69,
- TOKOL, A. (2000): *Esneklik ve Endüstri İlişkileri*, Bursa: Alfa Yayınları.
- TOKOL, A. (2015): *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler* Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- TOKTAŞ, D. (2020). *Bilgi Toplumu Kuramları Bağlamında Esnek Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TOLBİZE, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. University of Minnesota: Research and Training Center on Community Living.
- TOPÇUK, Y. (2006) *Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TOPÇUOĞLU, M. (2007), İyide Kim Bu Y'ler?, *Reklamcılar Derneği Dergisi*, Ağustos –2007, Sayı: 5, Erişim Yeri: <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/>, Erişim Tarihi: 01.05.2022
- TORUN, Y. (2016) *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- TORUNTAY, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşakları Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- TOZLU, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (4), 99-116.
- TRUSS, C., SHANTZ, A., SOANE, E., ALFES, K., & DELBRIDGE, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international journal of human resource management*, 24 (14), 2657-2669.
- TUBİN, R. (2007). Multiple Roles, Work-Family Conflict And Related Outcomes. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- TULGAN, B. (2009). *Managing Generation X*, New York : W.W. Norton Publishing.
- TUNCAY, C. (1995). *Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler, Esneklik*. Çimento Müstahsilleri Sendikası Yayını, Ankara
- TUNCAY, C. (1999). Değişim Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri. *MESS Mercek Dergisi* 15 (1), 67-82.
- TUNÇCAN ONGAN, N. (2004). Esneklik yaklaşımının istihdam hacmi açısından değerlendirilmesi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3 (3), 123-142.
- TUNÇER, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

- TURAN, H. (2017) Türk kamu personel sisteminde esnek çalışma biçimlerinin uygulanabilirliği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla
- TURUNÇ, Ö., & ÇELİK, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- TURUNÇ, Ö., ERKUŞ, A., (2010), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rölü, *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 415-440
- TÜRK, A., (2013), *Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu [TİSK], 1999*
- TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKASI (MESS). (1995). *Çalışma Hayatında Esneklik*. MESS Yayınları.
- TWENGE, J. M. (2010) A Review of Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psycholog.* 25 (2), 201-210.
- UGARGOL, J. D., & PATRICK, H. A. (2018). The relationship of workplace flexibility to employee engagement among information technology employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5 (1), 40-55.
- UGURLUOĞLU, B. (2020). Kişisel özelliklere göre jenerasyon belirlenmesi ve iş beklentilerinin karşılaştırılması (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- UHLÍG, L.,
KORUNKA, C.,
PREM, R., &
KUBÍCEK, B.
(2022). A two-wave study on the effects of cognitive demands of flexible work on cognitive flexibility, work engagement, and fatigue. *Applied Psychology*. 2022, 1-22
- US CENSUS BUREAU. (2006). *Selected characteristics of baby boomers 42 to 60 years old in 2006*.
- UYARGİL, C. VE
ULUHAN, R.
(2008). *İş Analizi ve İş Dizaynı*, Cavide Uyargil içinde., İnsan Kaynakları Yönetimi, 55-95.
- ÜNAL, E., (2019). *Vardiyalı çalışmanın sosyolojik analizi: Ceyhan sağlık çalışanları örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde
- VALLONE, E. J., &
DONALDSON, S. I.
(2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & stress*, 15 (3), 214-226.
- VAN DER
VOORDT, T. J.
(2004). Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. *Facilities*, 22(9/10), 240-246.
- VANDER ELST, T.,
A. VAN DEN
BROECK A., DE
CUYPER N., & DE
WITTE H. (2014). On the reciprocal relationship between job insecurity and employee well-being: Mediation by perceived control? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (4), 671-693.
- VAN DER LIPPE,
T., & LIPPÉNYİ, Z.
(2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. *Social indicators research*, 151 (2), 383-402.

- VOYDANOFF, P. Work role characteristics, family structure demands, and (1988). work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50 (3), 749– 761.
- VOYDANOFF, P. Social integration, work-family conflict and facilitation, and (2005). : job and marital quality. *Journal of marriage and family*, 67 (3), 666-679.
- VOYDANOFF, P. Work Demands and Work to Family Conflict and Family to (2005). Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, 26 (6), 707-726.
- WADHAWAN, S. Impact of flexible working arrangements on employee & MAHENDRU, H. satisfaction in IT sector. *BVIMSR Journal of Management Research*, 11 (1),. (2019).
- WALLACE, J. Work Commitment in the Legal Profession: A Study of Baby (2006), Boomers and Generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13 (2), 137-151.
- WATT, D., (2009), *Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce*, The Conference Board of Canada, Report November-2009.
- WAYNE, J. H., The role of identity and work—family support in work— RANDEL, A. E., & family enrichment and its work-related consequences. STEVENS, J. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 445–461 (2006).
- WEISBERG, J., Employee turnover intentions: implications from a national KIRSSCHENBAU sample. *The International Journal of Human Resource Management*. 2 (3): 359-375. M, A. (1991).

- WEISS, D.J., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*,
 DAWIS, R.V. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis:
 ENGLAND, G.W. & University of Minnesota, Industrial Relations Center.
 LOFQUIST, L.H.
 (1967).
- WEIDEMAN, M., & The influence of flexible work arrangements on employee
 HOFMEYER, K. B. engagement: An exploratory study. *SA journal of human*
 (2020). *resource management*, 18 (1), 1-18.
- WELSH, I. (1995) *Job insecurity - A chronic psychological threat!: Antecedents*
and consequences [Unpublished Doctoral Dissertation]. Seton
 Ball University, New Jersey.
- WICKRAMASINGHE, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule
 flexibility and job stress: Some empirical evidence from Sri
 Lanka. *International Journal of Workplace Health*
Management. 5 (1), 44-55.
- WILLIAMS, K. C., Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies*
 & PAGE, R. A. *in Business*, 5 (1), 1–17.
 (2011).
- WILLIAMS, S. Welcome to generation Z. *B&T Magazine*. 60 (2731).
 (2010).
- WOLBURG J, A Psychographic Analysis of Generation Y College Students,
 POKRYWCZYNSKI *Journal of Advertising Research*, 41(5): 33–52.
 1 J 2001.
- WÖHRMANN, A., Working time flexibility and work-life balance, *Zeitschrift für*
 DILCHERT, N. & *Arbeitswissenschaft* , 75 (1), 74-85.
 MICHEL, A. (2021),

- WULANDARI, A., & LIESTIAWATI, F. I. D. (2016). *Pengaruh flexitime terhadap kinerja dengan work-life balance sebagai variable intervening (studi pada karyawan Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero) Direktorat Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- YANG H, LV J, ZHOU X, LIU H, MI B. (2017) Validation of work pressure and associated factors influencing hospital nurse turnover: a cross-sectional investigation in Shaanxi Province, China. *BMC Health Services Research*. 17 (1): 1-11.
- YANG, J., T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organizational commitment, job satisfaction and turnover intension in the hotel industry. *The Service Industries Journal*. 28 (4) : 429-443.
- YANIK, O., (2014). Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- YAPICI, N. (2020) ABD esnek çalışma düzenlemelerinden hareketle Türk Kamu Yönetimi için bir model önerisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Ankara.
- YAŞAR, A. B. (2014) Yoğun bakım hemşirelerinde iş stresinin çalışan performansına etkileri (Bir kamu hastanesi uygulaması). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- YAŞLIOĞLU, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

- YAVUZ, A. (1995). Çalışma Hayatında Esnek Çalışmanın Ortaya Çıkışı, Esnekliğin Nedenleri ve Esneklik Türleri. *Çimento İşveren Dergisi* 9(1), 25-36.
- YAVUZ, A. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Ankara: Filiz Kitabevi, 1995
- YAVUZ, A. (1997). Çalışma sürelerinin esnekliği ve esnek zaman modeli. *Çimento İşveren Dergisi*, 11(6).
- YAVUZ A. (2000) *Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye için Öneriler*, Ankara: Tühis Yayıncılık
- YAVUZ, M. (2014). *Z Kuşağı, Gençlerin Dinamiklerini Değiştirmeye Geliyor*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- YELKİKALAN, N., ALTIN, E. (2010). Farklı kuşakların yönetimi. Onsekiz Mart Üniversitesi *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 13-18.
- YENİHAN, B., MERT, Ö. N. E. R., & ÇİFTYILDIZ, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5 (1), 38-49.
- YETİM, E., & DEMİRDİZEN, D. Ç. (2019). Bir iş sağlığı konusu olarak öğretmenlerde iş stresi ve başa çıkma yolları: alan araştırması. *Journal Of Awareness*, 3 (5), 637-652.
- YILDIRIM, A., (2018). X ve y kuşaklarının esnek çalışmaya olan bakış açıları: Bir alan araştırması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- YILDIZ, N. (2007). *Esnek üretim biçimleri Ve Esnek çalışma yöntemlerinin endüstri ilişkilerine Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- YILMAZ B, HALICI A (2010) İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 2 (4): 93-108.
- YILMAZ, M.K., 2018. Havacılık işletmelerindeki vardiyalı çalışma düzeninde yöneticili ve yöneticisiz ekipler ile cinsiyetin çalışan memnuniyeti üzerine etkisi: bir model önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- YILMAZ, O., 2018. Türk İş Hukuku'nda postalar halinde çalışma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1), 83-87.
- YILMAZ, Y, KARAHAHAN, D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources* , 13 (3) , 95-118 .
- YOKOYAMA, K., NAKATA, A., KANNARİ, Y., NİCKEL, F., DECI, N., KRAUSE, A., & DETTMERS, J. (2022). Burnout and poor perceived health in flexible working time in Japanese employees: the role of self-endangering behavior in relation to workaholism, work engagement, and job stressors. *Industrial Health*.
- YOLBULAN, O.E., & YALMAN, N. (2013). Türkiye'de tartışmalı reklamlar: Kuşaklar arası karşılaştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 135-152.
- YUMUŞAK, S. (2007). İş görende iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 95-106.

- YUNİARTI, A. D. (2021). Relationship Between Flexible Working Arrangement and Job Satisfaction Mediated by Work-life Balance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, dan Akuntansi-JPEPA*, 2 (2), 144-152.
- YÜCEL E., (2017) Geçmişten Bugüne Esnek Çalışma *Journal of Human Sciences*, 14 (3).
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013) Türk Tipi Y Kuşağı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (45), 343-353.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. VE AKDUMAN, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (19), 415-440.
- YÜRÜR, Ş., & KESER, A. (2010). İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 165-194.
- ZEDECK, S., VE MOSIER, K. L. (1990). . Work in The Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- ZEMKE, R., RAINES, C. VE FİLİPCZAK, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM Books.
- ZEMPKE, R., RAINES, C., FİLİPCZAK, B., (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2nd Ed., New York: Amacom Books.
- ZENGİNGÖNÜL, O. (2007). *Küreselleşme*. İzmir: Barış Yayınları.

ZEYTİNOĞLU, E. *İş Hukukunda Esneklik ve 4857 Sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi (2006).

ZEYTİNOĞLU, E.(2012), Çalışma Barışına Katkısı Olacak Bir Sistem: Esneklik, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 11(22), 157-175-



EKLER

EK1

AKADEMİK ARAŞTIRMA

Sayın katılımcı, aşağıda yer alan anket formu İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Altan DOĞAN danışmanlığında gerçekleşmekte olan "Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi ve Bir Araştırma" isimli doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket formunda kişi adları kesinlikle belirtilmeyecek, bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Lütfen soruları içtenlikle ve eksik bırakmadan yanıtlayınız.

Araştırmadan elde edilen bulgular toplu olarak değerlendirilecek ve yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle, ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

Ankete katıldığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.

Bumin Çağatay AKSU

Doç. Dr. Altan DOĞAN

BÖLÜM 1: İŞE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ



İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.					
4	Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.					
5	İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.					
6	Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.					
7	Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.					
8	İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
9	İşim bana çalışma şevki verir.					
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
11	İşimi ilginç ve özel bulurum.					
12	Çalışırken zaman su gibi akıp gider.					
13	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					

14	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
15	Çalışırken tamamen işime konsantre olur işime dalar giderim.					
16	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
17	Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.					

BÖLÜM 2: İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ

++

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.					
2	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.					
3	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.					
4	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.					
5	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.					
6	Kurumunda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.					
7	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.					

BÖLÜM 3: İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI ÖLÇEĞİ

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sanırım işten çıkartılacağım.					
2	İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.					
3	İşimi kaybetmekten korkuyorum.					
4	Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum.					
5	Bu işyerinde kalıcı olacağımdan eminim.					
6	Bu işyerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.					
7	Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.					
8	Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.					
9	Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum.					

BÖLÜM 4: İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Eğer <u>imkanım</u> olsaydı işimden ayrılırdım.					
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
4	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

BÖLÜM 5: İŞ AİLE ÇATIŞMASI ÖLÇEĞİ

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşteki sorumluluklarım, aile ve ev yaşamımı olumsuz etkiliyor.					
2	İşimin aldığı zaman, ailevi sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.					
3	İşimin gereklilikleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
4	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle ailevi sorumluluklarımı yerine getirmekte zorlanıyorum.					
5	İşle ilgili sorumluluklarım nedeniyle ailevi faaliyetlerle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.					
6	Ailemin gereksinimleri, iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.					
7	Ev yaşamının gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.					
8	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
9	Aile yaşamım; işe zamanında gitmek, günlük iş gerekliliklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.					
10	Aile yaşamının yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.					

BÖLÜM 6: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

İfade No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki ölçeği kullanarak (x) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İyi yaptığım işler için takdir ediliyim.					
2	İş yerimdeki insanları kendime yakın hissediyorum.					
3	Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.					
4	İşimle ilgili kendimi güvende hissediyorum.					
5	Yönetimin benimle ilgilendiğine inanıyorum.					
6	Her şey hesaba katıldığında, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğunu düşünüyorum.					
7	Maaşımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
8	Tüm yetenek ve becerilerim işte kullanılır.					
9	Deneticilerimle (yönetici, şef, amir, vb.) iyi geçinirim.					
10	İşim hakkında iyi şeyler hissediyorum.					

BÖLÜM 7: DEMOGRAFİK BİLGİLER

İfade No	Aşağıdaki ifadelerden size uygun (x) olarak işaretleyiniz. Açık uçlu soruları lütfen size en uygun şekilde doldurunuz.
1	Cinsiyetiniz <u>Kadın</u> () Erkek ()
2	Yaşınız (Açık Uçlu Soru)
3	Doğum Yılı (Açık Uçlu Soru)
4	Medeni Durumunuz <u>Evlili</u> () Bekar () Boşanmış ()
5	Özel yaşamınızı en iyi ifade eden seçenek Tek yaşıyorum () Eşimle birlikte yaşıyorum () Eşimle ve çocuğumla/çocuklarımla birlikte yaşıyorum () Anne ve babamla yaşıyorum () Anne, baba ve kardeşlerimle yaşıyorum () Ev arkadaşım/arkadaşlarımla yaşıyorum ()
6	Çocuğunuz var mı? Varsa kaç adet (Açık Uçlu Soru)
7	Çocuklarınızın yaşları nedir? (Açık Uçlu Soru)
8	Eğitim durumunuz (son mezun olduğunuz dereceyi işaretleyin) <u>İlköğretim Mezun</u> () Lise Mezun () Ön lisans Mezun () Lisans Mezun () Yüksek Lisans Mezun () Doktora Mezun ()

BÖLÜM 8: ÇALIŞMA YAŞAMINA İLİŞKİN BİLGİLER

İfade No	Aşağıdaki ifadelerden size uygun (x) olarak işaretleyiniz. Açık uçlu soruları lütfen size en uygun şekilde doldurunuz.
1	Çalıştığınız sektör (Açık Uçlu Soru)
2	Çalıştığınız pozisyon (Açık Uçlu Soru)
3	Toplam iş tecrübeniz? 0-5 <u>yıl</u> () 6-14 yıl () 15 yıl üzeri ()
4	Çalıştığınız kurumdaki kıdeminiz? 5 <u>yıl</u> () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üzeri ()
5	Haftalık çalışma süreniz (gün) (Açık Uçlu Soru)
6	Haftalık çalışma süreniz (saat) (Açık Uçlu Soru)
7	Haftada kaç gün evden/uzaktan çalışıyorsunuz? 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
8	Çalıştığım kurumda belirli prosedürler dahilinde mesai saatlerimi (mesaiye başlangıç ve mesai bitiş saatimi) düzenleme hakkım vardır. Evet () Hayır ()
9	Çalıştığım kurumda herkesin işyerinde bulunması gereken çekirdek zaman haricindeki (günlük toplam çalışma süresini aynı gün tamamlamak koşuluyla) zaman dilimini ayarlama konusunda söz sahibiyim (örneğin günlük 9 saat çalışılan bir işyerinde günlük 9 saati doldurmak şartıyla çalıştığım zaman dilimlerini ayarlayabilirim.) Evet () Hayır ()

EK2

Tarih ve Sayı: 16.02.2022-756761



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-756761
Konu :Bumin Çağatay AKSU

Sayın Bumin Çağatay AKSU

İlgi : 17.12.2021 tarihli, 656739 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2022/05 dosya numaralı "Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi ve Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 17.01.2022 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 12.02.2022-749738



İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları ve Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi **Bumin Çağatay AKSU** "Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi ve Bir Araştırma" başlıklı, **2022/05** dosya numaralı 17.12.2021 tarih ve **656739** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 17.01.2022 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydin TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	

Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
			● Onay ● Katılmadı	

EK3



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-40847669
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Bumin Çağatay AKSU)

10/01/2022

VAİ İİ İK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Üniversitesinin 23.12.2021 tarihli ve 665007 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.01.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi ve Bir Araştırma
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Yapılacak Kişiler : Resmi / Özel Tüm Eğitim Kurumları Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmanması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makaminizce da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Menderes KAYA
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
10/01/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
...

EK4

ÖZGEÇMİŞ VE ESERLER LİSTESİ

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Bumin Çağatay Aksu

Akademik Unvanı: Araştırma Görevlisi

Bildiği Yabancı Diller (Puan ve Yılı): İngilizce 78,75 (Yökdil-2018)

Ales (Puan ve Yıl): 86,81914 (Eşit Ağırlık 2017) / 74,31933 (Eşit Ağırlık 2022)

Askerlik Durumu: Kesin Terhis (16.02.2019)

Uzmanlık Alanı: İnsan Kaynakları Yönetimi

Derece	Bölüm/Program	Okul/Üniversite	Yıl
İlköğretim	Özel Okul	Doğa Koleji (%100) Burslu	2007
Lise	Anadolu Lisesi	Maltepe Kadir Has Anadolu Lisesi	2007-2011
Lisans	İşletme Fakültesi	İstanbul Üniversitesi	2011-2015
Y. Lisans	Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı	İstanbul Üniversitesi	2015-2018
Doktora	Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı	İstanbul Üniversitesi	2018- 2022 (mezun)

Yüksek Lisans Tezi

Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının Ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması Ve Bir Araştırma

Doktora Tezi:

Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi ve Bir Araştırma

Görevler:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
İnsan Kaynakları Stajyeri	Hayat Holding	06.2018-08.2018
Araştırma Görevlisi	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	01.09.2018-hâlen

İdari Görevler:

İnsan Hakları Kurulu Üyeliği

Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler:**ESERLER:****A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:**

A1. Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması
(Comparison of Motivation Tools and Career Anchors in Terms of Generations)

A2. Çalışanların Nomofobi Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi [Ve](#)
Bir Araştırma

A3. Çevresel sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeşil [içy](#)
bağlamında değerlendirilmesi

A4. Covid 19 Pandemisinin Sağlık Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algıları, Algılanan İş
Stresleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

A5. Covid 19 pandemisinin çalışanların finansal kaygı, iş-yaşam dengesi ve sosyal
izolasyon düzeylerine etkilerinin incelenmesi

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

B1. Çalışanların [Nomofobiklik](#) Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından
İncelenmesi

B2. X Y ve Z Kuşakları Açısından Motivasyon Araçlarının İncelenmesi