



BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİNDE ÇALIŞAN
MUTLULUĞU VE ÜRETKENLİĞİ**

**Merve AKAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Seher YASTIOĞLU**

BURDUR – 2025

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİNDE ÇALIŞAN
MUTLULUĞU VE ÜRETKENLİĞİ**

Merve AKAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Seher YASTIOĞLU

Üye: Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK
Üye: Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

BURDUR – 2025

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim- Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİNDE ÇALIŞAN MUTLULUĞU VE ÜRETKENLİĞİ” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz vebilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Merve AKAY

TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında büyük emeği geçen, bana her konuda her zaman yardımcı olan, yol gösteren ve destek olan değerli hocam Doç. Dr. Seher Yastıoğlu'na şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Burdur,2025



(AKAY, Merve, “Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerinde Çalışan Mutluluğu ve Üretkenliği”, *Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2025*)

ÖZET

Küreselleşme, dijitalleşme ve pandemi sonrası yeniden şekillenen çalışma ilişkileri, geleneksel iş modellerinin geçerliliğini tartışmaya açmış, esnek çalışma biçimlerinin özellikle uzaktan ve hibrit modeller ekseninde yaygınlık kazanmasına neden olmuştur. Bu dönüşüm yalnızca işin yapıldığı mekânları değil, aynı zamanda çalışanların mutluluk düzeyleri, üretkenlik algıları ve iş yaşam dengesine dair deneyimlerini de yeniden tanımlanabilir bir bağlama oturtmuştur. Ancak üretkenlik ve mutluluk gibi kavramların uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde nasıl biçimlendiği, hangi örgütsel, fiziki ve psikososyal koşullarda desteklendiği veya zayıfladığı konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan araştırmada, söz konusu çalışma modellerin çalışan mutluluğu ve üretkenliği üzerindeki etkileri çok boyutlu bir kavramsal çerçevede ele alınmış; ilk bölümde esnek, uzaktan ve hibrit modellerin tarihsel ve kuramsal temelleri kapsamlı biçimde değerlendirilmiş; ikinci bölümde ise çalışan mutluluğu ve üretkenliği teorik yaklaşımlar, etkileyen faktörler ve iş-yaşam dengesi perspektifiyle incelenmiştir. Çalışmada farklı iş modellerinde, çalışan deneyimlerinin anlamlı biçimde değerlendirilmesi hedeflenmiş, bu doğrultuda nitel yöntem kullanılmış ve veriler 31 açık uçlu soru ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye’nin 15 farklı ilinden, hibrit ya da tamamen uzaktan çalışma modelini benimsemiş kurumsal işletmelerde görev yapan 70 beyaz yakalı çalışan oluşturmuştur. Temel bulgular, hem uzaktan hem de hibrit modellerin genel olarak çalışanların mutluluk düzeyleri ve üretkenlik algıları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle esnek çalışma saatleri ve mekânsal özgürlük gibi faktörlerin, iş-yaşam dengesini iyileştirdiği, trafik stresini azalttığı ve genel mutluluğu artırdığı belirlenmiştir. Buna karşılık, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, sosyal izolasyon ve sürekli erişilebilirlik baskısı gibi olumsuzluklar, bu modellerin dezavantajları olarak vurgulanmıştır. Bulgularda ayrıca, hibrit çalışmada yönetici tutumu, sosyal destek ve iletişim kalitesinin kritik belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Uzaktan Çalışma, Hibrit Çalışma, Esnek Çalışma Modelleri, Çalışan Mutluluğu, Çalışan Verimliliği, Üretkenlik.*

(AKAY, Merve, “Employee Happiness and Productivity in Remote and Hybrid Work Models”, MsC Thesis, Burdur, 2025)

ABSTRACT

Globalization, digitalization, and the restructuring of work relations in the post-pandemic era challenge the validity of traditional business models, leading to the widespread adoption of flexible work arrangements, particularly remote and hybrid models. These transformations reshape not only the physical settings of work but also redefined employees’ levels of happiness, perceptions of productivity, and experiences of work–life balance. Nevertheless, debates persist regarding how concepts such as productivity and happiness evolve within remote and hybrid work models and under which organizational, physical, and psychosocial conditions they are strengthened or undermined. Against this background, the present study examines the impact of these work models on employee happiness and productivity within a multidimensional conceptual framework. The first part provides a comprehensive analysis of the historical and theoretical foundations of flexible, remote, and hybrid work arrangements, while the second part explores employee happiness and productivity through theoretical approaches, influencing factors, and a work–life balance perspective. The study aimed to meaningfully assess employee experiences across different work models, employing a qualitative research design in which data were collected through 31 open-ended questions. The study group consisted of 70 white-collar employees working in corporate enterprises located in 15 provinces of Türkiye that adopted either hybrid or fully remote work models. The main findings indicate that both remote and hybrid models generally have positive effects on employees’ happiness and productivity perceptions. In particular, flexible working hours and spatial autonomy were found to improve work–life balance, reduce commuting stress, and enhance overall well-being. Conversely, blurred boundaries between work and personal life, social isolation, and constant availability pressures emerged as potential drawbacks of these models. Furthermore, the findings highlight that in hybrid work settings, managerial attitude, social support, and the quality of communication are critical determinants.

Keywords: *Remote Working, Hybrid Working, Flexible Working Models, Employee Happiness, Employee Efficiency, Productivity.*

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE ESNEK, UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA

1.1. Esnek Çalışma Üzerine Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve	5
1.1.1. Çalışma Yaşamında Esneklik ve Tarihsel Süreç.....	5
1.1.2. Çalışma Yaşamında Esneklik Olgusunun Sınıflandırılması	9
1.1.2.1. Zamansal Esneklik.....	10
1.1.2.2. Mekânsal Esneklik.....	11
1.1.2.3. Yapısal Esneklik	12
1.1.2.4. Fonksiyonel Esneklik.....	13
1.1.2.5. Hibrit Esneklik.....	14
1.1.2.6. Sayısal Esneklik.....	16
1.1.2.7. Ücret Esnekliği	17
1.1.2.8. Uzaklaştırma Temelli Esneklik (Taşeronlaşma Stratejileri).....	18
1.1.3. Esnek Çalışma Modelleri	19
1.1.3.1. Kısmi Süreli Çalışma	19
1.1.3.2. İş Paylaşımı.....	20
1.1.3.3. Vardiyalı Çalışma	21
1.1.3.4. Kayan İş Süreleri	23
1.1.3.5. Çağrı Üzerine Çalışma.....	24
1.1.3.6. Yoğun Çalışma Haftası.....	25
1.1.3.7. Evde Çalışma	26
1.1.3.8. Tele Çalışma	27
1.1.3.9. Alt İşverenlik (Taşeron) Çalışma.....	28

1.1.3.10. Ödünç İş İlişkisi	30
1.1.4. Esnek Çalışmanın Yaygınlaşmasının Öncülleri.....	31
1.1.5. Esnek Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajlarının Değerlendirilmesi	33
1.2. Uzaktan Çalışma	35
1.2.1. Uzaktan Çalışma Kavramı	35
1.2.2. Uzaktan Çalışma Unsurları	37
1.2.2.1. Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet	37
1.2.2.2. İşgücü Niteliği.....	39
1.2.2.3. Ekonomik Gelişme	40
1.2.2.4. Teknolojik Değişim ve İşgücü Talebinin Azalması	42
1.3. Hibrit Çalışma.....	44
1.3.1. Hibrit Çalışma Kavramı	44
1.3.2. Hibrit Çalışmanın Uygulama Biçimleri	45
1.3.2.1. Sabit Gün Modeli.....	45
1.3.2.2. Serbest Seçim Modeli	46
1.3.2.3. Rol Bazlı veya Görev Odaklı Hibrit Yapılar	47
1.3.2.4. Konum Esaslı ve Zaman Esaslı Hibrit Modeller	48
1.4. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerinin Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	49
1.4.1. Bireysel Etkiler.....	49
1.4.2. İşveren Açısından Etkiler.....	54
1.4.3. Toplumsal Etkiler.....	56
1.5. Uzaktan ve Hibrit Çalışmanın Geleceğine Dair Değerlendirmeler	57

İKİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK KAVRAMI VE ÇALIŞAN ÜRETKENLİĞİ

2.1. Mutluluk.....	61
2.1.1. Mutluluk Kavramı ve Tanımı.....	62
2.1.2. İş Yaşamında Mutluluk	64
2.2. Mutluluğu Etkileyen Faktörler	66
2.3. Mutluluğa ilişkin Teorik Yaklaşımlar.....	69
2.3.1. Otantik Mutluluk.....	70
2.3.2. PERMA Yaklaşımı	71
2.3.3. Hedonizm (Hazcılık) Yaklaşımı	72

2.3.4. Ödemonik Yaklaşım	74
2.4. İş Yaşamında Çalışan Üretkenliği	75
2.5. Üretkenliğini Etkileyen Faktörler	79
2.5.1. Örgütsel Faktörler	79
2.5.2. Fiziki Faktörler	80
2.5.3. Sosyal ve Psikolojik Faktörler	82
2.6. İş-Yaşam Dengesi ile Mutluluk İlişkisinde Çalışan Üretkenliğinin Yeri	85
2.7. Farklı Çalışma Modellerinin Çalışan Mutluluğu ve Verimliliğine Etkileri	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	97
3.2. Araştırma Deseni	99
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	100
3.4. Çalışma Grubu	104
3.5. Analiz ve Kodlama	109
3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik	110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANLIZI VE BULGULAR

4.1. Çalışma Modellerinde Mutluluk-Verimlilik Değişimi ve Zaman-Mekân Esnekliği	112
4.2. Mutluluk, İyi Hali ve İş Yaşam Dengesi	118
4.3. Üretkenlik, Verimlilik ve Performans	131
4.4. İş Motivasyonu, Stres ve Tükenmişlik	146
4.5. Yönetim Tarzı ve Ekip İçi İletişim	153
4.6. Genel Değerlendirme ve Önerilere Yönelik Bulgular	167
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	176
KAYNAKÇA	181

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BT	: Bilgi Teknolojileri
Eurofound	: Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı
FinTech	: Finansal Teknolojiler
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PERMA	: Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment
RCT	: Randomize Kontrollü Deney
SEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
USPTO	: Amerika Birleşik Devletleri Patent ve Marka Ofisi
vd.	: ve diğerleri
VPN	: Sanal Özel Ağlar
WFA	: Her Yerden Çalışma (Work From Anywhere) / Coğrafi Esneklik
%	: Yüzde

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Kavramsal Gönderi Teorisini Oluşturan Referans Noktaları	64
Tablo 2: Esnek, Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerinin Çalışan Mutluluğu ve Verimliliğine Etkilerine Dair Ampirik Çalışmaların Özeti	92
Tablo 3: Katılımcı Grubuna ait Sosyo-Demografik Özellikler	105
Tablo 4: Çalışma Modeli, Mutluluk ve Verimlilik Değişimi.....	112
Tablo 5: Uzaktan/ Hibrit Çalışma Modelinde Zaman ve Mekân Esnekliğinin Yansımaları.....	115
Tablo 6: Genel Yaşam Mutluluğu ve Tükenmişlik	118
Tablo 7: %100 Ofisten Çalışmaya Kıyasla İş Doyumu, Enerji ve Akış Hali	122
Tablo 8: %100 Ofisten Çalışmaya Kıyasla İş ve Özel Yaşam Dengesi	125
Tablo 9: Sürekli Çevrimiçi Olma ve Hızlı Yanıt Verme Beklentisinin Sonuçları.....	128
Tablo 10: Uzaktan/ Hibrit Çalışma Ortamlarında Üretkenlik ve Verimlilik	132
Tablo 11: Uzaktan/ Hibrit Çalışma Ortamlarında Performans.....	135
Tablo 12: İş Yükü-Günlük Çalışma Sürelerindeki Değişimlerin Yansımaları	139
Tablo 13: Zihinsel Faaliyetler ile İş Organizasyonu ve Sorumluluk Alma Düzeyindeki Değişimler	143
Tablo 14: Stres, Tükenmişlik ve Duygusal Yorgunluk Nedenleri	146
Tablo 15: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Motivasyonun Sürdürülebilirliğini Sağlayan Bireysel ve Örgütsel Kaynaklar.....	150
Tablo 16: Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Çalışan Tutumlarına Yansımaları	154
Tablo 17: Yöneticilerin Hedef Belirleme, Yönlendirme, Geri Bildirim ve Destek Davranışlarının Çalışan İyi Hali ve Verimliliğine Yansımaları	157
Tablo 18: Ekip İçi İletişim ve İşbirliğinde Olumlu ve Olumsuz Yansımalar	161
Tablo 19: Kurum Tarafından Sunulan Psikolojik ve Sosyal Destek Uygulamalarının Etkililiği	164
Tablo 20: Kurumsal Desteklerin Yeterliliği ve Çalışanlara Yansımaları	167
Tablo 21: Mevcut Çalışma Modelini Sürdürme İsteği ve Sebepleri	170
Tablo 22: Genel Görüş ve Öneriler	173

GİRİŞ

Son yıllarda küresel düzlemde yaşanan teknolojik ilerlemeler, dijitalleşmenin hız kazanması ve pandemi sonrası yeniden şekillenen iş yapıları, geleneksel ofis temelli çalışma anlayışlarını derinden sarsmış; yerini zamansal ve mekânsal esnekliği önceleyen uzaktan ve hibrit çalışma modellerine bırakmıştır. Bu dönüşüm yalnızca iş organizasyonlarının yapısal biçimini değil, aynı zamanda çalışanların üretkenlik algılarını, mutluluk düzeylerini ve işe bağlılıklarını da yeniden tanımlanabilir bir bağlama oturtmuştur. Ancak üretkenlik ve mutluluğun, bu yeni modeller çerçevesinde nasıl şekillendiği, hangi koşullarda desteklendiği ya da zayıfladığına dair mevcut literatür hâlâ parçalı ve bağlamdan bağımsız sonuçlar üretmektedir. Bu noktada çalışmamız, özellikle örgütsel, fiziksel ve psikososyal faktörlerin uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini nitel bir yaklaşımla derinlemesine analiz etmeyi amaçlamakta; bu yönüyle, sadece uygulamaya dönük bulgular değil, aynı zamanda kuramsal çerçevede boşlukları doldurmaya yönelik özgün katkılar sunmayı hedeflemektedir. Öncelikle, üretkenlik kavramının çok katmanlı yapısı göz önüne alındığında, bu olgunun yalnızca çıktı miktarı ya da iş süresine indirgenemeyeceği açıktır. Sarıgül ve Çubukçu (2021), Karagöz ve Uzunbacak (2020), Küsbeci ve Çevik-Tekin (2021) gibi araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalar, üretkenliği etkileyen faktörlerin örgütsel, fiziki ve psikososyal olmak üzere üç ana ekseninde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu tür bir sınıflamanın, uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında nasıl şekillendiği, nitel boyutlarıyla henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu nedenle çalışma, yalnızca genel bir üretkenlik analizine yönelmemekte; bu üç faktörün esnek çalışma ortamlarındaki özel işleyişini ortaya koyarak literatürdeki bu boşluğa niteliksel katkı sunmayı hedeflemektedir.

Örgütsel faktörler ekseninde yapılan mevcut çalışmalar, liderlik tarzı, yönetim anlayışı, performans yönetimi sistemleri ve örgüt kültürü gibi unsurların çalışan performansı üzerindeki etkisini net biçimde ortaya koymaktadır (Dugguh ve Dennis, 2014: 11-18; Küsbeci ve Çevik-Tekin, 2021: 18-29). Ancak bu bulguların önemli bir kısmı yüz yüze çalışma bağlamında üretilmiştir. Oysa uzaktan ve hibrit sistemlerde bu unsurların görünürlüğü azalmış, etkileşim biçimleri dijital platformlara kaymış ve liderlik modelleri dijital bağlamda yeniden şekillenme ihtiyacı duymuştur. Çalışmamız bu

nedenle uzaktan liderlik, dijital performans geri bildirimi ve örgütsel aidiyetin sanal ortamlarda nasıl biçimlendiği gibi konuları merkezine alarak, örgütsel faktörlerin bu yeni çalışma biçimlerine nasıl uyumlandığını empirik düzeyde sorgulamayı hedeflemektedir. Benzer biçimde, fiziki faktörlerin üretkenlik üzerindeki etkisi çoğunlukla geleneksel ofis ortamı bağlamında değerlendirilmiştir (Hayta, 2007; Vischer, 2007). Ancak uzaktan ve hibrit modellerde “çalışma ortamı” artık sadece kurumsal ofisle sınırlı değildir. Çalışma alanının ergonomik düzenlemelerden doğal ışığa erişime, iklimlendirme koşullarından ses yalıtımına kadar pek çok unsuru, artık bireyin ev ortamında veya uzaktan bağlantı kurduğu mekânlarda şekillenmektedir. Bu durum, üretkenliği etkileyen fiziksel çevresel koşulların da yeniden kavramsallaştırılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmamız, uzaktan çalışan bireylerin “fiziksel çevre” ile kurdukları etkileşimi betimlemeyi ve bu koşulların üretkenlik üzerindeki algılanan etkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Psikososyal faktörler bağlamında ise iş tatmini, motivasyon, duygusal bağlılık, takım içi etkileşim ve psikolojik dayanıklılık gibi değişkenler, üretkenliğin hem aracı hem de çıktısı olarak değerlendirilmektedir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015; Zhang vd., 2020). Ancak bu tür psikolojik faktörlerin uzaktan ve hibrit çalışma koşullarında nasıl dönüştüğü, özellikle bireyler arası mesafenin artmasıyla sosyal destek mekânizmalarının nasıl yeniden yapılandığı gibi sorular hâlâ cevap beklemektedir. Çalışmamız, bu sorulara doğrudan yanıt verebilecek nitel verilerle, psikososyal etkenlerin hem üretkenlik hem de mutluluk üzerindeki rolünü bütüncül biçimde açıklamayı amaçlamaktadır.

İş-yaşam dengesi ile üretkenlik arasındaki ilişki ise bu araştırmanın gerekçesini daha da güçlendiren bir başka boyuttur. İş-yaşam sınırlarının belirsizleştiği uzaktan çalışma ortamlarında, çalışanların zaman üzerinde denetim düzeyleri artarken, işin özel yaşama sızması riski de aynı oranda yükselmektedir. Gorenc ve Kastelic Valentincic (2023), Palumbo (2020), Ryan ve Deci (2001) gibi araştırmalar, öznel mutluluk düzeyinin üretkenlikle doğrudan ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin zaman kontrolü, sosyal destek ve psikolojik güvenlik gibi değişkenlerle kuvvetlendiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışmamız, çalışanların iş-yaşam dengesi algılarının uzaktan ve hibrit modellerde nasıl biçimlendiğini, bu dengenin üretkenlik ve mutluluk üzerindeki yansımalarını inceleyerek literatüre önemli bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Ampirik düzeyde ise mevcut çalışmaların önemli bir kısmı nicel verilere dayanmakta; bireylerin öznel deneyimlerini, çalışma koşullarıyla kurdukları anlam bağıını

ve duygusal tepkilerini sınırlı şekilde ortaya koyabilmektedir. Bloom, Liang, Roberts ve Ying (2015), Gajendran ve Harrison (2007), Gibbs, Mengel ve Siemroth, (2023) gibi çalışmalar, önemli bulgular sunsa da derinlemesine nitel analizlerin eksikliği dikkat çekmektedir. Oysa üretkenlik ve mutluluğun bireysel düzeyde nasıl yaşandığı, hangi koşullarda arttığı veya azaldığına dair nitel içgörüler, örgütsel uygulamalar açısından yüksek değere sahiptir. Çalışmamız bu nedenle, çalışanların deneyimlerini doğrudan göz önünde bulundurarak hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için zenginleştirici nitelikli veriler sunma hedefi taşımaktadır.

Bu hedef doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde, kavramsal ve kuramsal çerçevede esnek, uzaktan ve hibrit çalışma kavramları tüm boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırmanın kavramsal temeli olarak öncelikle çalışma yaşamında esneklik kavramının tarihsel süreç içerisinde nasıl geliştiği ve hangi koşullarda şekillendiği detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur. Böylece, çalışma hayatındaki esnekliğin tarihsel gelişimi üzerinden günümüz çalışma modellerine uzanan teorik bir bağlam oluşturulmuştur. Ardından çalışma yaşamındaki esneklik olgusunun sınıflandırılmasına yönelik kapsamlı bir literatür değerlendirmesine yer verilmiş; bu kapsamda zamansal, mekânsal, yapısal, fonksiyonel, hibrit, sayısal, ücret esnekliği ile taşeronlaşma stratejileri olarak ifade edilen uzaklaştırma temelli esneklik türleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Birinci bölümün devamında esnek çalışma modelleri ayrı başlıklar altında derinlemesine analiz edilmiş, kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, vardiyalı çalışma, kayan iş süreleri, çağrı üzerine çalışma, yoğun çalışma haftası, evde çalışma, tele çalışma, alt işverenlik ve ödünç iş ilişkisi gibi farklı esnek çalışma modelleri sistematik bir biçimde incelenmiştir. Bu modellerin kapsamlı şekilde ele alınmasıyla, araştırma konusu olan uzaktan ve hibrit çalışma modellerine teorik bir temel oluşturulmuş ve uygulama süreçlerinin detayları netleştirilmiştir. Esnek çalışma kavramının yaygınlaşmasının öncüleri başlığı altında, esnek çalışmanın yaygınlaşmasına neden olan ekonomik, sosyal, teknolojik ve küresel dinamikler kapsamlı olarak analiz edilmiştir. Ayrıca esnek çalışmanın avantaj ve dezavantajları ayrıntılı biçimde değerlendirilerek, çalışanların ve işverenlerin bakış açısından esnek çalışma uygulamalarının çalışma hayatındaki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın kavramsal kapsamının bir diğer önemli boyutunu, uzaktan çalışma kavramının ele alındığı bölüm oluşturmuştur. Uzaktan çalışma kavramının tanımı, kavramsal unsurları ile birlikte detaylandırılarak, uzaktan çalışmayı etkileyen temel

unsurlar olarak küreselleşme ve uluslararası rekabet, işgücü niteliği, ekonomik gelişme ve teknolojik değişimler ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Böylece, uzaktan çalışmanın çalışma hayatındaki rolü daha net ve anlaşılır hale getirilmiştir.

Birinci bölümün son aşamasında ise hibrit çalışma kavramı detaylı biçimde değerlendirilmiş; hibrit çalışma modellerinin farklı uygulama biçimleri olan sabit gün modeli, serbest seçim modeli, rol bazlı veya görev odaklı hibrit yapılar ile konum ve zaman esaslı hibrit modeller ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Son olarak uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin bireysel, işveren düzeyinde ve toplumsal düzeydeki etkileri derinlemesine ele alınarak, bu modellerin çalışma yaşamının geleceğine yönelik olası etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise mutluluk kavramı ve çalışan üretkenliği ilişkisi detaylı biçimde incelenmiştir. Bu bölüm kapsamında öncelikle mutluluk kavramı çeşitli tanımlar ve yaklaşımlar çerçevesinde teorik olarak açıklanmış; iş yaşamında mutluluğun yeri ve önemi tartışılmıştır. Mutluluğu etkileyen bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler kapsamlı şekilde analiz edilerek; mutluluğa ilişkin otantik mutluluk, PERMA Modeli (Seligman, 2018), hedonizm (hazcılık) ve ödamonik yaklaşım gibi teorik yaklaşımlara geniş yer verilmiştir. Böylece mutluluğun çalışan davranışları ve tutumları üzerindeki etkileri teorik bir zemine oturtulmuştur. Çalışan üretkenliği kavramı da araştırma kapsamında detaylı olarak ele alınmış; üretkenliği etkileyen örgütsel, fiziki, sosyal ve psikolojik faktörler geniş bir perspektifle açıklanmıştır. İş-yaşam dengesi ile mutluluk arasındaki ilişki çerçevesinde çalışan üretkenliğinin yeri ve önemi vurgulanarak, farklı çalışma modellerinin (özellikle uzaktan ve hibrit çalışma) çalışanların mutluluk ve verimliliği üzerindeki potansiyel etkileri analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE ESNEK, UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA

1.1. Esnek Çalışma Üzerine Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Çalışma hayatındaki esneklik olgusunun anlaşılabilmesi adına öncelikle genel esneklik tanımının yapılması gerekmektedir. Esneklik, farklı yorumlara, fiziksel ya da anlama dair hem yeniliğe hem de eski biçimi alabilme özelliklerine sahip olgulardır (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). Çalışma yaşamındaki karşılığı ise genel esneklik tanımının özelliklerini taşısa da daha özellikli bir kapsama sahip olmakla beraber; değişkenlik veya değişime uyum yeteneği olarak açıklanabilmektedir (Arslanoğlu, 2005). Aynı zamanda işçi ve işverenlere, çalışma koşullarını farklı gereksinimlere uygun bir şekilde düzenleme yeteneği veren bir sistem olarak da ifade edilebilen (Bartik vd., 2020) esnekliğin çalışma yaşamındaki sistematığı, boyutları ve diğer durumlarına bu başlıkta yer verilmiştir.

1.1.1. Çalışma Yaşamında Esneklik ve Tarihsel Süreç

Çalışma yaşamındaki dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte, zaman ve mekâna dair sınırların muğlaklaştığı bir ortamda, dijital teknolojilerin sağladığı imkânların da etkisiyle ortaya çıkan esnek çalışma, geleneksel işyeri kavrayışlarının yerini alan alternatif bir model olarak konumlanmaktadır (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). İstihdam ilişkilerinin yeniden şekillendiği bu yeni düzende, çalışanın fiziksel olarak ofis ortamına bağımlı olmaksızın görevlerini sürdürebilmesi mümkün hale gelirken; üretkenliğin, etkileşimin ve performans takibinin sanal sistemler aracılığıyla sağlandığı bir yapı ön plana çıkmaktadır (Bartik vd., 2020).

Kavramsal çerçevesi bakımından farklı disiplinlerde çeşitli adlandırmalarla ele alınsa da akademik literatürde “esnek çalışma” teriminin, zaman ve mekân özgürlüğünü önceleyen bütüncül bir iş düzenini tanımlamak için giderek daha yaygın bir şekilde tercih edildiği gözlemlenmektedir. İşin gerçekleştirilme biçiminden çok, ne zaman ve nerede yapıldığına dair esnekliğe vurgu yapan bu model; mobil teknolojiler, bulut bilişim sistemleri ve iletişim altyapılarındaki gelişmelerle desteklenerek uygulanabilirliğini

artırmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017: 195-212). İşveren ile çalışan arasında tesis edilen iş ilişkisinin, fiziksel birlikteliğe ihtiyaç duymaksızın dijital araçlar aracılığıyla sürdürülebildiği bir doğrultuda esnek çalışmanın norm haline gelmesi; yalnızca bireysel tercihlerle değil, aynı zamanda küresel düzeydeki sosyoekonomik değişkenlerle de şekillenmektedir. Bayraktar (2021)'in ortaya koyduğu üzere, görevlerini geleneksel çalışma ortamları dışında ve teknolojik altyapıdan yararlanarak sürdüren bireyler, bu yeni iş tanımının temel profilini oluşturmaktadır.

Esnek çalışmanın süresine ve yoğunluğuna ilişkin olarak literatürde belirgin bir ortaklıktan söz etmek güç olmakla birlikte; Bailey ve Kurland (2002: 383-400)'ın belirttiği şekilde yalnızca belirli günlerde uygulanabileceği gibi, Felstead ve Henseke (2017) ile Smith, Patmos ve Pitts (2018)'nin ortaya koyduğunda gibi haftanın tamamında veya en az bir gün tam zamanlı olarak da sürdürülebilir bir model olarak değerlendirilmektedir.

Başlangıçta geçici ya da kısıtlı bir uygulama biçimi olarak ele alınmış olsa da, esnek çalışmanın günümüzde küresel iş piyasasının merkezinde yer alan bir stratejiye evrildiği; Baruch (2000: 34-49) ve Cummings (2005: 76)'in araştırmalarında da açık biçimde ortaya konulmaktadır. Bu dönüşümün altında yatan temel dinamiklerin, dijitalleşme süreciyle ivme kazanan organizasyonel yeniden yapılanma ve iş gücü politikalarındaki esneklik ihtiyacıyla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Farklı sektörlerdeki iş süreçlerinin, mekân bağımsız biçimde yürütülmesini mümkün kılan dijital platformların yaygınlaşması; çalışanlara, geleneksel mesai kalıplarının ötesinde kendi iş modellerini yaratabilme esnekliği tanımaktadır. Bu doğrultuda Baruch (2003: 113-129), Gajendran ve Harrison (2007: 55-69) ile Bloom vd. (2015), esnek çalışma modelinin sağladığı özgürlük alanlarının; iş-yaşam dengesinin kurulması, bireysel sorumluluk duygusunun gelişmesi ve verimlilik artışı gibi çok boyutlu avantajlar sunduğunu savunmaktadır.

Ofis merkezli yapının getirdiği fiziksel sınırların dışında çalışma imkânı, dikkat dağınıklığını azaltarak zamanın daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır. Özellikle yaratıcı meslek gruplarında gözlemlenen bu faydalar, bireysel motivasyonun ve görev odaklılığın artışına doğrudan katkı sunmaktadır. Ne var ki, tüm bu olumlu yönlere karşın,

esnek çalışmanın beraberinde getirdiği bazı yapısal zorlukların da göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Baruch, 2003: 113-129).

Fonner ve Roloff (2012: 205-231) ile Pinsonneault ve Boisvert (2001)'in çalışmalarında vurgulandığı üzere, fiziksel etkileşim eksikliği ile tanımlanan sosyal izolasyon riski, çalışanların örgüt içi aidiyet duygularını zedeleyebilmektedir. Mesleki görünürlüğün azalması, iş arkadaşlarıyla spontane iletişimlerin yokluğu ve informal bilgi paylaşımının sınırlanması; kariyer gelişimi ve terfi süreçlerinde belirsizlik yaratabilmektedir. Bu duruma dikkat çeken Cooper ve Kurland (2002: 511-532), görünürlüğün düşmesinin uzun vadede profesyonel ilerlemeyi engelleyebileceğini öne sürmektedirler.

Resmi çalışma saatlerinin ötesine taşan görev sürelerinin, Felstead ve Henseke (2017) tarafından yapılan ampirik çalışmalarla doğrulandığı bir bağlamda; McCloskey ve Igbaria (2003)'nın özellikle küçük çocuk sahibi bireyler için ev ortamında çalışmanın getirdiği ek yükler konusunda uyarılarda bulunmaları dikkate değerdir. Ayrıca Jones (1981)'un örgütsel görünürlük ile bireysel performansın değerlendirilmesi arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmesi, esnek çalışma modelinin verimlilik bağlamında da yeniden tartışılmasını gerekli kılmaktadır. Diğer yandan ise Kurland ve Bailey (1999)'in öne sürdüğü üzere, izolasyon hissinin artmasının, esnek çalışmanın yoğunluk derecesiyle doğrudan bir ilişkisi bulunduğu; Gainey, Kelley ve Hill (1999)'in araştırmasında ise katılımcıların ev merkezli çalışmaya yönelik çekincelerinde, sosyal kopukluk korkusunun temel belirleyici faktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır.

Tarihsel sürece bakıldığında ise sanayileşmenin yoğunlaştığı 20. yüzyılın ilk yarısında, ağır çalışma koşulları, sınırsız emek sömürüsü ve işçi sağlığının hiçe sayıldığı bir düzenin hâkim olmasıyla birlikte; işçi hareketlerinin toplumsal düzlemde ivme kazanarak sendikal mücadeleye yönelmesi, esnekliğin tarihsel kökenini oluşturan ilk yapısal gerilimlerden biri olarak değerlendirilmelidir (Serbes, 2019; Tokol, 2015; Zeytinoğlu, 2006: 193-210). Çalışma süresine ilişkin taleplerin işverenle çalışan arasında süregiden bir çatışma başlığına dönüşmesiyle birlikte, özellikle Avrupa ülkelerinde işçi sendikalarının sistemli mücadeleleri sonucunda haftalık ve günlük çalışma saatlerinde gözlemlenen kademeli azalma, çalışma yaşamında esneklik arayışlarının başlangıcına işaret etmiştir (Güner, 2023; Tokol, 2015; Erdut, 2003).

1960'ların sonundan itibaren toplumsal, teknolojik ve ekonomik dönüşümlerin endüstriyel ilişkileri derinden etkilemeye başlamasıyla birlikte; geleneksel üretim biçimlerinden farklılaşan yeni iş modellerine geçiş hız kazanmış, esnekliğe dayalı uygulamaların sistematik olarak kurumsallaşmasının önü açılmıştır (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023). Örneğin, 1967 yılında Almanya'da trafik yoğunluğunu azaltma gerekçesiyle başlatılan alternatif zamanlı çalışma uygulamalarının kısa sürede yaygınlaşarak toplumsal bir iş düzenine evrilmesi; 1975 yılına gelindiğinde İsviçre ve Almanya'da esnek çalışmayı benimseyen çalışan oranının dörtte biri aşmasıyla görünür hale gelmiştir. Bu süreçte İngiltere ve Hollanda'nın da benzer adımlar atmasıyla birlikte; yalnızca bireysel tercihlere değil, aynı zamanda makro düzeyde üretim politikalarına etki eden bir dönüşüm gerçekleşmiştir (Standing, 2014). 1975 yılında İngiltere'de 500, Fransa'da ise 800 işletmenin esnek modele geçiş yapması; 1980 yılı itibarıyla İngiltere işgücünün %8'inin, ABD işgücünün ise %12'sinin bu sistem içerisinde yer alması, esnek çalışmanın yaygınlık düzeyini gösteren çarpıcı veriler arasında yer almaktadır (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212).

1980'li yıllarda Avrupa genelinde esnek çalışmanın hukuki çerçevesinin oluşturulmasıyla birlikte, modelin yalnızca pratik değil, aynı zamanda yasal bir nitelik kazandığı görülmektedir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). 1985 yılında Belçika'da kabul edilen düzenlemeyle haftalık çalışma süresi yerine yıllık toplam saatlerin esas alınması, haftalık zamanın farklı biçimlerde dağıtılabilesine olanak tanımış; bu esneklik, çalışanlara kendi haftalık programlarını oluşturma serbestisi sunmuştur (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). 1987'de Fransa'nın uygulamaya koyduğu yasal çerçevede ise haftalık çalışma saatinin esnetilmesine imkân tanınmış; ortalama 39 saati aşmamak koşuluyla bazı haftalarda 44 saate kadar çalışılabilmesinin önü açılmıştır. Aynı dönemde Belçika'da esnek sözleşme türlerinin yasal olarak tanımlanmasıyla birlikte, günlük ve haftalık çalışma sınırlarının minimum ve maksimum düzeyleri açık biçimde belirlenmiştir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). Esnek çalışma uygulamalarının tarihsel evrimi incelendiğinde, bu modelin kimi zaman işverenin küresel rekabet koşullarına uyum sağlama zorunluluğu doğrultusunda; kimi zaman ise çalışanın yaşam kalitesini yükseltme ve iş-yaşam dengesini kurma yönündeki taleplerine karşılık olarak gündeme geldiği; dolayısıyla esnekliğin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyokültürel bir gereksinim olarak şekillendiği anlaşılmaktadır (Tuncay, 1995). 2019'un sonunda başlayıp

2020’de küresel ölçekte etkisini gösteren Covid-19 pandemisi, esnek çalışmayı tercihe dayalı bir uygulamadan çıkararak kurumsal düzeyde zorunluluk haline getirmiş; birçok ülkenin iş mevzuatında ani düzenlemelere gitmesi ve işverenlerin hızlı adaptasyonu, bu dönüşümün yapısal niteliğini perçinlemiştir (Bailey ve Kurland, 2002: 383-400).

Artan ekonomik belirsizlikler, işsizlik oranlarındaki yükseliş ve neoliberal piyasa dinamiklerinin giderek daha belirgin hale gelmesiyle birlikte; esnekliğin, yalnızca alternatif bir iş modeli değil, aynı zamanda kriz koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesini sağlayan stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirildiği bir döneme girilmiştir (Çelik, 2007: 3-36). Esneklik kavramının tanımına ve türlerinin sistematik olarak sınıflandırılmasına ilişkin literatürde henüz tam anlamıyla ortaklaşmış bir kuramsal çerçeveye ulaşılamamış olması (Şen, 2000), bu çalışmada esnekliğe dair genel kabul gören kategorilerin yalnızca başlık düzeyinde sunulmasını ve ilgili içeriklerin takip eden alt bölümlerde çok katmanlı bir biçimde detaylandırılmasını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda; zamanın, mekânın, görevlerin ve istihdam biçimlerinin yeniden yapılandırılması esasına dayalı zamansal (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267), mekânsal, yapısal (Güner, 2023) ve fonksiyonel esneklik (Serbes, 2019; Batman, 2012; Zaim, 1997) türleri ile birlikte; istihdam hacminin dalgalanmalara uyumlu biçimde düzenlenmesine dayalı sayısal esneklik (Standing, 2014; Tokol, 2015; Zeytinoğlu, 2006: 193-210), ücretlendirme sistemlerinin bireyselleştirilmesine odaklanan ücret esnekliği (Tokol, 2015; Erdut, 2003) ve iş gücüyle doğrudan ilişki kurmaksızın dışsal kaynaklardan faydalanmayı temel alan uzaklaştırma stratejileri (Parlak ve Özdemir, 2011: 2-60) genel esneklik türleri arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak, tüm bu boyutların çok yönlü biçimde harmanlanarak kurumsal yapılara entegre edilmesini sağlayan hibrit esneklik modelleri (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212; Güner, 2023) de bu çalışmanın takip eden alt başlıklarında kavramsal, tarihsel ve uygulama düzeyinde ele alınmıştır.

1.1.2. Çalışma Yaşamında Esneklik Olgusunun Sınıflandırılması

Çalışma yaşamının dönüşümüne paralel olarak çeşitlenen iş modelleri içerisinde, esnek çalışma biçimlerinin tekil ve sabit bir yapı arz etmediği; aksine, farklı sektörlerin ihtiyaçlarına, çalışan profilinin özelliklerine ve organizasyonel beklentilere bağlı olarak farklı biçimlerde yapılandırılabilirdiği görülmektedir. Bu kapsamda, esnek çalışmanın yalnızca mekânsal bağımsızlıkla sınırlı kalmadığı (Gorenc ve Valentincic, 2023); aynı

zamanda zamansal, yapısal ve fonksiyonel farklılıklar üzerinden kategorize edilebildiği bir esneklik spektrumundan söz edilmektedir (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). Bu esnek çalışma modelleri, literatürdeki en geniş kapsamı ile aşağıda belirtilmiştir.

1.1.2.1. Zamansal Esneklik

Çalışma süresinin sabit ve standart kalıplardan arındırılarak bireysel tercihlere, işin niteliğine ve organizasyonel ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmesi, zamansal esneklik kavramını iş yaşamının temel bileşenlerinden biri haline getirmiştir. Endüstriyel çağın katı mesai çizelgelerinin yerini, bireysel ritimlere, verimlilik düzeylerine ve dışsal sorumluluklara uyum sağlayabilen daha akışkan zaman yapılarının alması; yalnızca çalışanların yaşam kalitesini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işverenlerin kaynak kullanımında verimlilik elde etmesini mümkün kılmaktadır (Güner, 2023).

Tam zamanlı, yarı zamanlı, yoğunlaştırılmış iş haftası (compressed workweek), esnek başlangıç ve bitiş saatleri (flexitime) gibi çeşitli uygulama modelleri çerçevesinde şekillenen zamansal esneklik, bireysel üretkenlik penceresinin genişlemesini sağlayarak, çalışanların işlerini belirli zaman aralıkları yerine kendi belirledikleri ritimlere göre yürütmelerine imkân tanımaktadır (Bartik vd., 2020). Bu yapı ise klasik denetim mekânizmalarının yerini öz denetime ve çıktı odaklı performans ölçümüne bırakmakta; çalışanların sorumluluk bilincine dayalı bir iş kültürünün yaygınlaşmasına katkı sunmaktadır.

Zamansal esnekliğin örgütsel düzeydeki uygulamaları incelendiğinde, farklı sektör ve pozisyonlara göre çeşitlilik gösterdiği; özellikle bilgi temelli iş kollarında yaygınlık kazandığı gözlemlenmektedir. Bu esneklik biçimi, müşteri hizmetleri, dijital pazarlama, yazılım geliştirme ve akademik üretim gibi alanlarda, yaratıcı ve bilişsel süreçlerin doğası gereği, çalışma zamanının sabitlenmesinin üretkenliğe zarar verebileceği durumlarda daha yüksek etki yaratmaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

Çalışma süresi üzerindeki denetimin çalışan lehine esnetilmesiyle birlikte, iş-yaşam sınırlarının bireysel düzeyde yeniden çizilmesi mümkün olmakta; böylece çalışanların hem profesyonel görevlerini hem de özel yaşam sorumluluklarını daha dengeli bir biçimde yürütebilmesi sağlanmaktadır (Bloom vd., 2015: 165-218). Ancak bu durum, iş zamanının özel zamana sızması gibi olumsuz etkiler de doğurabileceğinden,

zamansal esnekliğin başarıyla uygulanabilmesi için kurumsal denge mekânizmalarının ve açık iletişim politikalarının tesis edilmesi gerekmektedir (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). Nihai durumda ise zamansal esnekliğin yalnızca çalışanlara sunulan bir ayrıcalık değil, aynı zamanda işverenin organizasyonel çevikliğini ve sürdürülebilirliğini artıran stratejik bir yönetim aracı olarak işlev gördüğü; dijitalleşmenin ve performans odaklı kültürün yaygınlaşmasıyla birlikte bu esneklik biçiminin daha da kurumsallaştığı anlaşılmaktadır.

1.1.2.2. Mekânsal Esneklik

Çalışma faaliyetlerinin belirli bir fiziksel ortama bağlı kalmaksızın sürdürülebilmesi olanağı, mekânsal esnekliğin temel dayanağını oluşturmakta; işin gerçekleştirildiği yerin üretkenlik üzerindeki belirleyici rolünün azaldığı bu yeni düzlemde, coğrafi sınırların aşılmasıyla birlikte hem bireysel hem de kurumsal düzeyde iş yapma biçimleri köklü biçimde yeniden tanımlanmaktadır. Mekân kavramının yalnızca bir işyeri adresi olmaktan çıkarak, dijital bağlantıların sağlandığı her alanı potansiyel bir üretim sahasına dönüştürmesi; esnek çalışmanın fiziksel bağımsızlık boyutunu kurumsallaştırmaktadır (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267).

Teknolojik altyapının gelişmesiyle birlikte ev, kafe, ortak çalışma alanları (co-working spaces), mobil ofisler ya da seyahat halindeki ortamlarda sürdürülebilen çalışma faaliyetleri; çalışanların yaşam biçimlerine ve tercihlerine göre şekillendirilmiş yeni bir iş ritmini beraberinde getirmiştir (Tokol, 2015). Bulut bilişim, yüksek hızlı internet, sanal özel ağlar (VPN) ve mobil cihaz entegrasyonu gibi dijital çözümlerin sağladığı erişilebilirlik, mekânsal esnekliğin operasyonel düzeyde uygulanabilirliğini mümkün kılmakta; zaman ve mekân koordinatlarının bağımsızlaştırılması sayesinde bireysel verimlilik düzeylerinin artmasına zemin hazırlamaktadır (Acemoğlu ve Restrepo, 2020: 2188-2244).

Mekânsal esnekliğin yaygınlaşması, yalnızca bireysel konfor ya da hareketlilikle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işverenler açısından operasyonel maliyetlerin azaltılması, farklı şehir ve ülkelerden yetenek temini, yerelleşme zorunluluğunun ortadan kalkması gibi stratejik avantajlar sunmaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Özellikle çok uluslu şirketlerin ve dijital girişimlerin insan kaynağını fiziksel merkezlerden uzak noktalarda konumlandırabilmesi, mekân kavramının işletme stratejileri içindeki

geleneksel önemini büyük ölçüde dönüştürmüştür. Ancak bu modelin sürdürülebilirliği açısından dikkate alınması gereken yapısal zorluklar da bulunmaktadır. Özellikle fiziksel mesafenin sosyal izolasyona, ekip içi bağların zayıflamasına ve örgütsel aidiyetin azalmasına yol açabileceği gerçeği, mekânsal esnekliğin uygulanmasında dengeleyici stratejilerin önemini artırmaktadır. Sanal toplantılar, dijital motivasyon araçları, hibrit çalışma modelleri ve çevrim içi sosyal etkileşim platformları gibi tamamlayıcı çözümler, bu potansiyel sorunların önüne geçmek amacıyla kurumsal yapılara entegre edilmektedir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Böylelikle mekânsal esnekliğin dijitalleşme sürecinin bir çıktısı olarak değil, aynı zamanda dijitalleşmeyi zorunlu hale getiren temel nedenlerden biri olarak da değerlendirilebileceği; bu yapının modern çalışma yaşamının yeniden inşasında yalnızca operasyonel bir alternatif değil, aynı zamanda örgütsel bir paradigma kayması niteliğinde olduğu ifade edilebilir.

1.1.2.3. Yapısal Esneklik

İşgücünün örgütsel yapı içerisindeki konumlandırılma biçiminin sabit, yekpare ve uzun vadeli istihdam ilişkilerinden uzaklaştırılarak daha geçirgen, çok yönlü ve değişken biçimlere evrilmesi, yapısal esnekliğin tanımlanmasında temel referans noktası haline gelmektedir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Geleneksel istihdam biçimlerinin, modern iş dünyasının hızlı dönüşen dinamiklerine yanıt vermekte yetersiz kalması sonucunda, çalışma ilişkileri; geçici, proje bazlı, serbest (freelance), taşeron (outsourced), danışmanlık temelli ya da yarı zamanlı gibi çeşitlenmiş istihdam formları çerçevesinde yeniden kurgulanmaktadır. Yapısal esnekliğin örgüt düzeyinde kurumsallaşması, yalnızca maliyet odaklı bir tercih olmaktan ziyade; uzmanlaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulan ancak bu ihtiyacın sürekli olmadığı koşullarda optimum kaynak yönetimi sağlamayı amaçlayan bir stratejik tasarım biçimi olarak değerlendirilmektedir (Bartık vd., 2020). Bu çerçevede çalışanların belirli bir iş tanımıyla sınırlanmadığı, değişen ihtiyaçlara göre farklı görevleri üstlenebildiği ve proje bazlı rotasyon sistemlerinin uygulandığı bir yapı, işveren açısından çeviklik ve sürdürülebilirlik imkânı sunmaktadır.

Freelance iş gücü, gig economy kapsamında hizmet sunan çalışanlar, dış kaynaklı hizmet sağlayıcılar ve dönemsel sözleşmelerle istihdam edilen uzmanlar, yapısal esnekliğin günümüzdeki görünümünü oluşturan temel unsurlar arasında yer almakta; bu çeşitlenmiş yapı, özellikle dijital platform ekonomilerinin büyümesiyle birlikte daha da

yaygınlaşmaktadır. Çalışanların aynı anda birden fazla kurumsal yapı ile esnek bağlar kurabilmesi ve işverenin de kendi organizasyonel yapısına uygun, geçici işgücü çözümleri geliştirebilmesi, istihdam ilişkilerinde yeni bir paradigma ortaya koymaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Bu modelin sürdürülebilirliği açısından, işin sürekliliği, çalışanın haklarının korunması, işverenin kurumsal sorumluluğu ve mesleki güvence gibi unsurların açık biçimde tanımlanması gerekliliği, literatürde giderek daha fazla vurgulanmakta; yapısal esneklik uygulamalarının yalnızca esneklik getirmekle kalmayıp, aynı zamanda yeni etik ve hukuki tartışmaları da beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda esnek yapılarla çalışan bireylerin sosyal güvenceye erişimi, kariyer gelişimi ve örgütsel aidiyet duygusu gibi konular, yapısal esnekliğin sosyal boyutunu şekillendiren temel bileşenler haline gelmektedir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). Dolayısıyla yapısal esnekliğin, örgütsel esneklik stratejilerinin yalnızca bir parçası değil, aynı zamanda dijitalleşen işgücü piyasasında rekabetçiliğin sürdürülmesini sağlayan bir kaldıraç işlevi gördüğü; bu nedenle geleneksel iş ilişkilerinin ötesinde çok boyutlu, modüler ve adaptif bir istihdam anlayışının yerleşmesine katkı sunduğu ifade edilebilecektir.

1.1.2.4. Fonksiyonel Esneklik

İşgücünün yalnızca görev tanımları doğrultusunda değil, örgütsel ihtiyaçlara ve stratejik yönelimlere göre değişen koşullarda farklı fonksiyonları üstlenebilme kapasitesi, fonksiyonel esnekliğin özünü oluşturmaktadır. İşgörenin belirli bir pozisyonda sınırlı kalmadan, çeşitli iş alanlarında yetkinlik sergileyebilecek donanımına sahip olması gerekliliği; bu esneklik türünü, çok beceriklilik (multi-skilling), görev rotasyonu (job rotation) ve çapraz işlevsellik (cross-functionality) gibi uygulamalarla somutlaştırmaktadır (Güner, 2023). Özellikle kriz anlarında ya da belirsizlik dönemlerinde iş gücünün farklı birimlerde kısa sürede yeniden konumlandırılabilmesi, organizasyonel süreklilik ve dirençlilik açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda fonksiyonel esnekliğin, yalnızca bireysel düzeyde bir beceri çeşitliliği değil; aynı zamanda örgütsel tasarımda yatay yapıların yaygınlaşması, hiyerarşik sınırların esnetilmesi ve iş bölümü anlayışının yeniden yorumlanması gibi daha derin yapısal dönüşümlerle iç içe geçtiği gözlemlenmektedir.

Bireylerin fonksiyonel esneklik gösterebilmeleri için yalnızca teknik bilgiye sahip olmaları yeterli görülmemekte; bunun yanında, öğrenmeye açıklık, bilişsel esneklik, problem çözme kapasitesi, yaratıcılık ve hızlı adaptasyon gibi yüksek düzeyde zihinsel yetkinliklerin varlığı da gerekli kabul edilmektedir. Bu yetkinliklerin kurumsal düzeyde desteklenebilmesi için ise sürekli eğitim sistemleri, içsel bilgi paylaşımı süreçleri, görev çeşitliliğini destekleyen insan kaynakları politikaları ve dönüşüm odaklı liderlik pratikleri gibi stratejilerin eş zamanlı olarak işletilmesi gerekmektedir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

Fonksiyonel esnekliğin başarısı açısından ekip çalışmasına dayalı kolektif öğrenme ortamlarının önemi artmakta; bireysel uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayacak biçimde harmanlandığı bir yapı içerisinde, organizasyonun farklı birimlerinde görev alabilen çalışanların yarattığı sinerji, yenilikçilik kapasitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu durum, özellikle Ar-Ge, ürün geliştirme, müşteri deneyimi yönetimi gibi disiplinlerarası iş alanlarında fonksiyonel esnekliği sadece bir operasyonel avantaj değil, aynı zamanda bir inovasyon kaynağı olarak tanımlamayı mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda fonksiyonel esnekliğin yalnızca bireyin çoklu görevleri üstlenebilme becerisi olarak değil, aynı zamanda örgütün kendini yeniden tasarlayabilme kabiliyetiyle yakından ilişkili olduğu (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441); bu yapının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada ve dijital dönüşüme uyum sağlamada stratejik bir rol üstlendiği görülmektedir (Güner, 2023).

1.1.2.5. Hibrit Esneklik

Modern iş organizasyonlarının, tekil ve sınırlı esneklik biçimlerinden ziyade, birden fazla esneklik türünü eşzamanlı ve bütüncül biçimde yapılarına entegre ederek daha dayanıklı, çevik ve uyarlanabilir sistemler geliştirmeleri; hibrit esneklik modellerinin kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda, zamansal, mekânsal, yapısal ve fonksiyonel esneklik türlerinin bir araya getirilerek çok katmanlı bir uygulama zemini yaratılması, yalnızca bireysel ihtiyaçlara değil; aynı zamanda değişken pazar koşullarına, teknolojik dönüşümlere ve kurumsal vizyona yanıt verebilen bir esneklik mimarisi sunmaktadır (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267).

Zamansal ve mekânsal esnekliğin eş zamanlı olarak işletildiği modellerde, çalışanların ne zaman ve nerede çalışacağına dair karar alma yetkisinin bireye aktarılması; işverenin ise performansın sonuçlarına odaklanan denetim mekânizmaları geliştirmesi gerekliliği ortaya çıkmakta; bu durum ise çıktı odaklılık ilkesinin kurumsal kültürde baskın hale gelmesini beraberinde getirmektedir (Bartik vd., 2020). Diğer bir yönden ise yapısal ve fonksiyonel esneklik bileşenlerinin bu düzene entegre edilmesiyle birlikte, işgücünün yalnızca zamansal ve mekânsal olarak değil, aynı zamanda görevsel ve organizasyonel açıdan da yüksek derecede çevik hale getirilmesi mümkün olmaktadır.

Hibrit esneklik modellerinin organizasyonel düzeyde uygulanabilirliğini sürdürülebilir kılmak için yalnızca teknoloji altyapısının yeterli olması yeterli görülmemekte; aynı zamanda yönetim sistemlerinin, insan kaynakları politikalarının ve içsel iletişim mekânizmalarının yeniden yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir. Özellikle liderlik yaklaşımlarında kontrol odaklılıktan güvene, mikro-yönetimden koçluk temelli rehberliğe geçişin sağlanması; hibrit yapıların kurumsal aidiyet, iş doyumu ve takım sinerjisi açısından olası risklerini minimize etmek açısından büyük bir öneme sahiptir (Bartik vd., 2020). Bu tür modellerin yaygınlaşmasıyla birlikte, çalışan profillerinin de dönüşüme uğradığı; geleneksel iş gücü tanımının yerini, birden fazla rolü üstlenebilen, dijital yeterlilik düzeyi yüksek, özyönetim becerileri gelişmiş ve çoklu bağlamlarda etkili olabilen bireylerin aldığı gözlemlenmektedir (Acemoğlu ve Restrepo, 2020: 2188-2244). İşgörenin yalnızca belli bir zaman diliminde belli bir mekânda belli bir işi yapan pasif bir aktör olmaktan çıkarılarak; süreci yöneten, karar mekânizmalarına katılan ve işin doğasını şekillendiren aktif bir bileşene dönüşmesi, hibrit esneklik anlayışının en belirgin çıktılarından biri olarak değerlendirilmektedir (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). Tüm bu yönleri ile hibrit esneklik modellerinin, yalnızca farklı esneklik türlerinin rastlantısal birleşimi değil; dijital çağın karmaşık iş dinamiklerine stratejik yanıt olarak biçimlenmiş, bütüncül ve uyarlanabilir bir kurumsal yapı önerisi olduğu; bu modellerin geleceğin iş dünyasında hem rekabet avantajı sağlama hem de çalışan deneyimini dönüştürme potansiyeli açısından belirleyici konumda yer aldığı anlaşılmaktadır.

1.1.2.6. Sayısal Esneklik

İşgücünün miktarına ilişkin kararların, işletmelerin üretim kapasitesi, maliyet baskısı ve piyasa dalgalanmalarına yanıt verme zorunluluğu doğrultusunda yeniden yapılandırılması; sayısal esnekliğin temel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu esneklik türü, yalnızca istihdam hacmindeki değişimlerle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda iş gücünün kurumsal hiyerarşi içerisindeki süreklilik düzeyini, sözleşme türünü ve güvence biçimini doğrudan belirleyen yapısal ayrımlar üretmektedir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267; Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). “Çekirdek” ve “çevre” işgücü ayırımına dayanan bu modelde, kalıcı ve tam zamanlı istihdam edilen çalışanlar ile geçici, düşük ücretli ya da güvencesiz biçimlerde istihdam edilen bireyler arasında süreksizlik temelinde bir organizasyon kurgulanmakta; bu yapı, işletmelerin piyasa taleplerine anlık tepki verme becerilerini artırmakla birlikte, çalışma ilişkilerinde kırılganlığı da derinleştirmektedir. Ekonomik krizler, sektörel daralmalar veya mevsimsel üretim döngüleri gibi değişkenlerin etkisiyle iş gücü kapasitesinin artırılıp azaltılabilmesi, maliyet kontrolü açısından avantaj sağlarken; iş güvencesinin zayıflaması, örgütsel aidiyetin zedelenmesi ve çalışanlar arasındaki statü farklarının keskinleşmesi gibi sosyal sonuçlar doğurmaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

Geçici istihdam modelleri, kısa süreli sözleşmeler, yarı zamanlı işler, stajyerlik, çağrı üzerine çalışma, mevsimlik işler ve dış kaynak kullanımı gibi çok çeşitli uygulamalarla somutlaşan sayısal esneklik; organizasyonel çevikliğin artırılması, sabit maliyetlerin azaltılması ve insan kaynakları yönetiminin daha hareketli kılınması gibi hedeflerle iç içe geçmekte; ancak bu uygulamaların uzun vadeli etkileri, istihdamda istikrarsızlık, toplumsal güvencesizlik ve sendikal temsil zayıflığı gibi meseleleri de gündeme taşımaktadır (Bartik vd., 2020).

Literatürde bu tür bir esnekliğin, yalnızca ekonomik rasyonallite temelinde değil; aynı zamanda emek rejimlerinin yeniden tanımlanması, çalışan haklarının yeniden pazarlık konusu edilmesi ve işgücü piyasalarının yapısal esneklik üzerinden regüle edilmesi çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267; Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441; Felstead ve Henseke, 2017: 195–212).

1.1.2.7. Ücret Esnekliği

İşletmelerin değişken piyasa koşulları karşısında ücret politikalarını sabit bir yapı yerine dinamik bir çerçevede belirleme gerekliliği, ücret esnekliğinin kurumsal stratejilerin ayrılmaz bir bileşeni haline gelmesine neden olmaktadır. Bu esneklik biçimi, çalışanlara yapılan ödemelerin sabit maaş kalıplarından çıkarılarak; performansa, üretkenliğe, bireysel katkıya ya da piyasa koşullarına bağlı olarak farklılaştırılmasını içeren çok boyutlu bir uygulama alanına sahiptir (Güner, 2023).

Performansa dayalı prim sistemleri, hedef bazlı ücretlendirme, kara ortaklık modeli, pozisyon bazlı piyasa ücret skalaları ve bireysel sözleşme temelli maaş yapılandırmaları gibi uygulamalar üzerinden yürütülen bu modelde; motivasyon artışı, verimlilik odaklılık ve maliyet kontrolü gibi kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). Ücretin sabit bir hak olmaktan çıkarılarak dinamik bir teşvik aracı haline dönüştürülmesi, işverenin insan kaynaklarını stratejik olarak yönlendirme kapasitesini artırmakla birlikte, çalışanlar açısından öngörülebilirliğin zayıflamasına ve gelir güvencesinin sarsılmasına neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde ya da ekonomik daralma süreçlerinde işletmelerin maliyetleri esnek biçimde yönetebilmesi adına ücretlerin geçici olarak dondurulması, azaltılması veya performansla doğrudan ilişkilendirilmesi gibi uygulamalar da bu çerçevede değerlendirilmektedir. Ancak bu tür politikaların uzun vadede çalışan bağlılığını, kurumsal adalet algısını ve toplumsal eşitlik duygusunu zedeleme riski bulunduğu da literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441; Felstead ve Henseke, 2017: 195–212).

Ücret esnekliğinin sadece bireysel seviyede değil, aynı zamanda toplu pazarlık süreçlerinde de etkili olduğu; sendikaların ücret standardizasyonuna dayalı taleplerinin bu esneklik biçimiyle çatışabildiği ve bu nedenle kurumsal toplumsal diyalog mekânizmalarının da yeniden tanımlanmasına neden olduğu görülmektedir (Bartık vd., 2020). Gelir adaleti, eşit işe eşit ücret ilkesi ve örgütsel şeffaflık gibi kavramların bu doğrultuda yeniden tartışmaya açılması, ücret esnekliğinin sadece ekonomik değil, etik ve sosyolojik boyutlarının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

1.1.2.8. Uzaklaştırma Temelli Esneklik (Taşeronlaşma Stratejileri)

İşgücüyle kurulan doğrudan ilişkinin sınırlandırılması ve belirli operasyonel yükümlülüklerin dışsal aktörlere devredilmesi yoluyla maliyetlerin azaltılması, yasal yükümlülüklerin hafifletilmesi ve örgütsel esnekliğin artırılması gibi hedeflerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi, uzaklaştırma temelli esneklik modelinin temelini oluşturmaktadır (Gorenc ve Valentincic, 2023). Bu yapı, istihdam ilişkilerinin merkezden çevreye taşınmasıyla birlikte, işverenin yalnızca üretim sonuçlarından sorumlu olduğu bir düzenlemeyi mümkün kılmakta; taşeronluk, alt işveren ilişkileri, dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve platform ekonomisine dayalı çalışma biçimleri bu çerçevede yaygın olarak kullanılmaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

Uygulamada en sık karşılaşılan biçimlerinden biri olan taşeronlaşma ile ana işletmenin çekirdek faaliyetlerine odaklanması sağlanırken; temizlik, güvenlik, bakım, çağrı merkezi, lojistik gibi ikincil hizmet alanları, dış kaynak firmalar aracılığıyla yürütülmekte; böylece hem iş gücü maliyetleri düşürülmekte hem de söz konusu çalışanlara yönelik kurumsal sorumluluk alanı daraltılmaktadır (Acemoğlu ve Restrepo, 2020: 2188-2244). Ancak bu modelin yaygınlaşmasıyla birlikte, düşük ücret, iş güvencesinden yoksunluk, sendikal örgütlenme zorlukları ve kötü çalışma koşulları gibi ciddi sosyoekonomik sorunların da ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle hizmet sektörü ve üretim dışı operasyonlarda tercih edilen bu esneklik biçimi, zamanla dijital platformların da etkisiyle yeni biçimlere evrilmiş; gig ekonomisi, mikro hizmetler, çağrı üzerine istihdam ve uzaktan dış kaynaklı sözleşmeler gibi uygulamalar üzerinden daha da görünür hale gelmiştir. Bu doğrultuda çalışanların kuruma bağlılıkları zayıflarken; işverenin iş gücü üzerindeki sorumluluğu, etik ve sosyal boyutları gözetmeksizin minimize edilmektedir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

Eleştirel perspektiflerden bakıldığında, uzaklaştırma temelli esnekliğin neo-liberal emek rejimlerinin temel araçlarından biri haline geldiği (Acemoğlu ve Restrepo, 2020: 2188-2244); bu modelin yalnızca ekonomik rasyonaliteye değil, aynı zamanda sınıfsal ayrımları yeniden üretmeye yönelik bir stratejiye dönüştüğü savunulmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). Kapsayıcı istihdam politikalarının geliştirilebilmesi için bu modelin sınırlarının, hukuki koruma mekânizmalarının ve denetim yapılarının net biçimde tanımlanması gerektiği ifade edilmektedir.

1.1.3. Esnek Çalışma Modelleri

Kurumsal verimliliğin sürdürülebilirliği, iş gücünün üretkenliğinin optimize edilmesi ve maliyetlerin rasyonelleştirilmesi gibi öncelikler doğrultusunda işletmeler tarafından tercih edilen uygulamalardan biri olarak konumlanan esnek çalışma modelleri; yalnızca işverenin stratejik çıkarlarını değil, aynı zamanda çalışanların zaman ve mekân üzerinde daha yüksek kontrol gücü elde etmesini de mümkün kılmaktadır (Mahiroğulları, 2005: 49).

Literatürde yer alan çok sayıda çalışmada (Öztürkoğlu, 2013: 109-129; Şafak 2014; Başdoğan, 2015; Kördeve ve Aydın, 2016: 277-292; Turan, 2005; Çelikkoparan, 2018; Serbes, 2019; Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3246-3260; Öztürk ve Eysel, 2021: 17-32), esnek çalışmanın farklı boyutlarının çeşitli biçimlerde sınıflandırıldığı görülmekte olup, bu doğrultuda araştırma kapsamında yalnızca kuramsal bağlamda değil, aynı zamanda uygulama örnekleriyle ilişkilendirilerek açıklanmak üzere; kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, vardiyalı çalışma, kayan iş süresi, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış çalışma haftası, evde çalışma, tele çalışma, alt işverenlik ve ödünç iş ilişkisi gibi modeller, sistematik bir yapı içerisinde ele alınmaktadır.

1.1.3.1. Kısmi Süreli Çalışma

Esnek istihdam biçimlerinin en yaygın ve kurumsal yapılarda yerleşik hale gelen türlerinden biri olan kısmi süreli çalışma modeli, tam zamanlı istihdamın katı normlarının yeniden yapılandırılması yoluyla, çalışma saatlerinin azaltılması suretiyle işgücü planlamasına esneklik kazandıran bir düzenleme biçimi olarak değerlendirilmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 109-129). Bu model, özellikle Avrupa ülkelerinde standart hale gelen uygulamalar arasında yer almakta; işgücü arz-talep dengesizliklerinin giderilmesi, istihdam oranlarının artırılması ve bireysel yaşam kalitesinin desteklenmesi gibi çok katmanlı hedefleri aynı anda gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma sürelerinin kısaltılmasıyla elde edilen bu modelin tarihsel gelişiminde, ekonomik yapının geçirdiği dönüşümler ve sosyo-politik kırılmaların etkili olduğu; işsizlikle mücadele, kadın istihdamının artırılması ve iş-aile dengesinin sağlanması gibi politikaların da bu dönüşümü hızlandırdığı görülmektedir. (Taşlıyan, Engizek, ve Gül, 2017). Tam zamanlı istihdamın katı yapısından uzaklaşılması suretiyle oluşturulan bu

alternatif istihdam biçiminin, özellikle kriz dönemlerinde hem devlet politikaları hem de işletme stratejileri açısından önemli bir araç olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Çalışma saatlerinde sağlanan esneklik sayesinde çalışanların zaman yönetimi üzerinde daha fazla söz sahibi olabilmeleri, bireysel gelişim, aile sorumlulukları ve sosyal katılım açısından belirgin avantajlar sunmakta; bu durum, iş yaşamı ile özel yaşam arasında daha sağlıklı bir denge kurulmasını mümkün kılmaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 115). Ancak haftalık ya da aylık bazda düşük çalışma süresine bağlı olarak ücretlerde yaşanan gerilemelerin ve sosyal güvenceye erişimde ortaya çıkan sınırlılıkların da bu modelin olumsuz yönleri arasında yer aldığı göz ardı edilmemelidir (Centel, 1992: 54). İşveren açısından değerlendirildiğinde ise üretim ve hizmet süreçlerinin daha esnek biçimde organize edilmesi, iş gücü maliyetlerinin düşürülmesi ve piyasa dalgalanmalarına daha hızlı adapte olunabilmesi gibi avantajlar bu modelin tercih edilme nedenleri arasında yer almaktadır. Rekabet baskısının yoğunlaştığı sektörlerde, kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve fazla kapasiteyi minimize etmek amacıyla kısmi süreli istihdam, işletme stratejilerinin merkezine konumlandırılmaktadır (Serbes, 2019).

1.1.3.2. İş Paylaşımı

Çalışma sürelerinin ve görev tanımlarının bireyler arasında bölünmesi esasına dayalı olarak yapılandırılan iş paylaşımı modeli, istihdam rejimlerinde esnekliğin yeniden tanımlandığı yapılardan biri olarak değerlendirilmektedir. Tam zamanlı bir pozisyonun, iki ya da daha fazla çalışan arasında sorumluluk ve süre açısından bölüştürülmesi suretiyle oluşturulan bu model; yalnızca fiziksel varlık paylaşımını değil, aynı zamanda karar alma süreçleri, iletişim sorumlulukları ve üretim çıktılarının ortaklaşa yürütülmesini de zorunlu kılmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 2-60). Benzer görünmekle birlikte, kısmi süreli çalışmadan temel farkını ücret ve yan hakların paylaşım biçiminde ortaya koyan bu model, işin bütünüyle birlikte kazanç ve sosyal olanakların da çalışanlar arasında eşit ya da iş bölümüne göre adil biçimde dağıtılması gerektiği bir sistematığe sahiptir. Robbins ve Judge (2007: 230) tarafından önerildiği üzere, bir haftalık tam zamanlı çalışmanın (örneğin 40 saat) farklı zaman dilimlerine ya da farklı günlere dağıtılması mümkün olup; sabah ve öğleden sonra vardiyası şeklinde olduğu kadar, haftanın farklı günlerinde tam zamanlı olarak çalışacak şekilde de uygulanabilmektedir.

Cinsiyet, yaş, kuşak ya da deneyim farkı gözetmeksizin farklı çalışan profillerinin aynı işi paylaşması esasına dayanan bu yapı hem yatay hem dikey çeşitliliği bir araya getirerek çok sesli bir iş üretimi ortamı sağlamaktadır. Gholipour, Bod, Zehtabi, Pirannejad ve Kozekanan (2010:133) tarafından geliştirilen modellemeler, farklı sosyal demografik geçmişe sahip bireylerin iş paylaşımı aracılığıyla kurumsal öğrenme süreçlerine daha etkin biçimde katıldığını ortaya koymaktadır. Uygulama boyutunda, iş paylaşımına dayalı istihdamın tarihsel gelişimine bakıldığında; 1990'larda %9,8 olan bu modelin 1998 yılında %31'e, 2000'li yıllarda ise %40'a kadar yükseldiği tespit edilmiş; son araştırmalarda bu oranın %77'ye ulaştığı belirtilmiştir (Caminiti, 1999: 52-56; Estevadeordal, 2017). Bu artış, esnekliğe dayalı dönüşümün yalnızca bireysel değil, kurumsal düzeyde de yaygınlık kazandığını göstermektedir.

İşin yoğunlaştığı dönemlerde görevlerin bölünmesi suretiyle iş yükünün dengelenmesi, yeni personel alımına duyulan ihtiyacın azalması, istihdam maliyetlerinin düşürülmesi ve uzmanlaşmış iş gücünün kurum bünyesinde tutulması gibi avantajlar; iş paylaşımı modelinin gerek kriz dönemlerinde gerekse sürdürülebilirlik hedefli dönemlerde tercih edilmesini sağlamaktadır (Harris, 1997: 28). Ancak her iki çalışan arasında yüksek düzeyde uyumun, güçlü iletişim becerilerinin ve yönetim ile kurulan güven temelli ilişkinin varlığı, bu modelin etkinliğini doğrudan etkileyen yapısal koşullar arasında yer almaktadır (Thakur, Bansal, ve Maini, 2018). Üretkenlikte artış ve motivasyonun yükselmesi gibi olumlu etkilerle birlikte; ücretin bölünmesi, statü belirsizliği ve kariyer gelişiminin yavaşlaması gibi bazı olası dezavantajların da göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmalıdır. Başarılı bir uygulamanın sürdürülebilirliği için, yalnızca çalışanlar arası değil, yöneticiler ile çalışanlar arasında da uyumlu ve açık iletişime dayalı bir paylaşım yapısının tesis edilmesi gereklidir (Bloom vd., 2015: 165-218).

1.1.3.3. Vardiyalı Çalışma

Standart mesai kavramının ötesine geçen çalışma organizasyonlarını içeren vardiyalı çalışma modeli, işgücünün günün farklı zaman dilimlerinde dönüşümlü olarak istihdam edilmesi esasına dayanmakta; böylece üretim sürekliliğinin sağlanması, hizmet arzının kesintisiz biçimde sürdürülmesi ve işletme varlıklarının verimlilik düzeyinin artırılması gibi kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine imkân tanımaktadır (McCrae ve

Costa, 2008). Bu doğrultuda yalnızca fiziksel üretim sektörleriyle sınırlı kalmayan, aynı zamanda kolluk kuvvetleri, sağlık hizmetleri ve 7/24 hizmet sunan diğer kamu-özel sektör faaliyet alanlarında da yapısal bir zorunluluk olarak değerlendirilen vardiyalı çalışma biçimi, esnek istihdam rejimlerinin en eski örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Tuncay, 1995:207-227).

Vardiyalı çalışma uygulamalarının esas olarak “standart dışı” olarak tanımlanan 08.00–17.00 saat dilimi dışında kalan zamanlarda sürdürüldüğü ve bu yönüyle, haftalık 5 gün ve günlük 8 saat esasına dayalı geleneksel iş rejimlerinden önemli ölçüde ayrıldığı görülmektedir (Arlinghaus ve Nachreiner, 2014: 1100-1107). Bu modelin yaygınlık kazandığı Avrupa Birliği ülkelerinde, 2015 verilerine göre çalışanların %26,6’sının cumartesi, %14,5’inin pazar ve %16’sının ise akşam saatlerinde çalıştığı belirtilmiştir (Eurostat, 2017).

Standart çiftli ya da üçlü vardiya sistemlerinden farklı olarak, esnek vardiya sistemine geçişle birlikte çalışanların bireysel ihtiyaçları, işverenin üretim planlaması ve piyasa talepleri gibi değişkenler arasında daha uyumlu bir denge kurulmaya çalışılmakta; böylece hem çalışan refahı hem de kurumsal verimlilik açısından daha dinamik bir yapı inşa edilmektedir (Karakoyun, 2007).

Sürekli üretim gerekliliği bulunan sektörlerde işletme maliyetlerinin azaltılması, üretim kapasitesinin maksimize edilmesi ve makine/teçhizat gibi sabit yatırımların daha etkin kullanılması gibi unsurlar, vardiyalı çalışmanın işveren açısından tercih edilmesini sağlayan başlıca nedenleri oluşturmaktadır. Diğer yandan, çalışanların iş dışında kalan zamanlarda kişisel faaliyetlerini sürdürebilme esnekliği kazanması, modelin bireysel düzeydeki olumlu etkilerini göstermektedir (Cummings, 2005: 76). Bununla birlikte, özellikle gece vardiyalarında görev yapan işçilerde uykusuzluk, biyolojik ritim bozuklukları ve kronik yorgunluk gibi sağlık temelli sorunların gözlemlenmesi, bu çalışma biçiminin insan fizyolojisi üzerindeki olası olumsuz etkilerine işaret etmektedir. Bu sorunları minimize edebilmek amacıyla, vardiya geçişlerinin sıklığı, çalışma sürelerinin yoğunluğu ve dinlenme aralıklarının yeniden yapılandırılması gerekmektedir; bu sayede fizyolojik ve psikolojik risklerin sınırlandırılması hedeflenmektedir (Korkusuz, 2005).

1.1.3.4. Kayan İş Süreleri

İşgücü planlamasında bireysel zaman yönetimine esneklik kazandırılması hedefiyle geliştirilen kayan iş süresi modeli, işin başlangıç ve bitiş saatlerinin çalışan tarafından belirlenmesine imkân tanıyan; ancak belirli bir zaman aralığında işyerinde bulunma zorunluluğu içeren, yarı denetimli esnek çalışma düzenlerinden biri olarak konumlandırılmaktadır (Ulucan, 2007: 177-188). Bu modelde, çalışanlar günlük toplam mesai süresini aşmaksızın, işgünü içerisinde kendi tercihlerine göre saat dilimleri oluşturabilmekte; böylelikle hem bireysel gereksinimlerine hem de kurumsal yükümlülüklerle uyum sağlayan bir zaman tasarımı ortaya çıkmaktadır. Almanya'nın Ottobrunn bölgesinde 1967 yılında, trafik yoğunluğunu azaltmak amacıyla Bölkow firması tarafından ilk uygulaması gerçekleştirilen bu modelin, zamanla yalnızca kent içi ulaşım sorunlarına çözüm üretmekle kalmayıp, işveren-çalışan ilişkilerinde esneklik temelli yeni bir paradigmaya öncülük ettiği anlaşılmaktadır (Çalışkan ve Sungur, 2009: 1-18). Söz konusu uygulama, yalnızca fiziksel varlığın zamanlamasına değil, aynı zamanda iş performansının öz denetimle sürdürülebilmesine olanak tanıyan bir kurumsal dönüşüm biçimi olarak değerlendirilmiştir.

Kayan iş süresi uygulamaları, genel itibarıyla iki farklı kategoride incelenmektedir. Bunlardan ilki, sabit bir zorunlu mesai bloğu dışında kalan zaman aralığında işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışan tarafından seçilmesine dayanan basit kayan iş süresi modelidir (Yıldız, 2025: 2509-2556). Bu yapıda, erken veya geç başlama/bitirme özgürlüğü sağlanmakta; ancak toplam çalışma süresi sabit kalmaktadır (Ulucan, 2007: 177-188; Ekmekçi, 2002: 79-88). İkinci ve daha ileri düzey bir yapı olan nitelikli kayan iş süresi modelinde ise, yalnızca başlangıç ve bitiş saatlerinin değil, çalışılacak toplam sürenin de haftalık ya da aylık dönemler içerisinde esnek biçimde düzenlenmesi söz konusudur (Yıldız, 2025: 2509-2556). Bu uygulama, belirli günlerde az, diğer günlerde fazla çalışma yapılmasına olanak tanımakta; ancak toplam süre belirli bir ortalamaı aşmadığı sürece fazla mesai ücreti gibi ek maliyetler ortaya çıkmamaktadır (Demir ve Gerşil, 2008).

Çalışanın iş dışı yükümlülüklerini daha etkin planlayabilmesini, iş-yaşam dengesini kurabilmesini ve psikolojik esenliğini artırmasını mümkün kılan bu modelin; aynı zamanda işveren açısından da mazeret izinlerinin azalması, işgücü devrinin

yavaşlaması ve çalışan bağlılığının artması gibi kurumsal kazanımlar sunduğu gözlemlenmektedir (Yıldız, 2025: 2509-2556; Demir ve Gerşil, 2008: 68-89; Ekmekçi, 2002: 79-88). Bu yönüyle, zaman üzerinde bireysel kontrolün kurumsal verimlilikle birleştiği yapısal bir denge noktası olarak konumlandırılmaktadır.

1.1.3.5. Çağrı Üzerine Çalışma

İşgücünün yalnızca ihtiyaç duyulan zaman dilimlerinde çağrılarak faaliyete geçirilmesini temel alan çağrı üzerine çalışma modeli, esnekliğin yüksek düzeyde kurumsallaştığı istihdam biçimleri arasında yer almakta; özellikle talep dalgalanmalarının yoğun yaşandığı sektörlerde işveren açısından operasyonel maliyetlerin kontrol altına alınmasını mümkün kılan bir yapı sunmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 40-43). Mevsimsel iş hacimlerinin, hizmet sektöründeki ani müşteri yoğunluklarının ya da proje bazlı faaliyetlerin öngörülemez iş yükleriyle yönetilmesi gereken koşullarda, bu model, klasik tam zamanlı istihdam yapısına alternatif olarak değerlendirilmektedir. İşveren ile çalışan arasında yapılan sözleşme doğrultusunda, işin kapsamı, çağrı sıklığı ve çalışma saatlerinin sınırları belirlenmekte; bu doğrultuda çalışan, belirli zaman aralıklarında ya da işverenin yönlendirmesiyle kısa süreli iş süreçlerine dahil edilmektedir (Standing, 2014). İki temel uygulama biçimi üzerinden sürdürülen bu modelde, birincisinde işveren ve çalışan çalışma aralığını karşılıklı biçimde önceden belirlerken; ikincisinde işverenin tek taraflı belirlediği zaman dilimlerinde çalışanın çağrılması söz konusu olmakta; ancak bu durumda dahi mevzuat gereği, çağrı en az dört gün önceden bildirilmeli ve çalışanın bu çağrıyı reddetme hakkı korunmalıdır (Demir ve Gerşil, 2008: 70).

Sistemin uygulandığı alanlarda işgücü arz ve talebinin daha dinamik biçimde eşleştirilmesi sağlanmakta; işveren, ekonomik belirsizliklerin yoğunlaştığı dönemlerde fazla personel maliyetinden korunmakta ve sadece gerektiğinde iş gücü kullanarak kaynaklarını optimize edebilmektedir. Çalışan açısından ise, belirli bir süreye bağlı kalmaksızın esnek biçimde iş gücüne katılımın mümkün olması, bireysel programların sürdürülmesine olanak sağlamakta; bununla birlikte, sürekliliği bulunmayan bir istihdam ilişkisinin belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir (Demircioğlu, 2022). Sözleşmenin içeriğinde işveren lehine aşırı esneklik tanımlanması ya da çalışan aleyhine denetim mekanizmalarının eksikliği durumunda, bu modelin sosyal güvenceden yoksunluk, gelir istikrarsızlığı ve örgütsel aidiyet eksikliği gibi yapısal sorunlara yol açabileceği

değerlendirilmektedir (Yıldız, 2025: 2509-2556). Bu nedenle çağrı üzerine çalışmanın, yalnızca esneklik sağlayan bir model değil; aynı zamanda düzenleyici hukuki çerçeveye desteklenmediği takdirde, güvencesizlik doğurma potansiyeli taşıyan bir yapı olduğu da söylenebilecektir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267).

1.1.3.6. Yoğun Çalışma Haftası

Haftalık toplam mesai süresinin, daha kısa gün sayıları içerisinde yoğunlaştırılarak düzenlenmesini öngören yoğun çalışma haftası modeli, çalışanlara art arda gelen serbest günler sunarak iş-dışı yaşam alanlarını genişletmeyi, işverenler açısından ise operasyonel maliyetleri minimize etmeyi ve üretim zamanlamasını optimize etmeyi amaçlayan bir esnek çalışma yapısı olarak değerlendirilmektedir (Valverde, Tregaskis ve Brewster, 2000). Günlük çalışma saatlerinin artırılması karşılığında, haftalık çalışma günlerinin azaltılması esasına dayanan bu model, iş sürekliliğinin korunmasıyla birlikte, çalışma yaşamında bireysel ve kurumsal verimliliğin yeniden yapılandırılmasını hedeflemektedir. Örnekleme gerekirse haftalık 40 saatlik yasal çalışma süresinin 5 gün yerine 4 güne bölünmesi, günlük mesainin 8 saatten 10 saate çıkarılması gibi uygulamalarla işgücü planlamasında yeni bir esneklik düzeyi yakalanmakta; bu sayede çalışanlara, boş günlerde eğitim, bakım, kişisel gelişim veya sosyal yaşam gibi alanlara yönelme fırsatı sunulmaktadır (Seyyar ve Öz, 2007: 51).

İşveren açısından bakıldığında ise işletme altyapısının daha az süreyle faal tutulması sayesinde enerji, güvenlik, temizlik gibi giderlerin azaltılması mümkün olmakta; ayrıca bakım, onarım ve yeniden yapılanma gibi operasyonel faaliyetlere daha geniş zaman aralıkları tahsis edilebilmektedir (Tokol, 2015). Üretim hatlarının ve sabit sermaye yatırımlarının verimliliğini artırma potansiyeli taşıyan bu model, planlı bakım süreçlerinin haftanın boş günlerinde gerçekleştirilmesine olanak tanımakta; böylece üretim süreçlerinde aksamaların önüne geçilmektedir (Tuncay, 1995). Diğer yandan, uzun süreli mesailerin beraberinde getirdiği dikkat dağınıklığı, zihinsel ve fiziksel yorgunluk, iş kazaları ve sağlık problemleri gibi risklerin de göz ardı edilmemesi gerektiği, bu modelin potansiyel dezavantajları arasında yer almaktadır. Günlük iş yükünün yoğunlaştırılması nedeniyle, özellikle manuel veya dikkat gerektiren görevlerde hata oranlarının artabileceği ve çalışan performansında dalgalanmaların yaşanabileceği belirtilmektedir. Nihai durumda ise yoğun çalışma haftası modeli; çalışma süresinin

yeniden yapılandırılması yoluyla hem işgücü motivasyonunun artırılması hem de işletme kaynaklarının etkin kullanımı gibi avantajlar sunarken, aynı zamanda çalışma yoğunluğunun fiziksel ve zihinsel boyutlarda yaratabileceği yüklerin dikkatle yönetilmesini zorunlu kılmaktadır (Zeytinoğlu, 2006: 193-210).

1.1.3.7. Evde Çalışma

Sanayi devriminin hemen öncesinden günümüze kadar evrilerek gelen ve modern esnek çalışma biçimleri arasında en köklü geçmişe sahip olan evde çalışma modeli, üretimin ya da hizmet sunumunun fiziksel olarak işyeri dışında, çoğunlukla çalışanın konutu temel alınarak gerçekleştirilmesini esas alan bir istihdam yapısı olarak tanımlanmaktadır (Cebeci ve Bozkurt, 2023: 107-123). Geleneksel lonca sistemlerinin çözülmesiyle birlikte yaygınlık kazanan bu çalışma biçiminin, ilk dönemlerinde tekstil, ayakkabıcılık ve benzeri imalat odaklı işlerde yaygınlaştığı; günümüzde ise hizmet sektörüne entegre edilerek daha geniş bir uygulama alanına ulaştığı gözlemlenmektedir (Yereli ve Karadeniz, 2004).

ILO (2020) tarafından yapılan tanım doğrultusunda, evde çalışma; çalışanın, işveren veya aracı kuruluş adına, ücret karşılığında, fiziksel olarak işyeri dışında bir lokasyonda, çoğunlukla kendi konutunda çalıştığı bir model olarak çerçevelenmiştir. Bu modelin uygulanabilmesi için işin, belirli bir mal ya da hizmetin üretimine yönelik olması, çalışanın işverenin belirlediği şartlarda faaliyet göstermesi ve doğrudan bir başka mal veya hizmet piyasası ile ilişkilendirilmemesi temel koşullar arasında yer almaktadır (Yıldız, 2025: 2509-2556). Diğer bir boyut olarak ise evde çalışmanın yaygınlaşmasında özellikle Fordist üretim modelinden post-Fordist esnek üretim yapısına geçişin etkisi belirleyici olmuş; işverenlerin, maliyetleri azaltma ve iş gücünü daha geniş kitlelere ulaştırma arayışları doğrultusunda bu modele yöneldiği görülmüştür. Bu doğrultuda evde çalışma, yalnızca mekânsal bir esneklik değil; aynı zamanda yapısal ve maliyet temelli bir dönüşüm stratejisi olarak da değerlendirilmiştir. Tekstil, paketleme ve veri girişi gibi faaliyet alanlarında parça başı üretim sistemlerinin benimsenmesiyle, işveren açısından denetimi düşük fakat maliyeti avantajlı bir çalışma modeli olarak önem kazanmıştır (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023).

Çalışan açısından değerlendirildiğinde ise evde çalışma; başta kadınlar, yaşlılar, fiziksel kısıtlılığı olan bireyler ve istihdamdan dışlanma riski taşıyan gruplar için iş gücü

piyajasına katılımda önemli bir kanal işlevi görmektedir. Zaman yönetimi, ev içi sorumluluklarla iş yükünün entegre biçimde sürdürülmesi ve mekânsal özgürlük gibi unsurlar, bu modelin bireysel düzeyde sağladığı temel avantajlar arasında yer almaktadır (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212; Acemoğlu ve Restrepo, 2020: 2188-2244). Bununla birlikte evde çalışmanın doğası gereği ortaya çıkan denetim eksikliği, işin teslim sürelerine uyumsuzluk, ürün kalitesinde dalgalanma, kurumsal aidiyetin zayıflaması, sosyal izolasyon ve sigorta kapsamı gibi konularda yaşanan belirsizlikler, bu modelin kırılgan yanlarını oluşturmaktadır (Tuncay, 1995). Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının ev ortamına entegre edilmesinin güçlüğü, işveren açısından yasal yükümlülüklerin sınırlarını belirsizleştirebilmektedir.

1.1.3.8. Tele Çalışma

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin baş döndürücü hızla ilerlediği bir dönemde, çalışma yaşamının mekânsal sınırlarını büyük ölçüde ortadan kaldıran tele çalışma modeli; işin, merkez ofis dışında, internet tabanlı dijital altyapılar aracılığıyla yürütülmesini esas alan bir esnek istihdam biçimi olarak ön plana çıkmaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 120). 1970’li yıllarda, ABD’de trafik yoğunluğunu azaltmak amacıyla telefon temelli iletişim sistemleriyle geliştirilen bu modelin, zamanla mobil bağlantı teknolojileri, bulut sistemleri ve sanal iş platformlarının gelişmesiyle birlikte daha kapsamlı bir uygulama alanı kazandığı bilinmektedir (Parkkola, 2003: 9).

Tele çalışmada iş sürecinin gerçekleştirilme yeri ile işverenin kurumsal merkezi arasındaki fiziksel ayrımın, teknolojik bağlantı olanaklarıyla aşılması hedeflenmekte; çalışanın işverenle e-posta, video konferans, proje yönetim uygulamaları gibi araçlar vasıtasıyla sürekli etkileşim içinde bulunması sağlanmaktadır. Bu yönüyle tele çalışma hem zamansal hem de mekânsal esnekliği bir arada barındıran hibrit bir model niteliği taşımaktadır (Gajendran ve Harrison, 2007).

Uygulamada özellikle küçük çocuğa sahip ebeveynlerin, yaşlı bakımıyla yükümlü bireylerin ya da sağlık sorunları sebebiyle ofis ortamında çalışması güç olan çalışanların bu modeli tercih ettiği; ayrıca kadın istihdamını destekleyici bir alternatif olarak öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, tele çalışmanın birincil iş değil, ek gelir aracı olarak değerlendirildiği ve birçok durumda yarı zamanlı biçimde uygulandığı da belirtilmektedir (Smith vd., 2018).

Avantajlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların zaman planlamasını daha esnek yapabilmeleri, işe ulaşım kaynaklı maliyet ve stresin ortadan kalkması, iş-yaşam dengesi açısından rahatlık, üretkenlik ve motivasyon artışı gibi sonuçların ön plana çıktığı ifade edilmektedir (Carre, 2000; Alkan Meşhur, 2007: 267-268). İşveren perspektifinden bakıldığında ise, ofis maliyetlerinin azalması, dijitalleşme ile artan denetim kapasitesi ve performans bazlı değerlendirme sistemlerinin entegrasyonu sayesinde daha ölçülebilir iş çıktılarının elde edilmesi gibi getiriler söz konusudur. Buna karşın, tele çalışmanın denetim mekânizmalarının zayıflığı, çalışan ile işveren arasındaki koordinasyonun kesintili hale gelmesi, iş arkadaşlarıyla sosyal etkileşimin sınırlanması ve kurumsal kültüre entegrasyon zorlukları gibi birtakım riskleri beraberinde getirdiği de görülmektedir. Özellikle takım çalışmasına dayalı sektörlerde, yüz yüze iletişimin azalması, iş süreçlerinde uyum problemlerine ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Ayrıca teknolojik donanımın maliyetinin çalışan tarafından karşılanması, ev-ofis ayrımının belirsizleşmesi ve mesai dışı iletişim yükünün artması gibi durumlar, bu modelin sürdürülebilirliğini sınırlandıran unsurlar arasında yer almaktadır (Huws vd., 1990).

Tele çalışmanın sendikalar ve iş gücü temsilcileri tarafından zaman zaman eleştirildiği, özellikle hakların korunması, mesai saatlerinin belirsizleşmesi ve sosyal güvenceye dair kaygıların gündeme getirildiği de literatürde vurgulanmaktadır (Alkan Meşhur, 2007: 267-268). Bu nedenle, bu esnek modelin kurumsal düzeyde başarılı biçimde uygulanabilmesi için hem mevzuat hem de yönetim açısından güçlü bir çerçeveye ihtiyaç duyulduğu açıktır.

1.1.3.9. Alt İşverenlik (Taşeron) Çalışma

İş organizasyonlarının yapısal dönüşüm geçirdiği ve maliyet etkinliği arayışlarının yoğunlaştığı dönemlerde yaygınlaşmaya başlayan alt işverenlik (taşeron) uygulamaları, işin bir bölümünün veya belirli hizmet alanlarının, doğrudan işverene bağlı olmayan, bağımsız bir üçüncü tarafça yerine getirilmesini temel alan ve esnek çalışmanın kurumsallaşmış bir formunu oluşturan istihdam modeli olarak değerlendirilmektedir. Bu modelde, asli işin bir kısmının veya yardımcı işlerin, ayrı bir işverene bağlı çalışanlar eliyle sürdürülmesi, işverenin doğrudan istihdam yükünden kurtularak maliyet, risk ve

sorumluluklarını minimize etme stratejisinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır (Tokol, 2015).

Türk Dil Kurumu tarafından, başka bir işverene sözleşmeyle iş gördürülmesi biçiminde tanımlanan taşeron kavramı; uygulamada ise sıklıkla müteahhitlik kavramı ile karıştırılmakta, ancak hukuki çerçevede aralarında işverenlik ilişkisi bakımından temel farklılıklar barındırmaktadır (TDK, 2024). 4857 sayılı İş Kanunu'nun 7. maddesinde alt işverenlik, bir işverenin belirli işleri bir başka işveren aracılığıyla yaptırması halinde doğan hukuki ilişki olarak tanımlanmış; geçici iş ilişkisi, holding içi transferler veya benzer faaliyet kollarında uygulama alanı bulmuştur (Çil, 2007: 57-79).

İlk etapta, işletmelerin uzmanlık gerektiren teknik bilgiye sahip işgücüne kısa süreli erişimini sağlamak amacıyla geliştirilen bu sistemin, zamanla kurumsal stratejilerin merkezine yerleşerek, sendikasız, düşük ücretli ve sigortasız istihdam biçimlerinin yaygınlaştığı daha kırılgan bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bu dönüşüm, özellikle temizlik, güvenlik, pazarlama, eğitim, taşımacılık ve destek hizmetler gibi alanlarda kesintisiz biçimde uygulanmakta; hizmet ve imalat sektörleri arasında ayırt edilmeksizin, hemen her iş koluna yayılmaktadır (Serbes, 2019: 54).

Uygulamada işletmelerin; organizasyonel yüklerini hafifletmek, sabit maliyetlerini değışkene dönüştürmek ve hukuki sorumluluklarını azaltmak gibi gerekçelerle bu yöntemi tercih ettikleri görülmekte; aynı zamanda uzmanlaşma, hizmet kalitesinin artırılması ve dış kaynaklardan faydalanma gibi iddialar üzerinden taşeronluk meşrulaştırılmaya çalışılmaktadır (Arıcı, 1992: 98). Bununla birlikte, sendikaların zayıflaması, toplu sözleşme hakkının ortadan kalkması, sosyal güvenlik sisteminden dışlanma ve iş güvencesinin tamamen belirsizleşmesi gibi sonuçların, bu modelin sosyal etkilerini sorgulanır hale getirdiği açıktır. Taşeron sisteminin yarattığı yapısal ayrımlar ve hiyerarşik kırılmalar, işyerlerinde çift statülü çalışan profillerinin ortaya çıkmasına neden olmakta; bu durum, örgütsel bağlılık, eşit işe eşit ücret ilkesi ve kurumsal kültürün bütünlüğü gibi alanlarda ciddi zayıflamalara yol açmaktadır. Ayrıca hizmet alımı yoluyla çalıştırılan taşeron işçilerin, iş güvenliği, eğitim, iş sağlığı gibi konularda asıl işverenin kontrol alanından uzak kalması, iş kazaları ve mesleki risklerin artmasına zemin hazırlamaktadır (Güner, 2023; Erdut, 2003; Serbes, 2019). Toplamda değerlendirildiğinde ise alt işverenlik uygulamaları; işletme ölçeğinde esneklik, maliyet

avantajı ve operasyonel pratiklik gibi getiriler sunmakla birlikte, çalışan hakları, iş güvencesi ve sosyal koruma gibi alanlarda ciddi zaafiyetler yaratmakta; bu nedenle uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik bakımından dikkatle sınırlandırılması ve denetim altında tutulması gereken bir istihdam biçimi olarak ele alınmaktadır (Yıldız, 2025: 2509-2556).

1.1.3.10. Ödünç İş İlişkisi

Kurumsal yeniden yapılanma süreçlerinin hız kazandığı, iş gücü maliyetlerinin optimize edilmeye çalışıldığı ve esnek istihdam stratejilerinin kurumsal politikalara entegre edildiği günümüz iş dünyasında, ödünç iş ilişkisi modeli; bir işverenin kendi bünyesindeki işgücünü belirli bir süreliğine ve sözleşmeye dayalı olarak bir başka işverene devretmesini temel alan geçici bir istihdam formu olarak tanımlanmaktadır (Özgener, 2005: 61). Literatürde zaman zaman “geçici iş ilişkisi”, “emanet iş ilişkisi” ya da “transfer istihdam” gibi terimlerle ifade edilen bu modelin, Avrupa Birliği ülkelerinde 2000’li yılların başından itibaren “temporary agency work” kavramından ayrılarak “loaned employment” başlığı altında daha net biçimde kavramsallaştırıldığı gözlemlenmektedir (Tozlu, 2011: 101). Bu tür istihdam ilişkilerinde, çalışanın rızasına dayalı biçimde ve süre sınırı gözetilerek gerçekleştirilen işgücü aktarımı, yalnızca işin niteliği açısından değil, aynı zamanda ücretin hangi tarafça ödeneceği, talimat ve denetim sorumluluğunun kimde olacağı gibi önemli parametrelerin önceden tanımlanmasını zorunlu kılmakta; aksi durumda hukuki ve etik sorunların doğmasına neden olabilmektedir (Başmanav, 2016: 143). Örneğin, çalışanın yeni görev tanımına onay vermemesi veya ücretin, ödünç alan işveren tarafından karşılanmaması durumunda geçerli bir ödünç iş ilişkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır.

Süre bakımından değerlendirildiğinde de ödünç iş ilişkilerinde taraflar arasında özel bir zaman dilimi belirtilmemişse, yasal uygulamalarda bu sürenin genellikle altı ay olarak kabul edildiği; yalnızca bir defaya mahsus olmak üzere uzatılabileceği ve sürenin sona ermesiyle birlikte, iş ilişkisinin otomatik olarak sona erdiği belirtilmektedir (Kördeve ve Aydın, 2016: 277-292). Bu yönüyle, sürekli istihdam ilişkisine alternatif olarak, esnekliği ve geçiciliği önceleyen bir yapı sunulmakta; ancak bu geçicilik, çalışanlar açısından güvencesizlik ve belirsizlik anlamına da gelebilmektedir.

Uygulama açısından incelendiğinde ise özellikle büyük ölçekli holdinglerin veya kurumsal yapıların, kendi bünyelerindeki işgücünü dönemsel projelerde veya kısa süreli görevlerde değerlendirmek amacıyla bu modeli tercih ettikleri; bu sayede tam zamanlı istihdamın getirdiği ek maliyetlerden kaçınılarak verimlilik artışı sağlandığı gözlemlenmektedir. Nitekim bazı ülkelerde, işgücü piyasasında aracılık rolü üstlenen ve yalnızca bu tür istihdam bağlantılarını kurmakla görevli olan şirketlerin “modern yedek işçi deposu” (modern reserve army of labor) olarak nitelendirildiği literatürde yer almaktadır (Standing, 2014; Küçük, 2019: 69). Bu modelin, işveren açısından kısa vadeli maliyet avantajı, eğitim ve oryantasyon süreçlerinden tasarruf gibi pratik yararlar sunmasına karşın; çalışanlar açısından iş güvencesinin zayıflaması, aidiyet duygusunun azalması, sosyal haklara erişimde sınırlılık ve kariyer gelişiminde duraklama gibi ciddi sorunlar doğurduğu da görülmektedir. Özellikle sigorta, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda net sınırlar belirlenmediğinde, çalışanların kurumsal sistem dışına itilme riski ortaya çıkmakta; bu da ödünç iş ilişkisinin yalnızca kriz dönemlerinde, geçici ve istisnai durumlarla sınırlandırılması gerektiği yönündeki yaklaşımları güçlendirmektedir (Bielenski, 1999: 24).

1.1.4. Esnek Çalışmanın Yaygınlaşmasının Öncülleri

Zaman ve mekân kavramlarının çalışma yaşamında yeniden tanımlandığı bir dönemde, bireysel taleplerin yalnızca işin yürütülme biçimini değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı dönüştürdüğü gözlemlenmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esneklik talebinin giderek daha görünür hale gelmesiyle birlikte; çalışma saatlerinin bireysel tercihlere göre düzenlenebilmesi ve coğrafi kısıtlamaların ortadan kalkması, bireylerin sosyal ve ailevi yükümlülüklerine daha fazla alan açmasına imkân tanımaktadır (Osnowitz, 2005). Bu doğrultuda fiziksel hareketliliği kısıtlı bireylerin de üretkenliğini sürdürebilmesine olanak tanıyan bu model, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda yapısal düzeyde işgücü piyasasının kapsayıcılığını artıran bir uygulama biçimi olarak değerlendirilmektedir (Bailey ve Kurland, 2002: 383-400).

Esnek çalışma biçimlerinin kurumsal ölçekte uygulanabilir hale gelmesinde belirleyici olan temel unsurun, dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla oluşan altyapı dönüşümü olduğu; elektronik posta, video konferans sistemleri ve bulut tabanlı yönetim araçlarının, fiziksel ofis zorunluluğunu asgariye indirerek bireylere işlerini farklı

mekânlardan yönetebilme imkânı sunduğu görülmektedir (Olson, 1982: 182-187). Söz konusu teknolojik olanakların maliyetlerinin düşmesi ve erişilebilirliğin artması, sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, küçük ve orta ölçekli aktörler açısından da esnek çalışma uygulamalarını daha ulaşılabilir kılmıştır. Bu çerçevede, dijitalleşme yalnızca bir destek unsuru değil, aynı zamanda esnek çalışma organizasyonlarının temel dayanaklarından biri haline gelmiştir (Serbes, 2019). İşveren perspektifinden bakıldığında, esnek çalışmanın cazibesinin yalnızca üretkenlik ve konfor artışıyla sınırlı kalmadığı; aynı zamanda maliyet kalemlerinde sağlanan tasarruflar sayesinde işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine katkı sunduğu görülmektedir. Ofis alanlarında küçülme, enerji tüketiminin azalması, ulaşım giderlerinin düşürülmesi gibi etkenlerle birlikte operasyonel verimliliğin artırılması, bu modelin stratejik değerini güçlendirmektedir (Müjdat ve Şahin, 2021: 249-267). Kurumsal yapılar açısından değerlendirildiğinde, bu tasarrufların yalnızca finansal değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan sonuçlar doğurduğu da belirtilmelidir.

Olağanüstü dönemlerin çalışma biçimlerini nasıl hızla dönüştürebildiği, pandemi sürecinde somut biçimde gözlemlenmiş; Covid-19'un zorunlu kıldığı kapanma tedbirleri sonucunda esnek çalışma, birçok sektör için tek geçerli çözüm olarak benimsenmiştir (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023). Bu süreçte edinilen deneyimlerin hem işverenler hem de çalışanlar açısından modelin kalıcılığına ilişkin bakış açılarını köklü biçimde dönüştürdüğü; başlangıçta geçici olarak uygulanan bu modelin, zamanla kurumsal stratejilerin daimi bir parçasına evrildiği görülmektedir (Güner, 2023).

Sanayi devrimlerinden itibaren üretim ilişkilerinde yaşanan dönüşümler bağlamında, esnek çalışmanın tarihsel temellerinin lonca sistemlerinden ev üretimine dayalı iş yapma biçimlerine kadar uzandığı; bilginin üretim aracı haline geldiği post-endüstriyel dönemde ise bu modelin daha kompleks ve yaygın bir yapıya büründüğü gözlemlenmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 109-129). Mimarlık, mühendislik, danışmanlık ve hukuk gibi bilişsel yoğunluklu mesleklerin bu yapıya daha kolay entegre olduğu; buna karşın üretim ve inşaat gibi fiziksel beceri temelli sektörlerin dönüşüme daha dirençli kaldığı anlaşılmaktadır (Acemoğlu ve Restrepo, 2020: 2188-2244). Tarihsel eğilimler değerlendirildiğinde ise dijital altyapının evrimi, bireysel esneklik arayışları, maliyet avantajlarının işletme stratejilerine entegre edilebilmesi ve kriz dönemlerinde gösterilen

adaptasyon kapasitesi, esnek çalışmanın yaygınlaşmasında temel öncüller olarak öne çıkmaktadır (Yıldız, 2025: 2509-2556).

1.1.5. Esnek Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajlarının Değerlendirilmesi

İşverenlerin kurumsal yapılarını yeniden kurgularken maliyet etkinliği temelinde strateji geliştirme çabalarının artmasıyla birlikte, esnek çalışma modellerinin sunduğu finansal avantajların kurumsal karar süreçlerinde belirleyici bir parametre haline geldiği görülmektedir. Ofis kiralari, altyapı hizmetleri, donanım ve ekipman temini, temizlik ve güvenlik hizmetleri gibi çeşitli kalemlerde oluşan harcamaların minimize edilmesiyle, organizasyonel maliyetlerin önemli ölçüde azaltılabilmesi mümkün hale gelmekte; bu tasarrufların, sistemin ilk kurulum maliyetlerini kısa sürede telafi ettiği örnek vakalarla somut biçimde ortaya konmaktadır (Güner, 2023). Ayrıca evden veya mekân bağımsız biçimde çalışma olanağı sunulan çalışanların devamsızlık oranlarında gözlemlenen düşüş ve operasyonel sürekliliğin artışı, işveren açısından doğrudan üretkenlik ve sürdürülebilirlik katkısı sağlamaktadır (Bloom vd., 2015: 165-218; Güner, 2023; Tokol, 2015).

Farklı coğrafi bölgelerdeki müşteriler ve çalışanlarla dijital platformlar aracılığıyla sürdürülebilir sürekli ve kesintisiz iletişim, küresel ölçekte iş yapma kapasitesini güçlendirmekte; bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, organizasyonel sınırların yeniden tanımlandığı bir dijital etkileşim evreni inşa edilmektedir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Kriz anlarında iş sürekliliğini garanti altına alabilecek bir yapıya sahip olması, esnek çalışmayı olağanüstü koşullar karşısında stratejik bir dayanıklılık aracı haline getirmekte; deprem, pandemi ya da toplumsal güvenlik sorunları gibi ani gelişen tehditler karşısında işleyişin kesintiye uğramadan devam ettirilebilmesini mümkün kılmaktadır (Güner, 2023).

Yetenek yönetimi çerçevesinde değerlendirildiğinde ise, nitelikli işgücüne ulaşmada ve mevcut yetenekleri elde tutmada esnekliğin bir cazibe unsuru olarak öne çıktığı; özellikle yüksek vasıflı çalışanların kurumsal bağlılıklarını artırmak ve alternatif işverenler karşısında tercih edilebilirliği sağlamak amacıyla, mekân ve zaman bağımsızlığına dayalı uygulamaların önemli bir rekabet avantajı sunduğu görülmektedir (Serbes, 2019). Kalifiye bireylerin iş gücü piyasasında seçici pozisyonlarını koruduğu bir

ortamda, esnek çalışmayı teşvik eden işverenlerin, kurumsal prestij ve çekicilik açısından farklılaştıkları söylenebilecektir (Cummings, 2005). Ancak tüm bu avantajlara karşın, örgüt kültürünün zayıflaması, kurumsal iletişimin parçalanması ve aidiyet hissinin gerilemesi gibi yapısal sorunların da bu modelle birlikte ortaya çıkabileceği; özellikle fiziksel birlikteliğin yarattığı ortak dilin ve kurumsal ritüellerin silikleşmesiyle birlikte, çalışanlar arasındaki sosyal bağların zayıflayabileceği ifade edilmektedir. Kriz anlarında hızlı tepki verme gereksiniminin uzaktan yürütülen yapılarda koordinasyon sorununa yol açabileceği; teknolojik altyapının ilk kurulum süreçlerinde oluşturduğu finansal yükün, kısa vadede işletmeler açısından planlanmamış maliyet baskılarına neden olabileceği belirtilmektedir (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212).

Veri güvenliğinin sağlanmasında yaşanabilecek açıklar, kurumsal bilgilerin korunması açısından esnek çalışma modeline ilişkin riskler doğurmakta; taşınabilir cihazların kaybolması, siber saldırılar ve uzaktan erişim ihlalleri gibi tehditlerin, işverenlerin bilgi güvenliği protokollerini yeniden tanımlamaya zorladığı görülmektedir. Ayrıca teknik destek ihtiyacındaki artış, BT departmanlarının yükünü artırmakta; çalışanların sisteme adaptasyon süreci ise, özellikle esnek modele geçiş yapan küçük ölçekli şirketlerde ciddi bir operasyonel planlama gerektirmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007). Çalışan perspektifinden değerlendirildiğinde de ulaşım zamanının ortadan kalkması, trafik kaynaklı stresin azalması ve günlük yaşam üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma olanağı; bireysel üretkenlikte gözle görülür artışlar doğurmakta, özellikle çocuk ya da yaşlı bakımı gibi ev içi sorumlulukları bulunan bireyler için iş yaşamına katılımı sürdürülebilir kılmaktadır. Fiziksel engeli ya da sağlık problemi nedeniyle geleneksel ofis düzenine entegre olamayan bireyler açısından ise, esnek çalışma; erişilebilirliğe dayalı eşitlikçi bir istihdam modeli olarak değerlendirilmektedir (Smith vd., 2018). Zaman yönetimi ve kendi hızında çalışma özgürlüğü, bireysel performansın artırılmasında belirleyici bir unsur haline gelmektedir. Bununla birlikte, sosyal etkileşimden yoksun kalınması, yalnızlık duygusu ve örgütsel izolasyonun çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri; motivasyon kaybı ve iş doyumunun azalması gibi olumsuz sonuçlar yaratabilmekte; özellikle öz disiplin geliştirmekte güçlük yaşayan bireyler açısından esnek çalışma modelinin sürdürülebilirliği ciddi sınamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticilerin çalışan performansını doğrudan gözlemleyememesi nedeniyle, terfi ve kariyer gelişimi süreçlerinde eşitsizlik algısı oluşmakta; bu durum,

örgütsel adalet duygusunu zedeleyebilmektedir (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023; Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

Kurumsal kaynaklara fiziksel erişimin sınırlandırılması, merkez ofislerdeki sosyal ve maddi olanaklardan yoksun kalınması gibi faktörler, çalışanlar açısından bir diğer dezavantaj alanı oluşturmakta; teknolojik değişimlere uyum sağlama sürecinde karşılaşılan zorluklar, sürekli eğitim ve teknik destek gereksinimini artırmaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Beklenmedik toplantı çağrılarının zaman planlamasını sekteye uğratması ise, çalışma ritmini bozan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023).

Esnek çalışmanın avantaj ve dezavantajları çerçevesinde yapılan çok boyutlu değerlendirmeler ışığında; bu modelin yalnızca bireylerin zaman ve mekân esnekliğini artıran operasyonel bir düzenleme değil, aynı zamanda örgütsel yapıların dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve insan odaklılık ekseninde yeniden biçimlenmesini zorunlu kılan stratejik bir paradigma değişimi olduğu anlaşılmaktadır (Cummings, 2005). Pozitif çıktılar ile potansiyel risklerin birlikte var olduğu bu hibrit yapıda, uygulamanın başarıya ulaşması; teknolojik altyapı, yönetsel vizyon, kurumsal kültür ve çalışan profili gibi birbirini besleyen çok sayıda değişkenin bütüncül biçimde ele alınmasına bağlıdır (Gajendran ve Harrison, 2007). Dolayısıyla esnek çalışmanın kurumsal yapılara entegrasyonunda yalnızca maliyet avantajı ya da memnuniyet artışı gibi kısa vadeli faydalar değil; uzun vadeli örgütsel dirençlilik, yetenek yönetimi, etik denge ve psikososyal sürdürülebilirlik gibi stratejik boyutların da dikkate alınması gerekmektedir (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). Bu yönüyle, esnek çalışmanın gelecekteki organizasyonel yapılanmaların merkezinde yer alacağı ve yeni kuşak iş gücü beklentileriyle uyumlu bir biçimde evrilerek çok yönlü bir norm haline geleceği öngörülmektedir.

1.2. Uzaktan Çalışma

1.2.1. Uzaktan Çalışma Kavramı

Çalışma hayatının dönüşümü bağlamında günümüz iş gücü dinamiklerini şekillendiren Uzaktan çalışma, önemli bir çalışma biçimidir. Temel olarak fiziksel mekândan bağımsız biçimde, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla iş süreçlerinin yürütülmesi esasına dayanır. Bu çalışma biçimi, küreselleşme, dijitalleşme

ve esnek çalışma yaklaşımlarının yaygınlaşmasıyla birlikte özellikle son yıllarda akademik çevrelerde ve örgütsel literatürde sıkça tartışılan bir kavram haline gelmiştir (Messenger, 2019; Golden ve Gajendran, 2019: 55-69). Literatürde uzaktan çalışma terimi, farklı bağlamlarda değişik biçimlerde ifade edilmekle birlikte, genel olarak teleçalışma (telecommuting), sanal çalışma (virtual working), mobil çalışma (mobile working) ve evden çalışma (working from home) gibi çeşitli kavramlarla da ilişkili bir şekilde kullanılmaktadır. Teleçalışma kavramı, çalışanların iş yerine fiziksel olarak gitmeden, teknolojik araçlar sayesinde iş görevlerini yerine getirmesi olarak tanımlanırken (Allen vd., 2015: 40-68), sanal çalışma daha çok ekiplerin veya grupların coğrafi olarak birbirlerinden uzak konumlarda bulunmalarına rağmen, BİT aracılığıyla iş birliği içinde olmalarını ifade etmektedir (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, ve Hakonen, 2015). Mobil çalışma kavramı ise daha fazla hareketlilik içeren ve coğrafi konumdan bağımsız olarak yürütülen, daha çok mobil teknolojilerin (örneğin; dizüstü bilgisayarlar, tabletler, akıllı telefonlar) kullanımıyla gerçekleştirilen iş süreçlerini kapsamaktadır (Hislop ve Axtell, 2007: 34-51). Evden çalışma ise çalışanların özellikle kendi evlerinden mesai saatleri içinde ya da dışında iş faaliyetlerini sürdürmelerini ifade eden spesifik bir uzaktan çalışma türüdür (Baruch, 2000: 34-49).

Uzaktan çalışma kavramı yapısal olarak incelendiğinde, bireyin iş süreçlerini yönetirken zaman ve mekân üzerinde daha yüksek düzeyde kontrol sağlamasıyla karakterize edilir. Bu durum, çalışma biçimindeki esneklik ile ilişkilendirilmektedir ve zaman-mekân esnekliği (time-space flexibility) olarak da tanımlanmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017: 195–212). Uzaktan çalışma, mekânsal ve zamansal esneklik aracılığıyla iş-yaşam dengesini destekleyici bir çalışma şekli olarak görülürken, aynı zamanda çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırıcı veya azaltıcı etkiler yaratabilecek bir potansiyele sahiptir (Grant vd., 2013: 527-546).

Uzaktan çalışma biçiminin kavramsal altyapısında coğrafi bağımsızlık ve dijital teknoloji kullanımının yanı sıra, iş gücü yönetiminde ortaya çıkan stratejik ve operasyonel değişiklikler de belirgin bir biçimde rol oynamaktadır. Özellikle kurumların dijital dönüşüm süreçlerinde teknolojik altyapılarını güçlendirmeleri, çalışanları dijital yeterliliklerle donatmaları ve uzaktan çalışanların yönetim süreçlerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir (Aczel vd., 2021). Buna bağlı olarak, uzaktan çalışma uygulamaları kapsamında iş tanımlarının yeniden düzenlenmesi, performans yönetimi

yaklaşımlarının güncellenmesi ve yeni yönetim politikalarının geliştirilmesi söz konusu olmaktadır (Larson, Vroman ve Makarius 2020: 1-7). Literatürde uzaktan çalışma kavramına yönelik yapılan tanımlamaların ortak noktalarından biri de iletişim ve etkileşimin önemidir. Geleneksel çalışma düzenlerinden farklı olarak yüz yüze iletişimin sınırlı ya da tamamen ortadan kalktığı uzaktan çalışma modellerinde, etkin iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve üretkenliklerinin korunabilmesi için kritik bir gereklilik olarak görülmektedir (Donnelly ve Johns, 2021: 84-105). Bu noktada, uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği açısından dijital iletişim araçları, sanal toplantılar, bulut tabanlı ortak çalışma platformları ve dijital iş birlikleri ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda uzaktan çalışma kavramı; dijitalleşme, küreselleşme, iş gücü esnekliği ve mekân bağımsızlığı ekseninde şekillenmiş karmaşık, çok boyutlu ve dinamik bir çalışma biçimidir. Kavramın tanımı, çalışma sürecinin mekânsal kısıtlardan bağımsız hale gelmesi, çalışanların dijital becerilerle donatılması, iletişim ve yönetim yapılarının yeniden şekillenmesi gibi pek çok unsuru içermekte, bu nedenle akademik literatürde farklı disiplinlerin katkılarıyla sürekli zenginleşmektedir.

1.2.2. Uzaktan Çalışma Unsurları

1.2.2.1. Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet

Küresel ekonomik sistemin giderek daha iç içe geçtiği bir yapıya evrilmesiyle birlikte, işletmelerin sadece rekabet gücünü koruma amacıyla değil, aynı zamanda iş gücünü yeniden biçimlendirme yönündeki stratejik eğilimleri doğrultusunda, fiziksel mekâna bağlılığı minimize eden ve operasyonel esnekliği artıran uzaktan çalışma modellerine yöneldiği görülmektedir. Bu doğrultuda uzaktan çalışma, maliyet azaltma stratejilerinin ötesinde, yetenek kazanımı ve iş sürekliliği gibi önemli başlıklar açısından da öncelikli bir araç haline gelmiştir (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441).

İletişim teknolojilerindeki hızlı evrimleşme, dijital altyapının güçlenmesi ve bulut tabanlı platformların yaygınlaşması sonucunda, coğrafi sınırların iş süreçleri üzerindeki sınırlayıcı etkisinin büyük ölçüde ortadan kalktığı bir ortamda, çalışma alanının fiziksel konumdan bağımsızlaştırılması mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmeler yalnızca operasyonel düzeyde verimlilik artışı sağlamakla kalmamış, aynı zamanda çalışanların kişisel yaşamlarına dair beklentilerinin karşılanması noktasında da anlamlı katkılar sunmuştur (Nickson ve Siddons, 2003).

Artan uluslararası rekabet baskısıyla birlikte yetenekli insan kaynağına erişim mücadelesi küresel ölçekte yeni bir boyut kazanırken; uzaktan çalışma modeli, insan kaynakları stratejilerinin merkezine yerleşerek yalnızca bir uygulama tercihi değil, aynı zamanda bir rekabet avantajı aracı olarak konumlanmıştır. Sabit ofis yapılarının getirdiği sınırlamalardan arındırılan iş ortamları, şirketlerin dünya genelinde en nitelikli bireylere ulaşmasını mümkün kılarken; çalışanlara da zaman, mekân ve yöntem açısından daha yüksek bir otonomi alanı tanımıştır (Timsal ve Awais, 2016: 12-15).

İşgücü dinamiklerinde yaşanan bu değişimin, çalışanların bireysel değer ve beklentilerindeki dönüşümle de örtüştüğü gözlemlenmektedir. Özellikle karar süreçlerinde daha fazla söz sahibi olma isteğiyle şekillenen özerklik arayışı ve işe ulaşım gibi fiziksel zorlukların minimize edilmesi arzusu, uzaktan çalışmanın cazibesini artırmıştır. Sadece kişisel yaşamla iş yaşamı arasında daha sürdürülebilir bir denge kurma ihtiyacı değil; aynı zamanda işverenin sunduğu uzaktan çalışma düzeyinin çalışan bağlılığına etkisi de bu modelin yaygınlaşmasını hızlandıran etkenler arasında yer almaktadır (Olson, 1982: 182-187).

Toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma hayatı üzerindeki belirleyici etkisinin hala sürdüğü bir çerçevede, kadınların işgücüne daha etkin katılımının sağlanması noktasında uzaktan çalışmanın sunduğu olanakların belirli kolaylıklar sağladığı görülmekle birlikte; ev içi sorumlulukların çoğunlukla kadınlar üzerinde yoğunlaşmaya devam etmesi, bu modelin toplumsal eşitlik hedefiyle uyumlu olup olmadığı konusunda tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Lyttelton, Zang ve Musick (2020)'nin elde ettiği sonuçlar, evden çalışma koşullarında kadınların üstlendiği bakım emeğinin artmasının, toplumsal cinsiyet eşitliğini zedeleyen bir dinamik olarak ortaya çıktığını ortaya koymaktadır.

Zorunlu dönüşüm dinamiklerinin devreye girdiği Covid-19 pandemisi sürecinde, uzaktan çalışmanın geçici bir çözüm olmaktan çıkarak kurumsal yapılanmaların asli bir unsuru haline gelmesi, yalnızca kriz yönetimine değil; uzun vadeli stratejik planlamalara da yön verdiği bir kırılma noktası olarak değerlendirilmelidir. Bartik vd. (2020)'nin araştırmaları, bu dönemde işletmelerin uzaktan çalışma politikalarını hızla yeniden inşa ederek, iş sürekliliği sağlamakla kalmadığını; aynı zamanda iş gücü ile kurulan ilişki biçimini kökten dönüştürdüğünü göstermektedir.

Gelişen teknolojik imkânlar, dijitalleşme trendinin sürekliliği ve çalışanların beklentilerindeki niteliksel dönüşüm göz önünde bulundurulduğunda; uzaktan çalışmanın, sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel ve toplumsal boyutta da kalıcı bir model olarak daha fazla benimsenmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bu durum, işletmelerin yalnızca üretkenliği ve karlılığı değil, aynı zamanda insan odaklılığı da önceleyen bir perspektif geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

1.2.2.2. İşgücü Niteliği

Dijital çağın yön verdiği organizasyonel dönüşümün etkisiyle çalışma biçimlerinin mekân ve zaman ekseninde yeniden tanımlandığı bir doğrultuda uzaktan çalışma modellerinin kurumsal işleyişin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi; bu modellerin başarısını doğrudan şekillendiren belirleyici faktörlerden biri olarak işgücü niteliğini ön plana çıkarmaktadır. Literatürde yürütülen çok sayıda çalışmada (Bal ve Teo, 2001: 208-222; Anderson ve Gerbing, 1991: 732; Deci ve Ryan, 1985: 109-134; Prensky, 2001: 1-6; Tapscott, 2008), bireysel yeterlilik düzeylerinin ve öğrenim geçmişinin uzaktan çalışma koşullarında performansı nasıl etkilediğine dair çok boyutlu bulgulara ulaşılmıştır.

Bal ve Teo (2001)'nin gerçekleştirdiği araştırmalarda, yükseköğretim düzeyinde eğitim almış bireylerin uzaktan çalışma ortamlarında daha yüksek başarı sergiledikleri; lisansüstü düzeydeki bireylerin ise özerk karar alabilme, özdisiplin ve görev sürekliliği gibi niteliklerde belirgin üstünlük gösterdikleri ortaya konmuştur. Golden ve Veiga (2005)'nin çalışmalarında ise eğitim düzeyinin yalnızca teknik bilgi birikimiyle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda dijital iletişim teknolojilerine adaptasyon hızı ve verimliliği artırma potansiyeliyle doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.

Anderson ve Gerbing'in (1991) yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde ulaşılan sonuçlara göre, dijital araçların kullanım becerisi, çevrimiçi iş birliği platformlarında etkinlik düzeyi ve dijital görevlerin yönetimindeki yetkinlikler, uzaktan çalışma modelinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, yalnızca teknik bilgiye sahip olmak yeterli görülmemekte; aynı zamanda dijital ortamlarda etkili iletişim kurabilme ve karar alma süreçlerinde yüksek düzeyde özerklik sergileyebilme becerileri de işgücünün niteliğini belirleyen ölçütler arasında sayılmaktadır.

Kendi kendini motive edebilme kapasitesine odaklanan Deci ve Ryan (1985: 109-134)'ın özerk motivasyon teorisi doğrultusunda, uzaktan çalışmada başarı sağlayan bireylerin içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu, dışsal kontrol mekanizmalarına daha az ihtiyaç duydukları ve görev odaklılıklarını sürdürebildikleri saptanmıştır. Bu durum, Hackman ve Oldham (1976)'ın iş özellikleri modeliyle de örtüşmekte; mesleki özerkliğın, iş tatmini ve performans düzeyi üzerindeki doğrudan etkisi, uzaktan çalışma bağlamında daha görünür hale gelmektedir.

Yeni dijital kuşağın iş dünyasına entegrasyonunda önemli bir kavramsal çerçeve sunan Prensky'nin (2001:1–6) “dijital yerli” tanımı, özellikle teknolojiyle iç içe büyümüş bireylerin, uzaktan çalışma sistemlerine daha hızlı adapte olabildiğine dair temel bir açıklama sunmaktadır. Tapscott (2008)'un dijital çağın profesyonellerine dair analizleri de bu görüşü destekler niteliktedir; teknolojik araçlara yatkınlığın ve çevik öğrenme kabiliyetinin, uzaktan çalışma modeline karşı olumlu bir eğilim yarattığı ifade edilmektedir.

1.2.2.3. Ekonomik Gelişme

Küresel ekonominin dönemsel dalgalanmalara açık yapısında meydana gelen kırılmalarla birlikte, üretkenlik, maliyet optimizasyonu ve insan kaynaklarının yeniden biçimlendirilmesi gibi unsurların iş modelleri üzerindeki belirleyici etkisi artarken; bu dönüşüm sürecinde uzaktan çalışma biçimlerinin yalnızca alternatif bir uygulama olarak değil, aynı zamanda ekonomik gelişme dinamikleriyle doğrudan etkileşim içinde olan stratejik bir organizasyonel yapı olarak ön plana çıktığı görülmektedir (Prensky, 2001: 1-6; Tapscott, 2008). Ekonomik kalkınmanın yönünü ve hızını belirleyen yapısal unsurlar arasında yer alan dijitalleşme, iş gücü yapısındaki niteliksel değişim ve sektörler arası geçişkenlik, uzaktan çalışmanın kurumsal yapılar içinde yaygınlaşmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Bellmann ve Hübler, 2021: 424-441). Sanayi üretiminden bilgi temelli hizmet alanlarına doğru kaymakta olan küresel işgücü dağılımı içinde, uzaktan çalışmanın yüksek teknoloji gerektiren sektörlerde daha etkin biçimde benimsendiği; Autor ve Dorn (2013: 1553-1597)'un belirttiği üzere, dijitalleşmenin yalnızca ekonomik büyümenin hızını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda bu büyümeyi destekleyen uzaktan çalışma modellerine geçişi hızlandırdığı ifade edilmektedir. Benzer şekilde, Acemoğlu ve Restrepo'nun (2020) çalışmalarında da teknolojik ilerlemelerin sadece üretim süreçlerini

değil, aynı zamanda işin yürütüldüğü zemini de dönüştürdüğü; gelişmiş ekonomilerde dijital iş akışlarının ve dağıtık organizasyonların daha kolay tesis edilebildiği belirtilmiştir.

Gelir dağılımı, eğitim düzeyi ve işgücünün yapısal niteliği gibi sosyoekonomik parametrelerin, uzaktan çalışmabiçimlerinin yaygınlaşması üzerindeki etkisini değerlendiren çalışmalarda, Krueger ve Lindahl (2001) tarafından ortaya konan bulgular doğrultusunda, ekonomik kalkınma süreçleri ile birlikte bireylerin eğitim düzeylerinde meydana gelen artışın, nitelikli ve teknolojiye uyum sağlayabilen işgücünü güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Dijital araçlara erişim, bu araçların etkin kullanımı ve dijital iş ortamlarına entegrasyon kapasitesi bakımından yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, uzaktan çalışma sistemlerine daha hızlı adapte olabildikleri gözlemlenmiştir.

Makroekonomik yapıların sektörel dağılım üzerindeki etkileri dikkate alındığında, Frey ve Osborne (2017: 254-280)'un belirttiği gibi; gelişmiş ekonomilerde bilgiye dayalı iş kollarının yoğunluk kazanmasıyla birlikte uzaktan çalışma uygulamalarının artış göstermesi, buna karşılık gelişmekte olan ülkelerde fiziksel işgücüne dayalı sektörlerin ağırlığının, bu tür çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasını sınırlandıran bir faktör olarak işlev gördüğü anlaşılmaktadır. Bilgi teknolojileri, finansal hizmetler ve danışmanlık gibi entelektüel sermaye temelli sektörlerde uzaktan çalışmanın yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda ekonomik büyümenin örgütsel bir çıktısı haline gelmesi, bu iş modelinin stratejik değerini daha da artırmaktadır.

Dunning (1993: 33-74)'in eklektik paradigması çerçevesinde ele alındığında, uzaktan çalışmanın ekonomik gelişmeyle olan ilişkisi çok boyutlu bir çerçevede değerlendirilebilir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin, kalkınmış ülkelerdeki dijital altyapının sunduğu olanaklar sayesinde uzaktan çalışma biçimlerini daha sistematik biçimde uygulamaya geçirdiği; bu durumun ise hem sabit giderlerin azaltılmasına hem de coğrafi sınırlamalardan bağımsız yetenekli işgücüne erişim kolaylığına bağlandığı görülmektedir.

Ekonomik büyüme ile uzaktan çalışma arasındaki ilişkinin yalnızca tek yönlü bir etkiden ibaret olmadığı, Bloom ve Van Reenen (2007: 1351-1408)'in çalışmalarında ifade edildiği üzere, uzaktan çalışmanın da ekonomik kalkınmayı hızlandıran bir etken olarak ortaya çıktığı; özellikle kira, enerji ve donanım gibi fiziksel ofis maliyetlerinin minimize

edilmesiyle sağlanan tasarrufların işletmelerin sermaye yönetiminde yeni alanlar açtığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların motivasyonundaki artış, iş-yaşam dengesinin korunması ve üretkenlik düzeyinin yükselmesi gibi örgütsel çıktılar da ekonomik gelişmeye dolaylı katkı sağlayan değişkenler arasında değerlendirilmektedir.

Fiziksel üretim ve düşük teknolojiye dayalı sektörlerin hakimiyetini sürdürdüğü gelişmekte olan ekonomilerde ise, Rodrik (2016: 1-33)'in dikkat çektiği gibi uzaktan çalışma uygulamalarının başlangıçta sınırlı bir kapsamda kaldığı; ancak dijitalleşme süreçlerinin hız kazanmasıyla birlikte bu sınırlamaların aşılmakta olduğu ve yeni nesil iş modellerinin daha yaygın hale gelmeye başladığı görülmektedir. Yüksek sabit maliyetlere sahip geleneksel üretim yapılarının yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılan dijitalleşme süreci, gelişmekte olan ülkelerde de uzaktan çalışmanın sadece bir kriz dönemine özgü geçici bir çözüm değil, kalıcı bir organizasyonel paradigma olarak yerleşmesini mümkün kılmaktadır.

1.2.2.4. Teknolojik Değişim ve İşgücü Talebinin Azalması

İş dünyasının dijitalleşme temelli yeniden yapılanma süreçlerinde, teknolojik dönüşümün hız kazanması ve işgücü talebindeki niteliksel kaymaların belirginleşmesiyle birlikte, esnek ve bir alt boyut olarak uzaktan çalışmanın yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda zorunlu bir adaptasyon biçimi olarak konumlandığı bir çerçevede; bu modelin uygulanabilirliğini şekillendiren temel belirleyicilerin teknoloji kaynaklı yapısal değişimler olduğu görülmektedir. Literatürdeki çok sayıda çalışmada, dijitalleşme sürecinin yalnızca teknik altyapıyı dönüştürmekle kalmayıp, organizasyonel yapıların ve insan kaynakları stratejilerinin de yeniden kurgulanmasını zorunlu kıldığı belirtilmektedir (Güner, 2023). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin baş döndürücü hızla evrildiği bir dönemde, iş süreçlerinin fiziksel mekân sınırlamasından arındırılarak sanal ortamlara taşınması, uzaktan çalışmayı mümkün kılan dijital altyapının kurucu dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Otomasyon sistemlerinin yaygınlaşması ve dijital iş akışlarının standartlaşmasıyla birlikte, operasyonel süreçlerin merkezi yapılardan bağımsız biçimde yürütülebilir hale gelmesi, mekândan bağımsız çalışmanın kurumsal düzeyde sürdürülebilirliğini artırmıştır. OECD'nin (2020) pandeminin ilk evresinde gerçekleştirdiği analizlerde de görüldüğü üzere, ülkelerin uzaktan çalışmaya teknolojik

hazırlık düzeyleri ile ekonomik kayıpları arasındaki korelasyon, bu yapısal dönüşümün ekonomik etkilerini açıkça ortaya koymaktadır.

İşgücü piyasasında yaşanan talep yönlü değişimlerin de, uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşmasında dönüştürücü bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Dijitalleşmenin ve otomasyonun bazı geleneksel meslek gruplarının önemini yitirmesine yol açarken, aynı zamanda dijital yetkinliklere sahip bireylerin önceliklendirildiği yeni bir istihdam yapısı doğurduğu bir ortamda; uzaktan çalışmanın yalnızca teknik bir uygulama değil, aynı zamanda işgücü arz ve talebi arasında dengeyi sağlayan bir çözüm mekânizması olarak işlev gördüğü ifade edilebilecektir (Bartık vd., 2020).

Dijital teknolojik değişimlerin işgücü niteliği üzerindeki etkileri üzerinden de belirtilebileceği gibi, yeni meslek alanlarının oluşumu ve dijital becerilere dayalı iş rollerinin çoğalması, uzaktan çalışmanın toplumsal ve sektörel düzeyde kabul görmesini kolaylaştıran önemli bir zemindir. Bu doğrultuda sadece işin yürütülme biçimi değil, işin doğası da değişime uğramış; rutin işlerden yaratıcı ve bilgi temelli görevlere geçişin hızlanması, uzaktan çalışmanın verimli biçimde uygulanabileceği zeminleri genişletmiştir (Yıldız, 2025: 2509-2556).

Parry ve Battista (2019)'nın ortaya koyduğu çalışma doğrultusunda, dijital dönüşümün yalnızca organizasyonel yapıları değil, aynı zamanda çalışanların bilişsel ve teknolojik kapasitelerini de yeniden tanımladığı; bu süreçte edinilen yeni beceriler sayesinde uzaktan çalışma biçimlerinin daha kolay içselleştirildiği ve uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Çalışanların teknolojiyi yalnızca araçsal bir unsur olarak değil, aynı zamanda üretkenliğin ve iletişimin temel taşıyıcısı olarak içselleştirmeleri, uzaktan çalışmanın kurumsal kültür içinde kalıcı bir yapı olarak benimsenmesine doğrudan katkı sunmaktadır (Yıldız, 2025: 2509-2556). Bu doğrultuda teknolojik ilerleme ve işgücü piyasasındaki talep yapısında gözlemlenen değişimlerin, uzaktan çalışma modelinin yükselişini yalnızca hızlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda bu modeli sürdürülebilir, rekabetçi ve dijital ekonominin gereklerine uygun hale getiren bir dönüşüm mimarisi inşa ettiği söylenebilecektir.

1.3. Hibrit Çalışma

1.3.1. Hibrit Çalışma Kavramı

Örgütsel süreçlerde fiziksel mekân zorunluluğunu minimize eden ve aynı zamanda çalışanların bireysel tercihlerine uyum sağlayan yeni istihdam pratiklerinin kurumsal normlara dönüşmesi ekseninde hibrit çalışma modeli, geleneksel ofis tabanlı istihdam biçimleri ile tamamen uzaktan yürütülen iş süreçlerinin stratejik bir bileşiminden oluşarak, örgütlerin operasyonel çevikliğini artıran ve aynı zamanda çalışan özerkliğini destekleyen melez bir yapı sunmaktadır (Gratton, 2021). Çalışma biçimlerinin bu tür bir hibritleşmeye evrilmesinde, iş gücünün dijital yetkinlik düzeylerindeki artışın yanı sıra, işverenlerin fiziksel kaynak kullanımını optimize etme arzusu da belirleyici olmuştur (Halford, 2005).

Hibrit çalışma kavramı bu doğrultuda yalnızca mekânsal bir dönüşümü ifade etmekle kalmayıp; işin yürütüldüğü bağlamın, yönetsel ilişkilerin, örgüt kültürünün ve kurumsal performans göstergelerinin yeniden inşasına dair çok katmanlı bir yeniden yapılanmayı da kapsamaktadır. Bu bağlamda hibrit model, sabit bir iş yeri algısını ortadan kaldırarak işin özüne, çıktısına ve bireysel katkıya odaklanan performans temelli bir yapıyı kurumsal işleyişin merkezine taşımaktadır (Gratton, 2021). Hibrit düzenin doğasında barınan esneklik, çalışanların iş-yaşam dengelerini kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirebilmelerine olanak sağlarken; aynı zamanda örgütlerin insan kaynağı yönetiminde daha kapsayıcı ve veri odaklı stratejiler benimsemelerini gerekli kılmaktadır (Hopkins ve Bardoel, 2023)

Sadece zaman ve mekân değil; işin yürütülme biçimi, ekip içi iletişim yapısı, liderlik modelleri ve performans ölçütleri gibi birçok alanda yapısal bir esneklik sunan hibrit çalışma, pandemi sonrası dönemde yalnızca geçici bir çözüm değil, uzun vadeli bir kurumsal vizyon olarak yeniden tanımlanmıştır (Halford, 2005). Bu modelin yaygınlaşmasıyla birlikte, özellikle yüksek yetenekli iş gücünü elde tutma stratejilerinin daha sürdürülebilir hale geldiği, çalışan bağlılığı ve organizasyonel sadakat gibi psikososyal faktörlerin yeniden güç kazandığı gözlemlenmektedir. Hibrit çalışmanın kavramsal zeminine yerleşen bu çok boyutlu yapı, kurumsal esnekliğin modern tanımını yeniden şekillendirmiştir (Tenderis ve Kazdal, 2023; Sarıpek, Cerev ve Ayhan, 2023).

1.3.2. Hibrit Çalışmanın Uygulama Biçimleri

Kurumsal yapılar içerisinde hibrit çalışmanın benimsenmesi, yalnızca bir politika tercihi olarak değil; işgücünün dinamik beklentilerine ve teknolojik altyapının sunduğu olanaklara paralel olarak biçimlenen bir zorunluluk alanı olarak da değerlendirilmektedir. Farklı sektörlerin, örgütsel ölçeklerin ve kültürel yapılarının değişkenliği, hibrit uygulamaların tek tip bir formda değil; çeşitli modeller aracılığıyla hayata geçirilmesine neden olmaktadır. Bu çeşitlilik hem yönetsel esnekliğin sınırlarını belirlemekte hem de çalışanların bireysel uyum düzeyini optimize edecek bir uygulama tasarımı gerektirmektedir (Gratton, 2021; Polat, 2023; Al, 2024: 121-140).

Hibrit uygulama biçimleri, kurumsal stratejinin merkezinde yer alan üretkenlik, bağlılık ve dijital verimlilik gibi parametrelerin çok boyutlu biçimde yeniden yapılandırılmasına olanak tanımakta; çalışanların zaman, mekân ve görev bazlı özerklik seviyelerini farklılaştırarak, bireysel ve örgütsel hedefler arasında dengeli bir etkileşim alanı yaratmaktadır (Karaçınar ve Filizöz, 2023). Uygulamada karşılaşılan modellerin her biri, belirli avantaj ve sınırlılıklarla biçimlenen yapılar olarak karşımıza çıkmakta ve bu nedenle tekil değil çoğul bir paradigma ekseninde ele alınması gerekmektedir (Korucu ve Kabak, 2020). Bu çerçevede aşağıda detaylandırılmış olan uygulama biçimleri, hibrit yapının kurumsal sistematik içerisinde ne şekilde vücut bulduğunu ve hangi stratejik amaçlara hizmet ettiğini açıklamak amacıyla dört alt boyut üzerinden altında sistematikleştirilmiştir.

1.3.2.1. Sabit Gün Modeli

Önceden belirlenmiş günlerin kurumsal fiziksel alanlarda geçirilmesini zorunlu kılan bu hibrit model, mekânsal esnekliğin sınırlı ama öngörülebilir biçimde yapılandırıldığı, zaman-mekân koordinasyonunun yönetsel otorite tarafından belirlendiği uygulama biçimlerinden biri olarak tanımlanabilmektedir (Polat, 2023). Organizasyonların, ekip içi senkronizasyonu sağlamak, fiziksel etkileşimi teşvik etmek ve kurumsal aidiyet bağını yeniden inşa etmek amacıyla geliştirdiği bu model, hibrit çalışmanın ilk kuşak uygulamalarından biri olarak literatürde yer bulmuştur. Zorunlu fiziksel mevcudiyetin belirli günlerle sınırlandırılması, kurumsal normlara uyum sağlanmasını kolaylaştırmakta; çalışanların zaman yönetimini daha rasyonel planlayabilmesine olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, belirlenen sabit günlerin çalışan

profili, görev tanımı ve sektör gereksinimleriyle uyumlu biçimde yapılandırılmaması durumunda; esnekliğin doğasına aykırı bir biçimde, yeniden katılmış bir çalışma rejimi oluşabilmektedir (Yılmaz, 2023). Bu doğrultuda modelin tasarımında yönetsel merkezileşme ile bireysel otonomi arasında hassas bir denge kurulması elzemdir. Ekiplerin aynı günlerde fiziksel ofiste bulundurulması, yalnızca bilgi aktarımının hızlandırılmasını değil; aynı zamanda sosyal etkileşimin kurumsal atmosferde canlı tutulmasını da mümkün kılmakta, ancak bu etkileşimlerin niceliksel sıklığı ile niteliksel etkinliği arasında doğrudan bir doğrusal ilişki kurulamayacağı da not edilmelidir. Performans değerlendirme süreçlerinde fiziksel mevcudiyetin ayrıcalıklı bir konum kazanması, bu modelin görece geleneksel yönetsel refleksleri yeniden üretme riski taşıdığı yönündeki eleştirileri gündeme getirmiştir. Yöneticiler açısından operasyonel kontrolün kolaylaşması, iş akışının belirli günlerde merkezileştirilmesi ve lojistik planlamanın sadeleştirilmesi gibi faydalar sağlayan bu uygulama biçimi, çalışan tarafında ise haftalık planlamaların belirli bir rutine oturtulması sayesinde yaşam organizasyonunun kolaylaştırılması gibi avantajlar sunabilmektedir (Polat, 2023). Bununla birlikte sabit gün modelinin, hibritliğin sunduğu özgürlük alanlarını sınırladığı ölçüde çalışan özerkliği üzerinde kısıtlayıcı bir etki doğurabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

1.3.2.2. Serbest Seçim Modeli

Kurumsal çerçevede asgari fiziksel mevcudiyet beklentisinin sınırlandırıldığı, çalışanın mekânsal tercihlerine göre hareket etmesine olanak tanıyan ve zaman-mekân bileşkesinde karar alma sorumluluğunu bireye devreden bu model, hibrit uygulamalar içerisinde özerklik düzeyi en yüksek yapılanma biçimlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Gökçe ve Bolat, 2025). Fiziksel ve dijital çalışma ortamlarının kullanım sıklığı, gün seçimi ve yerleşim esnekliğinin tümüyle çalışanın bireysel planlamasına bırakılması, bu yapıyı klasik ofis rejiminden radikal biçimde ayırmaktadır (Halford, 2005). Bireysel iş organizasyonunun maksimum serbestlik içinde yapılandırılmasına izin verilmesi, yalnızca içsel motivasyonun tetiklenmesine değil; aynı zamanda çalışanların kendi üretkenlik ritimlerine göre hareket edebilmelerine de imkân tanımakta, böylelikle zamanın kurumsal disiplin tarafından değil, kişisel üretkenlik ölçekleri doğrultusunda anlamlandırılması mümkün hale gelmektedir. Ancak bu özgürlüğün, eşgüdümlü ekip çalışmaları bağlamında potansiyel bir eşitsizlik yaratma riski

taşıdığı da göz ardı edilmemelidir (Hopkins ve Bardoel, 2023). Yönetmel denetimin gevetildiğı, performans takibinin sonuç odaklı göstergelerle ölçüldüğü ve kurumsal mekânın yalnızca ihtiyaç halinde kullanılan bir kaynağı dönüştüğü bu sistemde, bireylerin zaman yönetimi ve öz disiplin becerileri, modelin sürdürülebilirliğı açısından önemli bir belirleyici haline gelmektedir. Bu doğrultuda dijital okuryazarlık, iletişim teknolojilerine erişim kapasitesi ve uzaktan etkileşim becerileri, serbest seçim modelinin kurumsal başarı düzeyini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Tenderis ve Kazdal, 2023). Organizasyonel düzeyde güven temelli bir kültür inşasını gerektiren bu model, aynı zamanda yönetmel esneklik ile bireysel sorumluluk arasındaki sınırların yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. İşveren perspektifinden bakıldığında, çalışan bağlılığının motivasyon temelli sürdürülebilirliğı, bu modelin uygulanabilirliğinin ön koşulu haline gelirken (Sarıpek vd., 2023); çalışanlar açısından ise iş-yaşam dengesi üzerinde tam denetim hakkının verilmesi, kurumsal aidiyetin yeni bir biçimde kurulmasına olanak sağlamaktadır.

1.3.2.3. Rol Bazlı veya Görev Odaklı Hibrit Yapılar

Organizasyonel fonksiyonların yapısal olarak ayrıştığı, görev tanımlarının mekânsal gereklilikler doğrultusunda yeniden biçimlendirildiğı ve çalışan rollerinin fiziksel ya da dijital ortamlarda ifa edilme koşullarına göre kategorize edildiğı bu hibrit uygulama modeli, esnekliğin organizasyon içi işleyişle eşgüdüm içinde yeniden konumlandırıldığı bir yapı sunmaktadır (Tenderis ve Kazdal, 2023; Sarıpek vd., 2023). Çalışanların kurum içindeki pozisyonlarına ve üstlendikleri işlevsel sorumluluklara bağlı olarak uzaktan ya da yerinde çalışma zorunluluklarının belirlenmesi, bu modelin temel hareket noktasıdır. İşgücü dinamiklerinin yatay ve dikey olarak ayrıştırıldığı bu sistemde, örneğin stratejik karar alma, kurumsal temsil ya da fiziksel müdahale gerektiren görevlerin ofis temelli olarak sürdürülmesi tercih edilirken; veri analizi, yazılım geliştirme ya da içerik üretimi gibi görevlerin ise çoğunlukla dijital platformlar üzerinden yürütülmesi esas alınmaktadır. Bu ayırım, sadece işin fiziksel gereklilikleriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bireysel yeterlilikler, görev mahremiyeti ve veri güvenliği gibi unsurları da kapsayacak biçimde genişletilmektedir (Hopkins ve Bardoel, 2023).

Operasyonel optimizasyonun sağlanması da bu doğrultuda kaynak yönetiminin rasyonelleştirilmesi ve iş süreçlerinin görev merkezli yapılandırılması yoluyla kurumsal

esnekliğin artırılmasını hedefleyen bu modelde, görevlerin mekânsal dağılımına yönelik karar süreçleri teknik, etik ve stratejik parametrelerle şekillenmektedir (Halford, 2005; Hopkins ve Bardoel, 2023). Özellikle işin doğasına özgü gereksinimlerin analiz edilerek mekân gerekliliği ile eşleştirilmesi, iş planlamasında çok katmanlı bir yapı kurmakta; bu da yönetici-çalışan etkileşimlerinde yeni bir iletişim paradigmalarını zorunlu kılmaktadır. Süreç yönetiminin rol temelli dizaynla örtüştüğü bu yapıda, performans değerlendirme mekânizmalarının da görev ve ortam bileşkesi temelinde yeniden tanımlanması gerekmektedir. Mekânsal mevcudiyetin değil, çıktı odaklı üretkenliğin esas alınması, bu modelin sürdürülebilirliğini sağlamak adına büyük önemde olup; iş güvenliği, denetim, veri yönetimi ve kurumsal şeffaflık ilkeleriyle desteklenmesi gerekmektedir (Gratton, 2021).

1.3.2.4. Konum Esaslı ve Zaman Esaslı Hibrit Modeller

Hibrit çalışma pratiklerinin biçimsel çeşitlenmesini sağlayan başlıca parametreler arasında yer alan konum ve zaman değişkenleri, işin yürütüldüğü fiziksel ortamla çalışma sürelerinin esneklik düzeyini kesişimsel bir perspektifle bir araya getirerek hem işverenin kaynak kullanımı stratejilerini hem de çalışanın özerklik düzeyini çok boyutlu biçimde yeniden tanımlamaktadır (Halford, 2005; Tenderis ve Kazdal, 2023). Bu doğrultuda hibrit çalışma uygulamaları konum esaslı ve zaman esaslı modeller olarak ayrıştırılmakta; her iki yaklaşımın da farklı organizasyonel bağlamlara uyarlanabilirliği öne çıkmaktadır. Konum esaslı hibrit çalışma modelinde, çalışanın haftalık ya da aylık takvimi içerisinde belli günlerin fiziksel ofiste, kalan günlerin ise uzaktan çalışmaya ayrılması ilkesi esas alınmakta; bu model, genellikle örgütsel aidiyetin ve ekip içi etkileşimin sürdürülmesinin önemli görüldüğü yapılarda uygulanmaktadır (Halford, 2005). Bu yaklaşımda fiziksel mevcudiyetin sağlandığı günler genellikle toplantılar, yaratıcı iş birlikleri veya stratejik karar alma süreçleriyle ilişkilendirilmekte; dijital ortamda yürütülebilecek operasyonel görevlerin ise uzaktan icra edilmesi tercih edilmektedir. Mekânsal geçişliliğin bu düzlemde sistematik biçimde planlanması, kurumsal yapı içinde bir denge mekânizması işlevi görmektedir. Zaman esaslı hibrit modellerde ise, mekândan ziyade çalışmanın saatlik ya da günlük dağılımı esas alınmakta; çalışanın gün içerisinde belirli zaman dilimlerinde ofiste, kalan dilimlerde ise çevrim dışı ya da uzaktan faaliyet göstermesi sağlanmaktadır (Hopkins ve Bardoel, 2023). Bu modelde esas alınan mantık, çalışanın üretkenliğinin günün farklı saatlerine yayılmasına olanak tanımakla birlikte, işgücü

planlamasında dinamik bir zaman yönetimi altyapısını zorunlu kılmaktadır. Özellikle yaratıcılık, yüksek odak gerektiren bireysel görevler ve bilişsel derinlik isteyen faaliyetlerin uzaktan, öte yandan koordinasyon ve anlık iletişim gerektiren süreçlerin yüz yüze yürütülmesi bu sistemin temel örüntüsünü oluşturmaktadır (Sarıpek vd., 2023). Konum ve zaman esnekliğinin birlikte yapılandırıldığı hibrit senaryolarda, çalışanlara yalnızca mekân seçiminde değil, aynı zamanda ne zaman çalışacaklarına dair karar verme özerkliği tanınmakta; bu durum, öz yönetim kapasitesi yüksek bireylerin verimliliğini artırırken, kurumsal denetim mekânizmalarının yeniden tasarlanmasını da zorunlu kılmaktadır (Tenderis ve Kazdal, 2023). Hem işyeri politikalarının yeniden inşası hem de bireysel sorumluluk rejimlerinin netleştirilmesi açısından bu iki modelin kesiştiği alanlar, gelecekteki esnek istihdam stratejilerinin merkezine oturacak potansiyeli barındırmaktadır (Gratton, 2021).

1.4. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerinin Etkilerinin Değerlendirilmesi

1.4.1. Bireysel Etkiler

Mekânın fiziksel sınırlarından arındırılarak dijital düzleme taşınmasıyla beraber işin yürütüldüğü bağlamda meydana gelen dönüşümün, bireyin gündelik yaşam pratiklerinden psikolojik esenliğine, sosyal ilişkilerinden üretkenlik kapasitesine kadar geniş bir spektrumda çok boyutlu yansımalar doğurduğu anlaşılmaktadır. Uzaktan çalışma olgusunun bireysel etkilerine ilişkin yürütülen çok sayıdaki ampirik ve kuramsal çalışmada, bu modelin birey merkezli avantajlara alan açtığı; fakat aynı zamanda, bu dönüşümün kişinin zihinsel, fiziksel ve sosyal kapasitesiyle kurduğu ilişkiye göre farklılaşan etkiler barındırdığı ortaya konmuştur (Beauregard vd., 2019).

İşin ev ortamında yürütülebilmesi olanağının sunulmasıyla birlikte işe gidiş-geliş süreçlerinin ortadan kalkması sayesinde ulaşım kaynaklı zaman ve maliyet kayıplarının minimize edilmesi; bireyin zaman üzerindeki kontrolünü artırmakta ve bu durumun da hem bilişsel yükü hafifletici hem de günlük yaşamın planlanmasını kolaylaştırıcı etkileri bulunduğu gözlemlenmektedir (Moeckel, 2017: 207). Uzaktan çalışmanın çalışanlarda hem boş zaman hacmini artırdığı hem de trafik kaynaklı stresin bertaraf edilmesiyle psikolojik gerilimin azalttığı bilinmektedir. Ev ortamında çalışmanın sunduğu fiziksel konfor, ergonomik seçimler üzerindeki özerklik ve bireyin kendisine özgü ideal çalışma alanını inşa edebilmesi olanağı, sadece fiziksel rahatlığı değil, aynı zamanda psikolojik

iyilik halini destekleyici bir etki yaratmaktadır (Parkkola, 2003). Ofis ortamında maruz kalınabilen toksik ilişkiler, mobbing olgusu ya da aşırı denetim gibi birey üzerinde baskı oluşturan örgütsel dinamiklerin uzaktan çalışmayla birlikte devre dışı kalması, bireyin iş ortamındaki stres faktörlerinden arınmasını mümkün kılmaktadır (Abbas, 2016: 2007-2038).

Çalışanların kendi seçtikleri ortamda görevlerini yerine getirebilmeleri, kişisel rutinlerini işe entegre etmelerine olanak tanımakta; örneğin çocuk bakım sorumluluğu, evcil hayvanlarla geçirilen zaman ya da kişisel molaların zamanlaması gibi öznellikler, bireyin yaşam alanında iş üretirken aynı zamanda sosyal rollerini yerine getirmesini kolaylaştırmaktadır (Yiğit, 2021). Bu bağlamda uzaktan çalışma, özellikle kadınlar, yaşlılar, engelliler ve kırsal bölgelerde yaşayan bireyler açısından daha önce erişilemeyen iş olanaklarının kapsayıcı hale gelmesini sağlayan bir istihdam formu olarak değerlendirilmektedir (Lodovici vd., 2021).

Ofis ortamına kıyasla dikkat dağıtıcı unsurların azaltılması ve sosyal etkileşim kaynaklı kesintilerin sınırlı olması; görev odaklılığın artması, öz-bildirimli performansın yükselmesi ve üretkenliğin süreklilik kazanması gibi örgütsel çıktılara birey düzleminde katkı sağlamaktadır (Beauregard vd., 2019; İnal, 2021). Oregon Enerji Departmanı'nın çalışmaları, uzaktan çalışma modelinin yaratıcılık, verimlilik ve esneklik gibi bireysel yetkinlik alanlarında gelişim sağladığını göstermektedir (Sewell ve Taskin, 2015: 1509).

Yapısal olarak bireyin kendisine en uygun çalışma saatlerini belirleyebilmesine imkân tanıyan uzaktan çalışma; bireyin bioritmine uygun, daha esnek ve özerk zamanlama biçimlerini hayata geçirmesine olanak vermektedir. Bu durum, sadece iş verimliliğini değil; aynı zamanda bireyin ruhsal esenliğini, içsel motivasyonunu ve kendilik kontrolünü de doğrudan etkileyen bir faktöre dönüşmektedir (Eurofound ve ILO, 2017: 3).

Uzaktan çalışmanın bireysel ekonomik yükü azaltma potansiyeli de göz ardı edilemeyecek bir boyut taşımaktadır. Ulaşım, yemek, giyim ve kişisel bakım gibi günlük iş rutinlerine entegre maliyetlerin ortadan kalkması, bireyin ekonomik kaynaklarını daha stratejik biçimde yönetmesini mümkün kılmaktadır. Beasley ve Lomo-David'in (2000: 111-119) aktardığı gibi, çalışanların kendi konfor alanlarında istedikleri gibi giyinebilmesi, kendi yemeğini hazırlayabilmesi ya da dinlenme aralarını kendisi

belirleyebilmesi gibi seçim özgürlükleri, bireyin iş ortamında kendini daha özgür, daha konforlu ve daha yaratıcı hissetmesine neden olmaktadır.

Uluslararası düzeyde yürütülen araştırmalarda, uzaktan çalışmanın yalnızca üretkenlik düzeylerini değil; aynı zamanda iş-yaşam dengesini, görevlerde esneklik sağlama kabiliyetini ve psikolojik dayanıklılığı artırdığı bulgulanmıştır (Eurofound ve ILO, 2017; Abbas, 2016). Özellikle esnek zaman kontrolü ile özerklik düzeyinin yüksekliği arasında kurulan pozitif korelasyon, bu çalışma modelinin birey merkezli motivasyon sistemlerini tetikleyici bir araç haline geldiğini göstermektedir (Çil, 2007: 57-79; Başmanav, 2016: 139-169).

Uzaktan çalışmanın bireysel düzeyde yarattığı en belirgin kırılmalardan biri, işin yalnızca üretimsel yönüyle değil; bireyin yaşam doyumu, zihinsel konforu ve sosyal rolleriyle kurduğu ilişki biçimiyle birlikte yeniden düşünülmesini zorunlu kılmasıdır. Bu modelin uzun vadede bireyde aidiyet duygusu, öz-bilinç ve içsel tatmin gibi soyut ancak güçlü duygusal süreçleri nasıl etkilediğine dair değerlendirmeler, çok yönlü ve derinlikli analizleri gerekli kılmaktadır (Rodrik, 2016: 1-33; Parlak ve Karaköse, 2022: 149-189). Dolayısıyla literatüre bakıldığında fiziksel işyerlerinden bağımsızlaşan iş yapma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, bireylerin çalışma deneyimlerinde ortaya çıkan dönüşümün yalnızca zamansal ve mekânsal parametrelerle sınırlı kalmadığı; aksine psikolojik, sosyal, bilişsel ve motivasyonel düzeylerde çok katmanlı etkiler doğurduğu görülmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında yerleşik hale gelmiş olan yüz yüze etkileşim ağlarının yerini dijital iletişim platformlarının aldığı bir ortamda, bireylerin kurumsal aidiyet hissini sürdürme biçimleri yeniden şekillenmiş; bu değişim, iş tatmini, motivasyon, psikolojik dayanıklılık ve sosyal bütünleşme gibi bireysel boyutlarda derin yankılar uyandırmıştır (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023). Zaman ve mekâna bağlı kalmadan sürdürülebilir hale gelen iş süreçlerinin, çalışanların gündelik yaşam pratikleri üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde; iş-yaşam dengesini optimize etme potansiyeline sahip bir model olarak uzaktan çalışmanın, özellikle çocuk, yaşlı ya da engelli bireylerin bakım sorumluluğunu üstlenen çalışanlar için alternatif bir örgütsel çözüm alanı sunduğu anlaşılmaktadır (Güner, 2023). Ancak bu olanak, her durumda bireysel özgürleşme anlamına gelmemekte; ev içi üretkenliğin kurumsal üretkenlikten ayrışmadığı durumlarda işin özel yaşamla iç içe geçerek “evin işyerine dönüşmesi” riskini doğurduğu da gözlemlenmektedir (Timsal ve Awais, 2016: 12-15).

İş ortamının fiziksel olarak denetlenebilir olmaktan çıkmasıyla birlikte, bireylerin öz düzenleme becerileri, içsel motivasyon düzeyleri ve dijital okuryazarlık kapasiteleri, performansın sürdürülebilirliğini belirleyen temel faktörler haline gelmiştir. Deci ve Ryan (1985: 109-134), dışsal denetimin azalması durumunda içsel güdülenmenin yükselmemesi halinde görev sürekliliğinin sektöre uğrayabileceği; bu durumun ise özellikle yapısal yönlendirme ihtiyacı duyan çalışanlar için stres üretici bir unsur haline geleceği anlaşılmaktadır (Budak ve Korkmaz, 2020: 62-79).

Günlük iş akışının fiziksel bir mekâna sabitlenmemesi sayesinde zaman kullanımında bireysel özerkliğin artması; esnek zaman yönetimi becerisi gelişmiş çalışanlar açısından üretkenliği artırıcı bir unsur olarak öne çıkarken, öz disiplin kapasitesi düşük bireylerde görev erteleme eğilimlerinin ve dikkat dağınıklığının daha yaygın bir biçimde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1991: 732). Ayrıca uzaktan çalışmanın bireyde zamanla yalnızlık duygusunu tetiklediği; sosyal izolasyonun kronikleşmesiyle birlikte motivasyon düzeyinde ciddi dalgalanmalar yaşandığı yönündeki bulgular da literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Serbes, 2019).

İşyeri sınırlarının dijital mecralara taşınması, özellikle iş-yaşam ayrımının flu hale geldiği durumlarda “sürekli çevrim içi” olma zorunluluğunun çalışanlarda tükenmişlik hissini artırdığı ve zihinsel sürekliliği kesintiye uğrattığı anlaşılmaktadır. Bu durum, bireylerin hem duygusal hem de bilişsel yükünü artırarak işten uzaklaşma eğilimlerini doğurmakta; özellikle aile içi rollerin yoğunlaştığı bireylerde çift yönlü talepler arasında sıkışma hissini pekiştirmektedir (Kördeve ve Aydın, 2016: 277-292; Başmanav, 2016: 139-169).

Diğer bir yönden ise mekândan bağımsız çalışmanın bireylere sunduğu coğrafi esneklik, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan ve büyük şehirlere göç etmeden profesyonel hayata dahil olma imkânı arayan bireyler açısından yeni fırsat alanları yaratmaktadır. Bu yapısal değişim, toplumsal eşitsizliklerin mekânsal bağlamda yeniden düzenlenmesini mümkün kılmakta; ulaşım, kira ve giyim gibi yan maliyetlerdeki azalma ile bireysel tasarrufların arttığı bir ekonomi doğurmaktadır (Bloom ve Van Reenen, 2007: 1351-1408).

Bireyin kariyer planlamasında uzaktan çalışma modelinin etkileri değerlendirildiğinde; fiziksel görünürlük eksikliğinin terfi ve statü edinme süreçlerinde

olumsuz yansımaları olabileceği; özellikle geleneksel liderlik anlayışının egemen olduğu yapılarda uzaktan çalışan bireylerin örgütsel hiyerarşi içinde geride kalma riskiyle karşı karşıya kalabildikleri görülmektedir (Rodrik, 2016: 1-33). Bu doğrultuda dijital mecralarda görünürlük ve iletişim kurma becerileri, artık yalnızca teknik bir avantaj değil; kariyer gelişimi için stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 109-129).

Kurumsal yapılar içinde sosyal sermayeye erişimin yüz yüze etkileşim kadar kolay olmadığı dijital ortamlarda, profesyonel ağların genişlemesi ve sürdürülebilirliği için bireyin kendi sosyal kapasitesini aktif olarak devreye sokması gerekmektedir. Bu noktada, dijital ortamda güven inşa etme, ağ içi bilgi paylaşımını yönetme ve ilişkiyi sürdürebilme becerileri, uzaktan çalışmanın bireysel başarıya dönüşme olasılığını artıran unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Dunning, 1993: 33-74).

Özellikle yüksek nitelikli ve teknolojiye adaptasyon kapasitesi gelişmiş iş gücünde uzaktan çalışmanın bireysel düzeyde verimlilik artışına neden olduğu; Autor ve Dorn (2013: 1553-1597), bilgi temelli sektörlerde bireylerin işlerini kendi belirledikleri alanlardan ve zaman dilimlerinden yönetmeleri sayesinde daha stratejik bir çalışma alışkanlığı geliştirdikleri ortaya konmuştur. Benzer biçimde, Acemoğlu ve Restrepo (2020)'nin dijitalleşme ile birlikte iş yapma biçimlerinde yaşanan dönüşümün bireyler üzerinde kontrol ve özerklik duygusunu artırdığı; bu durumun da bireysel motivasyonla doğrudan ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

Tüm bu etkenler bir araya getirildiğinde, uzaktan çalışmanın bireysel etkilerinin yalnızca psikososyal boyutla sınırlı olmadığı; aynı zamanda örgütsel bağlılık, mesleki tatmin, performans ve kariyer gelişimi gibi stratejik alanları da doğrudan etkileyen bir yapıya evrildiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, uzaktan çalışmanın bireysel düzeydeki etkilerinin değerlendirilmesinde çok katmanlı, bütüncül ve dinamik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu açıktır (Çil, 2007: 57-79). Bu doğrultuda uzaktan çalışmanın birey üzerindeki etkilerinin salt üretkenlik ya da zaman yönetimiyle sınırlandırılmayacağı; aksine bireysel özerklik, sosyal eşitlik, ekonomik tasarruf, motivasyonel süreklilik ve psikolojik refah gibi birçok katmanda yeniden inşa edilen bir çalışma deneyimine karşılık geldiği; bu nedenle, birey merkezli istihdam politikalarının yapı taşlarını dönüştürücü bir güce

sahip olduğu ileri sürülebilir (Bloom ve Van Reenen, 2007: 1351-1408; Dunning, 1993: 33-74; Öztürkoğlu, 2013: 109-129).

1.4.2. İşveren Açısından Etkiler

İşletmelerin maliyet yapılarında giderek daha belirleyici hale gelen içsel ekonomik baskılar; personel giderlerinin yükselmesi, uzmanlaşmış işgücüne yönelik artan talepler, coğrafi olarak dağınık yetenek havuzlarına ulaşma zorunluluğu ve ofis kaynaklı sabit giderlerin işletme üzerindeki yükü gibi parametrelerin etkisiyle, geleneksel istihdam kalıplarının yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Shin, El Sawy, Sheng ve Higa, 2000). Bu dönüşüm bağlamında, uzaktan çalışma modelinin hem çalışanlar hem de işverenler açısından operasyonel ve finansal düzeyde çok katmanlı avantajlar sunduğu görülmektedir.

Kurumsal kaynak planlamasında en önemli harcama kalemlerinden biri olarak öne çıkan ofis giderleri – gayrimenkul kirası, elektrik, su, ısınma, temizlik hizmetleri gibi – uzaktan çalışma modeline geçişle birlikte önemli ölçüde minimize edilmekte; böylece işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında doğrudan katkı sağlayan maliyet düşürücü bir unsur olarak işlev görmektedir. Bu doğrultuda fiziksel altyapı yatırımlarının gerekliliğinin azalması, sermayenin daha stratejik alanlara yönlendirilmesine olanak tanımaktadır (Golden, 2007: 1643).

Gallup UK (2023) tarafından yürütölen çalışmalarda, uzaktan çalışanların ofis tabanlı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek verimlilik, memnuniyet ve organizasyona bağlılık düzeyleri sergilediğı belirtilmekte; buna paralel olarak ofis alanı gereksiniminin azalması, lojistik harcamaların düşmesi ve personel devir oranlarının kontrol altında tutulması gibi maliyet azaltıcı çıktılar da ön plana çıkmaktadır. Özellikle Golden (2007)'ın belirttiğı üzere, doğru kurgulanan bir uzaktan çalışma sistemi sayesinde çalışan performansında yükselme, devamsızlık oranlarında azalma ve kurumsal itibarda güçlenme gözlemlenebilmekte; bu da yetenek çekiminde rekabet avantajı yaratmaktadır.

Arvola, Tint, Kristjuhan ve Siirak (2017)'nin çalışmasında uzaktan çalışma modelinin hastalık izinlerinde düşüşe neden olduğu, iş gücüne dahil edilmesi daha zor olan engelli bireyler, yaşlı çalışanlar veya uzak coğrafyalarda ikamet eden kişiler için istihdam kapılarını aralayarak erişilebilirliğe dayalı bir kapsayıcılık sunduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda, ofis içi lojistik planlamalarında en çok bütçe ayrılan

kalemlerden olan otopark, güvenlik ve ortak alan işletme maliyetlerinin de bu sistemle birlikte anlamlı düzeyde azaldığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların coğrafi hareketliliğe gerek duymadan görevlerini yerine getirebilmeleri, organizasyonların insan kaynağına dair stratejik yetenek yönetimini yalnızca bulundukları bölge ile sınırlamaktan kurtararak; dünyanın dört bir yanından uzmanlara ulaşabilme kapasitesini mümkün kılmakta, bu da dijitalleşen iş piyasalarında nitelikli insan gücüne erişimi hızlandıran bir avantaj olarak öne çıkmaktadır (Timsal ve Awais, 2016: 12-15; Anderson ve Gerbing, 1991: 732). Bu yönüyle değerlendirildiğinde uzaktan çalışmanın sadece bir organizasyonel tercihten ibaret olmadığı, aynı zamanda küresel ölçekte rekabet gücünü artıran bir insan kaynakları politikası olarak yeniden konumlandığı söylenebilir.

Zaman ve mekân kısıtlamalarının ortadan kalkmasıyla birlikte çalışanların sabah saatlerinde yaşadığı trafik stresi, kalabalık toplu taşıma kullanımı veya fiziksel yorgunluk gibi faktörlerin devre dışı kalması; bilişsel performans, görev odaklılık ve duygusal dayanıklılık açısından işverenin elde ettiği verimlilik çıktılarını doğrudan artırmaktadır. Fiziksel konfor alanından kopmadan görevlerini yerine getirebilen bir çalışanın, geleneksel ofis ortamında yaşanan tedirginlik, denetim baskısı ya da fiziksel yorgunluk gibi durumlara maruz kalmaması, üretkenliğin istikrarlı biçimde korunmasında etkili bir rol oynamaktadır (Budak ve Korkmaz, 2020: 62-79; Güner, 2023).

Silva ve Melo (2017)'nin ortaya koyduğu sonuçlara göre, uzaktan çalışma modeli, teknolojik imkânlar sayesinde ortaya çıkan yeni çağın üretim ilişkilerine uyum sağlayabilen ve sürdürülebilirliği önceleyen bir iş yapısının temel bileşeni olarak tanımlanmakta; dijitalleşme ve örgütsel çeviklik kavramlarının merkezinde konumlanmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, uzaktan çalışmanın yalnızca dönemsel bir çözüm değil, aksine yeni dünya düzeninin süreklilik arz eden bir istihdam paradigması olduğu söylenebilir. Ek olarak ise Dunning (1993: 33-74)'in eklektik paradigması çerçevesinde, uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin sabit maliyetlerini düşürerek ve çok yönlü dijital yeteneklere sahip bireylerle coğrafi engel olmaksızın etkileşime girerek rekabet üstünlüğü elde ettikleri görülmekte; bu modelin organizasyonel elastikiyet, krizlere karşı adaptasyon kapasitesi ve uzun vadeli büyüme stratejileri ile de uyum içinde olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın

işverenler için sunduğu avantajların yalnızca maliyet indirgemeye sınırlı kalmadığı, aynı zamanda küresel yetenek havuzuna erişim, çalışan memnuniyetinde artış, kurumsal itibarda güçlenme ve örgütsel verimlilikte sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu çıktılar yaratarak, dijital ekonomide ayakta kalmak isteyen işletmelerin vazgeçilmez bir stratejik tercihi haline geldiği rahatlıkla ileri sürülebilmektedir (Frey ve Osborne, 2017: 254-280; Autor ve Dorn, 2013: 1553-1597).

1.4.3. Toplumsal Etkiler

Küresel ölçekte dijitalleşmenin hız kazandığı bir bağlam içerisinde çalışma pratiklerinin fiziksel mekân sınırlamalarından arındırılarak dijital platformlara kaydırılması süreci, yalnızca bireysel ya da kurumsal ölçeklerde değil; aynı zamanda toplumsal dokuların yeniden şekillenmesi ve çevresel sürdürülebilirliğin güçlenmesi gibi makro düzeyde etkiler doğuran bir paradigma dönüşümünü beraberinde getirmiştir (Bailey ve Kurland, 2002: 383-400; Rallet vd., 2016). Bu dönüşüm sürecinde uzaktan çalışmanın, ulaşım gerekliliklerini ortadan kaldırarak fosil yakıt tüketimini azaltması, karbon emisyonunu sınırlaması, trafik yoğunluğunu düşürmesi ve kent içi mobilite kaynaklı çevresel yükleri minimize etmesi gibi çok boyutlu etkiler ortaya koyduğu görülmektedir (Saura, Debasa ve Reyes-Menendez, 2019)

Ev temelli çalışma yapılarının yaygınlaşmasıyla birlikte, büyük şehir merkezlerine olan yoğunluğun azalması neticesinde hava kirliliğinde gözle görülür düşüşler yaşanmakta; kentleşme süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan tıkanıklıklar, ulaşım altyapılarındaki baskılar ve günlük yaşam kalitesini düşüren lojistik zorluklar büyük ölçüde bertaraf edilmektedir (Özcan, 2018). Bu bağlamda uzaktan çalışmanın, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen bir eko-strateji olarak kurumsal politika belgelerinde yer bulmaya başladığı; organizasyonların bu model aracılığıyla yalnızca maliyet avantajı değil, aynı zamanda çevre dostu bir kurumsal kimlik inşa etme imkânı da elde ettiği anlaşılmaktadır (Saura vd., 2019).

Sosyo-coğrafi düzlemde değerlendirildiğinde ise uzaktan çalışmanın kentsel yoğunluğu dengeleyici bir işlev üstlendiği, bireylerin kırsal veya yarı kırsal bölgelerde ikamet etme eğilimlerini desteklediği, böylelikle yerleşim dinamiklerinin mekânsal olarak daha dengeli dağılmasına katkı sunduğu gözlemlenmektedir. Ulaşım gereksiniminin ortadan kalkmasıyla birlikte, çalışanların kalabalık metropollerden uzak,

doğayla iç içe yaşam alanlarını tercih etmeleri mümkün hale gelmiş; bu da hem bireysel yaşam kalitesinde artışa hem de kent merkezlerindeki nüfus baskısının azalmasına neden olmuştur (Özcan, 2018). Aynı zamanda, kırsal bölgelerde yaşayan bireylerin istihdam olanaklarına erişiminin artması, işsizlik oranlarında düşüşe ve bölgesel ekonomik kalkınmada ivme kazanılmasına ortam hazırlamaktadır.

Toplumsal dışlanmaya daha yatkın grupların iş gücüne entegrasyonu açısından da uzaktan çalışma modelinin kayda değer bir potansiyel taşıdığı görülmektedir. Özellikle yaşlılar, hareket kısıtlılığı bulunan bireyler, engelliler ve evde bakım sorumluluğu olan bireyler için uzaktan çalışmanın sunduğu esnekliğin, iş yaşamına katılım açısından önemli bir eşik olduğu kabul edilmektedir (Arvola vd., 2017: 199-214). Japonya’da yerel yönetimlerin yaşlılar ve engellilere yönelik uzaktan çalışma merkezleri kurarak bu grupları üretken yapılar içine dahil etme girişimleri, yalnızca sosyal kapsayıcılığı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda kalkınma planlarına entegre edilebilecek mikro politikalar olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte devletin özel sektöre yönelik sunduğu vergi teşvikleri de uzaktan çalışmanın toplumsal yaygınlığını artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Türkiye örneğinde ise, Ankara’da kamu-özel iş birliğiyle yürütülen bir araştırmada, işverenlerin engelli bireyleri uzaktan çalışma yoluyla istihdam etmeye daha sıcak baktıkları saptanmıştır (Alkan Meşhur, 2010: 1-24). Kadın istihdamı açısından değerlendirildiğinde, uzaktan çalışma modelinin özellikle gelişmekte olan ülkelerde cinsiyet temelli istihdam açığını azaltma yönünde işlevsel bir rol üstlendiği; geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin dayattığı ev içi sorumluluklar nedeniyle kamusal alanda istihdam edilme şansı sınırlı olan kadınların, ev temelli çalışma sayesinde ekonomik hayata katılım sağlayabildiği anlaşılmaktadır (Alkan Meşhur, 2010: 1-24).

1.5. Uzaktan ve Hibrit Çalışmanın Geleceğine Dair Değerlendirmeler

Pandemi sonrası dönemde kurumsal yapılanmalarda gözlenen köklü dönüşümler ve bu dönüşümlerin iş gücü planlaması üzerindeki etkileri, uzaktan ve hibrit çalışmanın yalnızca olağanüstü koşulların geçici bir adaptasyon biçimi olmadığını; aksine, organizasyonel sürdürülebilirlik, bireysel refah ve dijital dönüşüm arasındaki kesişimlerde kalıcı bir norm olarak kurumsallaşmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Tam zamanlı fiziksel mevcudiyete dayalı klasik çalışma modellerinin, dijital çağın hızla evrilen ihtiyaçlarına yanıt üretme kapasitesindeki yetersizlikleri hem kamu hem özel

sektör kurumlarını mekândan bağımsız, zaman açısından esnek ve bilişsel özerkliğe dayalı yeni çalışma paradigmalarına yönlendirmiştir (Yalçın ve Akıncı Vural, 2021). Bu çerçevede uzaktan çalışmanın dijital altyapılarla desteklenerek kalıcı hale gelmesi ve hibrit yapıların örgütsel kültürle bütünleştirilmesi, yalnızca verimlilik ve maliyet optimizasyonu gibi teknik çıktılarla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda iş-yaşam dengesi, motivasyonel süreklilik ve psikolojik dayanıklılık gibi bireysel ölçekteki faktörlerle de doğrudan ilişkili bir hal almaktadır (Baloğlu ve Çakalı, 2022: 318-335). Bu dönüşümde, esnekliğin bir ayrıcalık olmaktan çıkarılarak kurumsal bir gereklilik olarak ele alınması, işverenin performans beklentileri ile çalışanın özerklik arzusu arasında yeni bir denge düzlemi yaratmıştır.

Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan dijital geçiş yalnızca teknoloji yatırımlarına indirgenemezken; aynı zamanda yasal çerçevenin, örgütsel ihtiyaçlar ve bireysel özgürlükler doğrultusunda yeniden yapılandırılması ihtiyacı da belirginleşmektedir. Türkiye’de 2021 yılında yürürlüğe giren Uzaktan Çalışma Yönetmeliği her ne kadar temel düzenlemeleri içerse de dijitalleşme çağının getirdiği çok katmanlı istihdam senaryolarına ve sektörler arası çeşitliliğe yeterince yanıt verememesi, bu hukuki zeminin daha esnek, kapsayıcı ve revize edilebilir bir çerçevede yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır (Güner, 2023). İş sağlığı ve güvenliği gibi yükümlülüklerin yalnızca işverenin sorumluluğuna bırakılması değil; aynı zamanda dijital etik, veri güvenliği, mahremiyet ve iş-özel hayat sınırlarının düzenlenmesi gibi alanlarda da kapsam genişletilmelidir. Diğer bir açıdan uzaktan çalışmanın bireysel düzeyde ortaya çıkardığı pozitif sonuçların sürdürülebilirliği, yalnızca mekânsal konfor ve zaman tasarrufu gibi fiziksel avantajlara değil; aynı zamanda sosyal izolasyon, mesleki aidiyet eksikliği ve motivasyon düşüklüğü gibi psikososyal risklerin yönetilebilmesine de bağlıdır. Çalışma ortamının fiziksel birliktelikten dijital etkileşime dönüşmesi, örgütsel bağların yeniden inşasını gerekli kılarken; bireylerin yalnızlaşma ve kurumsal yabancılaşma risklerine karşı daha kırılgan hale gelmesine yol açabilmektedir (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023).

Sürdürülebilirlik de yalnızca çevresel ya da finansal bir kavram olarak değil; aynı zamanda bireyin psikolojik dayanıklılığını, profesyonel bağlılığını ve yaşam doyumunu uzun vadede sürdürebilme kapasitesini içeren bir bütünlük olarak değerlendirilmelidir. Bu noktada hibrit çalışma modelleri, tek yönlü mekânsal ayrışmaların getirdiği sosyal ve

duygusal kopuşları telafi eden, çok boyutlu bir ara model olarak stratejik önem kazanmıştır.

Hibrit çalışma biçimlerinin, bireysel üretkenliğin ve kurumsal bağlanmanın aynı anda tesis edilebildiği nadir organizasyonel modellerden biri olarak yükselişe geçmesi, yalnızca iş yeri mekânının dönüşümünü değil; aynı zamanda çalışma kavramının sosyolojik, psikolojik ve kültürel boyutlarının yeniden tanımlanmasını da beraberinde getirmiştir. Haftanın belirli günlerinde fiziksel ofislerde bulunulmasını, kalan günlerde ise bireyin kendi belirlediği ortamda çalışabilmesini mümkün kılan bu model, sosyalleşme ve özerklik arasında dinamik bir denge inşa etmektedir. Bu yönüyle, bireysel konfor ve kurumsal aidiyet arasında yaşanabilecek gerilimleri asgari düzeye indirme potansiyeline sahip olan hibrit yapılar, özellikle bilgi yoğun sektörlerde verimliliği artırıcı etkiler doğurmakta; dijital üretim süreçlerinin ritmini bozmaksızın etkileşimsel derinlik kazandırmaktadır (Timsal ve Awais, 2016 12-15; Anderson ve Gerbing, 1991: 732).

Uzaktan ve hibrit çalışmanın geleceğini belirleyen temel eksenlerden bir diğeri ise, bireyin yaşam kalitesi, aile içi etkileşim biçimleri ve psikososyal dayanıklılık düzeyleri ile doğrudan ilintili olan çok katmanlı etkilerdir. Bireyin gün içinde çocuk bakımı, yaşlı bakımı, ev içi sorumluluklar gibi görevlerini daha etkili biçimde organize edebilmesi, çalışma saatlerinin kişiselleştirilmesi yoluyla mümkün hale gelirken; aynı zamanda iş yükünün zamana yayılması sayesinde tükenmişlik ve performans kaygısına bağlı stres unsurlarında belirgin azalmalar da gözlemlenmektedir. Palumbo (2020)'nin çalışmaları, bu esneklik yapılarının bireysel iyi oluşu desteklediğini ve bu desteğin uzun vadeli çalışan bağlılığına dönüşme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Kadın çalışanlar, yaşlılar, bakıma muhtaç bireylerle yaşayanlar ve engelliler gibi dezavantajlı gruplar için uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinin, yalnızca işgücü piyasasına erişimi kolaylaştıran bir yapı değil; aynı zamanda eşitsizlikleri dengeleyici bir toplumsal politika aracı olarak da işlev gördüğü görülmektedir. Bu noktada uzaktan çalışmanın toplumsal kapsayıcılık ile doğrudan ilişkili hale geldiği; mekânsal bağımlılığı ortadan kaldırarak, istihdamın coğrafi sınırlardan kurtarılması yoluyla, ekonomik katılımın yeniden şekillendiği bir süreci başlattığı söylenebilir (Güner, 2023; Başmanav, 2016: 139-169).

Bireyin yalnızca “çalışan” kimliği üzerinden değil, aynı zamanda ebeveyn, eş, evlat veya topluluk üyesi olarak taşıdığı rolleri yerine getirme kapasitesinin genişletilmesi, modern istihdam modellerinin en temel etik sorunsallarından biri olan çalışma yaşamı ve özel yaşamın çatışması sorununu da yeniden yorumlamayı gerektirmiştir. Özellikle hibrit modellerin bireye tanıdığı “kapsamlı kontrol alanı”, klasik ofis temelli yapıların zamanla kaybettirdiği otonomi ve kişisel alan kavramlarını iş yaşamına yeniden entegre etme fırsatı sunmaktadır. Bu bağlamda uzaktan ve hibrit çalışma, yalnızca üretkenlik düzleminde değil; aynı zamanda yaşamın sürdürülebilirliğini sağlayan mikro dengeler üzerinde de etkili bir yeniden yapılanma stratejisine dönüşmektedir (Rodrik, 2016: 1-33; Bloom ve Van Reenen, 2007: 1351-1408).

Esnek çalışmanın geleceğine dair öngörüler toparlandığında yalnızca teknolojik ilerlemelere ve kurumsal tasarruf hesaplamalarına dayalı projeksiyonlardan ibaret olmamakta; aynı zamanda değişen çalışma kültürlerinin, kuşaklar arası değer dönüşümlerinin ve bireysel yaşam pratiklerinin iç içe geçtiği çok katmanlı bir yapının yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital çağın hızla değişen beklentileri doğrultusunda, esnek çalışmanın gelecekte yalnızca bir istihdam biçimi değil, aynı zamanda bireyin yaşam tarzını şekillendiren, zaman-mekân kavrayışını dönüştüren ve örgüt-birey ilişkisini yeniden çerçeveleyen bütüncül bir norm haline gelmesi muhtemeldir. Bu nedenle, geleceğin çalışma modellerinde sürdürülebilirlik, kapsayıcılık, dijital eşitlik ve psikososyal denge gibi değerlerin, esnekliğin sadece işlevsel boyutlarını değil, aynı zamanda etik, kültürel ve toplumsal yönlerini de içerecek şekilde yeniden düşünülmesi gerekecektir. Bu perspektiften bakıldığında, esnek çalışma artık yalnızca “nerede” ve “ne zaman” çalışıldığını değil; aynı zamanda “nasıl”, “niçin” ve “ne uğruna” çalışıldığını da sorgulatan derin bir dönüşümün habercisi olarak okunmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK KAVRAMI VE ÇALIŞAN ÜRETKENLİĞİ

2.1. Mutluluk

Pozitif psikolojinin, örgütsel davranış alanındaki teorik açılımlarını giderek daha fazla merkezine aldığı güncel akademik atmosferde; mutluluk kavramının yalnızca bireysel bir duygu durumu değil, aynı zamanda kurumsal işleyişi, sosyal refahı ve toplumsal dengeyi etkileyen çok katmanlı bir olgu olarak konumlandığı gözlemlenmektedir. Duygusal iyilik, örgütsel aidiyet, iş-yaşam dengesi ve bilişsel tatmin gibi alt bileşenleri iç içe geçiren bir çerçevede ele alınan bu kavram; pozitif yönelimli bireysel tutumların, sürdürülebilir davranış kalıplarının ve psikolojik sağlamlığın inşasında kurucu bir eksen işlevi görmektedir (Erben ve Ötken, 2014:107). Bireyin yaşam sürecinde karşı karşıya kaldığı deneyimlerin, bu deneyimlere atfettiği anlamın ve içinde bulunduğu çevresel koşulların oluşturduğu zihinsel çerçeve içinde şekillenen mutluluk; modern psikoloji literatüründe genellikle pozitif duyguların frekansı ile negatif duyguların seyrekliği ve yaşamdan elde edilen genel tatmin düzeyiyle tanımlanmaktadır (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005).

Mutluluk olgusunun insanlık tarihi boyunca yalnızca bireysel bir hedef değil, aynı zamanda kolektif yaşamın yönlendirici ideali olarak konumlandığı; bu yönüyle hem birey hem de toplum ölçeğinde bir normatif referans noktası oluşturduğu anlaşılmaktadır. Antik Yunan felsefesinde Platon'un idealar dünyasında ve Aristoteles'in eudaimonia kavramında kök bulan "iyi yaşam" tahayyüllerinin, çağdaş pozitif psikolojiyle birlikte yeniden teorik anlam kazandığı ve kavramın epistemolojik sınırlarının genişlediği görülmektedir (Altan ve Turunç, 2021: 2553). İnsan merkezli kalkınma anlayışlarının temel bileşeni olarak değerlendirilen zihinsel iyilik hali, bireyin toplumsal üretim süreçlerine katılım düzeyinden gündelik yaşam memnuniyetine, kurumsal bağlılık düzeyinden sosyal ilişkilerin kalitesine kadar birçok göstergede belirleyici etki yaratmaktadır (Majidi, Jafari ve Hosseini, 2012: 2162).

Toplumların sürdürülebilir refah düzeyine ulaşmasında yalnızca ekonomik büyüme ya da yapısal kalkınma değil; aynı zamanda bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin yüksekliğinin de etkili olduğu bir gerçeklik olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda mutluluk, bireyin içsel yaşantısıyla dışsal gerçeklik arasındaki dengeyi kurabilme

kapasitesinin bir göstergesi olarak işlev görürken; pozitif psikolojinin sunduğu teorik araçlarla, bu kapasitenin ölçülebilir, izlenebilir ve dönüştürülebilir bir boyuta taşındığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel yapıların, kamusal politikaların ve bireysel gelişim stratejilerinin tasarımında mutluluğun yalnızca bir sonuç değil, aynı zamanda süreci dönüştüren bir değişken olarak ele alınması gerekmektedir.

2.1.1. Mutluluk Kavramı ve Tanımı

Psikolojik kavramların tanımsal sınırlarının çoğunlukla bağlamsal değişkenlere göre esneklik kazandığı bir teorik zeminde, mutluluğun da sabit ve yekpare bir anlam çerçevesine indirgenemeyecek ölçüde çoğul, katmanlı ve kültürel olarak biçimlenen bir olgu olduğu görülmektedir. Bireyin yaşamdan duyduğu memnuniyetin, olumlu duygularla kurduğu duygusal rezonansın ve öznel değerlendirmeleriyle inşa ettiği iyi oluş algısının kesişiminde konumlanan bu kavram; yalnızca bir ruhsal durum değil, aynı zamanda bireyin kendini gerçekleştirme sürecinde içselleştirdiği değerler sisteminin dışavurumu olarak da değerlendirilmektedir (Ryff, 1989: 1069; Yüksekbilgili ve Akduman, 2016: 97).

Kültürel kodların ve yaşam pratiklerinin birey üzerindeki yönlendirici etkilerinin, mutluluğun algılanma biçimlerini belirlediği; buna bağlı olarak farklı sosyoekonomik ve tarihsel bağlamlarda bireylerin neyi “mutluluk” olarak tanımladığına dair varyasyonların kaçınılmaz hale geldiği görülmektedir. Braun (2000)’un öne sürdüğü üzere, yaş, eğitim, cinsiyet ya da etnik köken fark etmeksizin, bireylerin nihai yaşam hedeflerini mutluluğa ulaşmak biçiminde kurguladıkları ve bu doğrultuda sürekli bir arayış içinde oldukları saptanmıştır (Sarı ve Çakır, 2016: 223).

Mutluluğun içeriğine yönelik bu çok katmanlı yaklaşım, Diener, Lucas ve Scollon (2006) tarafından geliştirilen yapısal modellemelerde de karşılık bulmuş; bu modelde mutluluk, yaşamdan alınan haz, tatmin, pozitif duygulanım, anlam üretimi ve öznel hoşnutluk gibi bileşenlerin birleşimi olarak ele alınmıştır. Ancak burada önemli olan, kavramın doğası gereği tek tip bir tanıma indirgenemeyecek ölçüde öznel ve bireylerarası farklılığa açık bir karaktere sahip olduğunun altının çizilmesidir.

Pozitif psikoloji ekseninde geliştirilen teorik açılımlar, mutluluğu yalnızca olumsuz durumların yokluğu olarak değil; olumlu yaşantıların, gelişimsel süreçlerin ve anlamlı deneyimlerin varlığıyla tanımlamayı esas almıştır. Seligman (1998)’ın

kuramsallaştırdığı pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde, bireyin potansiyelini ortaya koyabilmesi, kendini değerli hissetmesi ve duygusal dayanıklılık sergilemesi gibi öğelerin mutluluk kavramının merkezine yerleştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda “öznel iyi oluş” kavramı, konuşma dilinde sıklıkla mutluluk ile eşanlamlı olarak kullanılsa da öznel iyi oluşun çok daha geniş bir bilişsel ve duygusal spektrumu ifade ettiği ve mutluluğun bu çerçevenin yalnızca bir bileşeni olduğu ileri sürülmektedir (Cindiloğlu Demirer, 2019: 286).

Alan yazında sıklıkla rastlanan bir diğer kavramsal karmaşa, “mutluluk”, “iyi oluş” ve “iyilik hali” terimlerinin birbirlerinin yerine kullanılmasıyla oluşmaktadır. Bu bağlamda Sousa-Poza ve Sousa-Poza’nın (2000: 519) analizine göre, iyilik halinin psikolojik, öznel ve işyeri bağlamlı olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğu; buna karşılık öznel iyi oluşun daha çok bireyin yaşamına ilişkin duygu durumlarını ve kişisel yargılarını içerdiği, iyilik halinin ise daha geniş bir yaşam standardı idealiyle ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (Dost, 2005: 105). Uzun süreli olumlu duyguların sürekliliğini kapsayan bu kavramlar; yalnızca anlık memnuniyetlerle değil, sürdürülebilir bir duygusal dengeyle bağlantılıdır.

Rojas’ın (2007) sunduğu Kavramsal Gönderi Teorisi, mutluluk olgusuna farklı felsefi ve varoluşsal yaklaşımlarla açıklık getirmektedir. Bu çerçevede; stoacı yaklaşımla her şeyin olduğu haliyle kabul edilmesi, erdem yaklaşımıyla doğru davranışlara yönelme, eğlence yaklaşımıyla hazza yönelim, anı yaşama yaklaşımıyla her anın farkındalığı, memnuniyet yaklaşımıyla tatmin düzeyi, ütopyacı yaklaşımla ulaşılması mümkün olmayan bir ideal olarak kavranması ve gerçekleştirme yaklaşımıyla potansiyelin tam kullanımı gibi perspektifler arasında salınan bir düşünsel zemin oluşturulmaktadır.

Tablo 1: Kavramsal Gönderi Teorisini Oluşturan Referans Noktaları

Stoacı Yaklaşım (İçsel)	Mutluluk, her şeyi olduğu haliyle kabul etmektir.
Erdem Yaklaşımı (İçsel)	Mutluluk, başkalarıyla ve kendimizle olan ilişkilerimizde düzgün hareket etme duygusudur.
Eğlence Yaklaşımı (Dışsal)	Mutluluk, hayatta elde ettiklerinden zevk almaktır.
Anı Yaşama Yaklaşımı (Kısmen Dışsal)	Mutluluk hayatın her anını yakalamaktır.
Memnuniyet Yaklaşımı (Dışsal)	Mutluluk, kişinin kendisinden ve sahip olduğu şeylerden tatmin olmasıdır.
Ütopyacı Yaklaşım (İçsel)	Mutluluk ulaşılamaz bir idealdir, biz ona yalnızca yaklaşmaya çalışabiliriz.
Huzur Yaklaşımı (Kısmen İçsel)	Mutluluk, ulaşılabilir olanın ötesine bakmadan sakin bir hayat yaşamaktır.
Gerçekleştirme Yaklaşımı (Kısmen Dışsal)	Mutluluk, yeteneklerimizi tam anlamıyla kullanmaktır.

Kaynak: (Rojas, 2007)

Tüm bu açılımlar göz önünde bulundurulduğunda, mutluluğun yalnızca bireysel bir istek ya da içsel bir his değil; toplumsal yapıların, kültürel kodların, ekonomik sistemlerin ve bireylerarası ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çok boyutlu bir deneyim biçimi olduğu, bu nedenle de hem bireysel yaşamın niteliğini hem de toplumsal bütünün sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir değişken olarak ele alınması gerektiği daha da belirginleşmektedir.

2.1.2. İş Yaşamında Mutluluk

İş yaşamına dair deneyimlerin bireyin genel yaşam doyumu üzerindeki belirleyici etkisinin görmezden gelinemez olduğu bir bağlamda, mesleki alanlarda sürdürülen faaliyetlerin yalnızca ekonomik bir zorunluluk değil, aynı zamanda psikososyal bütünlük açısından bir temel yaşam alanı olarak kurgulandığı gözlemlenmektedir. Günlük zamanın büyük bir bölümünün iş ortamlarında geçirilmesi, bireyin kimlik inşasında, sosyal statüsünde ve özdeğer algısında işin merkezi bir yer edinmesine neden olmakta; bu durum, iş yaşamında deneyimlenen mutluluğun bireyin tüm yaşamsal alanlarına yansıyan etkiler üretmesine zemin hazırlamaktadır (Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011: 4-5).

Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumların, sadece bireysel ruh sağlığı üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel performans, üretkenlik, devamsızlık oranı ve iş gücü devir hızı gibi kurumsal parametreler üzerinde de çok katmanlı etkiler oluşturduğu çok sayıda ampirik çalışmada doğrulanmıştır. İşe yönelik olumlu duygulanım düzeyinin yüksek olduğu bireylerde, psikolojik dayanıklılığın, görev sadakatinin ve örgütsel bağlılığın arttığı; tersine, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda duygusal tükenmişliğin, iş stresinin ve içsel yabancılaşmanın daha yoğun hissedildiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda iş yaşamındaki mutluluğun sadece bir sonuç değil, aynı zamanda bir girdi olarak da örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir değişken olduğu değerlendirilmektedir.

Hayatın farklı alanlarındaki doyum düzeylerinin birbiriyle etkileşim içinde olması nedeniyle, iş yaşamında hissedilen memnuniyetin yalnızca işle sınırlı bir alanı değil; bireyin ailesiyle, sosyal çevresiyle ve kendisiyle kurduğu ilişkilerdeki dengeyi de etkileyebildiği belirtilmektedir. Çelik ve Kahraman (2018: 2721-2729)'ın çalışmasında yüksek düzeyde iş mutluluğu yaşayan bireylerin, kuruma olan bağlılıklarının daha güçlü olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük seviyelerde kaldığı gösterilmiş; iş mutluluğunun, sadece performansı artıran değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir iş gücü yaratılmasını sağlayan bir unsur olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

İş yaşamında mutluluğun kaynakları arasında yalnızca maaş düzeyi veya fiziksel çalışma koşulları değil; aynı zamanda anlamlılık duygusu, özerklik, gelişim olanakları, sosyal destek ve psikolojik güvenlik gibi daha soyut ancak etkisi derin olan unsurlar da yer almaktadır. Çalışanın kendisini işe ait, işini değerli, çabasını takdir edilmiş ve katkısını görünür hissetmesi; örgütsel iklimin, liderlik biçimlerinin ve mesleki etkileşim biçimlerinin doğrudan sonucu olarak şekillenmektedir. Bu nedenle iş yaşamında mutluluğun sağlanması, sadece bireysel çabayla değil, aynı zamanda örgütsel kültürün bütünsel bir yeniden tasarımıyla mümkün hale gelebilmektedir. Mutluluğun iş yaşamındaki izdüşümleri yalnızca bugünün değil, aynı zamanda gelecekteki iş gücü yapılarının dönüşümünde de stratejik bir konuma sahiptir. İşin dijitalleşmesiyle birlikte uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, bireysel tercihlerin ve yaşam tarzlarının daha fazla önem kazandığı bir çerçevede, çalışan memnuniyetinin yeni parametrelerle yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır (Çelik ve Kahraman, 2018: 2721-2729). Bu dönüşüm sürecinde, örgütlerin çalışan mutluluğunu yalnızca bir yan

fayda değil, temel bir performans stratejisi olarak ele almaları gerekmekte; psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışlar ve insani liderlik yaklaşımlarının, bu hedef doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir.

2.2. Mutluluğu Etkileyen Faktörler

Mutluluğu belirleyen faktörlerin neler olduğu hususunda araştırmacıların öne sürdüğü bir takım farklı görüşler vardır. Bu teorilerden sabit nokta kuramına göre mutluluğu belirleyen faktörler yüksek oranda kişilik özellikleri ve genetik faktörlerdir. Genetik ve kişilik özellikleri değiştirilemeyen ve sürekli faktörler olarak ifade edilir. Bu yüzden de kişi, yaşamındaki olaylardan etkilense dahi bir müddet sonra eski düzeyine gelmektedir (Doğan, 2006: 120-129). Sürdürülebilir mutluluğun kalıcılığında etkili olan bileşenlerin değiştirilemez niteliklere sahip olması, müdahale alanlarını sınırlandırmakta ve kişilik temelli farkların mutlulukla olan bağıını daha görünür hale getirmektedir.

Bireysel faktörlerin çok yönlü bir biçimde gruplandırıldığı analizlerde, iyimserlik eğilimi, yeniliğe açıklık düzeyi, duygusal düzenleme yetkinliği, içsel motivasyon mekânizmaları, empatik kapasite, benlik algısı, özgecil eğilimler ve öz yeterlilik gibi değişkenlerin mutluluğun bilişsel ve duyuşsal bileşenleri üzerinde anlamlı düzeyde etki yarattığı vurgulanmaktadır (Çalışkan, 2010: 281-296; Cindiloğlu Demirer, 2019: 289). Bu bireysel yapıların yanında; teknoloji kullanımı, kültürel kodlar ve sosyal destek sistemleri gibi çevresel ve sosyal parametrelerin de mutluluk düzeyini doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Mutluluğu etkileyen faktörlerin oranlarına yönelik yapılan meta-analitik çalışmalarda, demografik koşulların (yaş, cinsiyet, eğitim, yaşam yeri gibi) bireylerin mutluluk düzeyine %10'luk bir etkide bulunduğu, buna karşılık genetik eğilimlerin etkisinin %50 gibi sabitlenmiş bir paya sahip olduğu, kalan %40'lık oranın ise bireyin kendiliğinden yürüttüğü amaçlı etkinliklere dayandığı sonucuna ulaşılmıştır (Lyubomirsky, Sheldon, ve Schkade, 2005; Doğan, Sapmaz ve Çötök, 2013: 391-393). Bu amaçlı etkinlikler arasında, bilinçli biçimde olumlu deneyimler yaratmaya dönük davranışsal tercihler; yani sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, fiziksel egzersiz, dini ritüellerin yerine getirilmesi, olumlu düşünme ve yardımseverlik gibi eylemler yer almaktadır.

Kültürel kodların bireysel duygulanımlar üzerindeki belirleyiciliği göz önünde bulundurulduğunda, farklı coğrafi, toplumsal ve tarihsel zeminlerde şekillenen normlar, alışkanlıklar ve değerler bütünü, mutluluk algısının hem tanımlanış biçimini hem de bu algının içsel olarak nasıl deneyimlendiğini doğrudan şekillendirdiği görülmektedir. Davranış örüntülerinin, yaşam pratiklerinin ve anlam dünyalarının kültür aracılığıyla biçimlendirilmesi; bireyin mutluluk düzeyine etki eden yapısal parametrelerin yalnızca bireysel psikolojiye değil, aynı zamanda kolektif zihniyet kalıplarına da dayandığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda kültürel mirasın sunduğu çerçevede, neyin mutluluk kaynağı olarak algılandığı ve neyin arzu edilen bir yaşam hali olarak kodlandığı kültüre içkin anlam sistemleriyle iç içe geçmektedir. Örgütsel yapılarda sürdürülen çalışmalar çerçevesinde, çalışan ile örgüt arasındaki yapısal ve psikolojik uyumun, bireysel mutluluk üzerinde taşıdığı belirleyici rol özellikle vurgulanmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun yalnızca işe uygunluk değil, aynı zamanda bireysel değerlerin, inanç sistemlerinin ve motivasyon kaynaklarının örgütsel değerlerle ne ölçüde örtüştüğüyle ilişkili olduğu; bu örtüşmenin yüksek olduğu durumlarda ise hem mutluluğun hem de performansın eş zamanlı olarak arttığı görülmektedir (Cindiloğlu Demirel, 2019: 283-302). Benzer biçimde, örgütsel adalet algısının çalışanların psikolojik sermayeleri ve iyilik halleriyle pozitif korelasyon içinde olduğu; adil bir çalışma ortamının, çalışanların yaşam amaçlarıyla örtüşen bir zemin yaratarak mutluluğa ulaşma süreçlerine doğrudan katkı sunduğu tespit edilmiştir (Çelik, M., Turunç, Ö., ve Bilgin, N. (2014): 560).

İş yerinde mutluluğu etkileyen faktörlerin çok boyutlu bir sistematığa göre yapıldığı bir başka çerçevede ise; özerklik hissi, mesleki gelişim fırsatları, örgütsel kültürün destekleyiciliği, takdir mekânizmalarının işlerliği ve bireyin yaşamına anlam katan amaçlarla özdeşleşebilme kapasitesi gibi sekiz temel boyut tanımlanmıştır. Bu doğrultuda iş yaşamında bireyin kendini gerçekleştirebilmesi için yalnızca maddi ve teknik koşulların değil, psikolojik ve değer temelli boyutların da öncelikli olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Hellstrom ve Lapsley, 2016: 51-64).

Mutluluğun doğasına ilişkin kuramsal tartışmalar, kişilik yapısının bu duygunun sürekliliğinde taşıdığı merkezi role dikkat çekerken; içe dönüklük-dışa dönüklük, nevrozizm, uyumluluk ve yaşamda amaç sahibi olma gibi kişilik değişkenlerinin, mutluluğun hem kısa vadeli dalgalanmalarla hem de uzun vadeli istikrarla olan ilişkisini belirlediği yönündeki bulgular literatürde geniş yer bulmaktadır (Headey ve Wearing,

1989; Özdemir ve Koruklu, 2011: 192). Kimi çalışmalar, dışa dönüklük düzeyi yüksek bireylerin sosyal etkileşimlerden elde ettikleri haz düzeyinin, mutlulukla pozitif yönde ilişkili olduğunu; nevrotik eğilimlerin ise pozitif duygulanımı baskılayarak mutluluğun sürekliliğini tehdit eden bir unsur olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

İş yaşamı doğrultusunda değerlendirildiğinde ise çalışma yaşamının bireysel mutluluk üzerindeki etkilerini anlamlandırma çabası, yalnızca örgütsel davranış ya da iş psikolojisi disiplininin sınırları içerisinde kalmamakta; aynı zamanda bireyin yaşam döngüsü boyunca karşı karşıya kaldığı varoluşsal koşullarla da doğrudan ilişkilendirilebilecek bir boyut taşımaktadır. İşin niteliği, yapılan işe atfedilen anlam, yönetsel tarzın bireysel özerklik alanları üzerindeki etkisi ve çalışma ortamının fiziksel-psikolojik koşulları gibi çok katmanlı parametrelerin bir araya gelmesiyle şekillenen mutluluk düzeyi, bireyin yalnızca iş yerindeki performansını değil, aynı zamanda genel yaşam doyumunu da büyük oranda belirlemektedir.

İş yaşamında mutluluğu etkileyen faktörler arasında özellikle örgütsel adalet algısı, liderlik biçimleri, psikolojik sözleşmenin algılanışı, rol netliği, ödüllendirme yapıları, esneklik imkânları ve destekleyici iş arkadaşlığı ilişkileri gibi unsurların, bireyin işe yönelik tutumları üzerinde güçlü belirleyici rol oynadığı; bu unsurların eş güdümlü ve tutarlı biçimde işlerlik kazandığı örgütlerde ise, çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinde anlamlı artışların gözlemlendiği yönünde bulgular, literatürde istikrarlı biçimde raporlanmaktadır (Yiğit vd., 2011: 4-5). Çalışma ortamında karşılaşılan stres faktörlerinin şiddeti ve sıklığı, örgüt içi iletişim dinamiklerinin açıklığı, karar alma süreçlerine katılım düzeyi ve bireyin yaptığı iş üzerindeki kontrol hissi, yalnızca iş tatmini değil, aynı zamanda çalışma yaşamında duyulan genel memnuniyet üzerinde de doğrudan etkili olmakta; bu parametrelerin olumlu yönde seyretmesi halinde çalışanların daha yüksek motivasyon düzeyi ve aidiyet hissi geliştirdiği, bunun da performans çıktıları üzerinde pozitif yansımalarla neden olduğu ortaya konmaktadır. Çelik ve Kahraman (2018: 2721-2729)'ın çalışmasında da belirtildiği üzere, mutluluk düzeyi yüksek bireylerin yalnızca iş yerinde kalma niyetleri değil; aynı zamanda işlerine duydukları psikolojik bağlılık, işten alınan anlam ve uzun vadeli örgütsel bağlılık oranları da daha güçlü seyretmektedir.

Organizasyonlarda sürdürülen iş yaşamı, bireyin varoluşsal ihtiyaçları, sosyalleşme pratikleri, kendini gerçekleştirme arzusu ve gelecek inşası gibi psikolojik

beklentilerin tatmin edilip edilmemesiyle yakından bağlantılı olduğundan, iş yaşamındaki mutluluk düzeyi, sadece anlık duygusal doyumla açıklanamaz hale gelmekte; daha ziyade süreklilik taşıyan, çok katmanlı ve bilişsel temellere dayanan bir oluş biçimi olarak anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle iş yaşamında mutluluğu etkileyen faktörlerin yalnızca ücret politikaları ya da terfi sistemleriyle sınırlandırılması, bu olgunun gerçek doğasını kavrayabilmek adına yetersiz kalmaktadır. Özellikle hibrit ve uzaktan çalışma gibi yeni nesil istihdam modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş-yaşam sınırlarının mekânsal olarak silikleştiği bir bağlamda, çalışanların kendi alanlarını belirleme gücü, esnek zaman yönetimi becerileri, bireysel öz-düzenleme kapasiteleri ve dijital iletişim konforları, iş yaşamındaki mutluluğun yeni belirleyicileri arasında öne çıkmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, teknolojik altyapıların iş ortamı deneyimine doğrudan katkı sunduğu, yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda huzur ve psikolojik refah bakımından da çalışanı güçlendiren bir ortam oluşturduğu yönünde değerlendirmeler yapılmaktadır (Doğan vd., 2013: 391-400).

2.3. Mutluluğa ilişkin Teorik Yaklaşımlar

Mutluluğun kuramsal düzlemde ele alınışı, yalnızca duygusal iyi oluşun tanımlanmasıyla sınırlı kalmaksızın; bireyin yaşamla kurduğu çok boyutlu ilişkilerin, anlam üretme pratiklerinin ve psikolojik tatmin yollarının kavramsallaştırılmasını da içeren geniş bir epistemolojik çerçevede şekillenmiş, farklı disiplinlerce üretilmiş çok sayıda yaklaşım üzerinden çeşitli teorik temellere dayandırılmıştır. Bireyin öznel deneyimiyle iç içe geçmiş olan bu kavramın, yalnızca geçici ruhsal dalgalanmalardan ibaret olmadığı; aynı zamanda bireysel kimlik inşasını, değer sistemini, yaşam doyumu düzeyini ve varoluşsal tatmini belirleyen yapısal bir kategori olduğu görüşü, çağdaş pozitif psikoloji kuramlarının temel referans noktalarından biri haline gelmiştir (Boyacı ve Özhan, 2021: 1178-1198). Bu doğrultuda geliştirilen teorik modellerin, mutluluğu tanımlama biçimleri açısından birbirinden ayrıldığı; kimilerinin hedonik haz üzerinden öznel tatmine, kimilerinin ise anlamlı yaşam ve erdem temelinde varoluşsal bütünlüğe odaklandığı gözlemlenmektedir. Otantik Mutluluk Yaklaşımı, PERMA Modeli, Hedonik (Hazcılık) Yaklaşımı ve Ödemonik Perspektif gibi yaklaşımlar, hem kuramsal hem de ampirik düzeyde literatürde sıklıkla başvuru alan ve mutluluğun çok katmanlı yapısını çözümleme amacı güden öncü çerçeveler arasında yer almakta (Kılıç, 2021; (Demirci vd.,

2017; Servet, 2017; Seligman, 2002); her biri, bireyin neyin peşinden giderek kendini ‘iyi’ hissedeceğini farklı bileşenler üzerinden tanımlayarak (Servet, 2017; Demirci vd., 2017), psikolojik iyi oluşa dair çeşitli yorum evrenleri sunmaktadır.

2.3.1. Otantik Mutluluk

Bireyin yaşam deneyiminde neşeye meşgul olunan faaliyetlerin yalnızca geçici bir haz değil; aynı zamanda anlam üretimine dayalı, değer odaklı bir yönelim olarak hissedildiği durumlarda ortaya çıkan derinlikli memnuniyet duygusu, otantik mutluluk kavramının temel dayanaklarını oluşturmaktadır (Kıroğlu ve Yıldırım, 2022: 52-54). Pozitif psikolojinin kurucu ilkelerinden biri olan bu yaklaşımda, hazzı odaklanmanın ötesinde, bireyin güçlü yönlerini geliştirmesi, yaşama dair bir anlam inşa etmesi ve daha büyük bir amaca hizmet etme bilinciyle hareket etmesi, mutluluğun otantik formunun oluşumunda belirleyici işlevler üstlenmektedir. Üç katmanlı bir yapı üzerine kurulu olan otantik mutluluk modeli; “keyifli hayat”, “iyi hayat” ve “anamlı hayat” kavramları üzerinden şekillenmiş, bireyin yalnızca olumlu duygulanımlar yaşamasını değil, aynı zamanda potansiyelini gerçekleştirme ve bir ideal uğruna çaba göstermesini de gerektiren çok yönlü bir perspektifle geliştirilmiştir. Keyifli hayat boyutunda geçmişe, şimdiye ve geleceğe ilişkin olumlu duyguların sürekliliği aranırken; iyi hayat, bireyin sahip olduğu güçlü yönlerini bilinçli şekilde kullanarak derin bir meşguliyet halini deneyimlemesini esas almakta, anlamlı hayat ise bireyin kendi öz çıkarlarının ötesinde, kendisinden daha büyük bir ideale bağlanmasını ve bu ideale hizmet etmesini gerekli kılmaktadır (Demirci vd., 2017: 61-62).

Anamlı bir yaşamla uyumlu biçimde şekillenen otantik mutluluğun, yalnızca öznel tatmin duygusuyla sınırlandırılmayacağı; bu hissiyatın aynı zamanda bireyin kimlik bütünlüğünü sağlayan, varoluşsal yönelimlerini istikrara kavuşturan ve yaşamı değerli kılan deneyimsel derinliklere işaret ettiği savunulmaktadır. Bu doğrultuda keyifli yaşam ve iyi yaşam boyutlarının daha çok bireyin anlık duygusal doyumlarıyla ilintili olduğu; buna karşılık anlamlı yaşam boyutunun, bireyin etik duruşunu, yaşam amacıyla kurduğu bağları ve daha büyük bir amaca kendini adama potansiyelini barındırdığı görülmektedir.

Otantik mutluluk kuramının merkezine yerleştirilen “anlam” olgusu, bireyin yalnızca ne yaptığıyla değil, yaptığı şeyin neden ve kim için anlamlı olduğu sorularına

vereceği yanıtlarla da tanımlandığından, bu yaklaşımın mutluluğu yalnızca içsel duyularla değil, aynı zamanda ahlaki ve toplumsal bağlamlarla da iç içe geçmiş bir yaşam felsefesi olarak ele aldığı söylenebilir. Dolayısıyla otantik mutluluk, modern yaşamın çok katmanlı belirsizlikleri içinde bireyin kendi öz benliğini yeniden inşa etmesine olanak tanıyan ve onu yalnızca bireysel başarıya değil, aynı zamanda toplumsal faydaya yönlendiren kuramsal bir pusula işlevi görmektedir.

2.3.2. PERMA Yaklaşımı

Otantik mutluluk yaklaşımının bireysel deneyimlere dair açıklayıcılığının sınırlı bulunması sonucunda, iyi oluşu çok boyutlu bir yapı olarak ele alan ve pozitif psikolojinin kurucu figürlerinden biri olan Martin Seligman tarafından geliştirilen PERMA modeli, bireyin öznel mutluluk düzeyini belirleyen faktörleri yalnızca anlık duygularla değil, aynı zamanda ilişkisel ve yapısal bileşenlerle birlikte değerlendirmeyi hedeflemiştir (Seligman, 2018). Otantik mutluluk yaklaşımında gözlenen, pozitif duyguların abartılı öncelenmesi, yaşam doyumu kavramının yalnızca “şimdiki” zamana sıkışması ve kişisel tercihlerin çok boyutlu neden-sonuç ilişkileriyle yeterince açıklanamaması gibi sınırlılıklar, PERMA modelinin kuramsal temelini şekillendirmiştir (Kılıç, 2021: 22).

İyi oluşun, basitçe tekil bir duygulanım hali olarak değil; birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim içinde olan yapısal bileşenler üzerinden geliştiği anlayışı, PERMA modelinin temel varsayımı olarak öne çıkmıştır. Bu kapsamda olumlu duygular (Positive Emotions), hayata bağlanma (Engagement), olumlu ilişkiler (Positive Relationships), anlam (Meaning) ve başarı (Accomplishment) olmak üzere beş temel yapı taşına dayalı biçimde formüle edilen bu yaklaşım; bireyin yaşam deneyimini yalnızca bireysel tatminle değil, sosyal, etik ve bilişsel süreçlerle bütünleştirerek açıklamaya yönelmiştir (Demirci vd., 2017: 61).

Modelin ilk boyutu olan olumlu duygular, yaşamın farklı zaman dilimlerinde hissedilen neşe, memnuniyet, umut gibi pozitif duygulanımların sürekliliğini içermekte; bireyin geçmişe dair pişmanlıklarını azaltırken, şimdiye odaklanmasını ve geleceğe yönelik iyimserliğini artıracak bir duygusal çerçeve inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bağlanma (engagement) boyutu ise, bireyin kendi güçlü yönlerini kullanarak zaman mefhumunu yitirecek kadar derinleştiği meşguliyet anlarını, yani

“akış” durumlarını kapsamakta; öz-farkındalığın askıya alındığı bu durumlar, bireyin yaşam doyumunu doğrudan etkileyen bir yoğunlukla tarif edilmektedir.

Olumlu ilişkiler bu doğrultuda yalnızca duygusal tatmini değil, sosyal bağlılık ve güven inşa süreçlerini de içeren bir bileşen olarak; bireyin başkaları tarafından sevilme, anlaşılma, takdir edilme ihtiyaçlarının karşılanması bağlamında işlev görmekte ve sosyal sermayenin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisini görünür kılmaktadır. Anlam (meaning) boyutu, bireyin kendisinden daha büyük bir yapıya hizmet ettiğini hissettiği ve yaşamının değerli bir amaca bağlandığı bir zihinsel çerçeveyi temsil ederken; bu hissiyatın yalnızca içsel bütünlük değil, aynı zamanda toplumsal aidiyet duygusu da yarattığı düşünülmektedir.

Son bileşen olan başarı (accomplishment) ise, bireyin hedeflerine ulaşma sürecindeki kararlılığı, kendi sorumluluklarını yerine getirme becerisi ve ortaya koyduğu çabanın meyvesini alma deneyimi üzerinden tanımlanmakta; bu boyut, öz yeterlilik ve öz güven ile doğrudan bağlantılı biçimde bireyin kendini gerçekleştirme kapasitesini ölçümlenmektedir (Demirci vd., 2017). PERMA yaklaşımı, bireysel mutluluğun yalnızca bir duygu hali değil; çok katmanlı ve dinamik bir yapı olduğunu öne sürerek, bireyin kendi hayatındaki rolünü bilinçli bir özne olarak yeniden tanımlamasına zemin hazırlamaktadır. İyi oluşun bir “nesne” değil, dinamik bir “inşa süreci” olduğuna işaret eden bu kuram; yalnızca ruhsal refahı değil, kurumsal işleyişlerden toplumsal eşitliğe dek genişleyen birçok uygulama alanında kullanılmakta ve bireysel farkındalıkları yapısal bütünlükle harmanlayan çağdaş bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Boyacı ve Özhan, 2021: 1178-1198).

2.3.3. Hedonizm (Hazcılık) Yaklaşımı

Mutluluğun öznel değerlendirmeler aracılığıyla tanımlandığı düşünsel sistemler içerisinde en eski ve en yaygın yaklaşımlardan biri olan hedonizm; bireyin yaşam deneyimlerini olumlu ya da olumsuz biçimde kodlayan haz ve acı skalasını merkeze alarak, mutluluğu esasen olumlu duyguların baskın, olumsuzların ise minimize edildiği bir ruhsal denge hali olarak konumlandırmaktadır (Servet, 2017: 17). Duyusal ve duygusal deneyimlerin toplamından doğan öznel iyi oluşun, bireyin yaşamını anlamlı kılan bir “içsel hoşnutluk düzeyi” ile özdeşleştirilmesi; bu yaklaşımın temel epistemolojik çerçevesini belirlemektedir.

Haz kaynaklı yaşantıların bireyde arzu edilen bir duygusal tepki doğurması ve bunun süreklilik kazanması durumunda, mutlu olma halinin inşa edilebileceği düşüncesi, hedonizmin yalnızca bireysel eğilimlere değil, aynı zamanda etik normlara da dayalı bir yapı önerdiğini ortaya koymaktadır. Epikür'ün öğretisinde ifadesini bulan ve “hazzın dengesi” üzerinden tanımlanan yaşam biçimi; aşırıya kaçmadan, zaruri olanla yetinilerek elde edilen zevklerin ruhsal huzuru beraberinde getireceği ilkesine dayanmakta; dolayısıyla hazzın sadece geçici bir duygulanım değil, aynı zamanda yaşam felsefesi olarak inşa edilmesi gerektiği öne sürülmektedir (Baudrillard, 2004: 181-191). Yaşamın temel amacının haz olarak tanımlandığı bu kuramsal çerçevede, bireyin hangi eylemleri gerçekleştireceği veya hangi değerleri önceleyeceği, o eylemin haz verici olup olmaması ile ilişkilendirilmekte; acıya neden olan ya da huzuru bozan herhangi bir unsurun mutlulukla bağdaşmayacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda hedonistik bakışın yalnızca duygusal düzlemde değil, karar alma süreçlerinden yaşam seçimlerine kadar geniş bir etki alanı yarattığı; bu yönüyle öznel mutluluğun yönlendirici bir yaşam pusulası işlevi gördüğü söylenebilir.

Literatürde hedonizmin üç temel tür üzerinden sistemleştirildiği görülmekte; değer hedonizmi, haz dışındaki hiçbir değer iyi olarak kabul edilmediği, tüm etik ve ahlaki yargıların hazla ölçüldüğü bir temel varsayıma dayanmaktadır (Özsaçmacı, Yener ve Dursun, 2019; Baudrillard, 2004: 181-191; Ünal ve Ceylan, 2008). Psikolojik hedonizm, bireyin tüm davranışsal eğilimlerini haz arayışı üzerinden açıklamakta; her eylemin ardında, doğrudan ya da dolaylı olarak, haz elde etme güdüsünün yattığını öne sürmektedir. Etik hedonizm ise, herhangi bir eylemin ahlaki doğruluğunun, o eylemin sonunda bireye sağlayacağı haz miktarı ile ölçülebileceğini savunmakta; böylelikle mutluluğun hem bireysel hem de toplumsal boyutta normatif bir dayanakla yapılandırılabilirliğini ileri sürmektedir (Özsaçmacı vd., 2019: 73).

Hedonik yaklaşımın geleneksel ve modern olarak iki ayrı paradigmatic düzeyde değerlendirildiği kimi çalışmalarda; geleneksel hedonizmin duysal hazlara (tat, koku, dokunma, görme, duyma) odaklandığı ve temel yaşamsal dürtüler üzerinden biçimlendiği ifade edilirken; modern hedonizmin ise daha çok duygulara, zihinsel hoşnutluklara ve estetik duyarlılıklara yöneldiği belirtilmektedir (Ünal ve Ceylan, 2008: 267). Bu ayrım, yalnızca haz kaynaklarının fiziksel ya da duygusal olması bağlamında değil; aynı zamanda bireyin bu hazlara yüklediği anlamlar ve bu anlamlar doğrultusunda

yapılandırdığı yaşam pratikleri bakımından da dikkat çekici bir ayrışmayı temsil etmektedir.

Hedonizm kuramının mutluluğu tanımlama biçimi, öznel değerlendirmelerin merkezi önem taşıdığı çağdaş psikolojik yaklaşımlarla da örtüşmekte; bireysel tatminin, içsel dengenin ve haz-motivasyon döngüsünün, psikolojik iyi oluş üzerindeki belirleyici rolüne işaret etmektedir. Bu bağlamda hedonistik yaklaşım, mutluluğun doğasını tanımlarken yalnızca bir hedef olarak değil; bireyin yaşamı algılayış biçimini, değer hiyerarşisini ve günlük seçimlerini yöneten dinamik bir süreç olarak da kavramsallaştırılmaktadır.

2.3.4. Ödemonik Yaklaşım

Ödemonik (Eudaimonic) yaklaşımıyla anlamlı bir yaşama sahip olmak mutluluk ile ilgilidir. Bu anlayışa göre hayatı anlamlı kılan şeyler “gerçekten değerli” olarak nitelendirilebilecek unsurlardır. Bu yaklaşıma göre mutluluk, gösterilen zahmetlere değecek uğraşlar listesindeki unsurları başaran insan yaşamını ifade eder (Nussbaum, 1992: 202). Ruhsal bütünlüğün, dışsal uyarıcılardan çok, bireyin değerli gördüğü amaçlara odaklanmasıyla inşa edilebileceği görüşü çerçevesinde, ödemonik modelin; yaşam kalitesini sürdürülebilir kılan daha derinlikli ve kalıcı bir mutluluk tasavvurunu önelediği görülmektedir.

Salt olumlu duyguların geçici dalgalanmalarına dayalı mutluluk tanımlarına alternatif bir paradigma olarak öne çıkan bu yaklaşım, iyi oluşun yalnızca “iyi hissetme”yle sınırlı olmadığını; bireyin yaşamında yer verdiği etik yönelimler, toplumsal katkılar ve içsel gelişim süreçleriyle birlikte bir anlam bütünlüğü içinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Seligman, 2002: 46). Hedonik örüntülerin aksine, “anlam” ve “amaç” temelli motivasyonların bireyi daha kalıcı bir ruhsal tatmine taşıyacağı; çünkü bireyin kendini değerli hissedeceği alanlarda üretim göstermesi, yalnızca bir hoşnutluk değil, aynı zamanda varoluşsal bir tatmin sağlayacağı yönündeki görüş, ödemonik teorisinin özünü oluşturmaktadır.

Ryff (1989)’in geliştirdiği ve ödemonik kuramın en sistematik temsili sayılan modelde; bireysel iyi oluş altı temel boyut çerçevesinde kavramsallaştırılmakta, bu boyutların bireyde ne ölçüde gelişmiş olduğunun, yaşam doyumuna doğrudan etki ettiği ileri sürülmektedir. Yaşamdaki amaç duygusu, bireyin içsel pusulasını temsil ederken;

çevresel ustalık, bireyin dışsal koşulları kontrol edebilme becerisiyle ilişkilendirilmektedir. Olumlu ilişkiler boyutu, sosyal bağların niteliksel derinliğiyle bağlantılı olarak şekillenmekte; kişisel gelişim, bireyin kendini aşma ve potansiyelini gerçekleştirme kapasitesiyle tanımlanmaktadır. Otonomi, dışsal baskılardan bağımsız karar alabilme yeterliliğini simgelerken; kendini kabullenme ise bireyin güçlü ve zayıf yönlerini içselleştirerek benliğine dair bütünlüklü bir bakış geliştirmesi anlamına gelmektedir (Ryff ve Singer, 2008: 13-20). Bu modelin dayandığı psikolojik yapıların yalnızca bireyin refah düzeyini değil, aynı zamanda etik karar alma süreçlerini, toplumsal uyumu ve kişisel sorumluluk bilincini de şekillendirdiği; dolayısıyla mutluluğun bireysel bir tatminden ziyade, bütünsel bir yaşam uyumunun yansıması olarak değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Eudaimonia'nın, bireyin günlük aktivitelerinin derinden sahiplenilen değerlerle kesiştiği noktada ortaya çıktığı; bu kesişmenin ise yalnızca içsel tatmini değil, aynı zamanda bireyin benlik bütünlüğünü destekleyen psikolojik bir sentez yarattığı vurgulanmaktadır (Waterman, 1993: 678).

Ryan ve Deci (2001: 146)'nin katkılarıyla geliştirilen bu bakış açısı, tüm arzuların yerine getirilmesinin refah getirmeyeceği; bazı zevklerin yüzeysel ve geçici olması nedeniyle uzun vadeli iyi oluşu desteklemeyeceği gerekçesiyle, mutluluğun haz odaklı açıklamalarla tam anlamıyla kavranamayacağını savunmakta; bu nedenle öznel mutluluk ile gerçek iyi oluş arasına kavramsal bir mesafe koymaktadır. Kendilik bilinciyle uyumlu yaşantıların, kişinin ahlaki pusulasıyla örtüşen seçimler yapabilmesinin ve kendi değerleriyle tutarlı biçimde yaşamasının; bireysel bütünlük, ruhsal derinlik ve anlamlı yaşam arayışlarını kapsayan daha geniş bir refah çerçevesine katkı sunduğu varsayılmaktadır.

2.4. İş Yaşamında Çalışan Üretkenliği

Çalışan üretkenliği iş dünyasında ve ekonomik açıdan büyük bir öneme sahip olan bir kavramdır. İş üretkenliği, bir işletmenin, bir çalışanın veya bir ekonominin belirli bir süre zarfında ürettiği mal veya hizmet miktarının, harcanan kaynaklara oranıdır (Tiwari ve Ojha, 2014). Bu doğrultuda üretkenlik düzeyinin işletme karlılığı üzerindeki belirleyici rolü ile makroekonomik büyüme ve refah artışı üzerindeki etkileri dikkate alındığında, kavramın hem mikro hem de makro ölçekte yönetsel karar süreçlerinin merkezine yerleştiği görülmektedir (Lannelongue, Gonzalez-Benito ve Quiroz (2017).

İş süreçlerinin verimliliğiyle doğrudan ilişkili olan üretkenlik göstergesinin, yalnızca teknolojik altyapının düzeyine değil, aynı zamanda insan kaynağının yetkinlikleri, örgütsel yapıların adaptasyon kabiliyeti ve süreç yönetiminin optimizasyonuna bağlı olarak değişkenlik göstermesi, bu olgunun homojen biçimde değerlendirilememesine neden olmakta; bu nedenle literatürde kavramın tanımlanmasında çok sayıda farklı perspektifin geliştirildiği görülmektedir (Motroi, 2018). Sickles ve Zelenyuk (2019)'un tanımladığı biçimiyle çalışan üretkenliği, belirli birim zamanda üretilen çıktı miktarını ifade etmekte olup, bu çıktı biriminin işgücü girdisiyle ilişkilendirilmesi yoluyla verimliliğin ölçülmesi mümkün olmaktadır.

Krugman (1997)'in üretim faktörleriyle ilişkili şekilde ele aldığı yaklaşımda ise, iş üretkenliği, emek, sermaye, malzeme, enerji ve teknolojik girdilerin bir bileşeni olarak değerlendirilmekte; bu bileşenlerin sinerjik kullanımına bağlı olarak çıktı miktarının artırılabilmesi varsayılmaktadır. Bu çerçevede, Drucker (2012)'in ileri sürdüğü biçimiyle üretkenlik artışı, yalnızca çıktının niceliğini artırmakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda iş süreçlerinin daha etkili yönetilmesi, iş akışlarının sadeleştirilmesi ve iş yapma biçimlerinde yalınlaştırmaya gidilmesiyle sağlanan değer artışını da kapsamaktadır. Farrell (1957)'in verimlilik analizinde vurguladığı üzere, girdilerin daha etkin kullanımı, yalnızca üretim düzeyini değil, aynı zamanda rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Syverson (2011) ise bu bağlamda, üretkenlik artışının, rekabet avantajı yaratmada belirleyici unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

İş üretkenliğinin, çalışanların sahip oldukları beceri ve yeteneklerin en verimli şekilde iş süreçlerine entegre edilmesiyle sağlandığını savunan Schulz vd. (2013)'nin bulguları, bu olgunun yalnızca mekânîk süreçlerle değil, aynı zamanda bireysel potansiyelin kurumsal hedeflerle ne ölçüde örtüştüğüyle de doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. İşgücünün yeniden yapılandırılması, otomasyon sistemlerinin entegrasyonu ve dijital dönüşüm odaklı iş modellerinin benimsenmesi yoluyla üretkenliğin artırılabilmesi yönündeki yaklaşımlar (Alchian ve Demsetz, 1972: 777-795; Altinkemer vd., 2011: 129-162), modern iş dünyasında kaynakların etkinliğini artırma arayışının stratejik bir hedefe dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda Porter ve Tanner (2012), iş üretkenliğini yalnızca bir çıktı göstergesi olarak değil, aynı zamanda işletmelerin süreç iyileştirme reflekslerinin bir yansıması olarak değerlendirmektedir.

Üretkenlik kavramının tarihsel süreç içerisindeki dönüşümüne bakıldığında ise bu kavramın farklı dönemsel ihtiyaçlara ve teknolojik olanaklara bağlı olarak yeniden şekillendiği; işgücünün verimliliğine ilişkin göstergelerin, zaman içinde yalnızca niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel boyutlar kazanarak çok katmanlı bir hale geldiği görülmektedir. Tarım toplumlarının egemen olduğu tarihsel bağlamda, üretim süreçlerinin insan ve hayvan gücüne dayalı olarak gerçekleştirildiği ve bu dönemde iş üretkenliği kavramının henüz sistematik bir yaklaşıma kavuşmadığı dikkate alındığında; bu aşamada üretkenliğin doğal koşullara, fiziksel dayanıklılığa ve zaman kullanımına bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır (Schreyer ve Pilat, 2001).

18. yy.'ın sonlarına doğru gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte makineleşmenin ve fabrikasyon üretim modellerinin ortaya çıkması, iş üretkenliği kavramının evrimsel gelişiminde kırılma noktası teşkil etmekte; bu dönemde buhar gücü ve mekânîk sistemlerin üretim süreçlerine entegrasyonu sayesinde hem üretim miktarlarında hem de verimlilik düzeylerinde önemli artışlar gözlemlenmiştir (Sabel ve Zeitlin, 1985: 133-176). Makinelerin insan emeğinin yerini kısmen alması, işgücünün yeniden tanımlanmasına ve verimlilik kavramının teknik boyutla birleşerek ölçülebilir hale gelmesine zemin hazırlamıştır. 19. yy.'ın başlarında Frederick Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim ilkeleri ve Taylorizm, üretkenlik artışını sistematik gözlem, görev analizi ve zaman etüdü ile ilişkilendirerek, işgücünün maksimum performansla çalışabileceği ideal koşulların bilimsel temellerle belirlenmesi yönünde önemli katkılar sunmuştur. Bu yaklaşım da çalışan üretkenliğinin yalnızca bireysel çaba ya da deneyimle değil, rasyonel iş planlaması, görev standardizasyonu ve süre yönetimi ile de ilişkilendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. 20. yy.'ın ikinci yarısından itibaren ise bilgi ekonomisine geçiş süreciyle birlikte, iş üretkenliği artık yalnızca fiziksel üretime dayalı sektörlerde değil, aynı zamanda hizmet ve bilgi temelli alanlarda da öncelikli gündem haline gelmiş; teknolojik ilerlemeler, dijital araçların yaygınlaşması ve iletişim sistemlerinin gelişimi sayesinde iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması mümkün hale gelmiştir (Strulik, Prettnner ve Prskawetz, 2013). Bilgisayar destekli iş akışlarının, veri yönetimi sistemlerinin ve otomasyon yazılımlarının üretim süreçlerine entegre edilmesiyle birlikte, iş üretkenliği kavramı hız, doğruluk ve esneklik gibi yeni boyutlarla tanımlanır hale gelmiştir.

Geleneksel üretim süreçlerinden farklı olarak, bilgi temelli iş yapılarının öne çıktığı günümüz çalışma sistemlerinde, hizmet sektöründe verimlilik artışının sağlanabilmesi için yalnızca teknik altyapı yatırımları değil, aynı zamanda insan kaynağının yetenek yönetimi, sürekli öğrenme olanakları ve işyeri kültürü gibi soyut faktörlerin de dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir (Svarc ve Dabic, 2017). Bu doğrultuda güncel iş üretkenliği yaklaşımında bireyin sadece bir üretim aracı olarak değil, aynı zamanda örgütsel değeri sürekli yeniden üreten ve yönlendiren bir özne olarak ele alındığı gözlemlenmektedir.

Geleneksel üretim anlayışından dijitalleşme odaklı bilgi ekonomisine geçişle birlikte ise iş üretkenliğinin artırılmasına yönelik stratejilerin yalnızca mekânîk verimlilikle sınırlı kalmadığı; bunun yerine, insan merkezli, sürekli gelişime dayalı ve çok boyutlu bir performans değerlendirme sistematığıyla bütünleştiği görülmektedir. Örgütlerin, rekabetçi pazarlarda sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için yalnızca fiziksel çıktı miktarına değil, aynı zamanda çalışanların katma değer yaratma kapasitelerine ve iş süreçlerine olan yüksek entegre olma düzeylerine de odaklanmaları gerekliliği, güncel yönetim bilimlerinin odak noktalarından biri haline gelmiştir. Bu bağlamda üretkenlik, yalnızca belirli bir zaman diliminde ortaya konulan nicel çıktılarının oranı olarak değil; aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki işlevselliği, yaratıcılık düzeyleri, problem çözme yetenekleri, örgütsel bağlılıkları ve duygusal dayanıklılıkları gibi nitel faktörlerin bütüncül bir çıktısı olarak değerlendirilmekte; bu durum, performansın sadece ölçülebilir değil, aynı zamanda yönetsel olarak anlamlandırılabilir ve geliştirilmesi gereken bir alan olduğunu da ortaya koymaktadır (Porter ve Tanner, 2012).

İnsan kaynaklarının verimlilik düzeylerini doğrudan etkileyen motivasyon, iş tatmini, liderlik tarzı, örgütsel iklim, psikolojik güvenlik algısı ve yetkinlik temelli gelişim programları gibi unsurlar, çalışan üretkenliğini artırmaya yönelik mikro düzeydeki müdahale alanları olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu faktörlerin sistemli şekilde işletilmesiyle iş süreçlerinde gereksiz tekrarların azaltılması, zaman yönetiminin optimize edilmesi ve görevler arası koordinasyonun artırılması mümkün hale gelirken; üretkenliğe dayalı performans değerlendirme sistemlerinin adil, şeffaf ve katılımcı bir biçimde yapılandırılması da bireysel üretkenliğin sürekliliği açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Öte yandan üretkenlik olgusunun örgütsel karlılık ve sürdürülebilir büyüme hedefleriyle entegrasyonu, işletmelerin sadece içsel süreçlerine değil, aynı

zamanda sektör dinamiklerine, piyasa koşullarına ve teknolojik gelişmelere proaktif biçimde yanıt verme kabiliyetine de bağlıdır. Bu çerçevede çalışan üretkenliği, yalnızca örgüt içi kaynak yönetiminin verimliliği değil; aynı zamanda dışsal çevresel koşullara adaptasyon becerisi, yenilikçilik kapasitesi ve stratejik esneklik düzeyleriyle doğrudan ilişkili bir organizasyonel yetkinlik olarak yeniden tanımlanmaktadır (Svarc ve Dabic, 2017).

2.5. Üretkenliğini Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde çalışan üretkenliğini etkileyen faktörlerin genel olarak örgütsel, fiziki ve sosyal ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırıldığı görülmüştür (Sarigül ve Çubukçu, 2021: 1-16; Küsbeci ve Çevik-Tekin, 2021: 18-29; Karagöz ve Uzunbacak, 2020).

2.5.1. Örgütsel Faktörler

İş üretkenliğinin örgütsel düzeyde şekillenmesinde etkili olan dinamiklerin, yalnızca teknik iş akışlarına indirgenemeyecek kadar çok katmanlı bir yapı sergilediği; bu çerçevede liderlik tarzından yönetim anlayışına, örgütsel kültürden karar alma süreçlerinin esnekliğine kadar pek çok unsurun, çalışan performansını ve süreç verimliliğini doğrudan etkileyen belirleyiciler olarak işlev gördüğü ifade edilebilir. Organizasyonun hiyerarşik yapısının katılığı ya da yataylığı, iletişim akışının hızına ve doğruluğuna yansiyarak, kararların etkinliğini ve iş süreçlerinin akışkanlığını biçimlendirmektedir (Dugguh ve Dennis, 2014). İyi tanımlanmış bir yönetim anlayışının, görev dağılımı ve sorumluluk paylaşımında netlik sağlaması, belirsizlik kaynaklı performans düşüşlerini minimize etmesi açısından stratejik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Motivasyonun sürekliliğini sağlayan liderlik yaklaşımlarının, sadece otoriter değil, aynı zamanda katılımcı ve destekleyici nitelikler taşıması gerektiği; aksi takdirde, çalışanların işlerine olan duygusal bağlılıklarının zayıflayarak üretkenliğin düşebileceği öngörülmektedir. Örgüt kültürünün, sadece sembolik normlar ya da kurumsal sloganlardan ibaret olmayıp; çalışanların davranış kalıplarını, aidiyet düzeylerini ve yenilikçilik eğilimlerini yönlendiren görünmez ama güçlü bir yapı olduğu; dolayısıyla, üretkenliğin desteklenmesi için yeniliğe açık ve güven temelli bir kültürel zemin oluşturulmasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir (Sarigül ve Çubukçu, 2021: 1-16).

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, otomasyon teknolojilerinin entegre edilmesi ve tekrar eden görevlerin azaltılması, yalnızca zaman tasarrufu sağlamakla kalmayıp; aynı zamanda çalışanların daha nitelikli görevlerde konumlanmasını mümkün kılarak üretkenliği tetiklemektedir. İnsan kaynaklarının doğru planlanması ve yetenek bazlı pozisyon eşleştirmelerinin gerçekleştirilmesi ise, organizasyon içindeki potansiyelin en verimli biçimde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Küsbeci ve Çevik-Tekin, 2021: 18-29).

İşletme içindeki performans yönetimi sistemlerinin, yalnızca hedef belirleme ve geri bildirim mekânizmalarıyla sınırlı kalmayıp, çalışanların öznel motivasyonlarını da destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekliliği; bu doğrultuda eğitim fırsatlarının, ödüllendirme sistemlerinin ve katılımcı karar alma mekânizmalarının bir arada düşünülmesi zorunluluğunu doğurmaktadır (Küsbeci ve Çevik-Tekin, 2021: 18-29). Özellikle etkili iç iletişimin sağlanması, örgüt içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, birimler arası koordinasyonu artırmakta ve verimlilik kayıplarının önüne geçmektedir. Fiziksel çalışma ortamı ve iş güvenliği uygulamalarının, yalnızca iş kazalarını önleme amacı taşımadığı; aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve işe duygusal yatırım yapmaları açısından da hayati bir rol oynadığı; bu bağlamda, ergonomik düzenlemelerin, psikososyal destek mekânizmalarıyla bütünlük içinde sunulması gerektiği düşünülmektedir. İş saatlerinin esnekliği, iş-yaşam dengesi beklentilerinin karşılanmasına katkı sunarken; örgütsel adaletin ve şeffaflık ilkesinin korunması, çalışan bağlılığını besleyen temel yapı taşları arasında değerlendirilmektedir (Karagöz ve Uzunbacak, 2020).

İş üretkenliğinin örgütsel faktörler aracılığıyla şekillenen çok katmanlı yapısının, sadece verimlilik değil; aynı zamanda çalışan refahı, iş doyumu ve uzun vadeli kurumsal bağlılık gibi çıktılarla da doğrudan bağlantılı olduğu; dolayısıyla, bu yapının yönetsel körlüklerden arındırılmış, bütüncül ve stratejik bir perspektifle ele alınması gerekliliği, literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Doğan vd., 2013).

2.5.2. Fiziki Faktörler

Çalışma ortamlarının fiziksel özelliklerinin, çalışanların performans ve üretkenlik düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabildiği; bu etkinin, yalnızca ergonomik ya da mekânsal düzenlemelerle sınırlı kalmayıp, çalışan sağlığı, dikkat süresi,

stres düzeyi ve motivasyon gibi psikofizyolojik unsurlar üzerinden de şekillendiği yönünde güçlü bulgulara ulaşılmıştır. İşletmelerin fiziksel mekân tasarımında benimsedikleri yaklaşımların, üretim süreçlerinin verimliliğine ve iş gücünün sürdürülebilir kapasitesine yansıma biçimleri, organizasyonel çıktılar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Hayta, 2007).

Çalışma alanlarının genel yapısının, iş istasyonlarının düzeni, mekânsal ferahlık, mobilyaların ergonomisi, hareket serbestisi ve kişisel alan algısı gibi unsurlar aracılığıyla çalışanların fiziksel konforunu ve zihinsel odaklanmasını doğrudan etkileyebildiği; bu nedenle, ofis düzenlemelerinin üretkenlik performansına katkı sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılması gerektiği öne sürülmektedir. Konforlu ve güvenli bir ortamın, yalnızca fiziksel sağlığı değil; aynı zamanda çalışanın organizasyona yönelik tutumlarını da şekillendiren bir etki yarattığı; dolayısıyla mekânın psikolojik bir unsur olarak da değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Vischer, 2007).

Doğal ışığa erişimin, çalışanların biyolojik ritimlerinin düzenlenmesi ve odaklanma yeteneklerinin artırılması açısından önemli bir etmen olarak öne çıktığı; buna karşın yapay ışıklandırma yetersizliklerinin, göz yorgunluğu, dikkat dağınıklığı ve stres düzeylerinde artış gibi olumsuz çıktılara neden olabildiği; dolayısıyla ışık tasarımının iş güvenliği ve üretkenlik bağlamında bütüncül biçimde ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Vischer, 2007). Çalışma alanındaki gürültü seviyesinin, özellikle zihinsel emek gerektiren işlerde performans kayıplarına sebebiyet verebildiği; işitme sağlığı, dikkat süresi ve psikolojik huzur açısından düşük desibel düzeylerinin korunması gerektiği vurgulanmaktadır (Hayta, 2007).

Çalışma ortamının ısı ve nem oranı gibi iklimsel koşullarının, çalışanların konfor algısını ve işlevsellik düzeylerini şekillendirdiği; aşırı sıcaklık ya da soğukluk durumlarının yalnızca fiziksel rahatsızlık yaratmakla kalmayıp, bilişsel performans üzerinde de zayıflatıcı etkiler yarattığı; bu nedenle iklimlendirme sistemlerinin dengeli ve sürdürülebilir bir yapı sergilemesi gerektiği ileri sürülmektedir. Hava kalitesinin yeterli seviyede olmaması durumunda, başta solunum sağlığı olmak üzere genel zindelik düzeylerinin olumsuz etkilendiği; temiz hava döngüsünün sağlanamamasının ise kronik yorgunluk, konsantrasyon eksikliği ve üretkenlikte düşüş gibi sonuçlara yol açabileceği görülmektedir (Vischer, 2007).

İşletmenin fiziksel lokasyonunun, çalışanların işe ulaşım süreçlerine doğrudan etkide bulunarak zaman yönetimi, stres düzeyi ve işe başlama motivasyonu üzerinde rol oynadığı; bu bağlamda trafik yoğunluğu, toplu taşıma erişimi ve mesafe gibi faktörlerin, üretkenlik üzerindeki ikincil etkilerinin göz ardı edilemeyeceği anlaşılmaktadır (Kılıç, 2021). Kullanılan ekipmanların teknik yeterliliği, üretim araçlarının bakımı ve tesislerin modernizasyon düzeyi, sadece üretim miktarı değil; aynı zamanda hata oranı, enerji verimliliği ve iş kazası riskleri açısından da önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır (Güler ve Nalbant, 2022).

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının eksikliği durumunda, üretkenliğin sürekliliği kadar iş gücünün fiziksel güvenliği de tehlikeye girebilmekte; bu doğrultuda ergonomik düzenlemeler, güvenlik ekipmanları ve önleyici sağlık politikalarının bütüncül biçimde yapılandırılması gerekmektedir (Karamik ve Seker, 2015). Depolama sistemlerinin ve envanter yönetiminin etkinliği, üretim süreçlerinin hızını ve sürekliliğini destekleyecek biçimde organize edilmediği takdirde, operasyonel darboğazların kaçınılmaz hale gelebileceği değerlendirilmektedir (Güler ve Nalbant, 2022). Özellikle üretim zincirlerinin tıkanmasını engelleyen bir lojistik sistemin kurulması, iş üretkenliğinin fiziksel destek sistemleri açısından temel koşullardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda fiziksel faktörlerin yalnızca mekânsal ve ekipman temelli değil; aynı zamanda çalışanların fizyolojik ve psikolojik dayanıklılıklarını da etkileyen çok katmanlı yapılar içerdiği; bu nedenle üretkenlik optimizasyonunun, mekânsal düzenlemelerle sınırlı olmayan, bütüncül ve sürdürülebilir bir strateji ile ele alınması gerekliliği, güncel yönetim paradigmalarının ortak paydası haline gelmiştir (Karamik ve Seker, 2015).

2.5.3. Sosyal ve Psikolojik Faktörler

Çalışma ortamlarının salt fiziksel düzenlemelerle sınırlandırılmayacak kadar çok boyutlu doğası, iş üretkenliği olgusunun sosyal etkileşim örüntüleri, bireysel tutumlar, psikolojik sağlamlık düzeyi ve duygusal iklim gibi soyut fakat etkili değişkenlerle iç içe geçtiğini ortaya koymaktadır. İnsan unsurunun işgücü süreçlerinin merkezinde konumlanması nedeniyle, üretkenlik parametrelerinin değerlendirilmesinde çalışanların psikolojik iyilik halleri, sosyal tatmin düzeyleri ve motivasyonel kaynaklarının varlığı ya

da yokluğu önemli belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Al Horr vd., 2016: 369-389).

İş tatmini düzeyinin yüksekliğiyle doğru orantılı olarak artış gösteren üretkenlik seviyelerinin, çalışanların yalnızca mesleki yeterlikleriyle değil; aynı zamanda iş ortamında yaşadıkları doyum, değer görme, anlam bulma ve gelişim fırsatlarına erişim gibi psikososyal unsurlar tarafından da yönlendirildiği, birçok ampirik çalışma tarafından desteklenmiştir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015). Çalışanın yaptığı işle kurduğu anlamlı bağın güçlenmesi, görevlerine yönelik ilgisinin artmasına, örgütsel bağlılığının derinleşmesine ve bu durumun da doğrudan çıktı kalitesine yansımaya neden olmaktadır.

Motivasyon düzeylerinin, bireysel performansın sürdürülebilirliği açısından doğrudan etkili olduğu; özellikle içsel motivasyon kaynaklarının (özyeterlilik hissi, başarı arzusu, sorumluluk bilinci gibi) tetiklenmediği yapılarda, verimlilik artışı beklentisinin kısa vadeli ve kırılgan olacağı; dolayısıyla, çalışanların iş süreçlerine yönelik ilgilerinin diri tutulması amacıyla, organizasyonel yapılar tarafından sunulacak tanıma sistemleri, kariyer gelişim fırsatları, yenilikçi iş tasarımları ve ödül mekânizmalarının teşvik edici etkisinin önemi artmaktadır (Zhang vd., 2020). Aşırı iş yükü, sürekli performans baskısı ve belirsiz beklenti ortamlarının, çalışanların psikolojik dayanıklılık rezervlerini tüketerek tükenmişlik semptomlarının ortaya çıkmasına neden olduğu; bunun da üretkenlik üzerinde yıpratıcı bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Kanbur, 2018).

Takım çalışmasının teşvik edildiği, yatay iletişim biçimlerinin güçlendirildiği ve işbirlikçi kültürün içselleştirildiği organizasyonlarda, bireysel üretkenliğin kolektif sinerji ile katlanarak artış gösterdiği; farklı bakış açılarının ve becerilerin bir araya getirilmesinin yenilikçi çözüm yollarını doğurduğu ve örgütsel çevikliğe katkı sunduğu ifade edilmektedir (Ergün ve Eyisoy, 2018). Bu doğrultuda ekip içi etkileşim düzeylerinin yüksek olduğu yapılarda sosyal destek ağlarının da daha güçlü olduğu ve bunun iş stresini azaltıcı, üretkenliği artırıcı bir tampon mekânizma işlevi gördüğü gözlemlenmektedir.

Yönetsel yaklaşımların çalışan psikolojisi üzerindeki etkileri, özellikle dönüştürücü liderlik, duygusal zeka temelli liderlik ya da hizmetkar liderlik gibi modern liderlik paradigmalarının üretkenliği dolaylı biçimlerde nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak açısından önemli bir alandır (Fiaz vd., 2017: 143-156). Bu liderlik stilleri

aracılığıyla çalışanlar yalnızca performans hedeflerine yönlendirilmemekte; aynı zamanda bireysel gelişimleri desteklenmekte, örgütsel aidiyetleri derinleşmekte ve duygusal güven ortamı inşa edilmektedir.

İşyeri kültürünün, üretkenliği şekillendiren değerler sistemi olarak işlev gördüğü; bireylerin işyeri normlarına uyum düzeylerinin, rollerini nasıl içselleştirdiklerini ve bu rolleri nasıl performe ettiklerini etkilediği; dolayısıyla pozitif örgüt kültürlerinin güven, destek, yenilikçilik ve açıklık gibi değerler etrafında inşa edilmesinin, çalışanların üretken davranışlarını pekiştirdiği ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda adalet algısı ve eşitlik duygusunun yüksek olduğu yapılar, motivasyonel zemin açısından daha verimli koşullar sunmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2015).

Eğitim ve gelişim olanaklarının sunulmasıyla, çalışanların sadece mevcut görevleriyle değil; aynı zamanda potansiyel rolleriyle de daha etkin ilişki kurabilecekleri, bu durumun performans yelpazesini genişleterek iş üretkenliği üzerinde doğrudan katkı sunduğu değerlendirilmektedir. Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması, karar alma süreçlerine aktif katılım göstermeleri ve sürece yönelik aidiyetlerinin artırılması, yalnızca motivasyonel düzeyi değil, üretkenlik potansiyelini de dönüştüren bir etkene dönüşmektedir (Takım ve Timuroğlu, 2022).

İç iletişim sistemlerinin şeffaf, yatay ve etkileşimli bir yapıya bürünmesi durumunda, bilgiye erişimin hızlanacağı, geri bildirim döngülerinin etkinleşeceği ve dolayısıyla karar süreçlerinin hem çalışan katılımını hem de üretkenliği artıracak şekilde yeniden şekilleneceği öngörülmektedir. Fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarının desteklenmediği organizasyonel yapılarda, üretkenliğin yalnızca geçici olarak sürdürülebileceği; uzun vadeli üretkenlik için çalışanların refahını önceleyen bir yaklaşımın kurumsal politika haline getirilmesi gerektiği düşünülmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015).

İş-yaşam dengesinin tesis edilemediği organizasyonlarda, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin arttığı, psikolojik esnekliklerinin azaldığı ve üretkenliklerinin düştüğü görülmektedir. Bu nedenle, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma modelleri ve kişisel zaman yönetimi esnekliği gibi uygulamaların, iş üretkenliğini dolaylı yollarla beslediği; bu dengenin sağlanmasının çalışan memnuniyetiyle birlikte iş çıktılarında da kalite artışına yol açtığı belirtilmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014). Performans geri

bildirimleri, sadece çalışanların gelişim alanlarını fark etmelerini sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda kişisel yeterlik algılarını artırarak işlerine yönelik sorumluluk bilincini pekiştirmektedir.

2.6. İş-Yaşam Dengesi ile Mutluluk İlişkisinde Çalışan Üretkenliğinin Yeri

Zamanın bölüştürülme biçimiyle hem bireyin öznel iyi oluşu hem de örgütsel süreklilik arasında kurulan karşılıklı etkileşim ağı, iş-yaşam dengesi kavramını yalnızca bir zaman yönetimi meselesi olmaktan çıkararak, bireyin tüm yaşam pratiklerini kuşatan çok katmanlı bir denge sistemine dönüştürmektedir. Çalışma saatlerinin uzaması, mesleki taleplerin ev ortamına taşması ve dijitalleşmenin iş-özel yaşam sınırlarını silikleştirmesi gibi dinamiklerin, bireysel mutluluk düzeyleri üzerindeki yıpratıcı etkileri özellikle pandemi sonrası dönemde daha görünür hale gelmiştir. Bu doğrultuda iş-yaşam dengesinin yalnızca maddi koşullar ya da fiziksel dinlenme ile sağlanamayacağı, psikolojik bütünlük, sosyal destek mekânizmaları ve zaman üzerindeki öznel kontrol algısı gibi değişkenlerle sıkı biçimde ilintili olduğu ifade edilmektedir (Gorenc ve Kastelic Valentincic, 2023; Palumbo, 2020).

Çalışma yaşamının bireysel mutlulukla olan ilişkisini yönlendiren temel faktörlerden biri olarak değerlendirilen bu denge, kişinin işle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken aynı anda özel yaşamındaki rolleri (ebeveynlik, sosyal ilişkiler, bireysel bakım gibi) ihmal etmeden sürdürebilme yeteneğini temsil etmektedir. Bu yeteneğin sürdürülebilirliği ise, doğrudan doğruya örgütlerin benimsediği esnek çalışma politikaları, liderlik tarzları, iş yükü dağılımı ve destekleyici kültürel iklimle bağlantılıdır. Ryan ve Deci (2001: 141-166)'nin öz belirleme kuramında vurgulanan özerklik ve yeterlilik ihtiyaçlarının dengeli biçimde karşılanması halinde, bireyin iş ortamından elde ettiği tatminin özel yaşamına da olumlu yansıtacağı ve bu çift yönlü ilişkinin mutluluk düzeylerini yükselteceği ileri sürülmektedir.

Dunning (1993: 33-74)'in çok uluslu işletmeler bağlamında çizdiği insan-merkezli üretkenlik perspektifi göz önünde bulundurulduğunda, iş-yaşam dengesine sahip bireylerin yalnızca daha mutlu değil, aynı zamanda daha yaratıcı ve üretken oldukları, uzun vadede örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı gözlemlenmektedir. Benzer biçimde Bloom ve Van Reenen'in (2007) Avrupa şirketleri üzerinde yaptığı karşılaştırmalı analizler, çalışanlara zaman ve mekân üzerinde daha fazla esneklik sunan

firmaların hem karlılıkta hem de inovasyonda daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda iş-yaşam dengesi sağlayan yapıların yalnızca bireylerin mutluluğuna değil, aynı zamanda organizasyonların performansına da doğrudan katkı sunduğu ileri sürülebilir.

İş-yaşam dengesi eksikliğinin, yalnızca tükenmişlik sendromu, stres, depresyon gibi psikolojik patolojilere değil; aynı zamanda aile içi çatışmalar, sosyal izolasyon ve yaşamdan duyulan genel memnuniyetsizliğin artması gibi toplumsal sorunlara da zemin hazırladığı çeşitli ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur. Autor ve Dorn (2013: 1553-1597)'un dijitalleşme ile yeniden şekillenen işgücü piyasalarını analiz ettiği çalışmasında, iş yükünün zihinsel sınırları zorladığı ortamlarda, bireyin özel yaşamına ayırdığı zamanın niteliğinin düştüğü ve bunun uzun vadede örgütsel verimlilik üzerinde negatif geri besleme döngüleri yarattığı belirtilmektedir. Bu türden olumsuzlukların önlenmesi için yalnızca bireysel zaman yönetimi becerilerinin değil, örgütsel olarak yapılandırılmış iş modellerinin –örneğin hibrit veya uzaktan çalışma sistemlerinin– iş-yaşam dengesini önceleyen bir anlayışla tasarlanması gerekmektedir. Acemoğlu ve Restrepo (2020)'nin otomasyonun insan refahı üzerindeki etkilerini irdelediği çerçevede de vurgulandığı gibi, teknolojinin sunduğu imkânlar bireyin lehine yapılandırıldığında, sadece üretkenlik değil, yaşam doyumu da eş zamanlı artmaktadır. Bu doğrultuda iş-yaşam dengesi, yalnızca bir örgüt politikası ya da bireysel öncelik meselesi olarak değil, mutluluğun hem içsel hem de dışsal bileşenlerini dengeleyen çok boyutlu bir iyi oluş stratejisi olarak değerlendirilmeli; bu strateji, işveren-çalışan ilişkilerinden toplumsal cinsiyet rollerine, teknolojik altyapıdan kamusal düzenlemelere kadar geniş bir alanı kuşatacak biçimde yeniden yapılandırılmalıdır.

Bataineh (2019) tarafından Ürdün'de ilaç sektöründe çalışan 289 personel üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmada, iş-yaşam dengesi ve iş yerindeki mutluluğun çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı ortaya konmuştur. Araştırmada, her iki değişkenin üretkenliği artırdığı görülürken, iş tatmininin doğrudan bir etkisi saptanmamıştır. Bu bulgu, iş yaşamında mutluluğun ve denge duygusunun, çalışanın yalnızca ruhsal değil işlevsel performansını da yükselttiğini göstermektedir. Benzer şekilde Bellet, De Neve ve Ward (2024) tarafından yürütülen ve doğal deneysel yöntem kullanılan araştırma, bir telekomünikasyon şirketindeki çağrı merkezi çalışanlarının haftalık mutluluk düzeyleri ile üretkenlikleri arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Çalışmada, dış hava koşulları ile çağrı merkezi mimarisi arasındaki etkileşimden doğan ruh hali farklılıkları göz önüne alınarak çalışan mutluluğunun performansa etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların ruh hâlindeki olumlu değişimlerin, satışa dönüşen çağrı oranlarını ve programa uyum düzeylerini artırdığını göstermiştir. Bu durum, duygusal iyi oluşun üretkenlik üzerinde yapısal bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Marecki (2023) ise iş-yaşam dengesinin çalışan refahı ve üretkenliği üzerindeki etkilerini betimleyici ve analitik bir yaklaşımla ele almıştır. Araştırma bulguları, iş-yaşam dengesini sürdürebilen bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarını koruyarak daha verimli çalışabildiklerini göstermektedir. Bu durum, iş hayatında yaşanan doyumun özel yaşama olumlu yansıdığı, dengenin sağlandığı durumlarda ise bireyin öz-motivasyonunun ve içsel bağlılığının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Çalışan üretkenliği bu noktada bir işletmenin belirli bir süre zarfında kaynaklarını (işgücü, sermaye, malzeme, teknoloji vb.) kullanarak ne kadar çıktı üretebildiğini ölçen bir kavramdır. Genellikle iş başına üretim miktarı veya çıktı değeri ile ifade edilmektedir. İş üretkenliği, işletmenin sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanarak daha fazla üretim yapma yeteneği olarak kabul edilir. Daha yüksek iş üretkenliği, işletmelerin aynı kaynaklarla daha fazla ürün veya hizmet üretebilmesi anlamına gelmektedir (Emslie ve Hunt, 2009). Çalışan üretkenliği işletmelerin karlılığını artırmanın anahtarıdır. Daha fazla üretim, daha çok satış ve daha çok gelir demektir. Bu, işletmelerin kar marjlarını artırmalarına ve daha fazla yatırım yapmalarına olanak tanımaktadır (Beheshti ve Beheshti, 2010: 445-472). Ayrıca iş üretkenliği maliyetleri azaltabilir. Daha verimli çalışma süreçleri, işgücü maliyetlerini, enerji tüketimini ve malzeme kullanımını düşürebilir, bu da işletmenin maliyet etkinliğini artırır (Grifell-Tatje ve Lovell, 2000). İş üretkenliği, işletmelere rekabet avantajı elde etme fırsatı sunmaktadır. Daha verimli çalışma süreçleri, işletmenin rakiplerine göre daha iyi fiyatlar sunmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca hızlı ve etkili hizmet sunma yeteneği, müşteri sadakatini artırabilir. Rekabetçi bir pazarda iş üretkenliği, işletmelerin öne çıkmasını ve rakipleri geride bırakmasını sağlar (Shahid ve Sheikh, 2021).

Çalışan üretkenliği sadece ekonomik bir fayda sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilirlik açısından da önem taşımaktadır. Daha verimli çalışma

süreçleri, kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar, bu da doğal kaynakların daha az tükenmesine katkıda bulunur. Bunun yanında daha az enerji tüketimi ve atık üretimi çevresel etkileri azaltmaktadır (Delmas ve Pekovic, 2013). İşletmeler, sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmak için iş üretkenliği artışını teşvik edebilirler. İş üretkenliği, müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynar. Daha verimli iş süreçleri, müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verme yeteneği sağlamaktadır ve müşteriler tarafından hızlı hizmet sunan işletmeleri tercih edilebilmektedir (Kasap ve Peker, 2009). Ayrıca iş üretkenliği daha yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunma fırsatı sağlar, bu da müşteri memnuniyetini artırır ve sadakati teşvik etmektedir. İşletmelerin çalışan ve iş üretkenliği arttıkça, yatırımcıların ilgisini çekme olasılıkları artmaktadır. Daha verimli işletmeler, daha çekici yatırım fırsatları olarak görülmektedir. Yatırımcılar, işletmelerin karlılığını artırabileceğine inandıkları yerlere yatırım yapma eğilimindedirler (Haskel, Pereira ve Slaughter, 2007). İş üretkenliği, işletmelerin finansman kaynaklarını artırma ve büyüme fırsatlarını değerlendirme kapasitelerini artırmaktadır. İş üretkenliği, işletmelerin inovasyon yapma ve büyüme fırsatlarına odaklanmalarını sağlar. Daha verimli iş süreçleri, işletmelerin daha fazla kaynak ve zaman ayırmalarına olanak tanımaktadır. İnovasyon, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek, yeni pazarlar keşfetmek ve büyümek için önemlidir. İş üretkenliği, işletmelerin bu alanlara odaklanmalarına olanak tanımaktadır (Ahlstrom, 2010: 11-24).

2.7. Farklı Çalışma Modellerinin Çalışan Mutluluğu ve Verimliliğine Etkileri

Çalışma modellerine dair paradigma değişimlerinin tetikleyici dinamikleri arasında konumlanan dijitalleşme, örgütsel yapıların esneklik talebini sürekli olarak yeniden üretmekte; ekonomik resesyon, küresel rekabetin yeniden konfigürasyonu ve iş güvencesizliğine dair kırılganlıklarla birlikte düşünüldüğünde, farklı çalışma modellerine yönelimin yalnızca bir adaptasyon çabası değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik arayışının kurumsal karşılığı olarak değerlendirilmektedir (Doğru, 2015). Özellikle verimlilik artışına yönelik beklentilerin, kaynak kullanımında optimizasyonu, fiziksel mekânlara bağlılığı asgari düzeye indirme arzusunu ve bireysel üretkenliği zamansal kontrolle tahkim etme stratejilerini öncelediği bir bağlamda; esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin gerek çalışan gerekse işveren düzeyinde çok boyutlu etkileşimler doğurduğu görülmektedir (Özaktaş, 2015).

Esnekliğin çalışma uygulamaları üzerindeki yansımalarının, yalnızca maliyet düşürme ya da örgütsel performans açısından bir kaldıraç işlevi görmekle kalmayıp; bireyin psikososyal ihtiyaçlarını, yaşam kontrolünü ve iyi oluş halini önceleyen bir iş organizasyonu biçimi olarak da kurumsallaştığı gözlemlenmektedir. Kush ve Stroh (1994)'un belirttiği üzere, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanın hem mutluluk hem de iş-aile dengesinde esenlik deneyimlediği bir yapıya evrildiği anlaşılmakta; bu durumun özellikle çalışan bağlılığı, içsel motivasyon ve anlam arayışına dayalı performans göstergelerini güçlendirdiği ampirik bulgularla desteklenmektedir (Scandura ve Lankau, 1997).

Zamansal ve mekânsal esneklik üzerinden kurgulanan bu yeni çalışma evreninde, çalışanın kuruma yönelik algı, bağlılık ve duygusal yakınlık düzeylerinin, örgütsel sadakatten ziyade psikolojik sözleşme algısına dayalı bir derinlik kazandığı görülmektedir (Koç, 2017). Özellikle zamana bağlı kısıtların gevşetildiği ve bireyin kendi zamanını yönetsel takvime değil, yaşam ritmine göre planladığı esnek yapılar, öznel iyi oluş düzeyinde belirgin yükselişler yaratmakta; Uglanova ve Dettmers (2018), bu bağlamda zamansal esnekliğin psikolojik iyilik hali üzerindeki iyileştirici etkisini ortaya koymuş ve örgütsel kuralcılığın özne üzerindeki baskısını yumuşatan bir etken olduğunu göstermiştir. Aynı biçimde Halpern (2005) tarafından da desteklenen bu çıkarım, çalışanların gönüllü devamlılığını güçlendiren duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki etkileşimi vurgulamakta; iş süresini belirleme özgürlüğünün, yalnızca işle ilgili değil, yaşamla kurulan bağda da pozitif etkiler yarattığını göstermektedir. Pouwels vd. (2008)'nin gelirle öznel mutluluğu ilişkilendirdiği çalışmada ise esnekliğin yalnızca zamansal değil, ekonomik anlamda da bireyin iyi oluşunu artıran bir aracı faktör olduğu belirtilmiş; Golden ve Wiens-Tuers (2005) bu etkiyi fazla mesainin sağladığı görece gelir artışı ve statü tatminiyle ilişkilendirmiştir.

Çalışan üretkenliğinin, salt çıktıya indirgenmeyip anlam, aidiyet, sorumluluk ve tatmin gibi psikolojik bileşenler eşliğinde yeniden tanımlandığı günümüz iş dinamiklerinde; esnek çalışma modellerinin, örgütsel verimlilik ile çalışan esenliği arasındaki ilişkinin biçim ve içeriğini dönüştürdüğü görülmektedir (Tunçer, 2013). Özellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in çift faktör kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanın temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ötesinde, ait olma, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme arzularının, esnek çalışma uygulamaları ile

daha etkili biçimde karşılanabildiği; bu nedenle esnekliğin yalnızca teknik değil, aynı zamanda insani bir gereklilik olduğu sonucuna varılmaktadır (Stello, 2011).

İş tatmini ve örgütsel sadakat arasındaki bağın kuvvetlendirilmesinde esnekliğin oynadığı rolü ortaya koyan araştırmalar, bu uygulamaların yalnızca bireysel huzur değil, aynı zamanda kurum içi performansın ve işgören bağlılığının da artırılmasına hizmet ettiğini göstermektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004). Shagvaliyeva ve Yazdanifard (2014), esnek çalışma biçimlerinin çalışanların performans düzeyleri ile doğrudan ilişkili olduğunu; Wadhwa ve Rao (2004) ise çalışanların iş tatmini üzerinde bu modellerin belirleyici etkiler taşıdığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla çalışan ile işveren arasındaki ilişkide, esnekliğin bir imtiyaz değil, karşılıklı memnuniyetin sürdürülebilirliğini sağlayan yapısal bir zorunluluk olduğu gerçeği pekişmektedir.

Bu çerçevede Koruca ve Boşgelmez (2018), Eysel ve Öztürk (2021), Gürkanlar (2010) gibi farklı araştırmacılar tarafından yapılan ampirik çalışmalar, esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkiler yarattığını göstermiştir. Ancak bu durumun kültürel bağlamdan bağımsız olarak evrenselleştirilemeyeceği de aynı derecede önem taşımaktadır. Stavrou ve Klaniotis (2010)'ın İngiltere ve İskandinav ülkelerinde yaptığı karşılaştırmalı araştırma, aynı esnek uygulamanın İngiliz toplumunda iş gücü devir oranını artırırken, İskandinav ülkelerinde çalışan bağlılığını kuvvetlendirdiğini ortaya koymuş; bu bağlamda esnekliğin işleyiş biçiminin, sosyo-kültürel normlarla birlikte düşünülmesi gerektiğini göstermiştir.

Taşlıyan vd.'nin (2017) iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişkide esnek çalışmanın arabulucu etkisini araştırdığı çalışmasında da benzer şekilde, esnekliğin yalnızca çalışma şartlarını hafifletmekle kalmayıp, duygusal yıpranmayı da azaltarak çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyini artırdığı görülmektedir. Al ve Anıl'ın (2016: 382-391) tam ve yarı zamanlı çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği karşılaştırmalı analizde, esnek çalışmanın çalışan tatmini üzerindeki yükseltici etkisi istatistiksel olarak ortaya konmuştur.

Örgütsel pratiklerde esnekliğin bir norm haline gelmesiyle birlikte, çalışanların iyi oluşuna ilişkin yükselen göstergeler kadar, bazı durumlarda ortaya çıkan gerilimli sonuçların da göz ardı edilemeyeceği bir gerçeklik olarak literatürde yer bulduğu görülmektedir. Özellikle Cooper ve Kurland (2002: 511-532)'in dikkat çektiği biçimde,

çalışanların mekânsal esneklik ile fiziksel izolasyon arasında sıkıştığı durumlarda, örgütsel aidiyetin zayıfladığı, iş tatmininin düştüğü ve verimlilik seviyesinin bireysel sorumluluğa bırakıldığı bir düzene evrildiği; bu yönüyle esnekliğin, iyi kurgulanmadığında çalışan refahına zarar verebileceği ifade edilmektedir. Aynı şekilde Wilczyńska, Batorski ve Sellens (2016)'nin istihdam esnekliği ile iş tatmini arasındaki negatif korelasyonu ortaya koyduğu çalışmada, özellikle geçici ve mevsimsel sözleşmelerin çalışan mutluluğunu azalttığı vurgulanmıştır. Buna karşın Uglanova ve Dettmers (2018)'in zamansal esnekliğin öznel iyi oluş üzerindeki iyileştirici etkisine dikkat çekmesi, esnekliğin olumsuz çıktıların her koşulda geçerli olmadığını; aksine, çalışanların günlük yaşam alanlarındaki taleplerle iş beklentilerini daha etkili biçimde dengelemesine olanak sağlayan bir organizasyonel yapı yaratıldığında hem mutluluğun hem verimliliğin eş zamanlı olarak yükseldiğini göstermektedir. Aynı çalışmada kamusal kurumlarda dahi bu yönde teşvik mekânizmalarının geliştiği ve esnek zaman yönetiminin, çalışanların yaşam doyumlarına pozitif katkı sunduğu tespit edilmiştir.

Farklı bağlamlarda elde edilen bulguların karşıt yönlerde seyretmesi, esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin çalışan mutluluğu ve verimliliği üzerindeki etkilerini değerlendirirken; bu etkilerin yalnızca uygulama biçimiyle değil, aynı zamanda örgüt kültürü, bireysel beklentiler, sosyo-ekonomik koşullar ve işin doğasına ilişkin değişkenlerle birlikte okunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Golden ve Wiens-Tuers'in (2005) çalışması, esnek çalışmanın yarattığı ek gelir olanaklarıyla bireysel mutluluğu artırdığını ileri sürerken; benzer bir ortamda fakat farklı sosyo-kültürel yapıya sahip bireyler için bu durumun stres ve tükenmişliğe neden olabileceği gözlemlenmiştir (Koruca ve Boşgelmez, 2018). Bu doğrultuda hibrit modellerin, esnekliğin çelişkili yönlerini dengeleyici bir arayüz oluşturduğu savunulmaktadır. Possenriede, Hassink ve Plantenga (2014)'nin mekânsal esnekliğin iş tatmini üzerindeki etkisine dair çalışmasında, evden çalışma sisteminin bireysel kontrol alanlarını güçlendirdiği ve mutluluk düzeyini artırdığı ifade edilirken; yarı zamanlı, geçici ya da düzensiz modellerin ise çalışanlar üzerinde güvencesizlik hissi yarattığı ve bu durumun tatmini azalttığı ileri sürülmektedir. Bu açıdan hibrit yapılar, örgütsel aidiyet ve sosyal etkileşimden tamamen kopmadan, bireysel esenliği sürdürebilecek bir denge aralığı yaratmaktadır. Literatür yorumlarına ek olarak PRISMA kriterlerine uygun şekilde gerçekleştirilen tarama ile Google Akademik, Web of Science ve benzeri veri

tabanlarında “flexible working”, “remote work”, “hybrid work”, “job satisfaction”, “productivity” gibi anahtar kelimelerle 2025 yılı Nisan ayına dek yayınlanmış çalışmalar aranmıştır. Ön taramada 192 kaynak tespit edilmiş, bu kaynaklar içinde teorik makaleler, yorum yazıları ve ampirik bulgu sunmayan çalışmalar ayıklanmıştır. Aynı zamanda pandemi öncesi ve sonrası dönemi kapsayacak şekilde geniş bir evren hedeflenmiştir. Başlık/özet taraması sonucunda yaklaşık 50 çalışma tam metin incelemesine alınmış; bunlardan yalnız ampirik veri içeren, çalışanların mutluluk (iş tatmini, iyi oluş vb.) ve/veya verimlilik çıktılarının raporlandığı ve esnek/uzaktan/hibrit çalışma modelini doğrudan inceleyenler dahil edilmiştir. Sonuçta 15 nitelikli çalışma taramaya dâhil edilmiştir. Bu çalışmaların temel özellikleri (yazar, yıl, ülke, örneklem, model, yöntem, veri toplama aracı) ve ana bulguları Tablo 2’de sunulmuştur. Çalışmalar arasında anket ve deney gibi nicel yöntemler ağırlıktadır; ayrıca bir derleme ve birkaç uzunlamasına çalışma ile karma yöntemli araştırmalar da mevcuttur.

Tablo 2: Esnek, Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerinin Çalışan Mutluluğu ve Verimliliğine Etkilerine Dair Ampirik Çalışmaların Özeti

Yazar (Yıl)	Ülke / Örneklem	Çalışma Modeli	Yöntem	Veri Aracı	Bulgular
Baltes vd. (1999)	ABD (32 çalışma, meta-analiz)	Flextime, sıkıştırılmış hafta	Meta-analiz	Önceki çalışmalar	Flextime, iş tatminini belirgin artırmakta; sıkıştırılmış iş haftası da tatmini artırmakta fakat verim artışı sınırlı kalmaktadır.
Gajendran ve Harrison (2007)	Uluslararası (12.883 kişi, 46 çalışma)	Uzaktan çalışma	Meta-analiz	Önceki çalışmalar	Uzaktan çalışmada özerklik artmakta; iş-özel yaşam dengesi gelişmekte; genel verimlilik ve iş tatmini pozitif yönde etkilenmektedir.
Bloom vd. (2015)	Çin (CTrip, 500 çalışan)	Tam zamanlı evden çalışma	Deney (RCT)	Performans kayıtları, anket	Evden çalışma verimliliği %13 artmış, iş tatmini yükselmiş; çalışan devir oranı azalmış. Terfi oranlarında hafif düşüş gözlemlenmiştir.
Adnan Bataineh (2019)	Ürdün / 289 Med Pharma çalışanı	Ofis temelli çalışma	Nicel analiz – Çoklu regresyon	Anket	İş-yaşam dengesi ve mutluluk, çalışan performansını pozitif etkilerken; iş tatmini etkisiz bulunmuştur.
Toscano ve Zappalà (2020)	İtalya (265 çalışan, pandemi dönemi)	Uzaktan çalışma	Kesitsel, nicel	Anket	Sosyal izolasyon ve stres yüksekse verim düşmekte; üretken hissedenler işlerinden daha memnun olmaktadır.

Etheridge, Wang & Tang (2020)	Birleşik Krallık (1,085 kişi, panel)	Uzaktan çalışma	Boylamsal (panel)	Anket	Genel verimlilikte anlamlı fark yok; kadınlar ve düşük ücretlilerde hem mutluluk hem verimlilikte gerileme yaşanmıştır.
Choudhury, Foroughi ve Larson (2021)	ABD (USPTO, 600 çalışan)	Coğrafi esneklik (WFA)	Doğal deney	Performans verileri	Her yerden çalışmanın verimliliği %4,4 artmış; yaşam maliyeti düşen çalışanlarda mutluluk düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir.
Garcia-Salirrosas (2023)	Peru (396 kişi)	Tam zamanlı uzaktan çalışma	Kesitsel, nicel	Anket, Yapısal Model	Üst yönetici desteği ve iş-yaşam dengesi, iş tatminini belirgin şekilde artırmaktadır.
Marecki (2023)	Belirtilmem iş / Teorik ve betimleyici analiz	Genel iş-yaşam dengesi modeli	Post-pozitivist; analitik ve betimleyici analiz	İkincil kaynaklar ve literatür verisi	İş-yaşam dengesi stratejileri, çalışan sağlığını ve üretkenliğini artırır; mutsuz çalışanlar daha az motive.
Kurdy, Al-Malkawi ve Rizwan, (2023)	BAE (110 kişi, pandemi)	Uzaktan çalışma	Kesitsel, nicel	Anket, Yapısal Model	Makul iş yükü ve sosyal destek hem verimlilik hem mutluluğu artırmakta; uzaktan çalışmada bu iki değişken önemli rol oynamaktadır.
Gibbs vd. (2023)	Hindistan (10.000 BT çalışanı)	Tam zamanlı uzaktan çalışma	Doğal deney	Şirket kayıtları	Çalışma süresi %30 artmış, verimlilik %20 azalmış, ekip koordinasyon maliyetleri yüksek; çocuk sahibi kadınlarda düşüş daha fazla.
Stasiła-Sieradzka, Sanecka ve Turska (2023))	Polonya (1.000 çalışan)	Ofis / Hibrit / Uzaktan	Kesitsel, nicel	Anket	Hibrit çalışmada hem kaynak kazanımı hem kayıplar yüksek; sadece ofis çalışanlarında tükenmişlik düzeyi daha yüksektir.
Çivilidağ ve Durmaz (2024)	Türkiye (21 çalışma, 2010–2024)	Esnek çalışma genel	Sistematiik derleme	Önceki veriler	Esnek çalışma ile performans arasında pozitif ilişki ($r \approx 0.60$); iş tatmini ve motivasyon da esneklikten olumlu etkilenmektedir.
Bellet, De Neve ve Ward (2024)	Bir telekom şirketinde tüm telesatış çalışanları	Ofis temelli (çağrı merkezi) + dışsal etki (hava durumu)	Doğal deney – Quasi-experimantal	İdari kayıtlar ve haftalık anket	Mutluluk, satış performansını olumlu etkiler; üretkenlikte artış, devamsızlıkta etkisiz.
Waldrep, Fritz ve Glass (2024)	ABD (50 çalışan, COVID sonrası)	Hibrit ve uzaktan tercihli	Karma (nitel + nicel)	Anket ve Görüşme	Çalışanlar hibrit ve uzaktan çalışmada daha motive ve verimli hissediyor; sosyal bağ eksikliğine dikkat çekiliyor.
Bloom vd. (2024)	Çin (1.612 çalışan, teknoloji firması)	Hibrit (haftada 2 gün evden)	Deney (RCT)	Performans verileri	Hibrit çalışma iş memnuniyetini yükseltmiş, ayrılma oranı 1/3 oranında azalmış; verimlilikte düşüş gözlenmemiştir.

Mustajab (2024)	Çeşitli ülkeler / Literatür taraması	Uzaktan ve Hibrit Çalışma	Sistematiik Literatür Taraması	Akademik makaleler, kitaplar, bildiriler	Uzaktan çalışma üretkenliği ve memnuniyeti artırır; hibrit model sosyal izolasyonu dengeler.
Pabilonia ve Redmond (2024)	ABD / 61 sektör, ACS ve BLS verisi	Uzaktan ve Hibrit Çalışma	İstatistiksel Analiz ve Vaka Çalışmalar ¹	BLS ve ACS verileri, firma içi metrikler	Uzaktan çalışma bireysel verimliliği artırır; sektör genelinde üretkenliğe pozitif etkisi sınırlı.
Bloom (2024)	ABD / Makroekonomik veriler ve patent başvuru.	Uzaktan ve Hibrit Çalışma	Makroekonomik Gözlem ve Kavramsal Analiz	Patent veri tabanı, tüketim ve üretim göstergeleri	Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması teknoloji gelişimini tetikler; üretkenlik ve büyüme artar.
Laß, Vera-Toscano ve Wooden (2025)	Avustralya (2.500 kişi, HILDA panel verisi)	Uzaktan çalışma (önce / sonra)	Boylamsal (panel)	Hanehalkı verisi	Evden çalışmanın yaygınlaşması kadınlarda iş tatminini artırmış, erkeklerde anlamlı değişiklik yok; bakım yükü olan kadınlar daha memnun.

Farklı sektörlerde ve ülkelerde gerçekleştirilen ampirik çalışmaların derlenmesiyle elde edilen araştırma bulgularına bakıldığında uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin, çalışanların mutluluk düzeyleri, iş tatmini, verimlilikleri ve işe bağlılıkları üzerinde çok katmanlı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu modellerin özellikle psikososyal faktörlerle etkileşim içinde değerlendirilmesi, çalışan deneyiminin daha bütüncül anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Özellikle tam zamanlı evden çalışma modelinin uygulandığı örneklerde, performans düzeyinde doğrudan artış gözlemlenmekle birlikte, bazı çalışmalarda sosyal bağların zayıflaması ya da kariyer görünürlüğünün azalması gibi sonuçlara da rastlanmaktadır (Bloom vd., 2015: 165-218; Gibbs vd., 2023). Nitekim Bloom vd.'nin (2015) Çin'deki deneysel araştırmasında, evden çalışanların üretkenliğinin %13 arttığı, aynı zamanda işten ayrılma oranlarında ciddi bir azalma yaşandığı saptanmıştır. Ancak Gibbs vd.'nin (2023) Hindistan merkezli BT sektöründeki çalışmasında, çalışma saatlerinin uzadığı, ancak ekip koordinasyon maliyetlerinin arttığı ve verimliliğin %20 oranında düştüğü gözlemlenmiştir. Bu bulgular, uzaktan çalışmanın verimliliği artırıcı potansiyeline rağmen, organizasyonel yapı ve görev bağımsızlığına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Hibrit çalışma modelleri her yönü ile gerek verimlilik gerekse çalışan memnuniyeti açısından daha dengeli çıktılar sunmaktadır. Bloom vd.'nin (2024) teknoloji sektöründe gerçekleştirdiği randomize kontrollü deneyde, hibrit çalışmanın çalışanlar arasında iş tatminini belirgin biçimde artırdığı ve istifa oranını üçte bir oranında azalttığı

belirlenmiştir. Benzer biçimde, Santhi ve Selvanayagam'ın (2025) çalışmasında hibrit modelin, çalışanların hem mutluluk düzeylerini hem de işe katılım motivasyonlarını artırdığı vurgulanmıştır. Waldrep vd. (2024) ise karma yöntemle yürüttükleri araştırmalarında, hibrit çalışma biçimlerinin çalışanların içsel motivasyonlarını artırdığı ancak sosyal temas eksikliğinin bazı bireylerde psikolojik yıpranma doğurabileceğini belirtmiştir. Bu durum, hibrit modelin bireysel farklılıklara duyarlı biçimde tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

Mustajab (2024), uzaktan ve hibrit çalışma politikalarının güncel iş gücü yönetimindeki etkinliğini değerlendiren sistematik bir literatür taraması sunmuştur. Araştırmada, uzaktan çalışma düzenlemelerinin çalışan üretkenliği, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri incelenmiş; özellikle dikkat dağıtıcı unsurların azalması ve esnekliğin artması yoluyla bu modellerin olumlu çıktılar doğurduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte sosyal izolasyon, sınır bulanıklığı gibi zorlukların da uzaktan çalışmanın ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada hibrit çalışma modeli, söz konusu zorlukları dengeleme potansiyeline sahip bir yapı olarak öne çıkarılmış; etkili liderlik biçimleri ve açık iletişim stratejilerinin bu modellerin başarısı için kilit rol oynadığı ifade edilmiştir. Sonuç olarak, uzaktan ve hibrit çalışmanın uzun vadeli etkileri üzerine daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğu dile getirilmiştir.

Pablonia ve Redmond (2024), COVID-19 pandemisi sonrası dönemde özel sektör çalışanları arasında uzaktan çalışmanın üretkenlik üzerindeki etkilerini hem firma düzeyinde hem de sektör genelinde inceleyen kapsamlı bir analiz sunmuştur. Bireysel firmalar üzerinde yapılan deneysel çalışmalarda, hibrit ve tamamen uzaktan çalışmanın e-posta sayısı, telefon/video görüşmeleri ve performans notları gibi göstergeler üzerinden çalışan verimliliğini pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca çalışan devir oranlarında düşüş gözlenmiş, bu da işe bağlı memnuniyetin arttığını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı sektörlerde kısa vadeli üretkenlik düşüşleri de gözlemlenmiştir. 61 sektörü kapsayan geniş veri seti ise, toplam faktör verimliliği artışlarının pandemi dönemi boyunca uzaktan çalışma oranlarındaki artışla pozitif ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Ancak bu verimlilik artışlarının ücretlere doğrudan yansımadağı, kazancın çoğunlukla işletmelere kaldığı belirtilmiştir.

(Bloom 2024), uzaktan çalışmanın hem bireysel hem de makroekonomik düzeyde üretkenlik artışını nasıl besleyen bir geri bildirim döngüsü oluşturduğunu ele almıştır. Pandemi sonrası dönemde milyonlarca çalışanın evden çalışmaya geçmesiyle birlikte, teknoloji şirketlerinin bu yeni pazarlara yönelik inovatif çözümler geliştirmeye başladığı ve bunun verimliliği artırıcı bir etki yarattığı vurgulanmaktadır. ABD Patent Ofisi'ne yapılan başvurularda "uzaktan çalışma" odaklı kavramların artması, bu teknolojik ilerlemenin izlerini göstermektedir. Ayrıca, gelişen donanım ve yazılım sistemlerinin hibrit çalışmayı daha etkili hale getirdiği, bunun da ekonomik büyüme üzerinde kalıcı bir pozitif etki yarattığı ifade edilmektedir. Bloom, uzaktan çalışmanın tarihsel olarak eşine az rastlanır düzeyde hem çalışanlar hem işverenler hem de toplum için çok yönlü faydalar sağladığını ileri sürmektedir.

Uzaktan çalışmada öne çıkan bir diğer önemli boyut ise özerklik ve zaman kontrolüyle ilişkili tatmin kaynaklarıdır. Gajendran ve Harrison'un (2007) meta-analizine göre, uzaktan çalışmanın çalışanların öznel iyi oluş düzeylerini artırdığı, iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler doğurduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde, Garcia-Salirrosas'un (2023) çalışmasında, yönetsel destek ile iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Kurdy vd.'nin (2023) çalışması ise uzaktan çalışmanın üretkenlik üzerindeki etkisinin ancak sosyal destek ve iş yükü dengesinin sağlanması durumunda olumlu olabileceğini ileri sürmektedir. Bu veriler, uzaktan çalışmanın mutluluğu ve verimliliği destekleyici etkilerinin, organizasyonel düzenlemeler ve liderlik kalitesi ile birlikte düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir. Kültürel bağlamın da bu modellerin etkilerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Örneğin Possenriede vd. (2014)'nin Hollanda'da yürüttüğü araştırma, çalışanların çalışma zamanlarını kendilerinin belirleyebildikleri hibrit ya da uzaktan modellerde iş doyumunun arttığını, ancak yarı zamanlı esnekliğin tersine iş doyumunu azaltabildiğini göstermiştir. Buna karşın Cooper ve Kurland (2002), bazı esnek çalışma biçimlerinin çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini, özellikle organizasyondan duygusal uzaklaşma durumunda iş tatmininin azalabileceğini ifade etmektedir. Bu farklılıklar ise esnek çalışma türlerinin çalışan ihtiyaç ve algılarına göre esnetilmeden uygulandığında, ters etki yaratabileceğini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda çalışma biçimlerinde yaşanan dönüşüm, COVID-19 pandemisinin tetikleyici etkisi, teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri birçok sektörde kalıcı hale gelmeye başlamıştır. Bu dönüşüm, yalnızca mekânsal bir değişikliği değil, aynı zamanda çalışanların iş deneyimlerini, duygusal durumlarını, üretkenliklerini ve iş-yaşam dengelerini etkileyen çok katmanlı bir değişim sürecini beraberinde getirmiştir. Çalışanların psikososyal ihtiyaçlarının, liderlik tarzlarına, iletişim biçimlerine ve kurumsal destek mekanizmalarına duyarlılıklarının arttığı bu yeni çalışma düzeninde, mutluluk ve verimlilik kavramları yalnızca bireysel refahla sınırlı kalmamakta, kurumsal performans ve sürdürülebilirlik açısından da stratejik önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde görev yapan özel sektör çalışanlarının mutluluk ve üretkenlik düzeylerinde gözlemledikleri değişimleri ve bu değişimleri anlamlandırma biçimlerini, onların öznel deneyimleri ve algıları doğrultusunda incelemektir. Bu amaçla araştırma, katılımcıların mevcut çalışma modeline ilişkin bakış açılarını; mutluluk ve üretkenliklerini ise iş doyumunu, iş-yaşam dengesi, stres ve tükenmişlik düzeyi, motivasyon, zaman yönetimi, performans algısı, liderlik tarzı, yönetim yaklaşımları ve örgütsel iletişim gibi psikososyal ve yapısal etmenlerle nasıl ilişkilendirdiklerini anlamaya odaklanmaktadır.

Araştırmada, çalışanların %100 ofis ortamına kıyasla üretkenlik, verimlilik ve mutluluk düzeylerinde nasıl bir değişim yaşadıkları, bu değişimi olumlu veya olumsuz kılan bireysel ve kurumsal etmenlerin neler olduğu; esnekliğin zaman ve mekân üzerinde sağladığı avantajlar kadar, sınırların belirsizleşmesinden kaynaklanan zorluklarla nasıl başa çıktıkları derinlemesine sorgulanmıştır. Bunun yanında, üretkenliğin fiziksel çalışma ortamından nasıl etkilendiği, sürekli çevrimiçi olma halinin ruhsal durum ve motivasyon üzerindeki yansımaları, yöneticilerin liderlik ve iletişim tarzlarının çalışan iyilik haliyle nasıl bir ilişki içinde algılandığı ve ekip içi dayanışma süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri katılımcıların anlatımlarıyla ortaya konulmuştur. Bu yönüyle araştırma, yalnızca bireysel değişim algılarına değil, aynı zamanda örgütsel desteğin yeterliliği, kurum içi

psikososyal kaynakların etkisi, aidiyet duygusu ve sürdürülebilirlik potansiyeli gibi çok katmanlı unsurlara da ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın amacına yönelik olarak belirlenen, sekiz araştırma sorusu bu çalışmaya rehberlik etmiştir:

1. Çalışanlar, %100 ofis ortamına kıyasla uzaktan veya hibrit çalışma modelinde mutluluk ve üretkenlik düzeylerinde nasıl bir değişim deneyimlemektedirler? Bu değişimleri olumlu ya da olumsuz kılan temel bireysel ve örgütsel etmenler nelerdir?
2. Uzaktan veya hibrit çalışma sürecinde esneklik, çalışanlar açısından zaman ve mekân yönetimi bağlamında ne tür avantajlar ve/veya zorluklar doğurmaktadır? Sınırların belirsizleşmesiyle baş etme stratejileri nelerdir?
3. Fiziksel çalışma ortamı (örneğin ev ortamı, ergonomik koşullar, dikkat dağınık unsurlar) üretkenlik, performans ve zaman yönetimi açısından nasıl değerlendirilmektedir?
4. Sürekli çevrimiçi olma hali, anlık iletişim beklentisi ve dijital yoğunluk gibi unsurlar çalışanların psikolojik iyi oluşları, ruh halleri, motivasyon düzeyleri ve tükenmişlik algılarını nasıl şekillendirmektedir?
5. Yöneticilerin liderlik tarzı, iletişim becerileri ve destek sunma pratikleri, çalışanların mutlulukları, motivasyonları, iş doyumları, performansları ve kuruma yönelik aidiyet algılarıyla nasıl ilişkilendirilmektedir?
6. Ekip içi iletişim ve iş birliği süreçleri, yüz yüze etkileşimin azalması koşullarında nasıl şekillenmektedir? Bu durum çalışanın iyilik hali, ekip dayanışması, görev paylaşımı ve iş süreçlerinin verimliliği açısından nasıl değerlendirilmektedir?
7. Örgütsel destek mekânizmaları (ör. esnek saatler, teknik donanım, dijital altyapı, psikolojik destek programları), çalışanların iyilik hali, üretkenliği ve sürdürülebilir iş deneyimi açısından ne ölçüde yeterli ve etkili bulunmaktadır?
8. Uzaktan ve hibrit çalışmanın sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde geliştirilmesi gereken stratejiler nelerdir?

Bu soruları cevaplamaya yönelik elde edilen bulgular, esnek çalışma düzenlerinde mutluluğu ve üretkenliği teşvik etmek isteyen kurumlara yönelik olarak, bireysel, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde geliştirilebilecek stratejilere yönelik pratik çıkarımlar

sunmayı da hedeflemektedir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca literatüre değil; aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarına ve organizasyonel gelişim stratejilerine de katkı sağlayacak potansiyele sahiptir.

3.2. Araştırma Deseni

Çalışma kapsamında, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin çalışanların mutluluğu, verimliliği, iş yaşam dengesi ve yönetsel ilişkilerine etkilerini derinlemesine anlamak; bu modellerin çalışanlar açısından sürdürülebilir olup olmadığını ortaya koymak ve uygulamaya dönük öneriler geliştirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalar, bireylerin belirli bir olguyu nasıl deneyimlediklerini, bu deneyimlere hangi anlamları yüklediklerini ve söz konusu olguyu kendi bağlamlarında nasıl kurguladıklarını ortaya koymaya odaklanır. Bu yaklaşım, deneyimlerin çok katmanlı, bağlamsal ve öznel boyutlarını inceleme olanağı sunduğu için, özellikle yapılandırılmamış ya da yeni gelişmekte olan çalışma modellerine dair içgörülerin elde edilmesinde güçlü bir metodolojik araç olarak görülmekte ve bu nedenle tercih edilmiştir (Creswell ve Poth, 2018; Merriam, 2018). Bu doğrultuda araştırma, yorumlayıcı (interpretivist) paradigma ekseninde konumlandırılmıştır. Yorumlayıcı paradigma, bireylerin sosyal gerçekliği yaşantıları ve deneyimleri temelinde anlamlandırdığını, gerçeğin ise tek ve nesnel değil, öznel bir biçimde inşa edildiğini savunur. Bu perspektife göre bilgi; bireyin içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve örgütsel ortam ile sahip olduğu değerler, inançlar ve dil aracılığıyla üretilmektedir (Schwandt, 1994; Lincoln, Lynham ve Guba, 2011). Bu bağlamda, uzaktan ve hibrit çalışma deneyimlerine ilişkin bireysel algılar, dijitalleşme çağında dönüşen iş yapma biçimlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemek için önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Fenomenolojik desen, belirli bir yaşam deneyimini doğrudan yaşayan bireylerin bu deneyime ilişkin algılarını, anlam yapılarını ve duygularını inceleme olanağı sunar. Yalnızca “ne oldu” sorusuna değil, aynı zamanda “bu deneyim birey için ne ifade etti” sorusuna da odaklanarak, sosyal gerçeğin öznel boyutlarını kavramayı mümkün kılar (Creswell, 2016; Moustakas, 1994; Smith, Flowers ve Larkin, 2009). Bu çerçevede çalışmanın odağını (fenomenini), uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin çalışanlar üzerindeki etkileri oluşturmaktadır. Bu

olgu, yalnızca fiziksel çalışma biçimindeki değişimi değil; aynı zamanda bireylerin mutluluk düzeylerini, psikolojik iyi oluşlarını, iş doyumlarını, üretkenliklerini, liderlik algılarını, örgütsel aidiyet hissini ve iş-yaşam dengelerini kapsayan çok boyutlu deneyim alanlarını içermektedir.

Araştırmada, katılımcıların söz konusu çalışma modellerine ilişkin bireysel deneyimlerinden ve bu deneyimlere yükledikleri anlamlardan hareketle, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların duygusal ve bilişsel durumları üzerindeki etkileri, dijital esneklik ile tükenmişlik arasında kurulan denge, yöneticilerin liderlik ve iletişim tarzlarının çalışan tutumlarına yansımaları, uzaktan ve hibrit çalışmanın sürdürülebilirliğine ilişkin algılar ve bu modellerin daha etkili uygulanabilmesine yönelik bireysel ve örgütsel çözüm önerileri gibi tematik alanlar keşfe dayalı bir yaklaşımla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle fenomenolojik desen, çalışma kapsamında anlam dünyalarına erişilmek istenen olguların karmaşıklığına uygun olarak seçilmiştir. Katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin bireysel düzeyde nasıl anlamlar taşıdığı ve bu anlamların ortak temalar etrafında nasıl kümelendiği, fenomenolojik yaklaşımın sunduğu analitik esneklik aracılığıyla çözümlenmiştir.

Araştırmanın nitel bir zemine oturtulmasının temel gerekçesi, uzaktan ve hibrit çalışma modellerine ilişkin mevcut literatürde nicel çalışmaların ağırlıkta olması; buna karşın bireysel yaşantılara dayalı nitel veri kaynaklarının sınırlı ve dağınık olmasıdır. Dijitalleşme ile birlikte ortaya çıkan bu yeni çalışma biçimlerinin sadece performans çıktılarıyla değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal etkileriyle de değerlendirilmesi gerekliliği, bu araştırmanın fenomenolojik perspektifle ele alınmasını gerekli kılmıştır. Özellikle mutluluk, üretkenlik, psikolojik dayanıklılık, aidiyet ve iyi oluş gibi öznel ve çok boyutlu kavramların, istatistiksel verilerle tam olarak anlaşılamayacağı; bu tür kavramların bireyin deneyim dünyasına başvurularak yorumlanmasının daha sağlıklı bir analiz sunacağı düşünülmektedir (Merriam, 2018).

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen ve 31 açık uçlu sorudan oluşan çevrim içi bir form aracılığıyla toplanmış ve formun oluşturulmasında SurveyMonkey çevrimiçi anket portalı kullanılmıştır. Açık uçlu soru formu, uzaktan ve hibrit çalışmanın birey üzerindeki etkilerini çok boyutlu olarak anlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Katılımcılardan, belirli başlıklar altında yöneltilen açık uçlu sorulara kendi anlatımlarıyla yanıt vermeleri istenmiştir. Böylece çalışanların deneyimlerini, tutumlarını, algılarını ve değerlendirmelerini kendi dilsel çerçeveleri içinde ifade etmeleri sağlanmıştır. Nitel veri üretimini amaçlayan bu yaklaşım, araştırmanın keşfedici doğasına ve fenomenolojik desenine uygun biçimde planlanmıştır. Araştırmaya başlanılmadan önce çalışmanın etik izni Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Toplantı No: 2025/6, Karar No: GO 2025/1602).

Formda yer alan sorular, ilgili literatürde öne çıkan kavramlar ve ilişkiler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Özellikle mutluluk, üretkenlik, verimlilik, performans, tükenmişlik, akış, duygusal emek, örgütsel destek, dijital tükenmişlik, esneklik, aidiyeti, psikolojik iyi oluş, yönetim tarzı ve ekip içi iletişim gibi bireysel ve örgütsel düzeyde tartışılan güncel temalar temel alınarak soru kurgusu yapılmıştır. Bu kavramların açık uçlu biçimde sorgulanması, yalnızca önceden tanımlanmış değişkenlerle sınırlı olmayan daha zengin ve bağlamsal nitelikli verilerin elde edilmesine olanak tanımıştır.

Form dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mevcut pozisyonları, çalıştıkları il ve sektör gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin kısa yanıtlı sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışma modellerine ilişkin ön bilgi sorularına yer verilmiş; hibrit ya da uzaktan çalışmaya geçiş süresi, ofisten çalışma sıklığı, performans, verimlilik ve genel iyilik haline dair algı değişimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve en kapsamlı bölümde ise, katılımcıların uzaktan/hibrit çalışma sürecine ilişkin deneyimlerini, algılarını, gözlemlerini ve önerilerini yansıttıkları açık uçlu sorular yer almıştır. Bu sorular; iş doyumu, motivasyon, iş-yaşam dengesi, üretkenlik, liderlik tarzı, ekip içi iletişim, örgütsel destek, stres düzeyi, psikolojik iyi oluş ve sürdürülebilirlik algıları gibi tematik alanları kapsamaktadır. Formun son bölümünde ayrıca, uzaktan ve hibrit çalışmanın sürdürülebilirliğini sağlamak ve çalışan iyilik hali ile verimliliğini artırmak için bireysel, takım ve kurumsal düzeyde neler yapılabileceğine ilişkin yapılandırılmamış, öneri geliştirmeye yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Bu sayede, katılımcıların yalnızca deneyimlerini aktarmaları değil, aynı zamanda çözüm üretici pozisyonda konumlanmaları da hedeflenmiştir. Araştırma formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde katılımcılara yöneltilen sorular şu şekildedir (ilk 7 soru sosyo-demografik bilgilere aittir):

Ön Bilgi Soruları

8. Çalışma şekliniz
9. Bu modelde ne kadar süredir çalışıyorsunuz? (Ay veya yıl olarak belirtiniz.)
10. Bir ayda ortalama kaç gün ofisten çalışıyorsunuz? (Lütfen bu soruya hibrit modelde çalışıyorsanız cevap veriniz.)
11. %100 ofisten çalışmaya kıyasla iş verimliliği, performans ve üretkenliğinizde bir değişiklik oldu mu?
12. %100 ofisten çalışmaya kıyasla genel mutluluğunuz ve iyilik halinizde bir değişiklik oldu mu?

Temel Araştırma Soruları

13. Uzaktan/hibrit çalışma modelinde, zaman ve mekân esnekliğini bir avantaj mı yoksa sınırların belirsizleşmesi nedeniyle bir zorluk olarak mı değerlendiriyorsunuz? Gerekçeleriniz ve örneklerle açıklayınız.
14. Uzaktan/hibrit çalışmanın genel olarak yaşamınızdaki ruh halinize, mutluluğunuza veya tükenmişliğinize etkisi nasıl oldu? - Bu değişikliği olumlu/olumsuz yapan etkenler nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?
15. Uzaktan/hibrit çalışmanın genel olarak işten aldığınız doyum, işinizdeki enerji ve akış halinize (yoğun odaklanma, içsel motivasyon, kontrol hissi vb.) etkisi nasıl oldu? - Bu değişikliği olumlu/olumsuz yapan etkenler nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?
16. Uzaktan/hibrit çalışma modelinizin iş ve özel yaşam dengenizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Bu etkinin aile yaşamınız, kişisel bakımınıza ayırdığınız zaman ve sosyal hayatınız üzerindeki yansımalarını açıklayınız.
17. Uzaktan ya da hibrit çalışmanın getirdiği sürekli çevrimiçi olma hali, anlık mesajlara veya toplantılara hızlı yanıt verme beklentisi sizi nasıl etkiliyor? Bu durumun psikolojik iyi oluşunuza ve mutluluğunuza etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?
18. Uzaktan/hibrit çalışırken iş verimliliğinizde, üretkenliğinizde ve zaman yönetiminizde nasıl bir değişiklik gözlemlediniz? - Ofis dışı, ev ortamı ve uzaktan çalışmada fiziksel çalışma ortamınız (örneğin; ergonomi, dikkat dağıtıcı unsurlar) verimliliğinizi nasıl etkiliyor?

19. Uzaktan/hibrit çalışma modeli, iş performansınızı olumlu ve/veya olumsuz olarak nasıl değişiklikler oluşturdu? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
20. İş yükünüzde ve günlük çalışma sürenizde bir değişiklik (artış ya da azalma) oldu mu? Bu durum mutluluğunuzu, üretkenlik, verimlilik ve performansınız nasıl etkiledi?
21. Uzaktan/hibrit çalışma modeli zihinsel faaliyetleriniz (yaratıcılık, stratejik düşünme, karar alma vs.) üzerinde nasıl bir etki yarattı? - Kendi işinizi organize etme ve sorumluluk alma düzeyinizde bir değişim oldu mu? Açıklayınız.
22. İş modelinizde stres, tükenmişlik veya duygusal yorgunluk yaşadığınız oldu mu? Nedenleri nelerdir?
23. Uzaktan/hibrit çalışırken iş yaşamınızdaki iyilik halinizi ve motivasyonunuzu nasıl sürdürüyorsunuz? Hangi bireysel ve örgütsel kaynaklar sizi besliyor? (İş modelinizde iyilik hali ve verimliliğinizi olumlu yönde etkileyen içsel motivasyon kaynaklarınızı ve örgütsel motivasyon kaynaklarını örneklendiriniz.)
24. Yöneticinizin iletişim ve liderlik tarzı, uzaktan/hibrit çalışma sürecinde mutluluğunuzu, motivasyonunuzu, performansınızı, stres düzeyinizi ve kuruma aidiyet duygunuzu nasıl etkiledi? Sebepleri ile birlikte açıklayınız.
25. Yöneticinizin hedef belirleme, yönlendirme, geri bildirimde bulunma ve destek sunma gibi konularındaki davranışlarını iyilik haliniz ve verimliliğiniz için yeterli buluyor musunuz? Sebepleri veya örnekleri ile birlikte açıklayınız.
26. Ekip içi iletişim ve iş birliği süreçleri sizce verimli yürüyor mu? Yüz yüze çalışmamanın olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? Sebepleri ile birlikte açıklayınız.
27. Kurumunuz tarafından psikolojik olarak desteklenmiş hissediyor musunuz? - Sosyal destek, düzenli iletişim (haftalık/aylık toplantılar), ekip içi dayanışma, motivasyon etkinlikleri veya çalışanlara yönelik psikolojik iyi oluş programları gibi uygulamalardan hangileri sizin için etkili oldu? Açıklayınız.

Genel Değerlendirme ve Öneri Geliştirmeye Yönelik Sorular

28. Mevcut çalışma modelinizi sürdürmek ister misiniz? Sebepleri ile birlikte açıklar mısınız?
29. Çalıştığınız kurumun uzaktan/hibrit çalışma sürecinde size sunduğu destekleri (örneğin; esnek çalışma saatleri, teknik ekipman desteği, dijital altyapı, eğitim

olanakları, psikolojik destek vb.) yeterli buluyor musunuz? Bu desteklerin iş performansınız, üretkenlik ve iyilik halinize etkilerini açıklayınız.

30. Sizce uzaktan/hibrit çalışmanın sürdürülebilirliğini sağlamak ve çalışanların iyilik hali, verimlilik ve aidiyetini artırmak için aşağıdaki düzeylerde neler yapılmalıdır? Gerekçeleri ile birlikte açıklayınız.

a) Bireysel düzeyde:

b) Takım (grup) düzeyinde:

c) Kurumsal (örgütsel) düzeyde:

31. Eklemek istediğiniz başka bir görüşünüz ya da öneriniz var mı?

Veri toplama süreci öncesinde, katılımcılara araştırma prosedürü, araştırmanın bilimsel amaçla yürütüldüğü, kimlik bilgilerinin gizli kalacağı, istedikleri zaman araştırmadan çekilebilecekleri gibi etik konularda bilgilendirmeler yapılmıştır. Ayrıca araştırma formunun ilk sayfasında yer alan çevrim içi onam metni aracılığıyla tüm katılımcıların gönüllülük esasına dayalı katılım onayları alınmıştır.

3.4. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, özel sektörde faaliyet gösteren ve hibrit ya da tamamen uzaktan çalışma modelini benimsemiş işletmelerin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde, araştırılan konuya ilişkin deneyimlerin, görüşlerin ve algıların yansıtılabilmesi amacıyla, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu (zincir) örnekleme kullanılmıştır (Johnson vd., 2007; Patton, 2005). Araştırmada, farklı mesleklerden, pozisyonlardan, şirketlerden ve illerden katılımcılara ulaşarak çalışma grubunun çeşitliliğini artırmak ve katılımcı seçiminde ortaya çıkabilecek yanlılık riskini azaltmak hedeflenmiştir (Naderifar vd., 2017: 2). Böylece, nitel araştırmalarda özellikle belirli bir özelliğe ya da deneyime sahip bireylere erişim kolaylaşmıştır.

Katılımcıların araştırmaya dâhil edilme kriteri cinsiyet, yaş, sektör veya pozisyon ayrımı yapılmaksızın, hâlihazırda cinsiyet, yaş, çalışılan sektör farkı gözetilmeksizin araştırmaya katılmaya gönüllü olmak koşuluyla ‘hâlihazırda hibrit veya uzaktan çalışma modelinin birinde beyaz yakalı çalışan olma’ şeklinde belirlenmiştir. Katılımı artırmak amacıyla, profesyonel iletişim ağı olan LinkedIn üzerinden araştırmanın tanıtımı yapılmış ve form bağlantısı ilgilenen katılımcılara ulaştırılmıştır. Ayrıca form, e-posta ve

WhatsApp gibi çevrim içi iletişim kanalları aracılığıyla da paylaşılarak katılımcı erişimi genişletilmiştir. Araştırma formu ile elde edilen verilerin doygunluğa ve aşırılığa ulaştığı (Lincoln ve Guba, 1985: 222) başka bir ifade ile verilen cevapların tekrara düştüğü, tematik doygunluğa erişildiği ve verilen cevaplardan yeni bir bilgi edinilmediği tespit edildiğinde araştırma süreci sonlandırılmıştır (Silverman, 2016; Bengtsson, 2016: 10).

Nihai durumda araştırmaya Türkiye'nin 15 farklı ilinden, 70 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Katılımcılar, farklı yaş gruplarından, sektörlerden, çalışma pozisyonlarından ve coğrafi bölgelerden gelen kişilerden oluşarak araştırma verilerinin temsiliyet düzeyini artırmakta ve bulguların çeşitliliğini sağlamaktadır. Katılımcılara ait sosyo-demografik özelliklere dair özet bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcı Grubuna ait Sosyo-Demografik Özellikler

K.N.	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Pozisyon	Çalışılan Sektör	Çalışılan İl
1	Kadın	28	Bekâr	0	Finans Uzmanı	Turizm	Antalya
2	Kadın	27	Bekâr	0	Fraud Uzman Yardımcısı	Finans	İzmir
3	Kadın	37	Evli	0	Freelance Bilgi Teknolojileri Danışmanı	Bilişim	Ankara
4	Kadın	35	Bekâr	0	İnsan Kaynakları Direktörü	İletişim ve Medya	İstanbul
5	Kadın	34	Bekâr	1	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Hızlı Tüketim Malları	İstanbul
6	Kadın	28	Evli	0	Kamu İlişkileri Uzmanı	İlaç ve Eczacılık Ürünleri	Ankara
7	Kadın	29	Bekâr	0	Mühendis	Bilişim	İstanbul
8	Kadın	30	Evli	0	Pazarlama Uzmanı	Lojistik	İstanbul
9	Kadın	28	Bekâr	0	Satın Alma Uzmanı	Bankacılık	Ankara
10	Kadın	44	Evli	2	Teamlead Kurumsal Strateji	Ulaşım Teknolojileri	İstanbul
11	Kadın	27	Bekâr	0	Uzman Yardımcısı	Sigortacılık	İstanbul
12	Kadın	28	Evli	0	Yapılanma Uzmanı	Sivil Toplum Kuruluşu	İstanbul

13	Kadın	30	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Bilişim	İstanbul
14	Kadın	27	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	İletişim ve Medya	İstanbul
15	Kadın	37	Evli	1	Yazılım Geliştirici	İletişim ve Medya	İstanbul
16	Kadın	32	Evli	0	Yazılım Geliştirici	İletişim ve Medya	İstanbul
17	Kadın	35	Evli	0	Yönetici	E-Ticaret	İstanbul
18	Kadın	35	Evli	0	Yönetici	E-Ticaret	İstanbul
19	Kadın	30	Bekâr	0	Yönetici	Finans	İstanbul
20	Kadın	26	Bekâr	0	Yönetici	İlaç ve Eczacılık Ürünleri	Ankara
21	Kadın	45	Evli	1	Yönetici	Satış pazarlama	Ankara
22	Kadın	49	Evli	1	Kampanya Koordinatörü	E-Ticaret	Elazığ
23	Kadın	29	Bekâr	0	Pazarlama Personeli	Çağrı Merkezi	Burdur
24	Kadın	43	Bekâr	0	Sözleşme Yöneticisi	Tekstil	Ankara
25	Kadın	23	Bekâr	0	Veri Mühendisi	Bilgi Teknolojileri	İstanbul
26	Kadın	29	Bekâr	0	Yazılım Destek Personeli	Bilişim	Ankara
27	Kadın	26	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Bilişim	İzmir
28	Kadın	29	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Finansal Teknolojiler	Kahramanmaraş
29	Kadın	41	Bekâr	0	Yönetici	Reklamcılık	İstanbul
30	Kadın	55	Bekâr	1	Yönetici	Reklamcılık	İstanbul
31	Erkek	41	Bekâr	0	İnsan Kaynakları Uzmanı	Telekomünikasyon	İstanbul
32	Erkek	36	Bekâr	0	İşe Alım Sorumlusu	Telekomünikasyon	İstanbul
33	Erkek	36	Bekâr	0	Yönetici	Tarım	Mersin
34	Erkek	40	Evli	2	Mühendis, Takım lideri	Bilişim	İstanbul
35	Erkek	29	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	İletişim ve Medya	İstanbul
36	Erkek	28	Bekâr	0	Pazarlama Uzmanı	Sağlık	Antalya
37	Erkek	25	Evli	2	Proje Uzmanı	Bankacılık	Antalya
38	Erkek	35	Evli	0	Satın Alma Uzmanı	Makine ve Ekipman İmalatı	Eskişehir

39	Erkek	30	Evli	0	Kıdemli Donanım Test Mühendisi	Bilgi Teknolojileri	İstanbul
40	Erkek	24	Bekâr	0	Yazılımcı Geliştirici	Yazılım	Ankara
41	Erkek	28	Bekâr	0	Teknik Müdür	Veteriner Sağlık	İstanbul
42	Erkek	36	Evli	2	Uzman	Yönetim ve Planlama	Ankara
43	Erkek	50	Evli	2	Yazılım Geliştirici	Eğitim	Burdur
44	Erkek	31	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Finans	İstanbul
45	Erkek	27	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Finansal Teknolojiler	İstanbul
46	Erkek	50	Evli	1	Yazılım Geliştirici	Sağlık	Ankara
47	Erkek	42	Evli	1	Yönetici	Bilişim	Antalya
48	Erkek	34	Bekâr	0	Yönetici	Eğitim	Burdur
49	Erkek	34	Bekâr	0	Yönetici	Eğitim	Burdur
50	Erkek	46	Evli	1	Yönetici	Otomotiv	Kocaeli
51	Erkek	45	Evli	3	Yönetici	Finans	Antalya
52	Erkek	43	Bekâr	0	Kullanıcı Deneyimi Yöneticisi	Bilişim	İstanbul
53	Erkek	34	Evli	1	Lider Yazılım Mühendisi	Finans	Denizli
54	Erkek	35	Evli	2	Mühendis	Bilişim	İstanbul
55	Erkek	36	Evli	0	Satış Müdürü	Mobilya	İstanbul
56	Erkek	35	Evli	0	Teknik Lider	Bilişim	İstanbul
57	Erkek	32	Bekâr	0	Teknik Lider	Bilişim	İzmir
58	Erkek	30	Bekâr	0	Yazılım Destek Personeli	Bilişim	Manisa
59	Erkek	37	Evli	1	Yazılım Geliştirici	Bilişim	Isparta
60	Erkek	42	Evli	2	Yazılım Geliştirici	Bilişim	İstanbul
61	Erkek	40	Evli	3	Yazılım Geliştirici	Bilişim	Sakarya
62	Erkek	37	Evli	2	Yazılım Mimarı	Finansal Teknolojiler	İstanbul
63	Erkek	32	Bekâr	0	Yazılım Yöneticisi	Turizm	Antalya
64	Erkek	32	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Bilişim	Antalya
65	Erkek	32	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Bilişim	Kocaeli
66	Erkek	32	Evli	2	Yazılım Geliştirici	Finans	İstanbul

67	Erkek	39	Evli	2	Yazılım Geliştirici	Finansal Teknolojiler	İstanbul
68	Erkek	29	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Mobil/Dijital Oyun Geliştirme	İzmir
69	Erkek	31	Evli	0	Yazılım Geliştirici	Mobil/Dijital Oyun Geliştirme	Trabzon
70	Erkek	34	Bekâr	0	Yazılım Geliştirici	Bilişim	Isparta
N=70							

Tablo 3 incelendiğinde; araştırma grubunda yer alan 70 katılımcının %51,4'ü (n=36) kadın ve %48,6'sı (n=34) erkektir. Özellikle bilişim, finans ve mühendislik gibi teknik yoğunluğu yüksek sektörlerde erkek çalışan oranının görece daha yüksek olduğuna dair araştırma bulguları ile (TalentGrid, 2021) kıyaslandığında, mevcut araştırmada cinsiyet temsiliyeti açısından dengeli bir yapının olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş aralığı 23 ile 55 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 34,4'tür. Bu bulgu, katılımcıların çoğunlukla genç yetişkin ve orta yaşlı bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Medeni durumlarına göre %54,3'ü (N=38) bekâr, %45,7'si (N=32) evlidir. Medeni durum dağılımı, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin aile yaşamına etkileri açısından anlamlı bir değişkendir ve hem bekâr hem de evli bireylerin iş-yaşam dengesi deneyimlerinin çeşitliliğini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Katılımcıların %68,6'sı (N=48) çocuğu olmadığını belirtmiştir. %14,3'ü (N=10) bir çocuk sahibi, %14,3'ü (N=10) iki çocuk sahibi, %2,9'u (N=2) ise üç çocuk sahibidir.

Katılımcıların görev pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde, örneklem grubunda çeşitli unvanların yer aldığı ve bu durumun örgütsel hiyerarşinin farklı düzeylerini temsil etme açısından önemli bir çeşitlilik sunduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı yazılım geliştirici (N=20, %28,6) olarak görev yapmaktadır. Bu pozisyonu, yönetici unvanındaki katılımcılar (N=13, %18,6) takip etmektedir. Mühendis (N=5, %7,1), insan kaynakları uzmanı/yöneticisi/direktörü (N=4, %5,7), uzman ya da uzman yardımcısı (N=4, %5,7), teknik lider ya da müdür (N=3, %4,3) ve yazılım mimarı, yazılım yöneticisi veya lider yazılım mühendisi (N=3, %4,3) gibi teknik ve yönetsel roller de örneklemde yer almaktadır. Pazarlama uzmanı ya da personeli (N=3, %4,3), satın alma uzmanı (N=2, %2,9) ve yazılım destek personeli (N=2, %2,9)

unvanındaki katılımcılar ise hizmet ve destek rolleri açısından çeşitliliği temsil etmektedir. Ayrıca proje uzmanı, kampanya koordinatörü, sözleşme yöneticisi ve kullanıcı deneyimi yöneticisi (Head of UX) gibi farklı iş alanlarına yönelik unvanlara sahip katılımcıların da yer aldığı (N=11, %15,7) görülmektedir. Bu çeşitlilik, araştırmanın uzaktan ve hibrit çalışmanın sektörel ve mesleki farklılıklar bağlamında nasıl deneyimlendiğini çok boyutlu biçimde analiz edebilmesine olanak sağlamaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerle ilişkin veriler incelendiğinde, en yüksek temsil oranı bilişim sektörü çalışanlarına aittir (N=15, %21,4). Bunu, finans (N=9, %12,9), finansal teknolojiler – fintech (N=5, %7,1) ve iletişim ve medya (N=5, %7,1) sektörleri takip etmektedir. Eğitim ve e-ticaret sektörlerinde çalışanların her biri üçer kişi ile temsil edilmiştir (N=3, %4,3). Sağlık (N=2, %2,9), ilaç ve eczacılık ürünleri (N=2, %2,9), telekomünikasyon (N=2, %2,9), bankacılık (N=2, %2,9) ve reklamcılık (N=2, %2,9) gibi diğer sektörlerdeki katılımcı sayısı ise ikişer kişidir. Daha az temsil edilen sektörler arasında yazılım (N=1, %1,4), mobilya (N=1, %1,4), otomotiv (N=1, %1,4), tarım (N=1, %1,4), sivil toplum kuruluşu (N=1, %1,4), turizm (N=2, %2,9), ulaşım teknolojileri (N=1, %1,4), çağrı merkezi (N=1, %1,4), makine ve ekipman imalatı (N=1, %1,4), satış-pazarlama (N=1, %1,4), veteriner sağlık (N=1, %1,4) ve yönetim-planlama (N=1, %1,4) alanları yer almaktadır. Bu çeşitlilik, uzaktan ve hibrit çalışmanın yalnızca dijitalleşme seviyesi yüksek bilişim veya finans gibi sektörlerle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda üretim, eğitim, sağlık, kamu ilişkileri, medya, reklamcılık ve sivil toplum gibi farklı sektörlerde de uygulandığını göstermektedir.

3.5. Analiz ve Kodlama

Çalışma grubundan elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemi çerçevesinde tematik-kategorik analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Ayrıca belirli temaların altındaki yoğunlukların sayısallaştırılması amacıyla frekans analizinden; belirli katılımcı anlatılarının doğrudan aktarılması yoluyla bulguların somutlaştırılabilmesi için ise betimsel analiz yaklaşımından da yararlanılmıştır (Sığrı, 2018: 64). Bu çoklu analiz yaklaşımı, elde edilen verilerin derinlemesine ve çok boyutlu biçimde değerlendirilmesini mümkün kılmıştır.

Veri analiz sürecinin ilk aşamasında, çevrim içi form aracılığıyla elde edilen açık uçlu yanıtlar temizlenmiş ve her araştırma sorusu için tek bir bütünlük veri belgesi

oluşturularak analiz için hazır hâle getirilmiştir. Her bir katılımcı, gizlilik ilkesine bağlı olarak K1, K2, ... K70 şeklinde kodlanmıştır. Ardından araştırma soruları temelinde düzenlenen veriler tümevarımsal yaklaşımla içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Böylece veriler derinlemesine analiz edilmiş, fenomenlere ilişkin belirgin/önemli ifadeler tespit edilmiş, ifadelerin kavramsal olarak anlamları belirlenmiş, benzer anlamlar içeren, ortak yönleri olan ifadeler gruplandırılmış ve önceden belirgin olmayan kod ve kategoriler de açığa çıkartılmıştır (Strauss ve Corbin, 1990; Christensen, vd., 2020: 410). Bu aşamada bilgisayar destekli nitel analiz programları yerine, nitel analizin yapılmasında kullanılabileceği belirtilen (Merriam, 2018: 185) MS Word temel kelime işleme ve MS Excel sayısal veri işleme yazılımlarından faydalanılmıştır. Ayrıca kodlama sürecinde Tesch'in (1990: 142-149) önermiş olduğu sekiz basamaklı süreç de dikkate alınmıştır.

Nihai durumda anlatıları benzerlik ve farklılıklarına göre sınıflandırılmış-kategorize edilmiş ve isimlendirilmiştir. Katılımcıların bazıları yaşadıkları deneyimleri ve algılarını anlatırken ve örneklendirirken birden fazla kodu temsil edecek ifadelerle yer vermiştir ve bahsettikleri tüm ifadeler analize dâhil edilmiştir. Böylece nihai kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur. Kod ve kategorilerin isimlendirilmesinde yalnızca katılımcı anlatılarından değil, aynı zamanda ilgili literatürde yer alan kavramsal çerçevelerden ve ampirik çalışmalardan da yararlanılmıştır. Bu yöntem hem analizde kavramsal tutarlılığı sağlamış hem de araştırmanın alanyazınla olan bağını güçlendirmiştir. Sonuç olarak, kod ve kategoriler yalnızca yüzeysel benzerliklere değil; katılımcıların ifade ettikleri psikososyal dinamikler, örgütsel yapılar ve bireysel deneyimlere dayalı olarak derinlemesine yapılandırılmıştır. Böylece, bütüncül analiz süreci sayesinde, katılımcıların uzaktan ve hibrit çalışma deneyimlerine ilişkin öznel anlamlandırmaları sistematik ve güvenilir bir biçimde ortaya konmuştur.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik olarak bir dizi stratejik önlem alınmıştır. Öncelikle veri toplama aracını oluşturan açık uçlu sorular, çalışan mutluluğu ve üretkenliği temelinde ilgili literatürde yer alan kavramsal çerçeveler ve güncel tartışmalar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Ayrıca ilişkili olabileceği düşünülen iş doyumu, iş-yaşam dengesi, stres ve tükenmişlik düzeyi, motivasyon, üretkenlik, zaman yönetimi, liderlik tarzı, örgütsel destek ve iletişim gibi değişkenlere ilişkin sorulara yer

verilmiştir. Detaylı bir literatür taraması sonucu hazırlanan araştırma sorularının kavramsal tutarlılığını sağlamak amacıyla kapsam geçerliliği ilkesi dikkate alınmıştır (Patton, 2005). Kapsam geçerliliğine ek kanıtlar elde edebilmek adına yönetim ve organizasyon alanında uzman iki akademisyenden uzman görüşü alınmış; açık uçlu soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla farklı sektörlerde çalışan üç katılımcı ile ön test uygulanmıştır. Bu süreçte herhangi bir anlam karmaşasına rastlanmamıştır. Böylece veri toplama aracının hem teorik hem de uygulamalı düzeyde geçerli olduğu değerlendirilmiştir (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014).

Kodlama sürecinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla, nitel araştırmalarda sıklıkla önerilen bağımsız kodlayıcı ve uzlaşma yöntemine dayalı güvenilirlik ilkeleri izlenmiştir (Creswell, 2016; Bengtsson, 2016). Kodlama, araştırmacı tarafından geliştirilen ön kod şablonu temelinde gerçekleştirilmiş; ardından aynı veri seti tez danışmanı tarafından da kodlanarak karşılaştırmalı analiz yapılmıştır. Fenomenlerin doğru biçimde betimlenebilmesi için süreç boyunca araştırmacı ile danışman arasında görüş birliği sağlanmasına özen gösterilmiştir. Böylece betimsel geçerlilik (Christensen vd., 2020: 404) güvence altına alınmaya çalışılmıştır. İki kodlayıcı arasında yüksek düzeyde (%92) uyum bulunmuş, farklılık gösteren kodlamalar ise karşılıklı tartışmalarla uzlaşma kavuşturulmuştur. Öte yandan, bazı araştırmacılar nitel veriler için güvenilirlik tartışmasının gerekli olmadığına ve bu kavramın uygunluğunun sınırlı olduğuna dikkat çekmektedir (Walcott, 2005: 159). Buna karşın, bu çalışmada analiz ve yorumlama aşamalarında katılımcı görüşlerine sadık kalınmış, araştırmacının önyargı ve öznel yorumlarının sürece dâhil edilmemesine özen gösterilerek (Yalçın, 2022: 227) araştırmanın niteliği güçlendirilmeye çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bulgular bölümünde veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve elde edilen sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın araştırma sorularına karşılık gelen beş alan altında toplanmış ve tamamen uzaktan veya hibrit modelde çalışan katılımcıların mutluluk ve üretkenliğine dair deneyimlerini ve algılarını temsil eden kodlar ve kategoriler bu altı alan (alt başlık) altında sunulmuştur. Altı alan; ‘çalışma modellerinde mutluluk-verimlilik değişimi ve zaman-mekân esnekliği’, ‘mutluluk, iyilik hali ve iş yaşam dengesi’, ‘üretkenlik, verimlilik ve performans’, ‘iş motivasyonu, stres ve tükenmişlik’, ‘yönetim tarzı ve ekip içi iletişim’, ‘genel değerlendirme ve öneriler’ olarak belirlenmiştir.

4.1. Çalışma Modellerinde Mutluluk-Verimlilik Değişimi ve Zaman-Mekân Esnekliği

Katılımcıların çalışma modelleri, mevcut çalışma modellerini uygulama süreleri, ay içerisinde ofisten çalışma gün sayıları ile mutluluk, iyilik hâli ve üretkenliklerinde meydana gelen değişimlerin belirlenmesine yönelik soruların analizi sonucunda Tablo 3 oluşturulmuştur. Tablo 4’te hibrit ve tamamen uzaktan çalışma modellerinde yer alan katılımcı sayıları, süre açısından dağılımlar ve %100 ofisten çalışmaya kıyasla bu modellerin çalışanların mutluluk ve verimliliklerinde meydana getirdiği değişimlere katılımcı beyanlarına dayalı olarak yer verilmiştir.

Tablo 4: Çalışma Modeli, Mutluluk ve Verimlilik Değişimi

Çalışma Şekli	Modelde Çalışma Süresi	Ofiste Çalışılan Gün Sayısı ¹	Mutluluk/İyilik Hali Değişimi ^{3,4}	Üretkenlik/Performans Değişimi ^{3,4}
<i>Hibrit</i> (N=42; %60)	1-3 yıl (N=28; %40)	1-5 gün (N=17; %24,3)	Arttı (N=29; %69)	Arttı (N=29; %69)
	4-6 yıl (N=10; %14,3)	6-10 gün (N=9; %12,9)	Değişmedi (N=12; %28,6)	Değişmedi (N=10; %23,8)
	7+ yıl (N=4; %5,7)	10+ gün (N=16; %22,9)	Azaldı (N=1; %2,4)	Azaldı (N=3; %7,1)
<i>Tamamen Uzaktan</i>	1-3 yıl (N=11; %15,7)	0 gün ²	Arttı (N=25; %89,3)	Arttı (N=22; %78,6)

(N=28; %40)	4-6 yıl (N=15; %21,4)	Değişmedi (N=1; %3,6)	Değişmedi (N=4; %14,3)
	7+ yıl (N=2 ; %2,9)	Azaldı (N=2; %7,1)	Azaldı (N=2; %7,1)

N=70

¹ Bir ayda ortalama ofiste geçirilen gün sayısıdır.

² Tamamen uzaktan çalışma modelinde ofiste geçirilen gün sayısı tüm katılımcılar tarafından sıfır olarak belirtilmiştir.

³ %100 ofisten çalışmaya kıyasla mevcut çalışma modelinde mutluluk ve verimlilik değişimini temsil etmektedir.

⁴ Yüzdelik hesabı o iş modelinde çalışan toplam kişi sayısı baz alınarak yapılmıştır.

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 70 katılımcının %60'ı (N=42) hibrit çalışma modelinde, %40'ı (N=28) ise tamamen uzaktan çalışma modelinde yer almaktadır. Hibrit çalışma modelindeki katılımcıların çoğunluğu (%40) 1-3 yıl, %14,3'ü 4-6 yıl, %5,7'si ise 7 yıldan uzun süredir bu modeli uygulamaktadır. Tamamen uzaktan çalışan katılımcılar arasında ise çoğunluk (%21,4) 4-6 yıl arası bu modelde çalışmaktadır.

Hibrit çalışanların ayda ortalama ofiste geçirdikleri gün sayısına bakıldığında, katılımcıların %24,3'ünün ayda 1-5 gün, %12,9'unun 6-10 gün, %22,9'unun ise 10 günden fazla ofiste çalıştığı belirlenmiştir. Tamamen uzaktan çalışma modelindeki katılımcılar, bu soruya beklenildiği gibi sıfır gün olarak yanıt vermiştir. Mutluluk ve iyilik hâlindeki değişim açısından hibrit çalışanların büyük çoğunluğu (%69) mutluluk ve iyilik hâllerinde artış olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan %28,6'sı ise herhangi bir değişim olmadığını, yalnızca %2,4'ü bu modelle birlikte mutluluk ve iyilik hâllerinde azalma yaşadıklarını belirtmiştir. Tamamen uzaktan çalışma modelindeki katılımcılar arasında ise mutluluk ve iyilik hâlinin arttığını belirtenlerin oranı oldukça yüksektir (%89,3). Bu sonuç, tamamen uzaktan çalışmanın çalışanların psikolojik iyilik hâli üzerinde genel olarak pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Üretkenlik ve performans değişimi açısından değerlendirildiğinde, hibrit modelde çalışanların çoğunluğu (%69) üretkenlik ve performanslarının arttığını belirtmiştir. Katılımcıların %23,8'i değişim olmadığını, %7,1'i ise performans ve üretkenliklerinin azaldığını ifade etmiştir. Tamamen uzaktan çalışanlarda ise üretkenlik ve performans açısından olumlu etki gözlenmiştir. Katılımcıların %78,6'sı üretkenliklerinin arttığını belirtirken, %14,3'ü herhangi bir değişim olmadığını, %7,1'i ise üretkenlik ve performanslarının azaldığını ifade etmiştir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde hem hibrit hem de tamamen uzaktan çalışma modellerinin çalışanların genel olarak mutluluğu, üretkenliği ve psikolojik iyilik hâline olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Özellikle tamamen uzaktan çalışma

modelinde bu olumlu etkiler daha belirgin hâle gelmiştir. Ancak, her iki modelde de az da olsa performans ve mutlulukta düşüş yaşayan bir grubun varlığı göz ardı edilmemelidir.

Bu bulgulara ek olarak, Tablo 3’te yer verilmesi de katılımcının çalışma modeline (hibrit veya tamamen uzaktan) göre sosyo-demografik dağılımı analiz edilmiştir. Hibrit çalışma modeli uygulayan katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde kadın ve erkek oranlarının eşit olduğu görülmektedir (N=21, %50 kadın; N=21, %50 erkek). Bu durum, hibrit çalışma modelinin her iki cinsiyet tarafından da benzer oranda tercih edildiğini ve cinsiyet açısından dengeli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşın tamamen uzaktan çalışma modelinde erkek katılımcıların sayısı (N=19, %67,9) kadın katılımcılardan (N=9, %32,1) daha fazladır. Çalışma modeline göre sektör dağılımı incelendiğinde, hibrit modelde çalışan katılımcıların en yoğun olarak yer aldığı sektörler bilişim, iletişim ve medya, eğitim ve finans sektörleri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektörlerde hibrit çalışma modelinin tercih edilmesi, iş yapış biçimlerinin hem ofis içi hem de uzaktan çalışma esnekliğine uygun olmasıyla açıklanabilir. Tamamen uzaktan çalışma modelindeki katılımcılar arasında ise açıkça bilişim sektörünün ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu durum, bilişim ve teknoloji sektörlerinin doğası gereği tamamen uzaktan çalışma modeline daha kolay adapte olduğunu ve bu modelin uygulanabilirliğinin bu sektörlerde yüksek olduğu bilgisi ile uyumludur. Ayrıca tamamen uzaktan çalışan katılımcılar arasında finansal teknolojiler (fintech) ve e-ticaret gibi sektörlerin de varlığı dikkat çekmekte, dijitalleşmenin yüksek olduğu sektörlerde uzaktan çalışmanın daha yaygın olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma modeline göre illere dağılımı incelendiğinde ise, hibrit ve tamamen uzaktan çalışanların çoğunluğunun İstanbul’da olduğu görülmektedir. İstanbul’un büyük iş merkezleri, şirketlerin merkezlerinin burada yer alması ve genel nüfus yoğunluğu bu durumu destekleyen faktörler arasında yer almaktadır. Hibrit çalışanların İstanbul dışında yoğun olarak yer aldığı şehirler arasında Ankara, Antalya ve Burdur öne çıkmaktadır. Tamamen uzaktan çalışanların ise İstanbul dışında İzmir, Ankara ve Isparta gibi farklı illerde de bulunması, tamamen uzaktan çalışma modelinin bölgesel olarak daha geniş bir alanda yaygınlaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Uzaktan/ Hibrit Çalışma Modelinde Zaman ve Mekân Esnekliğinin Yansımaları

Tema	Kategori	Kod	f
Psikolojik ve İşlevsel Refah (f= 153)	İş-Yaşam Dengesi ve Zaman Yönetimi Avantajları (f=99)	Zaman tasarrufu (ulaşım/trafik)	39
		Üretkenlik	19
		Kişisel ve aileye ayrılan zaman	16
		Günlük rutin esnekliği	14
		Bireysel planlama ve zaman yönetimi	11
	Mekânsal Özgürlük ve Çalışma Ortamı Konforu (f=54)	Mekânsal esneklik	21
		Fiziksel konfor ve mekân motivasyonu	14
		Ev ortamı konforu	12
		Dijital göçebelik ve seyahat özgürlüğü	7
		İş-Yaşam Sınır Belirsizliği ve İletişim Baskısı/Zorluğu (f=49)	İş ve Özel Yaşam Sınırlarının Bulanıklaşması (f=41)
Mesai dışı çalışma	10		
Kurumsal Kültürü Aktarımında Zorluk ve Sosyal İzolasyon (f=8)	Dijital tükenmişlik (sürekli ulaşılabilirlik baskısı)		9
	Odaklanma/ Dikkat sorunu		6
	Kurumsal aidiyetin zayıflaması		4
Sosyal izolasyon	4		
N=70			
Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.			
Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.			

Tema 1: Psikolojik ve İşlevsel Refah

Katılımcıların önemli bir çoğunluğu (f=153), uzaktan ve hibrit çalışmanın sunduğu zaman ve mekân esnekliğinin psikolojik iyi oluşu ve işlevsel verimliliği olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu tema altında iki temel kategori ortaya çıkmıştır:

(a) İş-yaşam dengesi ve zaman yönetimi avantajları (f=99).

En sık dile getirilen avantaj, ulaşımdan kaynaklanan zaman kayıplarının ortadan kalkması olmuştur. Özellikle büyük şehirlerde çalışan katılımcılar (ör. İstanbul’da görev yapan finans ve insan kaynakları uzmanları) bu kazanımı sıkça vurgulamıştır. Örneğin, bir katılımcı, “İstanbul trafiğinde her gün kaybettiğim ortalama 2-3 saati geri kazanmış oldum. Bu zamanı kişisel gelişimime ve dinlenmeye ayırabiliyorum” (K31) ifadesiyle bu avantajı açıkça dile getirmiştir. Ayrıca, bireysel üretkenliğe uygun saatlerde çalışma ve aileye daha fazla zaman ayırabilme de öne çıkan bulgular arasındadır. Genç katılımcılar (20’li yaşlardaki çalışanlar) daha çok kişisel gelişim ve esnek zaman yönetimine vurgu yaparken, çocuk sahibi katılımcılar için aileye ayrılabilen zaman öne çıkmıştır. Bu

durumu K60 şu şekilde ifade etmiştir: “*Günümü tamamen kendi enerji seviyeme ve ailemin ihtiyaçlarına göre planlayabilmem büyük avantaj.*”

(b) *Mekânsal özgürlük ve çalışma ortamı konforu (f=54).*

Çalışanların önemli bir kısmı, farklı mekânlardan çalışabilmenin getirdiği özgürlük ile ev ortamının konforunun verimliliklerini artırdığını belirtmiştir. Özellikle teknoloji ve bilişim sektöründe çalışanlar, mekân bağımsızlığının motivasyonlarını yükselttiğini dile getirmiştir. Bir katılımcı bu durumu, “Evde daha sakin, rahat bir ortamda çalışıyorum, bu da iş verimliliğimi artırıyor” (K55) sözleriyle açıklarken, bir diğeri “Yolda vakit kaybetmeden istediğim yerden çalışabilmek büyük rahatlık sağlıyor” (K66) ifadesiyle mekânsal esnekliğin önemini vurgulamıştır. Ayrıca, genç profesyoneller arasında dijital göçebelik eğilimi de gözlemlenmiştir; bu grup, farklı şehirlerden ve seyahat halindeyken çalışabilme olanağını avantaja dönüştürmektedir.

Tema 2: İş-Yaşam Sınır Belirsizliği ve İletişim Baskısı

Katılımcıların belirli bir kısmı (f=49), uzaktan ve hibrit çalışmanın getirdiği esnekliğin aynı zamanda ciddi zorluklar doğurduğunu ifade etmiştir.

(a) *İş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması (f=35).*

En sık dile getirilen zorluk, mesai sürelerinin uzaması ve sürekli erişilebilirlik baskısı olmuştur. Özellikle yönetici pozisyonundaki katılımcılar, gün boyu gelen mesaj ve e-postalara yanıt verme beklentisinin kendilerini yorduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı bu durumu, “Ev ve iş arasındaki sınırlar tamamen kayboldu, sürekli işte gibi hissediyorum” (K51) diyerek özetlemiştir. Benzer şekilde, “Mesai dışı saatlerde gelen mesajlara yanıt verme baskısı beni oldukça zorluyor” (K2) ifadesi, bu sorunun yarattığı psikolojik yükü ortaya koymaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar (özellikle genç çalışanlar) odaklanma güçlüğü ve dikkat dağınıklığı yaşadıklarını dile getirmiştir (f=3).

(b) *Kurumsal kültür aktarımı ve sosyal izolasyon (f=8).*

Yeni işe başlayan katılımcılar, uzaktan çalışmada kurumsal aidiyet geliştirmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir. Özellikle insan kaynakları ve yönetici pozisyonlarındaki katılımcılar, şirket kültürünün çevrimiçi ortamlarda yeterince aktarılamadığını vurgulamıştır. Örneğin, yönetici pozisyonundaki bir katılımcı, “Yeni başlayan çalışanlarda şirket kültürünü uzaktan aktarmak zor oluyor, bağ kurmak güçleşiyor”

(K30) diyerek bu zorluğa dikkat çekmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar, iş arkadaşlarıyla yüz yüze iletişimin azalmasının sosyal izolasyonu artırdığını belirtmiştir.

Tablo 5’te yer alan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; uzaktan ve hibrit çalışmanın zaman ve mekân esnekliği sayesinde çalışanların mutluluğu, üretkenliği ve psikolojik iyi oluşunu büyük oranda desteklediği görülmektedir. Özellikle genç çalışanlar için kişisel gelişim ve esneklik, çocuk sahibi çalışanlar için aileye ayrılabilen zaman, bilişim sektöründe çalışanlar için mekânsal özgürlük, yönetici pozisyonundakiler için ise verimlilik avantajları öne çıkmıştır.

Demografik ve mesleki profiller incelendiğinde, farklı grupların deneyimlerinin birbirinden ayrıştığı görülmektedir. Genç profesyoneller (20’li yaşlarda) için esneklik ve motivasyon ön plana çıkarken, 27 yaşındaki bir finans çalışanı, “*Zaman ve mekân esnekliği bana göre büyük bir avantaj. Özellikle mesaiye yetiştirme telaşı olmadan daha verimli çalışabiliyorum*” (K2, İzmir, Finans) sözleriyle bu avantajı dile getirmiştir. Aile sorumluluğu olan çalışanlar için aileye zaman ayırabilme daha önemli bulunmuştur; 32 yaşındaki bir yazılım geliştirici, “*...kendime ve aileme ayırıyorum ve daha mutluyum*” (K16, İstanbul, İletişim & Medya) ifadesiyle bu durumu aktarmıştır.

Yöneticiler açısından ise sınırların belirsizleşmesi ve sürekli erişilebilirlik baskısı öne çıkmıştır. Bir finans yöneticisi, “*Ev ve iş arasındaki sınırlar tamamen kayboldu, sürekli işte gibi hissediyorum*” (K51, Antalya, Finans) ifadesiyle yaş ve kıdemin bu algıyı güçlendirdiğini göstermiştir. Benzer şekilde, yeni işe başlayan çalışanlar için kurumsal aidiyet geliştirme sorunu dikkat çekmiştir; bir reklam yöneticisi, “*En büyük zorluk, özellikle yeni başlayanlar için kurum kimliğini ve şirket kültürünü uzaktan personele aktarmak. Bu bağ zayıflayabiliyor.*” (K30, İstanbul, Reklam) diyerek bu noktayı vurgulamıştır.

Sektörel farklılıklar da dikkat çekmektedir. Bilişim sektöründeki çalışanlar mekânsal esnekliği ve bireysel zaman yönetimini daha çok avantaj olarak görmüştür. Bir yazılım geliştirici, “*Yola zaman ve para gitmiyor. Enerjimi doğrudan işe verebiliyorum*” (K66, İstanbul, Finans) diyerek verimliliğe katkıyı öne çıkarmıştır. Buna karşılık, finans sektöründe çalışanlar için sürekli çevrimiçi olma baskısı ve mesai uzaması daha yoğun hissedilmiştir.

Şehir farklılıkları da bulgulara yansımaktadır. İstanbul gibi büyük şehirlerde yaşayanlar, trafik ve ulaşım süresinin ortadan kalkmasını en büyük avantaj olarak dile getirmiştir. 36 yaşındaki bir satış müdürü, “*Kesinlikle avantaj. Trafikte vakit kaybı yok. O zamanı kendime ve işe ayırabiliyorum*” (K55, İstanbul, Mobilya) sözleriyle bu kazanımı net biçimde ifade etmiştir.

Genel olarak, uzaktan ve hibrit çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri yaş, kıdem, sektör ve şehir bağlamında farklılaşmaktadır. Bulgular, genç çalışanlar için motivasyon ve esneklik, aile sorumluluğu olan çalışanlar için aileye zaman, bilişim çalışanları için mekânsal özgürlük, finans ve yönetici pozisyonları için ise sınır belirsizliği ve erişilebilirlik baskısının öne çıktığını göstermektedir.

4.2. Mutluluk, İyilik Hali ve İş Yaşam Dengesi

Tamamen uzaktan veya hibrit çalışma modelinde katılımcıların iş ve yaşam mutluluğu, iyilik hali ve iş yaşam dengelerinin nasıl şekillendiğini belirlemek adına yöneltilen sorulara dair genel bulgular bu başlık altında sunulmuştur.

İlk olarak uzaktan/hibrit çalışma modelinin çalışanların ruh hali, mutluluk ve tükenmişlik ile ilişkisi ve sebepleri analiz edilmiş ve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin nitel analizi sonucunda (1) Mutluluk ve İyilik Halinin Artışı ve (2) Yalnızlık ve Tükenmişlik Hissinin Artışı olmak üzere 2 tema ortaya çıkmış, bu temayı oluşturan kategoriler ve kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Genel Yaşam Mutluluğu ve Tükenmişlik

Tema	Kategori	Kod	f
Genel Yaşam Mutluluğu ve İyilik Halinin Artışı (f=106)	Mental Rahatlık ve Stresin Azalması (f=41)	Ulaşım/trafik stresinde azalma	21
		Fiziksel-zihinsel yorgunlukta azalma	9
		İş ortamı stresinden uzaklaşma	6
		Sağlıklı yaşam alışkanlıkları edinme	3
		Kaygıda azalma	2
	Özerklik, Kontrol Algısı ve Esnek Zaman Yönetimi (f=65)	Kişisel zamanda artış	16
		Üretkenlik odaklı zaman yönetimi	10
		İş-yaşam dengesi	8
		Bağımsızlık/ özerklik algısı	15
		Öz-düzenleme becerisi	14
Yalnızlık ve Tükenmişlik Hissinin Artışı (f=44)	Sosyal Bağların Zayıflaması (f=28)	Derin odaklanma	2
		Sosyal izolasyon	17
	İş-Yaşam Dengesinin Azalması (16)	Ekip içi iletişim ve sosyalleşme eksikliği	11
		İş ve özel yaşam sınır belirsizliği	10
		Erişilebilirlik baskısı	6
N=70			

Not 1. f = Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Tema 1: Genel Yaşam Mutluluğu ve İyilik Halinin Artışı

Tablo 6 incelendiğinde genel yaşam mutluluğu ve iyilik halinin artışı teması altında hibrit/uzaktan çalışma modelinin çalışanların ruh hâli ve mutluluğunu olumlu etkileyen unsurlar analiz edilmiştir. Bu temayı destekleyen iki kategori belirlenmiştir: (a) Mental Rahatlık ve Stresin Azalması, (b) Özerklik, Kontrol Algısı ve Esnek Zaman Yönetimi.

(a) Mental Rahatlık ve Stresin Azalması ($f=41$)

Katılımcılar çoğunlukla trafik ve ulaşım kaynaklı stresin ortadan kalkmasının, fiziksel ve zihinsel yorgunluğun azalmasının ve çalışma ortamı stresinden uzaklaşmanın ruh hâllerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bir katılımcı bu durumu, “*Ruh halime ve mutluluğuma genel olarak olumlu katkısı oldu. Çünkü her gün işe gitmek için yolda harcadığım zamanı artık kendime ayırabiliyorum.*” (K31, 41, İnsan Kaynakları Uzmanı, Telekomünikasyon, İstanbul) sözleriyle ifade etmiştir. Başka bir katılımcı ise, “*Ruh halime etkisi çok olumlu oldu. En önemli sebep ise trafik olmaması ve bu sayede kendime daha çok zaman ayırabilmem.*” (K59, 37, Yazılım Geliştirici, Bilişim, İstanbul) diyerek trafik ve stresin azalmasının önemini vurgulamıştır.

(b) Özerklik, Kontrol Algısı ve Esnek Zaman Yönetimi ($f=65$)

Katılımcılar, çalışma saatlerini kendi üretkenlik düzeylerine göre düzenleyebilmenin ve esnek zaman yönetiminin mutluluklarını artırdığını ifade etmiştir. Örneğin, bir kampanya koordinatörü, “*Uzaktan çalışma ruh halimin iyileşmesine, özgüvenimin artmasına ve işime daha motive olmama katkı sağladı*” (K22, 49, Kampanya Koordinatörü, E-Ticaret, Elazığ) diyerek özerklik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Bir satış müdürü ise, “*Olumlu etkenleri, zaman yönetiminin benim elimde olması. Bu da benim motivasyonumu ve mutluluğumu artırıyor*” (K55, 36, Satış Müdürü, Otomotiv, Kocaeli) sözleriyle bu kategoriyi desteklemiştir. Yine bir yazılım geliştirici, “*Etkisi kesinlikle olumlu oldu. Bu değişikliği olumlu yapan şeyler arasında kendi işimi kontrol edebilmem, kendi düzenimi kurabilmem ve bağımsızlığımın artması var*” (K60,

42, Yazılım Geliştirici, Bilişim, İstanbul) diyerek bağımsızlık ve öz-düzenleme becerisinin artışı vurgulamıştır.

Tema 2: Yalnızlık ve Tükenmişlik Hissinin Artışı

İkinci tema, uzaktan/hibrid çalışmanın getirdiği olumsuzluklara odaklanmaktadır. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: (a) Sosyal Bağların Zayıflaması ve (b) İş-Yaşam Sınırlarının Belirsizleşmesi.

(a) Sosyal Bağların Zayıflaması (f=28)

Katılımcılar sosyal izolasyonun ve iletişim eksikliğinin motivasyonlarını düşürdüğünü vurgulamıştır. Bir katılımcı, “Uzaktan/hibrid çalışmanın ruh halime olumlu etkisi olsa da zaman zaman yalnızlık hissi oluşuyor. İş arkadaşlarımla daha az iletişim kurmam motivasyonumu düşürüyor.” (K7, 29, Mühendis, Bilişim, İstanbul) sözleriyle yalnızlık sorununa değinmiştir. Bir diğer katılımcı ise, “Mesleki gelişim için iş arkadaşlarımla düzenli etkileşime ihtiyacım var, ancak bu modelde bu mümkün olmadığından mesleki yalnızlık yaşıyorum.” (K53, 34, Lider Yazılım Mühendisi, Finans, Denizli) diyerek sosyal bağların zayıflamasının mesleki etkilerini ortaya koymuştur.

(b) İş-Yaşam Sınırlarının Belirsizleşmesi (f=16)

Bu kategori altında sürekli erişilebilirlik baskısı ve özel yaşamla iş yaşamının iç içe geçmesi vurgulanmıştır. Örneğin, “Olumlu tarafı bence şu. Seni sürekli izleyen bir yönetici yok. Ama olumsuz tarafı, sürekli çevrimiçi olmam gerekiyor. Bu da beni yoruyor.” (K70, 34, Yazılım Geliştirici, Bilişim, Isparta) ifadesi, erişilebilirlik baskısına işaret etmektedir. Bir diğer katılımcı ise, “Zamanımı kontrol edemediğimde sürekli çalışma baskısı hissetmek beni oldukça yoruyor ve tükenmişliğe neden oluyor.” (K56, 35, Teknik Lider, Bilişim, İstanbul) sözleriyle sınır belirsizliği ve tükenmişlik ilişkisini net biçimde aktarmıştır.

Demografik ve mesleki profiller incelendiğinde, farklı grupların deneyimlerinin birbirinden ayrıştığı görülmektedir. Genç profesyoneller (20’li yaşlarda) için esneklik ve motivasyon ön plana çıkmıştır. Örneğin, 29 yaşındaki bir mühendis, “Uzaktan/hibrid çalışmanın ruh halime olumlu etkisi olsa da zaman zaman yalnızlık hissi oluşuyor. İş arkadaşlarımla daha az iletişim kurmam motivasyonumu düşürüyor” (K7, Bilişim, İstanbul) sözleriyle hem olumlu yönleri hem de yalnızlık sorununu aynı anda dile

getirmiştir. Orta yaşlı çalışanlar (40 yaş üzeri) ise daha çok zaman yönetimi ve aileye zaman ayırabilme imkânına vurgu yapmıştır. 41 yaşındaki bir insan kaynakları uzmanı, *“Ruh halime ve mutluluğuma genel olarak olumlu katkısı oldu. Çünkü her gün işe gitmek için yolda harcadığım zamanı artık kendime ayırabiliyorum”* (K31, Telekomünikasyon, İstanbul) sözleriyle bu durumu aktarırken, 42 yaşındaki bir yazılım geliştirici, *“Etkisi kesinlikle olumlu oldu. Bu değişikliği olumlu yapan şeyler arasında kendi işimi kontrol edebilmem, kendi düzenimi kurabilmem ve bağımsızlığımın artması var”* (K60, Bilişim, İstanbul) diyerek özerklik ve bağımsızlık duygusunun önemine dikkat çekmiştir. Yöneticiler açısından ise iş-özel yaşam sınırlarının kaybolması ve tükenmişlik baskısı öne çıkmıştır. 35 yaşındaki bir teknik lider, *“Zamanımı kontrol edemediğimde sürekli çalışma baskısı hissetmek beni oldukça yoruyor ve tükenmişliğe neden oluyor”* (K56, Bilişim, İstanbul) ifadesiyle bu zorluğu dile getirmiştir.

Sektörel farklılıklar da dikkat çekmektedir. Bilişim sektörü çalışanları, mekânsal esneklik ve üretkenlik kazanımlarını öne çıkarmalarına rağmen, sosyal izolasyon ve sürekli erişilebilir olma baskısını en yoğun yaşayan grup olmuştur. Finans sektöründe çalışanlar ise daha çok sosyal bağların zayıflaması ve mesleki yalnızlık konularına odaklanmıştır. 34 yaşındaki bir lider yazılım mühendisi, *“Mesleki gelişim için iş arkadaşlarımla düzenli etkileşime ihtiyacım var, ancak bu modelde bu mümkün olmadığından mesleki yalnızlık yaşıyorum”* (K53, Finans, Denizli) sözleriyle bu sorunu net biçimde ortaya koymuştur. Ayrıca şehir farklılıkları da bulgulara yansımıştır. Büyük şehirlerde yaşayan katılımcılar, özellikle İstanbul örneğinde olduğu gibi, trafik ve ulaşım süresinin ortadan kalkmasını en önemli kazanım olarak vurgulamıştır. 37 yaşındaki bir yazılım geliştirici, *“Ruh halime etkisi çok olumlu oldu. En önemli sebep ise trafik olmaması ve bu sayede kendime daha çok zaman ayırabilmem”* (K59, Bilişim, İstanbul) sözleriyle bu avantajı somutlaştırmıştır.

Genel olarak, uzaktan ve hibrit çalışmanın çalışanların mutluluğu ve ruh hâli üzerindeki etkileri yaş, sektör, pozisyon ve şehir bağlamında farklılaşmaktadır. Bulgular, genç çalışanlar için motivasyon ve esneklik, orta yaşlı çalışanlar için aile ve zaman yönetimi, bilişim çalışanları için üretkenlik ve özerklik, finans çalışanları için sosyal bağların zayıflaması, yöneticiler için ise sınır belirsizliği ve tükenmişlik hissinin öne çıktığını göstermektedir.

Tamamen uzaktan veya hibrit çalışmanın genel olarak işten alınan doyum, işle meşgul olurken ki enerji ve akış haliyle nasıl ilişkili olduğu, %100 ofisten çalışmaya kıyasla bir değişiklik olup olmadığı ve bu değişimi olumlu/olumsuz yapan etkenleri belirlemek adına yöneltilen sorudan elde edilen cevapların analizi neticesinde bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: %100 Ofisten Çalışmaya Kıyasla İş Doyumu, Enerji ve Akış Hali

Tema	Kategori	Kod	f
İşteki Doyum ve İçsel Motivasyonu Artıran Faktörler (f=143)	İş Üzerindeki Kontrol ve Özerklik Algısı (f=46)	Çalışma üzerinde kişisel kontrol	16
		Özerklikle içsel motivasyon	14
		Öncelik temelli planlama	12
		Tanınma ve geribildirim	4
	Esnek Çalışma Saatlerinin Enerji Düzeyine Pozitif Etkisi (f=40)	Ulaşım stresinde azalma	18
		Zaman özerkliği ve kişisel enerji	14
		Fiziksel konfor etkisi	8
	Akış Deneyiminin Kolaylaşması ve İşteki Odaklanmanın Artışı (f=47)	Sessiz çalışma ortamı ve akış hali	16
		Bölünmelerin azalması	11
		İşin anlamı ve tatmin artışı	10
Derin odak ve iş kalitesi		8	
Öğrenme-gelişim fırsatları		2	
İşteki Doyum, Enerji ve Akış Halini Azaltan Faktörler (f=79)	Sosyal İzolasyon Kaynaklı İş Enerjisi ve Motivasyonundaki Kayıp (f=29)	Sosyal izolasyon	18
		Takım iletişiminde azalma	11
	İş-Özel Yaşam Sınırlarının Belirsizleşmesi ve Sürekli Özdisiplin Gerekliliği (f=40)	Öz disiplin yükü	13
		Sınır belirsizliği ve enerji düşüşü	12
		Ergonomi/ fiziksel sağlık sorunları (hareketsizlik, ekran süresi vb.)	7
		Ev işi uyaranlar ve akış kaybı	6
		Ekipman-donanım eksikliği	2

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Ayrıntılı analizi sonucunda, (1) İşteki Doyum ve İçsel Motivasyonu Artıran Faktörler ve (2) İşteki Doyum, Enerji ve Akış Hâlini Azaltan Faktörler olmak üzere iki tema belirlenmiştir.

Tema 1: İşteki Doyum ve İçsel Motivasyonu Artıran Faktörler

Tablo 7 incelendiğinde, uzaktan/hibrid çalışma modelinin iş doyumu, enerji ve akış (flow) deneyimini artıran unsurlar analiz edilmiştir. Bu temayı destekleyen üç kategori belirlenmiştir: (a) İş üzerindeki kontrol ve özerklik algısı, (b) Esnek çalışma saatlerinin enerji düzeyine pozitif etkisi, (c) Akış deneyiminin kolaylaşması ve işteki odaklanmanın artışı.

(a) İş üzerindeki kontrol ve özerklik algısı (f=46)

Katılımcılar, işi ve zamanı kendi önceliklerine göre planlayabilmeyi yüksek tatmin ve motivasyonla ilişkilendirmiştir. Aynı zamanda işi ve zamanı kendi önceliklerine göre planlayabilmenin hem verimliliği hem de içsel güdülenmeyi yükselttiğini vurgulamaktadır. Örneğin İstanbul’da yönetici olarak çalışan bir katılımcı, “*Uzaktan çalışma modelinde kendi zamanımı planlayabilmem... üretim sürecinde daha tutkulu ve verimli olmamı sağladı.*” (K29) diyerek özerkliğin etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Elazığ’daki bir kampanya koordinatörü, “*Dijital çalışmalar... aynı zamanda kendini ve becerilerini geliştirmene imkân sağlar.*” (K22) ifadesiyle özerklik-öğrenme bağına vurgulamış; İstanbul’daki bir yazılım geliştirici ise, “*...kontrol hissi, içsel motivasyonumu ve enerjimi yüksek tutuyor.*” (K60) sözleriyle kontrol algısının motivasyona doğrudan katkısını dile getirmiştir.

(b) Esnek çalışma saatlerinin enerji düzeyine pozitif etkisi (f=40)

En belirgin nedenler ulaşım/trafik yükünün ortadan kalkması, zaman özerkliği ve fiziksel konfordur. Bir yazılım geliştirici, “*Ulaşım sorunun olmadığı için daha erken kalkmam gerekiyor; bu sayede gün içinde daha enerjik oluyorum*” (K45, 27, Yazılım Geliştirici, Fintech, İstanbul) şeklinde ifade ederken; bir yönetici, “*İşe gidip gelirken geçen sürenin bana kalması içsel motivasyonumu...*” (K19, 30, Yönetici, İstanbul) sözleriyle zaman kazancının motivasyona katkısını vurgulamıştır. Benzer biçimde, “*Yol ve trafik gibi dertlerim olmadığı için güne çok daha dinç başlıyorum, daha verimli çalışıyorum*” (K67, 39, Yazılım Geliştirici, Fintech, İstanbul) ifadesi enerji artışını desteklemektedir.

(c) Akış deneyiminin kolaylaşması ve işteki odaklanmanın artışı (f=47)

Sessiz/rahat çalışma ortamı ve bölünmelerin azalması, derin odak ve akışa geçişi kolaylaştırmaktadır. “İşten aldığım doyum ve özellikle akış haline geçme becerim arttı...” (K31, 41, İnsan Kaynakları Uzmanı, Telekomünikasyon, İstanbul). Bir başka katılımcı, “Özellikle odaklanma sorununun olmadığı bir ortam ev ortamı... yaptıklarım hâkim olduğum için başarı duygusu daha belirgin oluyor” (K47, 42, Yönetici, Perakende, Antalya) diyerek dikkat bölünmesinin azaldığını belirtmiştir. “Bu akış hâli, işten aldığım doyum da artırdı” (K33, 36, Yönetici, Tarım, Mersin) ifadesi, akış–doyum bağıni pekiştirmektedir.

Tema 2: İşteki Doyum, Enerji ve Akış Hâlini Azaltan Faktörler

İkinci tema, uzaktan/hibrid çalışmanın olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: (a) Sosyal bağların zayıflaması ve (b) İş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi ve sürekli özdisiplin gerekliliği.

(a) Sosyal İzolasyon Kaynaklı İş Enerjisi ve Motivasyonundaki Kayıp (f=29)

Ekip içi iletişimin zayıflaması ve yüz yüze temasın sınırlanması motivasyon ve enerji kaybına yol açmıştır. “İşten aldığım doyum değişmemiştir. Fakat iletişim konusunda sorunların artmasına neden olmuştur” (K44, 31, Yazılım Geliştirici, FinTech, İstanbul). Bir katılımcısı ise “Uzaktan çalışmada sosyal izolasyon ve ekip içi destek gibi unsurların önemini daha çok fark ettim” (K63, 32, Turizm, Antalya) diyerek sosyal bağların kırılganlığını vurgulamıştır.

(b) İş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi ve sürekli özdisiplin gerekliliği (f=40)

Sürekli özdisiplin ihtiyacı, toplantı yoğunluğu, ergonomi ve ev içi kesintiler enerji ve doyumunu düşürmektedir. İstanbul’da çalışan bir uzman, “Ofis dışı çalışmak... kişinin kendi sınırlarını oluşturmasıyla mutlu hissedebiliyor.” (K12) diyerek sınır koymanın gereğini vurgulamış; Antalya’da finans alanında yönetici olan bir katılımcı, “Aşırı yoğunluk ve bitmeyen online toplantı trafiği enerjimi... yetiştirme telaşı içindeyim. Bu da işten alınan doyumunu yok ediyor.” (K51) sözleriyle toplantı yükünün tüketici etkisini dile getirmiştir. Ayrıca ev koşullarına bağlı ergonomi/fiziksel sağlık sorunları da

olumsuzluklar arasındadır: “...evde koltuk, masa, ofisin ısısı gibi fiziki ve ergonomik sorunlar yaşıyabiliyoruz.” (K5, İstanbul).

Demografik ve mesleki profiller incelendiğinde, farklı grupların deneyimlerinin birbirinden ayrıştığı görülmektedir. Genç profesyoneller (özellikle bilişim/fintech yazılım geliştiricileri) en çok trafik/ulaşım yükünün kalkmasıyla enerji artışı (K45, K67; ayrıca K19) ve akış/derin odak kazanımlarını (K33) vurgulamıştır. Orta yaş ve yönetim kademesi, özerklik–kontrol algısının doyumunu yükselttiğini belirtmekle (K29, K60) birlikte, yoğun çevrimiçi toplantılar ve sınır belirsizliği nedeniyle yıpranmayı (K51) daha sık dile getirmiştir. Bilişim ve fintech çalışanları bir yandan zaman özerkliği ve akış avantajlarını (K31, K47, K60) öne çıkarırken, diğer yandan iletişim kırılganlıkları/izolasyon (K44, K63) ve toplantı yükü (K51) gibi riskleri daha fazla raporlamıştır. Büyük şehirlerde (özellikle İstanbul) belirgin kazanım ulaşım stresinin ortadan kalkması ve zamanın çalışan lehine yeniden dağılmasıdır; aynı bağlamda iletişim yoğunluğu ve sınır yönetimi sorunları da bu grupta daha görünür olmuştur.

Katılımcıların %100 ofisten çalışmaya kıyasla, tamamen uzaktan veya hibrit çalışma modelinde iş ve özel yaşam dengelerinde nasıl bir değişim olduğu ve bu değişimin aile yaşamları, kendilerine ve kişisel bakımlarına ayırdıkları zaman ve sosyal hayatlarındaki yansımalarını ortaya koyabilmek adına yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: %100 Ofisten Çalışmaya Kıyasla İş ve Özel Yaşam Dengesi

Tema	Kategori	Kod	f
İş-Özel Yaşam Dengesini İyileştiren Faktörler (f=135)	Aile Yaşamında İyileşme (f=52)	Aileye zaman ayırma	26
		Aile içi ilişkilerin güçlenmesi	14
		Ev sorumluluklarının dengelenmesi	12
	Kişisel Bakım ve Sağlıkta Artış (f=40)	Kişisel bakım ve sağlığa ayrılan zamanın artması	18
		Fiziksel aktivitelere zaman ayırma	12
		Uyku düzeni ve beslenmenin iyileşmesi	10
		Sosyal aktivitelerde artış	20
	Sosyal Yaşam ve İlişkilerin Güçlenmesi (f=43)	Arkadaş ve yakın çevreyle ilişkilerin gelişmesi	14
		Kişisel gelişim ve hobiler	6
		Çalışma disiplini ve rutinler	3

İş-Özel Yaşam Dengesini Bozan Faktörler (f=56)	İş-Özel Yaşam Sınırlarının Belirsizleşmesi (f=34)	İş ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması	18
		Mesai dışı saatlerde çalışmanın artması	16
	Sosyal İzolasyon ve Kişisel Bakımın İhmal Edilmesi (f=22)	İş arkadaşları ile sosyal ilişkilerin zayıflaması ve izolasyon	12
		Kişisel bakımın ve sağlığın ihmal edilmesi	10

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Kod ve kategorilerin oluşturulması sürecinin ardından iki tema belirlenmiştir: (1) İş-Özel Yaşam Dengesini İyileştiren Faktörler ve (2) İş-Özel Yaşam Dengesini Bozan Faktörler.

Tema 1: İş-Özel Yaşam Dengesini İyileştiren Faktörler

Katılımcıların büyük çoğunluğu (f=126), uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin iş-özel yaşam dengesini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu tema üç kategori altında incelenmiştir: (a) Aile Yaşamında İyileşme, (b) Kişisel Bakım ve Sağlıkta Artış, (c) Sosyal Yaşam ve İlişkilerin Güçlenmesi.

(a) Aile Yaşamında İyileşme (f=52)

Hibrit/uzaktan çalışma modelinin aile yaşamı üzerindeki en önemli katkısı, aileye daha fazla zaman ayırabilme ve aile içi ilişkilerin güçlenmesidir. Katılımcılar ayrıca ev içi sorumlulukların dengelenmesinde de olumlu etkiler yaşamışlardır. Bir insan kaynakları yöneticisi bu durumu, “Evden çalıştığım günlerde aileme daha fazla zaman ayırabiliyorum. Çocuğumu servise kendim bırakıyorum bu da aile içi denge ve mutluluk açısından değerli.” (K5, Hızlı Tüketim Malları, İstanbul) sözleriyle aktarmıştır. Benzer şekilde, genç bir bilişim çalışanı, “Yol süresinden tasarruf etmek aileme ve kendime daha fazla vakit ayırmamı sağladı.” (K7, Bilişim, İstanbul) diyerek aileyle geçirilen zamanın artışı vurgulamıştır.

(b) Kişisel Bakım ve Sağlıkta Artış (f=40)

Hibrit çalışmanın sağladığı esneklik, çalışanların kişisel bakımlarına, uyku ve beslenme düzenine, fiziksel aktivitelere daha fazla zaman ayırabilmelerine imkân tanımaktadır. Bir finans çalışanı bu durumu, “Evden çalıştığım günlerde kişisel planlarıma, ev işlerine ya da dinlenmeye daha fazla vakit ayırabiliyorum. Spor yapacak

vakti dışarıda kaybettiğim zamanla kıyaslayınca daha kolay yaratıyorum.” (K2, Finans, İzmir) sözleriyle ifade etmiştir. Ayrıca, bazı katılımcılar uyku düzenlerindeki iyileşmenin genel sağlıklarını olumlu etkilediğini dile getirmiştir.

(c) Sosyal Yaşam ve İlişkilerin Güçlenmesi (f=34)

Katılımcıların önemli bir kısmı, sosyal aktivitelerde artış yaşadıklarını ve yakın çevreleriyle olan ilişkilerinin güçlendiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra kişisel gelişim ve hobiler için ayrılan zaman da artmıştır. İletişim sektöründe çalışan bir katılımcı, “Yolda kaybetmediğim zaman, gün sonunda zihinsel olarak dinlenmem ve kendime vakit ayırmam için bana önemli bir alan açıyor. Bu zamanı kişisel gelişimime, ertelediğim isteklerime veya sadece dinlenmeye ayırabilmek, ertesi güne daha enerjik başlamamı sağlıyor.” (K4, İletişim ve Medya, İstanbul) sözleriyle bu katkıyı özetlemiştir.

Tema 2: İş-Özel Yaşam Dengesini Bozan Faktörler

Katılımcıların bir bölümü (f=56), uzaktan ve hibrit çalışmanın iş-özel yaşam dengelerini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Bu tema iki kategori altında toplanmıştır: (a) İş-Özel Yaşam Sınırlarının Belirsizleşmesi, (b) Sosyal İzolasyon ve Kişisel Bakımın İhmal Edilmesi.

(a) İş-Özel Yaşam Sınırlarının Belirsizleşmesi (f=34)

Hibrit çalışmanın esneklik sağlarken aynı zamanda iş-özel yaşam sınırlarını bulanıklaştırdığı görülmüştür. Katılımcılar, mesai dışı saatlerde de çalışmak zorunda kaldıklarını ve ev-iş arasındaki ayrımın zayıfladığını belirtmiştir. Bir bilişim danışmanı, “Ev yaşamındaki sorumlulukları daha fazla üstlenmek zorunda kaldım. Bu olumsuz oldu. Ayrıca iş kaynaklı sosyal çevrem azaldı.” (K3, Bilişim, Ankara) sözleriyle iş-özel yaşam sınırlarının kaybolmasının yarattığı baskıya işaret etmiştir.

(b) Sosyal İzolasyon ve Kişisel Bakımın İhmal Edilmesi (f=22)

Katılımcılar, evden çalışmanın sosyal bağları zayıflattığını ve kimi zaman kişisel bakım disiplini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bir pazarlama uzmanı, “Bu çalışma modelinde ilk başlarda evde olduğumda rahatım hissiyle bazen günü pijamayla geçirmek, kişisel bakım motivasyonumu düşürüyordu. Fakat iyi bir günlük rutin oluşturup iş-özel yaşam dengesini güçlendirebildiğimi gördüm.” (K7, Bilişim, İstanbul) diyerek izolasyon ve bakım sorunlarını dile getirmiştir.

Katılımcıların iş–özel yaşam dengesi deneyimlerinin yaş, medeni durum ve sektör değişkenlerine göre farklılaştığı görülmektedir. Genç çalışanlar (20’li yaşlarda), hibrit modelin sunduğu esnekliği, kişisel gelişim ve hobiler için zaman kazanımını, sosyal aktivitelere katılımı ön plana çıkarmıştır. Bekâr katılımcılar bireysel ilgi alanlarına yönelme ve sosyal çevreyle etkileşimi öne çıkarırken, evli ve çocuk sahibi olanlar için en belirgin kazanım aileye daha fazla vakit ayırabilme ve ev sorumluluklarını dengeleme olmuştur. Orta yaş grubundaki katılımcılar (30–40 yaş arası) özellikle aile yaşamı, zaman yönetimi ve sorumluluk paylaşımına vurgu yaparken; daha ileri yaşta olanlar için iş–özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması ve tükenmişlik riskleri daha fazla dile getirilmiştir. Sektörel açıdan incelendiğinde, bilişim sektöründe çalışanların esneklik ve üretkenlikten fayda sağlamakla birlikte sınır belirsizliği ve sosyal izolasyon sorunlarını daha yoğun yaşadıkları dikkat çekmektedir. Finans sektöründe çalışanlar kişisel bakım ve sağlıklı yaşam imkânlarına odaklanırken, iletişim ve medya sektöründekiler sosyal ilişkiler ve kişisel iyilik halindeki artışı ön plana çıkarmıştır. Hızlı tüketim malları sektöründe aileye ayrılan zaman ve ev içi denge öne çıkarken, turizm sektöründe çalışanlar daha çok kişisel bakım ve sağlıkla ilgili iyileşmeleri vurgulamıştır. Bu bulgular, hibrit/uzaktan çalışma modelinin etkilerinin hem bireysel özellikler hem de sektör dinamikleri doğrultusunda farklılaştığını göstermektedir.

Uzaktan ya da hibrit çalışmanın getirdiği sürekli çevrimiçi olma hali, anlık mesajlara veya toplantılara hızlı yanıt verme beklentisinin, katılımcıların psikolojik iyi oluşlarında ve mutluluklarında yarattığı değişimi ve sebeplerini ortaya koymaya yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilen kod, kategori ve temalar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Sürekli Çevrimiçi Olma ve Hızlı Yanıt Verme Beklentisinin Sonuçları

Tema	Kategori	Kod	f
Sürekli Çevrimiçi Olma Durumunun Olumlu Psikolojik Etkileri (f=75)	İş Verimliliği ve Etkin İletişim (f=40)	İletişim ve koordinasyon	18
		Etkin iş süreci ve hız	14
		Sürekli bağlantı ve güven hissi	8
	Esnekliğin Sağladığı Psikolojik Rahatlık (f=35)	Esnek çalışmada psikolojik rahatlık	20
		Çalışma ortamı seçimi özgürlüğü	15
Sürekli Çevrimiçi Olma Durumunun Olumsuz Psikolojik Etkileri (f=92)	Psikolojik Yüklenme ve Zihinsel Yorgunluk (f=56)	Zihinsel yorgunluk	22
		Anında cevap verme baskısı	17
		Bildirimlerin sürekli dikkat dağıtması	11
		Motivasyon kaybı	6

İş-Yaşam Dengesinin Bozulması ve Zaman Yönetimi Sorunları (f=36)	Mesai dışı saatlerde bile çalışma beklentisi	20
	Kişisel zamanın kontrolünün azalması	16

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Yapılan analiz neticesinde iki ana tema belirlenmiştir: (1) Sürekli Çevrimiçi Olma Durumunun Psikolojik Olumlu Etkileri ve (2) Sürekli Çevrimiçi Olma Durumunun Psikolojik Olumsuz Etkileri.

Tema 1: Sürekli Çevrimiçi Olma Durumunun Psikolojik Olumlu Etkileri

Katılımcıların önemli bir bölümü (f=75), sürekli çevrimiçi olmanın ve hızlı yanıt beklentisinin bazı olumlu psikolojik sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: İş verimliliği ve etkin iletişim ile esnekliğin sağladığı psikolojik rahatlık.

(a) İş Verimliliği ve Etkin İletişim (f=40)

Katılımcılar, Katılımcılar, çevrimiçi görünürlüğün iletişim ve koordinasyonu kolaylaştırdığını (f=18) ve iş süreçlerini hızlandığını (f=14); kimi ekiplerde ise sürekli bağlantının “güven” duygusunu artırdığını (f=8) belirtmiştir. Bir yazılım çalışanı, “Kullandığımız uygulamalar çevrim içi olup olmadığımızı gösterdiği için ekip arkadaşlarım bana ne zaman ulaşabileceklerini rahatça görebiliyor. Bu da iletişimi kolaylaştırıyor ve işler daha hızlı ilerliyor... Bu denge hem psikolojik olarak iyi hissetmemi hem de motivasyonumu korumamı sağlıyor.” (K7, Bilişim, İstanbul). Başka bir katılımcı, ekipte asenkron iletişim ve beklentilerin netliğinin koruyucu etkisini şöyle özetlemiştir: “Acil olmadıkça kimseden anında yanıt beklenmiyor. Bu güven ortamı, modeli benim için daha da yaşanılır kılıyor.” (K59, Bilişim, Isparta). Yönetmel rollerden gelen yanıtlar da güvene dayalı iletişim tarzının baskıyı azalttığını göstermektedir (K2, Finans, İzmir).

(b) Esnekliğin Sağladığı Psikolojik Rahatlık (f=35)

Sürekli bağlantıda olabilme, mekân ve zaman esnekliği yoluyla psikolojik rahatlık ve kontrol algısı sağlamaktadır. Bir katılımcı, “Dünyanın her yeri ile bağlantı halinde olmak bana iyi geliyor... Gündüz yolculuk yaparken acil bir sistem yüklemesi

gerektiğinde en yakın yerde durup hemen bilgisayar açıp işimi hallediyorum; işler tıkanmıyor... Bu durum bende stresli bir duygu yaratmıyor.” (K24, Tekstil, Ankara). Bu ifadeler, esnekliğin yalnız verimlilik değil, öznel iyi oluş üzerinde de olumlu bir etki yarattığını göstermektedir.

Tema 2: Sürekli Çevrimiçi Olma Durumunun Olumsuz Psikolojik Etkileri

(a) Psikolojik Yüklenme ve Zihinsel Yorgunluk (f=56)

Önemli bir grup, “sürekli tetikte kalma” ve anında cevap verme baskısı (f=17) nedeniyle zihinsel yorgunluk yaşadığını belirtmiştir. Reklam sektöründeki bir katılımcı, *“Sürekli çevrimiçi olma hali ve mesajlara gecikmeden yanıt verme baskısı, zihinsel yorgunluğa neden oluyordu... Bildirimleri belirli saatlerde sessize alıp kendime ait zamanlar yaratarak daha sürdürülebilir bir tempo oturttum.”* (K29, Reklam, İstanbul). Bir diğeri, beklentiyi “dijital bir tasma” olarak nitelendirmiş, *“Bu durum, işin hiç bitmediği algısına yol açıyor; zihinsel dinlenmeyi engelliyor.”* demiştir (K31, Telekomünikasyon, İstanbul). Bazı katılımcılar açık biçimde “motivasyon kaybı” (f=6) yaşadığını ifade etmiştir (K2, Finans, İzmir). Bildirimlerin sürekli dikkat dağıtması (f=11), olumsuz etkilerin bir başka boyutudur: *“Çalıştığım pozisyon gereği sürekli çevrimiçiyim... Sürekli bildirimlere maruz kalmanın dikkat dağınıklığı artırdığını düşünüyorum.”* (K15, İletişim ve Medya, İstanbul). Çağrı merkezinde çalışan bir katılımcı, *“...her bildirimde refleksle yanıt verme isteği”*nin başta zihinsel yük yarattığını, zaman blokları ile bunu azalttığını belirtmiştir (K23, Çağrı Merkezi, Burdur).

(c) İş-Yaşam Dengesinin Bozulması ve Zaman Yönetimi Sorunları (f=36)

Mesai dışı saatlerde bile çalışma beklentisi (f=20) ve kişisel zamanın kontrolünün azalması (f=16) öne çıkan sorunlardır. E-ticaret alanındaki bir katılımcı, *“E-maillere akşam 10’da bile cevap vermeye başladım... zaten uygunsun beklentisi oluşuyor; bu da zamanın bana değil başkalarına ait olduğu hissini doğuruyor.”* (K18, E-Ticaret, İstanbul). Bir başka katılımcı, başlangıçta “mesajlara hemen dönme” alışkanlığının kaygı yarattığını; zamanla *“belirli zaman aralıklarında kontrol” yaklaşımına geçerek baskıyı yönettiğini aktarmıştır* (K20, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara). Diğer yandan bazı ekiplerde sınırlar baştan net konduğunda mesai dışı beklentinin normalize edilmediği de belirtilmiştir (K30, Reklam, İstanbul).

Bulgular demografik ve sektörel farklılıklar açısından değerlendirildiğinde; Teknik/BT rolleri iletişim ve hız kazanımlarını kabul etmekle birlikte, anında yanıt ve tetikte olma baskısının psikolojik yükünü daha görünür yaşamaktadır (K7, Bilişim, İstanbul; K59, Bilişim, Isparta). Müşteri teması yüksek alanlarda (çağrı merkezi, reklam, telekom) bildirim yoğunluğu ve zihinsel yorgunluk söylemi belirgindir (K23, Çağrı Merkezi, Burdur; K29, Reklam, İstanbul; K31, Telekomünikasyon, İstanbul). Yönetici/koordinasyon rollerinde çevrimiçi olma yoğunlukla “işin doğası” olarak görülmekte; asenkron iletişim, kurumsal sınırlar ve güvene dayalı ekip kültürü olduğunda psikolojik olumsuzluk sınırlanmaktadır (K2, Finans, İzmir; K24, Tekstil, Ankara). Özetle, kurum kültürü ve rol gereklilikleri, sürekli çevrimiçi olmanın olumlu verimlilik–rahatlık ile olumsuz yük–sınır ihlali dengesi üzerinde belirleyici görünmektedir.

Tablo 9 genel olarak değerlendirildiğinde, sürekli çevrimiçi olma iki ucu olan bir deneyimdir: Verimlilik/koordinasyon ve esnekliğin sağladığı psikolojik rahatlık bir tarafta, anında yanıt baskısı, zihinsel yorgunluk, dikkat dağılması ile mesai dışı beklenti ve zaman kontrolünün azalması tam tersi tarafta yer almaktadır. Asenkron iletişim, sınırların baştan netleştirilmesi, zaman blokları ve bildirim yönetimi gibi pratikler, olumsuz etkileri azaltıp olumlu etkileri güçlendiren başlıca düzenekler olarak öne çıkmaktadır.

4.3. Üretkenlik, Verimlilik ve Performans

Tamamen uzaktan veya hibrit çalışma modelinde, %100 ofisten çalışmaya kıyasla, katılımcıların üretkenlik, verimlilik ve performanslarının nasıl şekillendiğini belirlemek adına yöneltilen sorulara dair genel bulgular bu başlık altında sunulmuştur.

Uzaktan veya hibrit çalışma modelinde katılımcıların zaman yönetimlerinde, iş verimlilikleri ve üretkenliklerinde nasıl bir değişim gözlemledikleri; ofis dışı, ev ortamı ve uzaktan çalışmada fiziksel çalışma ortamlarının (örneğin; ergonomi, dikkat dağıtıcı unsurlar) verimlilikleri ile nasıl ilişkili olduğuna dair oluşturulan tema, kod ve kategoriler Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Uzaktan/ Hibrit Çalışma Ortamlarında Üretkenlik ve Verimlilik

Tema	Kategori	Kod	f
İş Verimliliği ve Üretkenliğini Artıran Faktörler (f=134)	Odaklanma ve Dikkat Dağıtıcıların Azalması (f=52)	Dikkat dağıtıcı unsur azlığı	26
		Sessiz çalışma ortamı	16
		İşte bölünmelerin azalması	10
	Ergonomi ve Çalışma Ortamı Konforu (f=44)	Ortam ergonomisi ve çalışma konforu	24
		Fiziksel rahatlık	20
		Zaman esnekliği	18
	Zaman Yönetiminde İyileşme ve Esneklik (f=38)	Zaman tasarrufu (trafik/ulaşım)	16
		Öz disiplinin güçlenmesi	6
		Sosyal Etkileşim Eksikliği ve Motivasyon Kaybı (f=34)	18
İş Verimliliği ve Üretkenliğini Azaltan Faktörler (f=60)	Sosyal Etkileşim Eksikliği ve Motivasyon Kaybı (f=34)	Sosyal izolasyon	18
		Ekip içi iletişim eksikliği	16
	Ev Ortamında Dikkat Dağıtıcı Unsurlar ve Motivasyon Sorunları (f=26)	Aile bireyleri ve dikkat dağıtıcılar	14
		Öz disiplin ve motivasyon kaybı	12

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Katılımcı verilerinin analiz edilmesi sonucunda, iki ana tema ortaya çıkmıştır: (1) İş Verimliliği ve Üretkenliğini Artıran Faktörler ve (2) İş Verimliliği ve Üretkenliğini Azaltan Faktörler.

Tema 1: İş Verimliliği ve Üretkenliğini Artıran Faktörler

Tablo 10 incelendiğinde, uzaktan ve hibrit çalışmanın birçok katılımcı için üretkenliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu tema altında üç kategori öne çıkmaktadır: (a) Odaklanma ve dikkat dağıtıcıların azalması, (b) Ergonomi ve çalışma ortamı konforu, (c) Zaman yönetiminde iyileşme ve esneklik.

(a) Odaklanma ve Dikkat Dağıtıcıların Azalması (f=52)

Katılımcılar, ev ortamında ofiste karşılaşılan bölünmelerin ve kesintilerin olmamasının odaklanmayı artırdığını belirtmiştir. Bir tarım çalışanı, “Evde dikkat dağıtıcı unsurlar ofise göre çok daha az... Zamanımı bloklara ayırarak çok daha planlı çalışabiliyorum. Bu da gün sonunda daha fazla işi bitirmiş olmamı sağlıyor.” (K33,

Tarım, Mersin) sözleriyle bu avantajı vurgulamıştır. Benzer şekilde, ilaç ve eczacılık alanında çalışan bir katılımcı, *“Ofiste sık yaşanan bölünmeler, ev ortamında yerini daha akışkan bir üretim sürecine bıraktı.”* (K20, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara) diyerek odaklanmanın güçlenmesini ifade etmiştir.

(b) Ergonomi ve Çalışma Ortamı Konforu (f=44)

Evde kişisel tercihlere göre düzenlenen fiziksel ortamın, özellikle sessizlik ve konfor açısından verimlilik kazandırdığı görülmüştür. E-ticaret sektöründe çalışan bir katılımcı, *“Ergonomik değil ama sessizlik, verimliliğin ta kendisi oldu... Küçük düzenlemelerle fiziksel ortamımı verimli çalışmaya uygun hale getirdim.”* (K17, E-Ticaret, İstanbul) sözleriyle ergonominin etkisine dikkat çekmiştir. Veteriner sağlık alanında çalışan bir katılımcı ise, *“Dikkat dağıtıcı unsur azalıyor. Ortama uyum arttığı için verim artıyor.”* (K41, Veteriner Sağlık, İstanbul) diyerek çalışma ortamı konforunun üretkenliği artırdığını belirtmiştir.

(c) Zaman Yönetiminde İyileşme ve Esneklik (f=38)

Katılımcılar, ulaşım süresinin ortadan kalkmasıyla zaman tasarrufu sağlandığını, bu zamanın iş ve kişisel gelişime ayrıldığını vurgulamıştır. Bir bilişim çalışanı, *“Ev ortamında çalışmak verimliliğimi olumlu etkiledi... Yol süresi ortadan kalkınca zamanı daha verimli kullanabildim.”* (K7, Bilişim, İstanbul) sözleriyle bu avantajı ortaya koymuştur. FinTech alanında çalışan bir katılımcı, *“Zaman yönetimimin bana kalmasından dolayı olumlu etki etti.”* (K28, FinTech, Kahramanmaraş) diyerek esnekliğin önemini belirtmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar öz disiplinlerinin güçlendiğini dile getirmiştir. Örneğin, *“Uzaktan çalışmak bana kendi disiplini kazandırdı. Zamanı daha planlı kullanmaya başladım.”* (K16, İletişim ve Medya, İstanbul) ifadesi bu duruma işaret etmektedir.

Tema 2: İş Verimliliği ve Üretkenliğini Azaltan Faktörler

Bu tema altında, uzaktan/hibrid çalışmanın olumsuz yönleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar, özellikle sosyal bağların zayıflaması ve ev ortamındaki dikkat dağıtıcı unsurlar nedeniyle üretkenlik kaybı yaşadıklarını belirtmiştir.

(a) Sosyal Etkileşim Eksikliği ve Motivasyon Kaybı (f=34)

Katılımcıların önemli bir kısmı, ofis ortamında sağlanan sosyal etkileşimlerin kaybolmasının motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Finans sektöründe çalışan bir katılımcı, “Bireysel odaklanma artsa da, genel verimliliğim düştü. Çünkü ekip ruhu ve iş arkadaşlarıyla etkileşim azaldı.” (K51, Finans, Antalya) sözleriyle bu ikili etkiyi özetlemiştir. IT alanında çalışan bir başka katılımcı ise, “Sosyalleşebilmek için ofise gelmek gerekiyor... Bu sebepten hibrit en iyisi.” (K39, IT, İstanbul) diyerek sosyal bağların önemini vurgulamıştır.

(b) Ev Ortamında Dikkat Dağıtıcı Unsurlar ve Motivasyon Sorunları (f=26)

Katılımcıların bir bölümü, aile bireyleri ve ev işlerinin dikkatlerini dağıttığını, motivasyon kaybı yaşadıklarını belirtmiştir. Bir bilişim çalışanı, “Evde iken çocuklar yokken daha çok odaklanabiliyorum ama çocuklar dikkatimi dağıtabiliyor. Bu dengeyi yönetmek gerekiyor.” (K34, Bilişim, İstanbul) diyerek evdeki koşulların çift yönlü etkisini açıklamıştır. Mobil oyun sektöründe çalışan bir katılımcı ise, “Aile bireylerinin dikkatsiz davranışları iş verimliliğini zorlaştırabiliyor.” (K68, Mobil/Dijital Oyun Geliştirme, İzmir) sözleriyle aile kaynaklı dikkat dağınıklığını dile getirmiştir. Finans sektöründe çalışan bir katılımcı, “En büyük sorunum, kendimi motive etmede zorlanmam oldu. Bu da doğrudan verimliliğimi düşürdü.” (K53, Finans, Denizli) ifadesiyle öz disiplin sorununa işaret etmiştir. Bazı katılımcılar ise herhangi bir değişim yaşamadıklarını, verimliliklerinin sabit kaldığını belirtmiştir. Örneğin, “Olumsuz yönde hiç etkilenmedim.” (K9, Bankacılık, Ankara) ifadesi bu duruma örnektir.

Bulgular demografik açıdan değerlendirildiğinde, genç çalışanlar çoğunlukla zaman esnekliği ve trafik süresinin ortadan kalkması avantajlarını ön plana çıkarmıştır (K7, Bilişim, İstanbul). Orta yaşlı katılımcılar ise daha çok ergonomi ve fiziksel konfor boyutuna vurgu yapmıştır (K41, Veteriner Sağlık, İstanbul). Çocuk sahibi olan katılımcılar için en belirgin olumsuzluk, evdeki dikkat dağıtıcı unsurlar olmuştur (K34, Bilişim, İstanbul).

Sektörel farklılıklara bakıldığında; Tarım, Veteriner Sağlık ve FinTech gibi alanlarda çalışanlar ev ortamının ergonomi ve sessizlik avantajını öne çıkarırken (K33, Tarım, Mersin; K41, Veteriner Sağlık, İstanbul; K28, FinTech, Kahramanmaraş), Finans ve IT sektöründeki katılımcılar sosyal etkileşim eksikliğinin verimlilik kaybına yol

açtığını belirtmiştir (K51, Finans, Antalya; K39, IT, İstanbul). Özellikle müşteri ve ekip teması yüksek olan sektörlerde, işin doğası gereği sosyal bağların önemi daha fazla vurgulanmıştır. Sonuç olarak, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri çalışanların iş verimliliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, dikkat dağınıklıklarının azalması, ergonomik ve konforlu bir ortamda çalışma imkânı ve zaman tasarrufu sayesinde verimliliklerinin arttığını dile getirmiştir. Ancak sosyal etkileşim eksikliği, motivasyon kaybı ve ev ortamındaki dikkat dağınıklıkları, bu olumlu etkilerin önünde sınırlayıcı faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bulgular, yaş, aile durumu ve sektör bağlamında farklılaşmakta, genç çalışanlar için esneklik, orta yaşlı çalışanlar için konfor, aile sahipleri içinse dikkat dağınıklıkları unsurları belirleyici rol oynamaktadır.

Uzaktan veya hibrit çalışma modelinde katılımcıların performanslarında olumlu veya olumsuz nasıl değişimler olduğunu ve bu değişimlerin sebeplerini ortaya koymak adına oluşturulan tema, kod ve kategoriler Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Uzaktan/ Hibrit Çalışma Ortamlarında Performans

Tema	Kategori	Kod	f
İş Performansını Olumlu Etkileyen Faktörler (f=126)	Odaklanma ve İş Akışının Korunması (f=52)	Odaklanma ve konsantrasyon	24
		Daha az bölünme ve kesintisiz çalışma	28
	Zaman Yönetimi ve Esnekliğin Sağladığı Performans Artışı (f=42)	Trafik ve ulaşım stresinin azlığı	22
		Bireysel çalışma saatleri kontrolü	20
		Fiziksel ve psikolojik rahatlık	18
	Psikolojik ve Fiziksel Konforun Artması (f=32)	İş kaynaklı stres ve yoğunlukta azalma	14
İş Performansını Olumsuz Etkileyen Faktörler (f=62)	Sosyal İzolasyon ve Ekip İçi İletişim Sorunları (f=34)	Sosyal izolasyon	18
		Ekip içi iletişim ve etkileşimin azalması	16
	Motivasyon ve Öz Disiplin Zorlukları (f=28)	Evde motivasyon kaybı	14
		Öz disiplin sağlamakta güçlük	14
İş Performansında Değişim Yok (f=7)			

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Elde edilen bulgular neticesinde kodları ve kategorileri temsil eden (1) İş Performansını Olumlu Etkileyen Faktörler ve (2) İş Performansını Olumsuz Etkileyen Faktörler olmak üzere iki tema oluşmuştur.

Tema 1: İş Performansını Olumlu Etkileyen Faktörler

Katılımcıların önemli bir kısmı (f=126), uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin iş performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu tema kapsamında üç ana kategori öne çıkmıştır: odaklanma ve iş akışının korunması (f=52), zaman yönetimi ve esnekliğin sağladığı performans artışı (f=42) ile psikolojik ve fiziksel konforun artması (f=32).

(a) Odaklanma ve iş akışının korunması (f=52)

Katılımcılar özellikle daha iyi odaklanma ve konsantrasyonun sağlanmasının (f=24), işlerin daha az bölünerek tamamlanmasının (f=16) ve kesintisiz çalışma imkânının (f=12) performanslarını artırdığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şöyle dile getirmiştir: “*Evde çalışırken dikkatimi dağıtacak unsurlar daha az, bu sayede daha derin odaklanabiliyorum ve işlerimi daha kaliteli ve hızlı bitirebiliyorum*” (K12). Diğer iki katılımcı ise kesintisiz çalışma ortamının önemini, “*“Daha odaklı ve hızlı çalışmayı sağlıyor, insan dağılmıyor.”* (K14, İletişim ve Medya, İstanbul); “*Performansında artış oldu çünkü daha az müdahale ile daha fazla sorumluluk aldım. Bütçeleme süreçlerinde ve kampanya analizlerinde hata oranım düştü, teslim sürelerim kısaldı. Önceden toplantı için hazırlanmakla geçen zaman, şimdi üretime ve derin düşünmeye ayrılıyor.*” (K17) ifadeleri ile açıklamışlardır. “*Aynı işler evdeyken çok daha hızlı tamamlanabiliyor.*” (K47, Bilişim, Antalya) ifadesi kesintisiz ve hızlanan akışı somutlaştırmaktadır. Ayrıca “*... daha hızlı ve odaklı çalışabiliyorum.*” (K6, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara) ifadesi de odaklanma artışını desteklemektedir.

(b) Zaman yönetimi ve esnekliğin sağladığı performans artışı (f=42)

Katılımcılar trafik ve ulaşım stresinin olmamasının performanslarına olumlu etkide bulunduğunu (f=22) ve çalışma saatlerini bireysel verimliliklerine göre ayarlayabilmenin performanslarını yükselttiğini (f=20) belirtmişlerdir. Bu avantajı dile getiren bir katılımcı, “*İşe gidip gelirken geçen süre bana kaldığı için verimliliğim arttı.*” (K19, Finans, İstanbul). Benzer şekilde, “*... yol yorgunluğu, trafik stresi vs. olmamasından dolayı*” performansın arttığı ifade edilmiştir (K45, FinTech, İstanbul).

Zaman esnekliğini vurgulayan bir katılımcı, “*Esnek saatlerden dolayı iş ve özel hayat dengemi daha rahat kurabiliyorum.*” (K28, FinTech, Kahramanmaraş) demektedir. Hazırlık süresinin ortadan kalkmasına ilişkin kısa ama net bir ifade de şöyledir: “*Hazırlanma derdim olmuyor.*” (K9, Bankacılık, Ankara).

(c) *Psikolojik ve fiziksel konforun artması (f=32)*

Katılımcılar fiziksel ve psikolojik rahatlığın performanslarını olumlu yönde etkilediğini (f=18) ve stres ile yorgunluğun azalmasının iş kalitelerini artırdığını (f=14) belirtmişlerdir. Bir katılımcı, çalışma ortamının konforunu şöyle anlatmaktadır: “*Ev ortamında kendimi fiziksel olarak rahat hissediyorum, bu da daha uzun süre odaklanmamı sağlıyor ve performansımı yükseltiyor*” (K19). Diğer bazı katılımcılar ise “*Psikolojik ve fiziki olarak rahat hissettirdiği için yerine getirdiğim iş yükü gibi gelmiyor.*” (K1, Turizm, Antalya); “... daha hızlı ve daha kaliteli kod yazmam anlamına geliyor.” (K59, Bilişim, Isparta) ifadelerini kullanmışlardır.

Tema 2: İş Performansını Olumsuz Etkileyen Faktörler

Bazı katılımcılar (f=62), uzaktan ve hibrit çalışma modelinin iş performanslarını olumsuz yönde etkilediğini dile getirmiştir. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: sosyal izolasyon ve ekip içi iletişim sorunları ile motivasyon ve öz disiplin zorlukları.

(a) *Sosyal izolasyon ve ekip içi iletişim sorunları (f=34)*

Katılımcılar, uzaktan ve hibrit çalışma modelinde sosyal izolasyonun iş performansını düşürmesi (f=18) ve ekip içi iletişim eksikliklerinin performans kaybına yol açması (f=16) üzerinde özellikle durmuştur. Bu bağlamda bir katılımcı, “*Olumsuz etkiledi, mesleki sosyallikten uzak kaldık.*” (K69, Mobil/Dijital Oyun Geliştirme, Trabzon) ifadesiyle mesleki sosyalliğin azalmasının performans üzerindeki olumsuz yansımaları açıkça ortaya koymuştur. Benzer şekilde, başka bir katılımcı uzaktan iletişimin iş süreçlerini yavaşlatabildiğine dikkat çekerek, “... *planlanmış video toplantılarına dönüşerek süreci yavaşlıyor.*” (K31, Telekomünikasyon, İstanbul) sözleriyle eşzamanlı etkileşimin azalmasının verimlilik kaybı yarattığını belirtmiştir. Bu görüşleri destekler nitelikte, bir diğer katılımcı da hibrit modelde düzenli yüz yüze etkileşimin önemine işaret ederek, “... *haftada en az 2 kez ofis ortamında çalışılmalı, aksi durumda işi negatif yönde etkiler.*” (K21, Satış Pazarlama, Ankara) ifadesini kullanmıştır.

(b) Motivasyon ve öz disiplin zorlukları (f=28)

Bazı katılımcılar, uzaktan ve hibrit çalışma modelinde motivasyon kaybı (f=14) ve öz-disiplinin sürdürülmesinde güçlük (f=14) yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu noktada, motivasyon boyutuna ilişkin açık bir vurgu yapan bir katılımcı, *“Motivasyon anlamında pozitif; fakat ... aksi durumda işi negatif yönde etkiler”* (K21, Satış Pazarlama, Ankara) ifadesiyle, motivasyonun sürdürülememesi hâlinde iş performansının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, yönetsel pozisyonlarda çalışan katılımcılar uzaktan çalışmanın ek koordinasyon çabası gerektirdiğini ve bu durumun performansı zorlayabildiğini ifade etmiştir. Nitekim bir katılımcı, *“Kendi adıma olumsuz ... ekiplere yönlendirmek benim için çok daha fazla efor gerektiriyor.”* (K51, Finans, Antalya) sözleriyle, ekip yönetiminde artan sorumlulukların performans kaybına yol açtığını aktarmıştır. Ayrıca, yüz yüze etkileşim fırsatlarının azalmasının iş süreçlerinde hız ve kaliteyi düşürdüğüne yönelik görüşler de dile getirilmiştir. Örneğin, *“İstişare ve bir arada değerlendirme, anlık müdahale fırsatı ortadan kalkıyor. Bu da hem hızı hem de kaliteyi düşürüyor”* (K53, Finans, Denizli) ifadesi, anlık geri bildirim ve hızlı çözüm imkânlarının kaybolmasının performansa olumsuz yansımaları somut biçimde ortaya koymaktadır.

Demografik ve sektörel açıdan bulgular incelendiğinde; genç ve teknik rollerde çalışan katılımcılar, uzaktan ve hibrit çalışmanın performansa katkısını daha çok zaman tasarrufu, esneklik ve odaklanma kazanımları üzerinden değerlendirmiştir (ör. K40). Buna karşılık, saha ve operasyon ağırlıklı görevlerde bulunan katılımcılar performanstaki artışı daha çok trafik ve hazırlık süresinin ortadan kalkması ile ilişkilendirmiştir (ör. K34). Öte yandan, yüksek düzeyde ekip etkileşimi gerektiren bilişim ve finans sektörlerinde, sosyal izolasyon ve iletişim zorlukları daha belirgin bir olumsuzluk olarak rapor edilmiştir (K46, K59, K65).

Araştırma bulguları genel olarak, uzaktan ve hibrit çalışmanın iş performansını ağırlıklı olarak artırdığını ortaya koymaktadır. Bu artışın temelinde odaklanma ve kesintisiz iş akışı, zaman esnekliği ve tasarrufu ile psikolojik ve fiziksel konfor yer almaktadır. Bununla birlikte, sosyal izolasyon, iletişim eksiklikleri ve motivasyon/öz-disiplin sorunları, belirli sektörlerde ve roller özelinde performansı sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır.

Uzaktan veya hibrit çalışma modelinde iş yükünüzde ve günlük çalışma sürelerinde bir değişiklik olup olmadığını; varsa bu değişimin üretkenlik, verimlilik ve performanslarını nasıl şekillendirdiğini ve bu değişimlerin sebeplerini ortaya koymak adına oluşturulan tema, kod ve kategoriler Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: İş Yükü-Günlük Çalışma Sürelerindeki Değişimlerin Yansımaları

Tema	Kategori	Kodlar	f
İş Yükü ve Çalışma Süresindeki Değişimin Mutluluk, Üretkenlik ve Performansa Olumlu Yansımaları (f=134)	Artan Esneklik ve Verimlilik (f=72)	Esnek çalışma saatleri	22
		Etkili zaman yönetimi	18
		İş yükü artışına karşın stresin azalması	12
		İş yükü değişmezken verimlilikte artış	20
	Performans ve Üretkenliğin Artışı (f=34)	Daha kısa iş tamamlama süresi	20
		İşe bağlılığın artması	14
	Psikolojik ve Fiziksel İyi Oluş (f=28)	Ev ortamının fiziksel rahatlığı	16
		Stres ve yorgunlukta azalma	12
İş Yükü ve Çalışma Süresindeki Değişimin Mutluluk, Üretkenlik ve Performansa Olumsuz Yansımaları (f=68)	İş Yükü ve Zaman Yönetimindeki Zorluklar (f=36)	Çalışma süresindeki artış	18
		İş yükünün artması ve mesai saatlerinin belirsizleşmesi / Zaman yönetimi güçlüğü	18
	Motivasyon ve Psikolojik Baskı (f=32)	Artan iş yükü	16
		Çalışma süresinde artış ve zihinsel yorgunluk	16

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Elde edilen bulgular neticesinde kodları ve kategorileri temsil eden iki tema (1) İş Yükü ve Çalışma Süresindeki Değişimin Mutluluk, Üretkenlik ve Performansa Olumlu Yansımaları ve (2) İş Yükü ve Çalışma Süresindeki Değişimin Mutluluk, Üretkenlik ve Performansa Olumsuz Yansımaları olarak ortaya çıkmıştır.

Tema 1: İş Yükü ve Çalışma Süresindeki Değişimin Mutluluk, Üretkenlik ve Performansa Olumlu Yansımaları

Katılımcıların çoğunluğu (f=134), iş yükü ve çalışma sürelerinde yaşanan değişimin mutluluk, üretkenlik ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini

belirtmiştir. Bu temanın altında üç kategori öne çıkmıştır: Artan esneklik ve verimlilik, performans ve üretkenliğin artışı ve psikolojik ve fiziksel iyi oluş.

(a) *Artan esneklik ve verimlilik (f=72)*

Bu kategoride esnek çalışma saatleri (f=22) ve etkili zaman yönetimi (f=18) en sık vurgulanan unsurlar olmuştur. Katılımcılar, esnekliğin bireysel üretkenliklerini artırdığını ve zamanın daha etkin kullanılmasına imkân tanıdığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, iş yükü değişmese bile verimlilikte artış (f=20) ve iş yükü artsa dahi stresin esneklik sayesinde yönetilebilmesi (f=12) önemli kazanımlar olarak dile getirilmiştir. Bu durum, çalışanların iş süreçlerini daha verimli organize edebildiklerini ve stres düzeylerini kontrol altında tutabildiklerini göstermektedir. Katılımcı ifadelerine bakıldığında; örneğin, bir katılımcı *“Günlük süre çalışma süresi artsa da zihnim daha taze kalıyor ve iş çıktılarım daha etkili oluyor”* sözleriyle esnekliğin çıktılar üzerindeki olumlu etkisine dikkat çekmiştir (K17, E-Ticaret, İstanbul). Benzer şekilde, finans sektöründe çalışan bir katılımcı, *“İş yükümde büyük bir değişiklik olmasa da, zaman yönetimi sayesinde işlerin süresi azaldı... gün içindeki boşluklarda daha az tükenmiş hissediyorum”* diyerek zaman yönetiminin stres azaltıcı rolünü vurgulamıştır (K2, Finans, İzmir). Başka katılımcı ise, *“Sürem azaldı. İş yükü artmadı ama dağılımı daha esnek hale geldi... çalıştığım süre daha anlamlı ve üretken hissediyorum”* ifadesiyle bireysel esnekliğin performans üzerindeki etkisini öne çıkarmıştır (K20, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara). Son olarak bilişim sektöründen bir katılımcı, *“Uzaktan çalışırken normal bir planlama ve yük ile ilerleyebiliyorum”* diyerek, esneklik sayesinde iş yükünün daha kolay yönetilebildiğini belirtmiştir (K65, Bilişim, Kocaeli).

(b) *Performans ve üretkenliğin artışı (f=34)*

Katılımcılar, uzaktan ve hibrit çalışma modelinin performanslarını artıran önemli unsurlar arasında günlük işlerin daha kısa sürede tamamlanabilmesi (f=20) ve işe odaklanma ile bağlılığın artması (f=14) olduğunu belirtmiştir. Bu durum hem iş akışındaki kesintilerin azalmasına hem de bireysel motivasyonun yükselmesine bağlanmaktadır. Bir katılımcı bu katkıyı şu sözlerle dile getirmiştir: *“Çok daha kısa süre içerisinde işlerimi bitirebiliyorum; bu da genel mutluluğumu olumlu etkiliyor”* (K6, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara). Benzer şekilde, bilişim sektöründe görev yapan bir katılımcı, *“Performansın arttığını düşünüyorum. Daha odaklı kod yazılıyor...”* (K39,

Bilgi Teknolojileri, İstanbul) sözleriyle odaklanmanın performans artışına doğrudan yansıdığını ifade etmiştir. Bu bulgular, zaman yönetimi ve odaklanmanın üretkenlik üzerindeki belirleyici rolünü açıkça göstermektedir.

(c) *Psikolojik ve fiziksel iyi oluş (f=28)*

Katılımcılar, özellikle ev ortamının fiziksel rahatlığının (f=16) ve stres ile yorgunluk düzeyindeki azalmanın (f=12) mutluluk ve üretkenliklerine doğrudan katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. Çalışma ortamının rahatlığını ön plana çıkaran bir katılımcı, *“İş yükünde bir azalma/artma yok... Ortam olarak rahatlık veriyor”* (K1, Turizm, Antalya) sözleriyle bu durumu açıklamıştır. Yönetim ve planlama alanında çalışan bir başka katılımcı ise, stresin azalmasının iş kalitesini yükselttiğini belirterek, *“Sağlam kafa ile, daha az iş stresi ile daha verimli çalışabiliyorum”* (K42, Yönetim ve Planlama, Ankara) ifadesini kullanmıştır. Bu bulgular, psikolojik ve fiziksel iyilik hâlinin performans artışında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Tema 2: İş Yükü ve Çalışma Süresindeki Değişimin Mutluluk, Üretkenlik ve Performansa Olumsuz Yansımaları

Katılımcılardan bazıları (f=68), iş yükü ve çalışma sürelerindeki değişimin olumsuz etkiler yarattığını belirtmiştir. Bu tema altında iki temel kategori ortaya çıkmıştır: iş yükü ve zaman yönetimindeki zorluklar (f=36) ve motivasyon ve psikolojik baskı (f=32).

(a) *İş yükü ve zaman yönetimindeki zorluklar (f=36)*

Katılımcıların önemli bir bölümü, çalışma süresindeki artışın (f=18) stres ve tükenmişliğe yol açtığını, ayrıca iş yükünün artması ve mesai saatlerinin belirsizleşmesi (f=18) nedeniyle zaman yönetiminde güçlük yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu durum, çalışanların iş süreçlerinde sürdürülebilir bir denge kurmalarını zorlaştırmaktadır. Örneğin, bir katılımcı bu sıkıntıyı *“Çalışma sürem uzadı; ... hata yakalamam uzun sürebiliyor”* sözleriyle dile getirmiştir (K15, İletişim ve Medya, İstanbul). Benzer şekilde, *“İlk başlarda iş-özel hayat sınırları belirsizleşti...”* ifadesi (K31, Telekomünikasyon, İstanbul), sınır ihlallerinin yarattığı baskıyı vurgulamaktadır. Satış alanında çalışan bir katılımcı, *“Sürekli evden çalışmak iş yükünü arttırır”* (K21, Satış Pazarlama, Ankara) sözleriyle benzer bir gözlemi paylaşmıştır. Bir diğer katılımcı ise iş-özel yaşam sınırlarının ihlalinin şöyle ifade etmiştir: *“Mesai bitmiş ama saat 21.00’de ‘müsait*

misiniz?’... iş yükümde ve günlük çalışma süremde bir değişiklik olmadı ancak sınır ihlalleri yaşamı etkiliyor” (K18, E-Ticaret, İstanbul)..

(b) Motivasyon ve psikolojik baskı (f=32)

Katılımcıların bir kısmı, artan iş yükünün (f=16) ve uzayan çalışma sürelerinin neden olduğu zihinsel yorgunluğun (f=16) motivasyonlarını azalttığını ve performanslarını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. E-ticaret sektöründe çalışan bir katılımcı, bu baskıyı *“İş yükü çalıştıkça çoğaldı; ... bazen sabaha kadar çalışıyorum... uykusuzluktan müzdarip oluyorum”* sözleriyle açıklamıştır (K22, E-Ticaret, Elazığ). Finans sektöründe görev yapan bir başka katılımcı ise, *“Saat olarak değişiklik olmadı ama zihinsel yüküm arttı... bu da mutluluğumu ve performansımı olumsuz etkiledi”* diyerek zihinsel yorgunluğun etkisini belirtmiştir (K51, Finans, Antalya). Bulgular arasında bazı katılımcıların iş yükü veya çalışma süresinde belirgin bir değişim yaşamadıklarını ifade ettikleri nötr görüşler de yer almaktadır. Katılımcılardan biri, *“Günlük çalışma sürem esnek hale geldi ama iş yükümde artış olmadı”* (K23, Çağrı Merkezi, Burdur) diyerek iş yükü açısından daha nötr bir deneyime işaret etmiştir.

Katılımcıların demografik ve sektörel profilleri dikkate alındığında, deneyimlerin farklılaştığı görülmektedir. Teknik/bilişim rolleri (ör. K39, K65) genellikle zaman esnekliği ve odaklanma sayesinde verimliliğin arttığını rapor ederken, telekom sektöründe yoğun koordinasyon ihtiyacı nedeniyle sınır belirsizlikleri ve iletişim sorunları daha görünür olmuştur (K31). E-ticaret sektöründe, dalgalı iş hacmi ve dönemsel yoğunluk nedeniyle iş yükü artışına bağlı olarak uykusuzluk ve yorgunluk gibi sorunlar öne çıkmıştır (K22). Finans alanında yönetici pozisyonlarında çalışan katılımcılar zihinsel yük ve sorumluluk artışını özellikle vurgulamıştır (K51). Buna karşılık, çağrı merkezi çalışanları (K23) iş yükü değişmediği için daha nötr ya da olumlu deneyimler paylaşmıştır.

Elde edilen bulgular, uzaktan ve hibrit çalışmanın esneklik, zaman yönetimi ve odaklanma olanaklarıyla performans, mutluluk ve üretkenliği artırıcı etkiler sunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışma süresinin uzaması, iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması ve zihinsel yük/motivasyon baskısı gibi faktörler belirli gruplarda performansı kısıtlayan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal düzeyde net zaman ve sınır protokolleri, asenkron iletişim pratikleri ve iş yükü

dengeleme uygulamaları, olumlu etkileri güçlendirirken olumsuzlukları sınırlandırabilecek kritik mekânizmalar olarak değerlendirilmektedir.

Uzaktan veya hibrit çalışma modellerinin, katılımcıların zihinsel faaliyetlerinde (ör. yaratıcılık, stratejik düşünme, karar alma biçimlerinde) nasıl bir değişim oluşturduğunu; kendi işlerini organize etme ve sorumluluk bir değişim olup olmadığını ve yansımalarını ortaya koymak adına oluşturulan tema, kod ve kategoriler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Zihinsel Faaliyetler ile İş Organizasyonu ve Sorumluluk Alma Düzeyindeki Değişimler

Tema	Kategori	Kodlar	f
Zihinsel Faaliyetler ve İş Organizasyonuna Yönelik Olumlu Değişimler (f=134)	Yaratıcılık ve Stratejik Düşünmede Artış (f=44)	Sakin ve sessiz ortam	18
		Çevresel rahatlık ve estetik	14
		Odaklanma ve analitik beceri	12
	İş Organizasyonu ve Sorumluluk Alma Düzeyinde Gelişme (f=62)	Kişisel plan ve zaman yönetimi	32
		Öz disiplin ve sorumluluk	16
		Proaktif davranma ve karar alma	14
	Bağımsız Çalışma ile Liderlik ve Özgüven Artışı (f=28)	Özerklik ve liderlik becerisi kazanımı	14
		Bireysel kontrol ve özgüven artışı	14
Zihinsel Faaliyetler ve İş Organizasyonuna Yönelik Olumsuz Değişimler (f=44)	Sosyal Etkileşim Eksikliği ve Yaratıcılık Kaybı (f=26)	Fikir alışverişi ve yaratıcılıkta azalma	14
		Takım içi iletişim ve stratejik düşünme eksikliği	12
	Karar Alma ve İş Organize Etmede Yaşanan Zorluklar(f=18)	Karar alma süreçlerinde yavaşlık	10
		Yalnız çalışma ve istişare eksikliği	8
Nötr/ Değişiklik Yok (f=12)			

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Yapılan analiz neticesinde oluşturulan kod ve kategorilerin (1) Zihinsel Faaliyetler ve İş Organizasyonuna Yönelik Olumlu Değişimler ve (2) Zihinsel Faaliyetler ve İş Organizasyonuna Yönelik Olumsuz Değişimler şeklinde iki tema altında yer almıştır.

Tema 1: Zihinsel Faaliyetler ve İş Organizasyonuna Yönelik Olumlu Değişimler

Katılımcıların büyük çoğunluğu (f=134), uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin zihinsel faaliyetlerinde ve iş organizasyonu ile sorumluluk alma düzeylerinde olumlu değişimlere neden olduğunu belirtmiştir. Bu tema altında üç kategori ön plana çıkmıştır: yaratıcılık ve stratejik düşünme artışı, iş organizasyonu ve sorumluluk alma düzeyinde gelişme ve bağımsız çalışma ile liderlik ve özgüven artışı.

(a) Yaratıcılık ve stratejik düşünme artışı (f=44)

Katılımcılar sakin ve sessiz çalışma ortamının yaratıcılıklarını ve stratejik düşünme becerilerini artırdığını (f=18), çevresel rahatlık ve estetiğin zihinsel faaliyetlerini güçlendirdiğini (f=14) ve odaklanmanın artması sayesinde daha derinlemesine analiz yapabildiklerini (f=12) ifade etmişlerdir. Bir yönetici, *“Günlük süre değişti; artık başlangıç ve bitiş saatlerim kaygan... Bu esneklik iş yükünü arttırmasa da yayılmasına neden oldu. Fakat daha yaratıcı hissediyorum çünkü iş akışına değil, üretime odaklanabiliyorum”* (K17, Kadın, 35, Yönetici, E-Ticaret, İstanbul) ifadesiyle bu durumu açıklamıştır. Benzer şekilde, bankacılık alanında çalışan bir katılımcı verimlilik kazanımını şu şekilde dile getirmiştir: *“Verimlilik ve etkin çalışmam arttı. Mutluluğum müşterilere olumlu yansıdı”* (K9, Kadın, 28, Satın Alma Uzmanı, Bankacılık, Ankara).

(b) İş organizasyonu ve sorumluluk alma düzeyinde gelişme (f=62)

Katılımcılar kendi zamanlarını planlama becerilerinin geliştiğini (f=22), öz disiplin ve sorumluluk duygularının arttığını (f=16) ve proaktif davranma ve karar alma becerilerinin güçlendiğini (f=14) belirtmişlerdir. Örneğin, ulaştırma teknolojileri alanında çalışan bir yönetici, *“İş yüküm pozisyonum gereği her zaman yoğundu. Hibrit model bu yükü artırmadı ama azaltmadı da. Zaten iş günüm ofiste ya da evde fark etmeksizin planlı bir şekilde akıyor”* (K10, Kadın, 44, Teamlead Kurumsal Strateji, Ulaşım Teknolojileri, İstanbul) sözleriyle sürecin yapısal sürekliliğini vurgulamıştır. Bir başka katılımcı ise, *“Uzaktan çalışmanın gerektirdiği öz disiplin sayesinde, günlük işlerimi çok daha etkili planlamayı öğrendim”* (K34, Erkek, 40, Mühendis/Takım Lideri, Bilişim, İstanbul) diyerek öz disiplinin katkısını ifade etmiştir.

(c) *Bağımsız çalışma ile liderlik ve özgüven artışı (f=28)*

Katılımcılar bağımsız çalışmanın liderlik becerilerini güçlendirdiğini (f=14) ve işlerin kişisel kontrol altında yürütülmesinin özgüvenlerini artırdığını (f=14) dile getirmiştir. Bir katılımcı liderlik becerilerinin gelişimini, *“Bağımsız çalışmak bana daha fazla sorumluluk almayı ve kendi liderliğimi ortaya koymayı öğretti, bu süreçte özgüvenim arttı”* (K23) şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı, *“Sürem azaldı. İş yükü artmadı ama dağılımı daha esnek hale geldi... Çalıştığım süre daha anlamlı ve üretken hissediyorum”* (K20, Kadın, 26, Yönetici, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara) sözleriyle dile getirmiştir. Bu tür deneyimler, bağımsız karar alabilmenin özgüven ve liderlik kapasitesini artırdığını göstermektedir.

Tema 2: Zihinsel Faaliyetler ve İş Organizasyonuna Yönelik Olumsuz Değişimler

Katılımcılardan bazıları ise (f=44), uzaktan ve hibrit çalışmanın zihinsel faaliyetleri ile iş organizasyonuna yönelik olumsuz etkiler yarattığını dile getirmiştir. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: sosyal etkileşim eksikliği ve yaratıcılık kaybı (f=26) ve karar alma ve iş organize etmede yaşanan zorluklar (f=18). Sosyal etkileşim eksikliği ve yaratıcılık kaybı (f=26) kategorisinde katılımcılar sosyal izolasyon nedeniyle fikir alışverişi ve yaratıcılıklarının azaldığını (f=14) ve takım içi iletişim eksikliğinin stratejik düşünmeyi zorlaştırdığını (f=12) belirtmiştir. Bir katılımcı bu sorunu, *“Takım arkadaşlarımla olan iletişim azalınca, yaratıcı fikirler geliştirmek ve stratejik düşünmek benim için zorlaştı”* (K45) şeklinde dile getirmiştir.

Karar alma ve iş organize etmede yaşanan zorluklar (f=18)

Katılımcılar uzaktan iletişimin karar alma süreçlerinde zorluk yarattığını (f=10) ve yalnız çalışmanın iş organizasyonunda belirsizliklere neden olduğunu (f=8) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, karar alma süreçlerindeki zorluğu şöyle aktarmaktadır: *“Uzaktan iletişim nedeniyle bazı önemli kararları hızlı ve doğru şekilde almakta zorlanıyorum, bu da organizasyonel süreçlerimi olumsuz etkiliyor”* (K63). Başka bir katılımcı ise yalnız çalışmanın yarattığı belirsizliği, *“Ev ortamında yalnız çalışmak bazen işleri organize etmede belirsizliklere neden oluyor. Anında sormak ya da tartışmak zor ve doğru karar vermek güçleşiyor”* (K70) ifadeleriyle açıklamıştır.

Analizler, demografik ve sektörel özelliklere göre farklı deneyimlere işaret etmektedir. Örneğin, genç ve teknik alanlarda (ör. K34, Bilişim) öz disiplin ve planlama

becerilerinin geliştiği; yönetici ve koordinasyon rollerinde (K10, Ulaşım Teknolojileri) ise iş yükünün sabit kalsa da planlama disiplininin ön planda olduğu görülmektedir. E-ticaret sektöründe görev yapan yöneticiler (K17, İstanbul) yaratıcılık ve stratejik düşünme süreçlerinde esneklikten faydalandığını belirtirken, finans ve medya alanındaki çalışanlar (K45, K51) daha çok zihinsel yük ve iletişim sınırlılıklarını vurgulamıştır. Sonuçlar, uzaktan ve hibrit çalışmanın çalışanların zihinsel faaliyetleri ile iş organizasyonu ve sorumluluk alma düzeylerinde ağırlıklı olarak olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Yaratıcılık, stratejik düşünme, öz disiplin ve sorumluluk bilincindeki artış, bu olumlu etkinin temel bileşenleridir. Ancak sosyal etkileşim eksikliği, iletişim sınırlılıkları ve karar alma süreçlerinde yaşanan yavaşlamalar, bazı sektör ve rollerde olumsuzluklara yol açmıştır.

4.4. İş Motivasyonu, Stres ve Tükenmişlik

Uzaktan veya hibrit çalışma modelin stres, tükenmişlik ve duygusal yorgunluk nedenleri ile motivasyonu korumaya yönelik tutumları belirlemek adına katılımcılara yöneltilen farklı iki soruya yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular bu başlık altında verilmiştir.

Tablo 14: Stres, Tükenmişlik ve Duygusal Yorgunluk Nedenleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Uzaktan/Hibrit Çalışmadan Kaynaklanan Stres ve Tükenmişlik Nedenleri (f=104)	İş Yüğü ve Zaman Baskısı Kaynaklı Stres (f=48)	Yoğun iş yükü ve teslim tarihlerine yetişme kaygısı	22
		Çalışma saatlerinin belirsizleşmesi ve zaman yönetimi güçlüğü	16
		Uzun çalışma süreleri ile gelen zihinsel yorgunluk ve tükenmişlik	10
	Sosyal İzolasyon ve İletişim Sorunları (f=36)	Sosyal izolasyon ve duygusal yorgunluk	18
		Takım içi iletişim eksikliği	10
		Sosyalleşme azlığı ve motivasyon kaybı	8
	Yönetimsel Sorunlar ve Destek Eksikliği (f=20)	Yönetici baskısı ve mobbing	10
		Kurumsal destek ve geri bildirimin yetersizliği	10
İşin Doğasından Kaynaklanan Genel Stres (f=38)	İşin İçeriği ve Genel Yapısından Kaynaklanan Stres (f=24)	İşin kendi doğasından kaynaklanan stres	14
		Rutin görevler ve motivasyon kaybı	10
	Çevresel ve Kişisel Faktörlere Bağlı Stres (f=14)	Olumsuz gündem ve ekonomi	6
		Ev ortamında iş sınırlarının belirsizleşmesi	8

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde katılımcıların yaşadığı stres, tükenmişlik ve duygusal yorgunluk durumları ve bu durumların sebeplerinin analizi neticesinde (1) Uzaktan/Hibrit Çalışmadan Kaynaklanan Stres ve Tükenmişlik Nedenleri ve (2) İşin Doğasından Kaynaklanan Genel Stres Durumları şeklinde iki tema ortaya çıkmıştır.

Tema 1: Uzaktan/Hibrit Çalışmadan Kaynaklanan Stres ve Tükenmişlik Nedenleri

Katılımcıların çoğunluğu (f=104), uzaktan ve hibrit çalışma koşullarının stres, tükenmişlik ve duygusal yorgunluk durumlarına yol açtığını ifade etmiştir. Bu tema altında üç temel kategori belirlenmiştir: iş yükü ve zaman baskısı kaynaklı stres, sosyal izolasyon ve iletişim sorunları ve yönetsel sorunlar ve destek eksikliği.

(a) İş yükü ve zaman baskısı kaynaklı stres (f=48)

Katılımcılar yoğun iş yükü ve teslim tarihlerine yetişme kaygısının stres yarattığını (f=22), çalışma saatlerinin belirsizleşmesiyle zaman yönetimi konusunda stres yaşadıklarını (f=16) ve uzun çalışma sürelerinin zihinsel yorgunluk ve tükenmişliğe neden olduğunu (f=10) belirtmişlerdir. Katılımcılar yoğun iş yükünün stres üzerindeki etkisini şöyle ifade etmiştir: “Proje teslim tarihlerine yaklaşırken yoğun stres yaşadığım oldu... Sağlık sektöründe çalışmanın getirdiği sorumluluk, sistemlerin hatasız işlemesi gerektiği baskısıyla birleşince zihinsel yorgunluk birikiyor.” (K46, Sağlık, Ankara); “Teslim tarihlerine yaklaşıldığında yetişememe hissi oluyor... Bu, modelden çok işin kendisiyle ilgili bir durum.” (K59, Bilişim, Isparta). Özellikle anlık mesajlaşma uygulamalarından gelen sürekli bildirimler ve mesai kavramının silikleşmesi, çalışanların zihinsel olarak işten kopamamalarına yol açmıştır. Bir katılımcı bu durumu, “Mesai kavramının belirsizleşmesi ve anlık mesajlaşma uygulamalarından sürekli bildirim gelmesi, zihinsel olarak işten hiç kopamadığım hissine yol açtı” (K31, Telekomünikasyon, İstanbul) sözleriyle aktarmıştır. Benzer şekilde, reklam sektöründe çalışan bir katılımcı, “Online olduğum sürece müsaitim’ beklentisi sınırlarımı zorladı... Ekran süremi dengelemek ve yöneticimle açık iletişim kurmak bu yükü azalttı” (K29, Reklam, İstanbul) ifadesiyle, sürekli erişilebilirlik beklentisinin yarattığı baskıyı vurgulamıştır.

Buna ek olarak, uzun çalışma süreleri de zihinsel yorgunluk ve tükenmişlik kaynağı olarak öne çıkmıştır (f=10). Özellikle dönemsel yoğunluklarda katılımcılar, çalışma sürelerinin olağan sınırların ötesine geçmesinin ciddi bir yıpranma yarattığını belirtmiştir. E-ticaret sektöründe çalışan bir katılımcı, *“En çok kış mevsiminde uykusuzluk yaşadım, çünkü gece 3’e kadar çalıştım”* (K22, E-Ticaret, Elazığ) diyerek aşırı mesainin fiziksel ve psikolojik etkilerini öne çıkarmıştır. Benzer şekilde bilişim alanında çalışan başka bir katılımcı, *“Neredeyse 30 gün boyunca sabah 9–gece 11 çalıştığım bir dönem oldu... çok yorulmuştum”* (K70, Bilişim, Isparta) sözleriyle, uzun süreli yoğun mesailerin yarattığı tükenmişliği açıkça ortaya koymuştur.

(b) Sosyal izolasyon ve iletişim sorunları (f=36)

Katılımcılar, sosyal izolasyonun duygusal yorgunluğa neden olduğunu (f=18), takım içi iletişim eksikliğinin stres yarattığını (f=10) ve iş arkadaşlarıyla yeterince sosyalleşememenin motivasyonlarını düşürdüğünü (f=8) dile getirmiştir. Özellikle ofisteki gayriresmi sohbetlerin ve kısa süreli kahve molalarının ortadan kalkması, yalnızlık ve ekipten kopma hissini güçlendirmiştir. Bu durumu bir katılımcı, *“Ofisteki gayriresmi sohbetlerin ve kahve molalarının ortadan kalkması yalnızlık ve ekipten kopukluk hissine neden oldu”* (K31, Telekomünikasyon, İstanbul) sözleriyle ifade etmiştir. Benzer şekilde, bilişim sektöründe çalışan bir katılımcı, *“Zaman zaman sosyal etkileşimin azalması, kısa süreli motivasyon düşüşleri yaratabiliyor”* (K7, Bilişim, İstanbul) diyerek izolasyonun geçici motivasyon kayıplarına yol açtığını belirtmiştir. Ekip içi iletişim eksikliğinin ve sosyalleşme yetersizliğinin performans üzerindeki etkisini ise bir başka katılımcı şu sözlerle vurgulamıştır: *“Hep aynı şeye bakarsanız ve başkalarıyla dirsek teması olmazsa strese girersiniz. İyi bir ekip olmak önemli”* (K39, BT/IT, İstanbul).

(c) Yönetsel sorunlar ve destek eksikliği (f=20)

Katılımcılar, yönetici baskısı ve mobbingin stres ve tükenmişliğe neden olduğunu (f=10), kurumsal destek ve geri bildirimin yetersizliğinin ise duygusal yük oluşturduğunu (f=10) belirtmiştir. Çalışanların bir kısmı, yöneticilerle ilişkilerde yaşanan sorunların stresi artırdığını ve iş tatminini olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Özellikle mobbing uygulamaları öne çıkan olumsuz deneyimler arasındadır. İletişim sektöründe görev yapan bir katılımcı, *“Sonradan gelen yöneticim... beni göndermek için mobbing uygulamıştı”*

(K35, İletişim ve Medya, İstanbul) sözleriyle bu durumu aktarmıştır. Kurumsal destek ve geri bildirim yetersizliği ise doğrudan sınırlı sayıda ifade edilmekle birlikte, katılımcıların çoğu sürekli erişilebilirlik baskısı ve sınırların belirsizleşmesi üzerinden benzer bir sorun alanına işaret etmiştir (örn. K31'in sürekli bildirim baskısına dair aktarımı).

Tema 2: İşin Doğasından Kaynaklanan Genel Stres

Bazı katılımcılar ise ($f=38$), yaşadıkları stres ve tükenmişliğin uzaktan veya hibrit çalışmadan bağımsız olarak işlerinin doğasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: işin içeriği ve genel yapısından kaynaklanan stres ($f=24$) ve çevresel ve kişisel faktörlere bağlı stres ($f=14$).

(a) İşin içeriği ve genel yapısından kaynaklanan stres ($f=24$)

Katılımcılar, işlerinin doğası gereği genel bir stres durumunun varlığından ($f=14$) ve rutin görevlerin motivasyonlarını azalttığından ($f=10$) söz etmişlerdir. Özellikle yüksek dikkat ve yoğun veri takibi gerektiren sektörlerde zihinsel yükün arttığı belirtilmiştir. Örneğin bir katılımcı, “Finans sektöründe yoğun veri ve güvenlik takibi gerektiren işlerde zihinsel yük artabiliyor” (K2, Finans, İzmir) sözleriyle bu duruma dikkat çekerken, bir diğeri ise “Bazen yaşadığım stres, modelden değil işin kendi doğasından geliyor” (K60, Bilişim, İstanbul) ifadesiyle benzer bir vurgu yapmıştır. Bunun yanında rutin görevlerin yol açtığı motivasyon kaybı ($f=10$) katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu kapsamda, tekrar eden ve çeşitlilikten uzak işlerin zamanla psikolojik baskı oluşturabildiği belirtilmiştir: “Hep aynı şeye bakarsanız... strese girersiniz” (K39, BT/IT, İstanbul).

(b) Çevresel ve kişisel faktörlere bağlı stres ($f=14$)

Katılımcılar, ekonomik ve küresel gelişmelerin kişisel streslerini artırdığını ($f=6$) ve ev ortamında iş sınırlarının belirsizleşmesinin strese yol açtığını ($f=8$) belirtmiştir. Bir katılımcı çevresel faktörleri, “Küresel ekonomik kriz ve diğer gelişmeler zaten stres yaratıyor, uzaktan çalışma bu stresi artırıyor” (K60) şeklinde dile getirmiştir. Politik ve ekonomik gelişmelerin yanı sıra ev ortamında iş–özel yaşam sınırlarının bulanıklaşmasının çalışanlarda duygusal yorgunluğu artırabildiği ifade edilmiştir.

Bulgular, uzaktan ve hibrit çalışma deneyimlerinin sektörel ve pozisyonel bağlamlara göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bilişim ve teknik roller (K59, K70, K39) açısından teslim baskısı, yoğun sprint dönemleri ve uzun çalışma

saatleri öne çıkarken, sosyal temas eksikliğinin motivasyon kaybına yol açtığı görülmektedir. Telekomünikasyon ve insan kaynakları alanında (K31), sürekli erişilebilir olma beklentisi, bildirim baskısı ve mesai sınırlarının belirsizleşmesi, stresin temel kaynakları olarak belirtilmiştir. E-ticaret sektöründe (K22), dönemsel yoğunlukların gece çalışmalarını ve uykusuzluk sorunlarını beraberinde getirdiği dikkat çekmektedir. Finans alanında (K2), işin doğası gereği yüksek dikkat ve sorumluluk gereksinimi, zihinsel yükü artıran başlıca unsur olarak öne çıkmıştır. Reklam ve pazarlama rollerinde (K29) ise kampanya dönemlerinde “her an çevrimiçi olma” beklentisi sınırların zorlanmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, çağrı merkezi çalışanlarının (K23) yoğun çağrılar nedeniyle duygusal yorgunluk riskine açık oldukları görülmüştür. Yönetim ilişkilerinde ise tekil de olsa mobbing vurgusu (K35), yönetsel baskının stres üzerindeki belirgin etkisini göstermektedir. Tüm bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; uzaktan çalışma koşullarının sektör ve rol farklılıklarına göre heterojen sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Katılımcıların uzaktan veya hibrit çalışma modelinde iş yaşamlarındaki motivasyonlarını ve dolayısıyla iyilik hallerini nasıl koruduklarını ve sürdürdüklerini, hangi bireysel ve örgütsel kaynaklardan beslendiklerini belirlemek adına yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Motivasyonun Sürdürülebilirliğini Sağlayan Bireysel ve Örgütsel Kaynaklar

Tema	Kategori	Kodlar	f
İçsel (Bireysel) Motivasyon ve İyilik Hali Kaynakları (f=128)	Öz Düzenleme ve Zaman Yönetimi (f=46)	Günlük rutinler ve düzenli molalar	2 0
		Planlama ve zaman yönetimi ile odaklanma ve verimlilik	1 4
		Kişisel disiplin ve öz kontrol becerileri	1 2
		İşin anlamlı ve değerli olması / içsel motivasyon	1 8
		Başarma hissi	1 4
	İşin Anlamlılığı ve Kişisel Tatmin (f=42)	Öğrenme ve kişisel gelişim	1 0
		Fiziksel ve Psikolojik İyi Oluş (f=40)	2 2
		Egzersiz, yürüyüş ve diğer kişisel etkinlikler	1 8
	Örgütsel Motivasyon ve İyilik Hali Kaynakları (f=72)	Yöneticinin Desteği ve Liderlik Tarzı (f=32)	1 8
		Yöneticinin destekleyici tutumu ve kapsayıcı liderlik	1 8

	Açık iletişim ve mentorluk	1 4
Sosyal Etkileşim ve Ekip Bağları (f=24)	Düzenli ekip toplantıları ve sanal sosyalleşme aktiviteleri	1 4
	Takım arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler	1 0
	Kurumun sağladığı esnek çalışma saatleri	1 0
Esneklik ve Örgütsel Güven (f=16)	Psikolojik güvenlik	6

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığına belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Katılımcıların uzaktan ve hibrit çalışma süreçlerinde iş yaşamlarındaki iyilik hâllerini ve motivasyonlarını sürdürme yöntemleri ile kullandıkları bireysel (içsel) ve örgütsel motivasyon kaynakları ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Analiz neticesinde iki tema belirlenmiştir: (1) İçsel (Bireysel) Motivasyon ve İyilik Hâli Kaynakları ve (2) Örgütsel Motivasyon ve İyilik Hâli Kaynakları.

Tema 1: İçsel (Bireysel) Motivasyon ve İyilik Hâli Kaynakları

Katılımcıların çoğunluğu (f=128), uzaktan ve hibrit çalışmada iyilik hâli ve motivasyonlarını bireysel (içsel) kaynaklarla sürdürdüklerini ifade etmiştir. Bu tema kapsamında üç kategori ön plana çıkmıştır: öz düzenleme ve zaman yönetimi, işin anlamlılığı ve kişisel tatmin ve fiziksel ve psikolojik iyi oluş.

(a) Öz düzenleme ve zaman yönetimi (f=46)

Katılımcılar, günlük rutinler ve düzenli molalarla motivasyonlarını sürdürdüklerini (f=20), planlama ve zaman yönetimi ile odaklanma ve verimliliklerini artırdıklarını (f=14) ve kişisel disiplin ile iyilik hallerini koruduklarını (f=12) dile getirmişlerdir. Bir katılımcı, rutinlerin önemini şöyle ifade etmiştir: “Her gün düzenli olarak kısa molalar veriyorum. Bu sayede zihinsel ve fiziksel olarak yenileniyor ve motivasyonumu yüksek tutabiliyorum” (K22). Başka bir katılımcı ise planlamanın önemini, “Günlük işlerimi net olarak planlamak ve zamanımı etkin yönetmek, odaklanmamı ve genel iyilik hâlimi korumamı sağlıyor” (K51) şeklinde açıklamıştır.

(b) İşin anlamlılığı ve kişisel tatmin (f=42)

Katılımcılar, işlerinin anlamlı ve değerli olmasının içsel motivasyonlarını artırdığını (f=18), başarıma duygusunun motivasyonlarını yükselttiğini (f=14) ve öğrenme

ile kişisel gelişimin motivasyonlarını güçlendirdiğini (f=10) belirtmişlerdir. Bir katılımcı, işin anlamlılığına dair görüşünü, “*Yaptığım işin insanlara fayda sağladığını hissetmek beni motive ediyor ve iyilik hâlimi destekliyor*” (K16) şeklinde ifade ederken, başka bir katılımcı başarı hissinin önemini, “*Başarı duygusu benim için büyük bir içsel motivasyon kaynağı ve işimde verimliliğimi sürdürüyor*” (K36) sözleriyle aktarırken; kişisel gelişim için bir katılımcı “*Bireysel olarak küçük hedefler koymak ve bu hedefleri tamamlamak motivasyonumu besliyor. Kurumun sağladığı eğitim fırsatları ve geri bildirim mekânizmaları da beni destekliyor.*” (K2, Finans, İzmir) ifadelerini kullanmıştır.

(c) *Fiziksel ve psikolojik iyi oluş (f=40)*

Katılımcılar ev ortamının fiziksel rahatlığının psikolojik rahatlık ve motivasyonu artırdığını (f=22), ayrıca egzersiz, yürüyüş ve diğer kişisel etkinliklerle iyilik hallerini koruduklarını (f=18) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı ev ortamının rahatlığını, “*Evde çalışmanın verdiği fiziksel rahatlık ve huzur, motivasyonumu yüksek tutmamı sağlıyor*” (K8) şeklinde açıklarken, başka bir katılımcı fiziksel aktivitelerin önemini, “*Düzenli yürüyüş yapmak ve egzersiz yapmak hem zihinsel hem de fiziksel olarak iyilik hâlimi artırıyor ve iş motivasyonumu destekliyor*” (K41) şeklinde belirtmiş; iş dışı ve spor aktivitelerinin de (K3) bu süreci desteklediği görülmüştür.

Tema 2: Örgütsel Motivasyon ve İyilik Hâli Kaynakları

Katılımcılar örgütsel düzeyde sağlanan kaynakların da iyilik hâli ve motivasyonlarını sürdürmelerinde önemli olduğunu belirtmişlerdir (f=72). Bu tema altında üç kategori belirlenmiştir: yöneticinin desteği ve liderlik tarzı, sosyal etkileşim ve ekip bağları ve esneklik ve örgütsel güven.

(a) *Yöneticinin desteği ve liderlik tarzı*

Katılımcılar, yöneticilerinin destekleyici tutumları ve kapsayıcı liderlik tarzlarının motivasyonlarını artırdığını (f=18), açık iletişim ve mentorluk desteğinin de iyilik hali ve performanslarını yükselttiğini (f=14) dile getirmişlerdir. Bir katılımcı “*Bireysel olarak, iş ve özel hayat arasına net sınırlar koymak ... Örgütsel olarak ise şirketimizin sunduğu esneklik, yöneticimin güvene dayalı liderlik anlayışı ve ekibimle düzenli olarak yaptığımız (hem iş hem sosyal içerikli) online görüşmeler motivasyonumu besliyor.*” (K4, İletişim ve Medya, İstanbul) şeklinde ifade etmiştir.

(b) Sosyal etkileşim ve ekip bağları (f=24)

Katılımcılar, düzenli ekip toplantıları ve sanal sosyalleşme aktivitelerinin aidiyet hissini güçlendirdiğini (f=14), takım arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkilerin motivasyonu artırdığını (f=10) belirtmişlerdir. Bir katılımcı, ekip toplantılarının önemini, *“Haftalık ekip toplantıları sayesinde iş arkadaşlarımla bağımı koruyabiliyorum.”* (K33) şeklinde açıklamıştır.

(c) Esneklik ve örgütsel güven (f=16)

Katılımcılar, kurumun sağladığı esnek çalışma saatlerinin iyilik hâli ve motivasyonlarını artırdığını (f=10), kurumsal güvenin de motivasyonu yükselttiğini (f=6) belirtmiştir. Bir katılımcı esnek çalışma avantajını, *“Kurumumun sağladığı çalışma esnekliği, kendimi değerli hissetmemi sağlıyor ve motivasyonumu artırıyor”* (K56) sözleriyle ifade ederken, diğer katılımcılardan bazıları ise, *“Zaten işine karşı yüksek bir motivasyona sahip biriyim... Kurumsal olarak da gereksiz denetimden uzak bir yapıda olmak bu içsel motivasyonu destekliyor.”* (K6, İlaç, Ankara); *“Kurum içinde destekleyici bir ekip yapısı ve yöneticimle kurduğum güven ilişkisi de beni besleyen önemli örgütsel kaynaklardan.”* (K7, Bilişim, İstanbul) şeklinde dile getirmişlerdir. Sonuç olarak bulgular birlikte değerlendirildiğinde uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde bireysel (içsel) kaynakların yanı sıra, örgütsel destek mekânizmalarının da çalışanların motivasyon ve iyilik hâlini sürdürmelerinde önemli olduğu görülmektedir.

4.5. Yönetim Tarzı ve Ekip İçi İletişim

Uzaktan veya hibrit çalışma modelinde yöneticinin iletişim ve liderlik tarzı, hedef belirleme, yönlendirme, geri bildirimde bulunma ve destek sunma gibi konularındaki davranışları ile kurum desteği, ekip içi iletişim ve iş birliği süreçlerinin çalışanların mutluluğunu, motivasyonunu, üretkenliğini, performansını, stres düzeyini ve kuruma aidiyet duygularını nasıl şekillendirdiğini belirlemek ve sebep olan etkenleri ortaya koymak amacıyla katılımcılara farklı beş soru yöneltilmiştir. Aşağıda her bir soruya verilen cevapları analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

Yöneticilerin iletişim ve liderlik tarzı, hedef belirleme, yönlendirme, geri bildirimde bulunma ve destek sunma gibi konularındaki davranışlarının, çalışanların

mutluluğunu, motivasyonunu, üretkenliğini, performansını, stres düzeyini ve kuruma aidiyet duygularını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak adına yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Çalışan Tutumlarına Yansımaları

Tema	Kategori	Kodlar	f
Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Olumlu Etkileri (f=126)	Güvene Dayalı ve Destekleyici Liderlik (f=52)	Sorumluluk verme ve motivasyonu artırma	22
		Yöneticinin destekleyici ve empatik yaklaşımı	16
		Kapsayıcı liderlikle aidiyet ve performansı destekleme	14
	Açık İletişim ve Geri Bildirim (f=42)	Düzenli ve açık iletişim	22
		Etkili geribildirim	20
	Otonomi ve Esneklik Sağlama (f=32)	Personel güçlendirme ve özerklik sağlama	18
Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Olumsuz Etkileri (f=44)	Yetersiz İletişim ve Duygusal Destek Eksikliği (f=26)	Esneklik sağlama	14
		Yöneticinin yetersiz iletişimi	14
	Kontrolcü ve Güvensiz Liderlik/ Mikro Yönetim (f=18)	Duygusal destek eksikliği ve izolasyon	12
		Aşırı kontrol ve otoriter yönetici	10
		Çalışanlara güvensizlik	8

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Uzaktan ve hibrit çalışma sürecinde yöneticilerin iletişim ve liderlik tarzının, katılımcıların mutluluk, motivasyon, performans, stres düzeyleri ve kuruma aidiyet duyguları üzerindeki etkileri analizi neticesinde (1) Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Olumlu Etkileri ve (2) Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Olumsuz Etkileri olmak üzere iki tema belirlenmiştir.

Tema 1: Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Olumlu Etkileri

Katılımcıların büyük çoğunluğu (f=126), yöneticilerinin iletişim ve liderlik tarzının kendilerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu tema kapsamında üç kategori ön plana çıkmıştır: güvene dayalı ve destekleyici liderlik, açık iletişim ve geri bildirim ve otonomi ve esneklik sağlama.

(a) Güvene dayalı ve destekleyici liderlik (f=52)

Katılımcılar, Katılımcılar, yöneticilerinin güven temelli yaklaşımlarının sorumluluk duygularını ve motivasyonlarını artırdığını (f=22), destekleyici ve empatik yaklaşımlarının stres düzeylerini azalttığını (f=16) ve kapsayıcı liderlik tarzının aidiyet ile performanslarını olumlu etkilediğini (f=14) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı yöneticisinin güven veren yaklaşımını, “Yöneticim, sonuç odaklı ve güvene dayalı bir liderlik tarzı benimsiyor. Bu yaklaşım bana sorumluluk bilinci veriyor ve işime daha çok bağlanmamı sağlıyor” (K4, İletişim ve Medya, İstanbul) sözleriyle dile getirmiştir. Başka bir katılımcı ise yöneticisinin empatik tutumunu, “Hibrit çalışma modelini destekleyici davranışı ve empatik yaklaşımı, stres seviyemi azalttı” (K5, Hızlı Tüketim Malları, İstanbul) şeklinde aktarmıştır. Bir diğer katılımcı ise güven temelli yaklaşımın motivasyona olan etkisini, “Yöneticim süreçlere doğrudan müdahil olmadan, bana güvenerek sorumluluk veriyor. Bu durum motivasyonumu artırıyor” (K6, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara) sözleriyle ifade etmiştir.

(b) Açık iletişim ve geri bildirim (f=42)

Katılımcılar, yöneticileriyle düzenli ve açık iletişim kurmanın aidiyet duygusu ve motivasyonlarını güçlendirdiğini (f=22), etkin geri bildirim süreçlerinin performans ve motivasyonlarını olumlu etkilediğini (f=20) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı açık iletişimin önemini, “Yöneticim açık iletişime dayalı, yapıcı bir liderlik sergiliyor. Bu durum işime olan bağlılığımı artırıyor” (K2, Finans, İzmir) şeklinde açıklamıştır. Bir başka katılımcı ise iletişim tarzının desteğini, “Yöneticimin iletişim tarzı açık ve destekleyici, her zaman fikirlerimi dile getirebiliyorum” (K7, Bilişim, İstanbul) sözleriyle vurgulamıştır. Ayrıca bir katılımcı, profesyonel iletişimin etkisini, “Yöneticimle olan ilişkim oldukça profesyonel. Açık iletişim sayesinde iş süreçlerim daha verimli ilerliyor” (K10, Ulaşım Teknolojileri, İstanbul) ifadesiyle ortaya koymuştur.

(c) Otonomi ve esneklik sağlama (f=32)

Katılımcılar, yöneticilerinin tanıdığı otonominin performans ve mutluluklarını artırdığını (f=18), esneklik sağlayan yönetici yaklaşımlarının ise stres düzeylerini düşürdüğünü (f=14) dile getirmiştir. Bir katılımcı esnek yaklaşımın aidiyet üzerindeki etkisini, “İlk başlarda aidiyet duygusunu oluşturmakta zorlandım ama yöneticimin esnek yaklaşımı sürece uyum sağlamamı kolaylaştırdı” (K13, Bilişim, İstanbul) sözleriyle

açıklamıştır. Bir başka katılımcı, yöneticisinin destekleyici yaklaşımını, “Yöneticim olumlu ve yardımsever biri olduğu için bana sorumluluk verirken aynı zamanda ihtiyaç duyduğumda esneklik tanıyor. Dolayısıyla işimi yaparken motivasyonumu artırıyor” (K14, İletişim ve Medya, İstanbul) ifadeleriyle aktarmıştır. Bulgular, otonomi ve esnekliğin yalnızca bireysel mutluluğu artırmakla kalmayıp aynı zamanda kuruma aidiyet ve performans üzerinde de belirgin bir katkı sağladığını göstermektedir.

Tema 2: Yöneticilerin İletişim ve Liderlik Tarzının Olumsuz Etkileri

Katılımcılardan bazıları ise (f=44), yöneticilerinin iletişim ve liderlik tarzlarının olumsuz etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema altında iki kategori belirlenmiştir: yetersiz iletişim ve duygusal destek eksikliği ve kontrolcü ve güvensiz liderlik.

(a) Yetersiz iletişim ve duygusal destek eksikliği (f=26)

Katılımcılar, yöneticilerinin yetersiz iletişimlerinin motivasyon kaybına neden olduğunu (f=14), duygusal desteğin eksikliğinin ise izolasyon ve motivasyon sorunları yarattığını (f=12) belirtmişlerdir. Bir katılımcı iletişim eksikliğinin etkisini, *“Herhangi bir farklılık bulanmamakta. İş ve işlemler mekânîk olarak sürüyor, yöneticimden bir destek hissetmiyorum”* (K1, Turizm, Antalya) sözleriyle ifade etmiştir. Başka bir katılımcı ise yetersiz desteğin olumsuz etkisini, *“Kurum çalışan rahatlığı için aksiyon oldu, buna rağmen yöneticimle iletişimim çok yüzeysel kaldı. Bu durum motivasyonumu düşürdü”* (K41, Veteriner Sağlık, İstanbul) şeklinde aktarmıştır. Ayrıca bir katılımcı, yöneticisinin iletişim tarzındaki yetersizlikleri şu şekilde dile getirmiştir: *“Aidiyet duygumu etkilediğini söyleyemem. Ama performansımın düşmesinde iletişim eksikliğinin rolü var”* (K55, Mobilya, İstanbul).

(b) Kontrolcü ve güvensiz liderlik (f=18)

Katılımcılar, yöneticilerinin aşırı kontrolcü yaklaşımlarının stres düzeylerini artırdığını (f=10) ve güvensiz yönetici tutumlarının kuruma aidiyet hissini azalttığını (f=8) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı mikro yönetim deneyimini şu şekilde aktarmıştır: *“İlk çalıştığım şirkette CTO yoğun bir dönemde sürekli mikro yönetim uyguluyordu, bu durum beni çok zorladı”* (K70, Bilişim, Isparta). Bazı katılımcılar daha doğrudan olumsuzluk belirtmese de aidiyetlerinin olumsuz etkilendiğini vurgulamıştır: *“Aidiyet anlayışım değişmedi”* (K65, Bilişim, Kocaeli). Bu tür ifadeler, görünürde tarafsız olsa da kurumsal bağın zayıfladığını işaret etmektedir.

Sonuç olarak, uzaktan ve hibrit çalışma süreçlerinde, yöneticilerin iletişim ve liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu, performansı ve kuruma aidiyetleri üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Yöneticilerin güven veren, destekleyici, açık iletişim kuran ve özerklik sağlayan yaklaşımları çalışanları olumlu yönde etkilerken; aşırı kontrolcü, güvensiz ve iletişimsiz tutumlar stres ve motivasyon kaybına neden olduğu görülmektedir.

Uzaktan ve hibrit çalışma sürecinde yöneticilerin hedef belirleme, yönlendirme, geri bildirim ve destek davranışlarının çalışanların iyilik hâli ve verimliliklerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucunda ise elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Yöneticilerin Hedef Belirleme, Yönlendirme, Geri Bildirim ve Destek Davranışlarının Çalışan İyilik Hâli ve Verimliliğine Yansımaları

Tema	Kategori	Kodlar	f
Yönetimsel Davranışların İyilik Hali ve Verimlilik Üzerindeki Olumlu Yansımaları (f=119)	Net Hedef Belirleme ve Planlama (f=44)	Hedeflerin net ve ölçülebilir olması	22
		Açık ve düzenli hedef belirleme süreçleri	12
		Ortak hedef belirleme ve sorumluluk duygusu	10
	Yapıcı Geri Bildirim ve Etkili Yönlendirme (f=40)	Yapıcı geri bildirim ve gelişim	20
		Düzenli yönlendirme toplantıları	12
		Yönetici rehberliği	8
	Destekleyici Yaklaşım ve İletişim (f=30)	Yöneticinin destekleyici ve empatik yaklaşımı	20
		Yöneticinin ulaşılabilirliği	15
Yönetimsel Davranışların İyilik Hali ve Verimlilik Üzerindeki Olumsuz Yansımaları (f=61)	Yetersiz Hedef Belirleme ve Belirsizlik (f=26)	Somut olmayan hedeflerin varlığı	14
		Belirsiz hedeflerin stres ve belirsizlik duygusunu artırması	12
	Geri Bildirim Eksikliği ve İletişim Sorunları (f=20)	Düzenli geribildirim eksikliği	12
		Yüzeysel ve yetersiz iletişim	8
	Duygusal ve Sosyal Destek Eksikliği (f=15)	Duygusal destek eksikliği ve izolasyon	8
		Sosyal bağların zayıflaması	7

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Uzaktan ve hibrit çalışma süreçlerinde yöneticilerin hedef belirleme, yönlendirme, geri bildirim ve destek sunma davranışlarının katılımcıların iyilik hâlleri ve verimlilikleri üzerindeki yansımalarını incelemek amacıyla yapılan analiz (1) Yönetmel Davranışların İyilik Hâli ve Verimlilik Üzerindeki Olumlu Etkileri ve (2) Yönetmel Davranışların İyilik Hâli ve Verimlilik Üzerindeki Olumsuz Etkileri olmak üzere iki tema ortaya çıkmıştır.

Tema 1: Yönetmel Davranışların İyilik Hâli ve Verimlilik Üzerindeki Olumlu Etkileri

Katılımcıların çoğunluğu (f=119), yöneticilerinin hedef belirleme, geri bildirim ve destek sunma davranışlarının iyilik hâli ve verimliliklerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Bu tema kapsamında üç kategori ön plana çıkmıştır: net hedef belirleme ve planlama, yapıcı geri bildirim ve etkili yönlendirme ve destekleyici yaklaşım ve iletişim (f=35).

(a) Net hedef belirleme ve planlama (f=44)

Katılımcılar, hedeflerin net ve ölçülebilir şekilde belirlenmesinin motivasyonlarını artırdığını (f=22), düzenli hedef belirleme süreçlerinin verimliliklerini yükselttiğini (f=12) ve ortak hedef belirleme süreçlerinin sorumluluk duygularını geliştirdiğini (f=10) belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu, “Yöneticim hedef belirleme konusunda oldukça net. Hedeflerimizi baştan koyuyor ve buna göre ilerliyoruz. Bu da işimi planlamamı ve motivasyonumu kolaylaştırıyor” (K29, Reklam, İstanbul) sözleriyle ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı, hedeflerin yüz yüze aktarılmasının etkisini, “Yüz yüze çalışma ve görüşme yapılması verimliliği artırıyor. Hedeflerin yüz yüze aktarılması işin netleşmesini sağlıyor” (K48, Eğitim, Burdur) şeklinde vurgulamıştır. Ancak bazı katılımcılar hedeflerin netleşmesinde yetersizlikler olduğunu dile getirmiştir: “Bunu yeterli bulmuyorum. Bence özellikle hibrit çalışmada hedeflerin daha net tanımlanması gerekiyor. Aksi halde verimlilik düşüyor” (K15, İletişim ve Medya, İstanbul).

(b) Yapıcı geri bildirim ve etkili yönlendirme (f=40)

Katılımcılar, aldıkları yapıcı geri bildirimlerin motivasyonlarını ve kişisel gelişimlerini artırdığını (f=20), düzenli yapılan yönlendirme toplantılarının performanslarını yükselttiğini (f=12) ve yöneticilerinin rehberlik eden tavrının stres düzeylerini azalttığını (f=8) dile getirmişlerdir. Bir katılımcı geri bildirim yol gösterici etkisini, “Belirsizliğin hâkim olduğu bu dönemde, yöneticimin yönlendirmeleri ve verdiği

geri bildirimler benim için yol gösterici oluyor. Bu sayede işime odaklanabiliyorum” (K17, E-Ticaret, İstanbul) sözleriyle açıklamıştır. Başka bir katılımcı ise geri bildirim süreçlerinin performansa katkısını, *“Aylık hedefler netleştirilip ortak kararlar belirleniyor, geri bildirimlerle süreçlerimizi iyileştiriyoruz”* (K20, İlaç ve Eczacılık Ürünleri, Ankara) şeklinde aktarmıştır. Ayrıca bir başka katılımcı düzenli toplantıların önemini, *“İki haftada bir birebir toplantı yapıyoruz bu toplantılarda işimin gidişatı ile ilgili düzenli geri bildirim alıyorum”* (K57, Bilişim, İstanbul) sözleriyle dile getirmiştir.

(c) Destekleyici yaklaşım ve iletişim (f=35)

Katılımcılar, yöneticilerinin destekleyici ve empatik yaklaşımlarının iyilik hâllerini koruduğunu (f=20) ve yöneticileriyle rahat iletişim kurabilmelerinin streslerini azaltarak verimliliklerini artırdığını (f=15) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı destekleyici tutumun motivasyon üzerindeki etkisini, *“Elbette, dahası ekip liderle çalışmak, işbirliği yapmak motive edici. Yöneticimin desteğini hissetmek işime bağlılığımı artırıyor”* (K22, E-Ticaret, Elazığ) sözleriyle vurgulamıştır. Bir başka katılımcı yöneticisinin geri bildirimlere açıklığını, *“Eğer ben bir istek/öneri/şikayet yapacak olursam, yöneticim mutlaka dikkate alıyor. Bu durum kendimi değerli hissetmemi sağlıyor”* (K45, Finansal Teknolojileri – FinTech, İstanbul) şeklinde dile getirmiştir. Ayrıca bir katılımcı rahat iletişimin stres azaltıcı etkisini, *“Uzaktan çalışmada en zorlandığımız konu, spontane iletişim. Ancak yöneticim bu açığı düzenli görüşmelerle kapatıyor. Rahat ulaşılabilir olması stresimi azaltıyor”* (K49, Eğitim, Burdur) sözleriyle ifade etmiştir.

Tema 2: Yönetiş Davranışlarının İyilik Hâli ve Verimlilik Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Bazı katılımcılar (f=61), yöneticilerinin hedef belirleme, geri bildirim ve destek sunma davranışlarının olumsuz etkileri olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tema altında üç kategori belirlenmiştir: yetersiz hedef belirleme ve belirsizlik, geri bildirim eksikliği ve iletişim sorunları ve duygusal ve sosyal destek eksikliği.

(a) Yetersiz hedef belirleme ve belirsizlik (f=26)

Katılımcılar, somut ve ölçülebilir olmayan hedeflerin verimlilik ve motivasyonlarını düşürdüğünü (f=14), belirsiz hedeflerin ise stres ve belirsizlik duygularını artırdığını (f=12) belirtmiştir. Özellikle hibrit ve uzaktan çalışma düzeninde, net tanımlanmamış hedeflerin çalışanlarda kaygı ve verimlilik kaybı yarattığı

görülmektedir. Bir katılımcı hedeflerin belirsizliğinin olumsuz etkisini, “*Hedef belirleme konusunda önümü daha fazla görmem gerekiyor. Net olmayan hedefler işimi zorlaştırıyor*” (K27, Bilişim, İzmir) sözleriyle açıklamıştır. Bir başka katılımcı yöneticisinin netlik sağlamadığını vurgulayarak, “*Hayır iletişime dahi geçmiyorum. Hedeflerimiz belirsiz ve geri dönüş alamıyoruz*” (K23, Çağrı Merkezi, Burdur) ifadesini kullanmıştır. Ayrıca belirsizliğin yarattığı psikolojik etkiyi bir katılımcı, “*Belirsizliğin hâkim olduğu bu dönemde, yöneticimin yönlendirmeleri ve verdiği geri bildirimler benim için yol gösterici oluyor*” (K17, E-Ticaret, İstanbul) sözleriyle aktarmıştır.

(b) Geri bildirim eksikliği ve iletişim sorunları (f=20)

Katılımcılar, yöneticilerinin düzenli geri bildirim vermemesinin motivasyonlarını düşürdüğünü (f=12), yüzeysel ve yetersiz iletişimin ise aidiyet ve performanslarını olumsuz etkilediğini (f=8) belirtmişlerdir. Bir katılımcı geri bildirim eksikliğini, “*Yöneticimden geri bildirim alamadığım için işimde iyi miyim, kötü müyüm anlayamıyorum, belirsizlik ve kendimden emin olmamam motivasyonumu düşürüyor*” (K33) sözleriyle açıklamıştır. Bir başka katılımcı geri bildirim süreçlerinin yetersizliğini vurgulayarak, “*Hayır iletişime dahi geçmiyorum. Hedeflerimiz belirsiz ve geri dönüş alamıyoruz*” (K23, Çağrı Merkezi, Burdur) şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca geri bildirim eksikliğini aidiyet açısından eleştiren bir katılımcı, “*Hayır, genellikle hedefler hayali kalıyor. Ne takip ediliyor ne de sonuçlandırılıyor*” (K66, Finans, İstanbul) ifadesini kullanmıştır.

(c) Duygusal ve sosyal destek eksikliği (f=15)

Katılımcılar, yöneticilerinin duygusal destek sağlamamasının izolasyon hissini artırdığını (f=8) ve sosyal bağlılık oluşturmamaları için motivasyonlarının düştüğünü (f=7) dile getirmişlerdir. Bir katılımcı bu eksikliği, “*Yöneticim çoğu zaman ne yaptığımı ve neler yaşadığımı bilmiyor. Yalnızlık ve güvensizlik hissediyorum ve motivasyonumu koruyamıyorum*” (K47) ifadeleriyle belirtmiştir. Bir diğer katılımcı “*Genel olarak işleri planlama, hedef belirleme ve görev tanımlamaları yapılıyor ama duygusal destek eksik. Yalnız çalışıyor gibi hissediyorum*” (K46, Sağlık, Ankara) diyerek yöneticilerin teknik süreçlere odaklanırken duygusal desteği ihmal ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar, yönetici iletişiminin işlevsel olduğunu ancak sosyal destek yönünün zayıf kaldığını şu ifadeyle dile getirmiştir: “*Evet, genel olarak yeterli buluyorum. Yöneticim*

hedefleri açıklıyor ama duygusal destek anlamında pek bir şey yok” (K31, Telekomünikasyon, İstanbul).

Sonuç olarak, yöneticilerin hedef belirleme, geri bildirim, yönlendirme ve destek sunma davranışlarının, çalışanların iyilik hâli ve verimlilikleri üzerinde kritik etkileri bulunmaktadır. Yöneticilerin açık hedef belirlemeleri, yapıcı geri bildirim vermeleri ve destekleyici iletişim kurmaları çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırırken, belirsiz hedefler, iletişim eksikliği ve yetersiz duygusal destek ise çalışanların stres ve motivasyon sorunları yaşamalarına neden olmaktadır.

Yönetici davranışlarından sonra ekip içi iletişim, grup dinamikleri ve iş birliği süreçlerinin verimli yürüyüp yürümediğini ve yüz yüze çalışmamanın bu durum üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerinin neler olduğuna dair çıkarımlar yapabilmek adına yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Ekip İçi İletişim ve İşbirliğinde Olumlu ve Olumsuz Yansımalar

Tema	Kategori	Kodlar	f
Uzaktan/Hibrit Çalışmada Ekip İçi İletişim ve İş Birliğinde Olumlu Yansımalar (f=97)	Esneklik ve Verimlilik Artışı (f=40)	Sanal iletişim ile zaman tasarrufu	18
		Dijital araçlar ile hızlı ve etkili iletişim	12
		Çevrimiçi toplantılarla iş birliğinin daha odaklı hâle gelmesi	10
	İşe Odaklanma ve Görev Yönetiminde İyileşme (f=32)	Yüz yüze görüşmelerin azalmasıyla işe odaklanmanın artması	16
		Net görev dağılımı ve çevrimiçi takibin iş birliğini kolaylaştırması	16
		Çalışma Ortamı Rahatlığı (f=25)	15
	Sosyal İzolasyon ve Ekip Bağlarında Zayıflama (f=46)	Mekânsal rahatlık	15
		Çevrimiçi çalışmanın sosyal baskıyı azaltması	10
		Ekip ruhu ve bağlılığın zayıflaması	20
Uzaktan/Hibrit Çalışmada Ekip İçi İletişim ve İş Birliğinin Olumsuz Yansımalar (f=108)	İletişim Engelleri ve Yanlış Anlaşılmalar (f=34)	Sosyal izolasyonun iletişim kopukluğu ve motivasyon düşüklüğü yaratması	14
		Güven ve bağ kurma eksikliği	12
		Sanal iletişimde yaşanan yanlış anlaşılımlar	18
		Dijital iletişim araçlarının etkili kullanılamayışı	16

Yaratıcılık ve Fikir Paylaşımında Azalma (f=28)	Fikir alışverişi ve yaratıcılık süreçlerinde azalma	16
	Yüz yüze toplantılardaki doğal etkileşim ortamının kaybolmasıyla yeni fikir üretiminde zorluklar	12

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Tema 1: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Ekip İçi İletişim ve İş Birliğinde Olumlu Yansımalar

Katılımcılar (f=97), uzaktan ve hibrit çalışma süreçlerinde ekip içi iletişim ve iş birliği süreçlerinde önemli olumlu yönler olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema kapsamında üç kategori belirlenmiştir: Esneklik ve verimlilik artışı, işe odaklanma ve görev yönetiminde iyileşme ve çalışma ortamı rahatlığı.

(a) Esneklik ve verimlilik artışı (f=40)

Katılımcılar, sanal iletişimin zaman tasarrufu sağlayarak verimliliği artırdığını (f=18), dijital araçların kullanımının hızlı ve etkili iletişim sağladığını (f=12) ve çevrimiçi toplantıların iş birliğini daha odaklı hale getirdiğini (f=10) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şöyle açıklamıştır: “Çevrimiçi toplantılar sayesinde vakit kaybetmeden doğrudan konulara odaklanabiliyoruz ve ekip olarak işlerin daha verimli yürüdüğünü hissediyoruz” (K21). Başka bir katılımcı ise dijital araçların etkin kullanımını, “Sanal platformları iyi kullanıyoruz. Dijital molalar veriyor ve ekran başında bir araya geliyoruz. Bu sayede iletişimimiz hızlı ve sorunsuz ilerliyor” (K47) şeklinde belirtmiştir.

(b) İşe odaklanma ve görev yönetiminde iyileşme (f=32)

Katılımcılar, yüz yüze görüşmelerin azalmasının işe odaklanmalarını artırdığını (f=16) ve net görev dağılımı ile çevrimiçi takibin iş birliğini kolaylaştırdığını (f=16) dile getirmişlerdir. Bir katılımcı işe odaklanmanın artışını, “Ofis ortamında yaşadığım sürekli kesintilerden kurtuldum ve uzaktan çalışırken işime çok daha iyi odaklanabiliyorum” (K13) sözleriyle açıklamıştır. Başka bir katılımcı görev yönetimindeki iyileşmeyi, “Çevrimiçi araçlarla yapılan net görev dağılımı ve takip, iş birliği süreçlerimizi güçlendirdi ve daha verimli hale getirdi” (K64) şeklinde ifade etmiştir.

(c) Çalışma ortamı rahatlığı (f=25)

Katılımcılar, ev ortamında çalışmanın sağladığı fiziksel rahatlığın iş birliğini olumlu etkilediğini (f=15) ve çevrimiçi çalışmanın sosyal baskıyı azalttığını (f=10) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu, “*Ev ortamım çok rahat olduğu için ekip toplantılarında stres ve sosyal baskı hissetmiyorum, bu da ekip içi iş birliğini olumlu etkiliyor*” (K29) sözleriyle belirtmiştir.

Tema 2: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Ekip İçi İletişim ve İş Birliğinde Olumsuz Yansımalar

Katılımcıların önemli bir bölümü (f=108), uzaktan ve hibrit çalışma süreçlerinde ekip içi iletişim ve iş birliği süreçlerinde bazı olumsuzluklar yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu tema altında üç kategori ortaya çıkmıştır: sosyal izolasyon ve ekip bağlarında zayıflama, iletişim engelleri ve yanlış anlaşılmalara ve yaratıcılık ve fikir paylaşımında azalma.

(a) Sosyal izolasyon ve ekip bağlarında zayıflama (f=46)

Katılımcılar, yüz yüze iletişimin azalmasıyla ekip ruhu ve bağlılığın zayıfladığını (f=20), sosyal izolasyonun iletişim kopukluğu ve motivasyon düşüklüğü yarattığını (f=14) ve ekip üyeleri arasında güven ve bağ kurmada zorluklar yaşandığını (f=12) belirtmişlerdir. Bir katılımcı ekip ruhunun kaybını, “*Ofisteki sosyal etkileşimlerin azalması nedeniyle ekip olarak bağlarımız zayıfladı ve kendimi daha izole hissediyorum*” (K18) şeklinde açıklamıştır. Başka bir katılımcı ise güven oluşumundaki zorlukları, “*Yeni takım arkadaşlarımla yüz yüze görüşemediğim için aramızda güven bağı kurmakta zorlanıyorum*” (K59) sözleriyle ifade etmiştir.

(b) İletişim engelleri ve yanlış anlaşılmalara (f=34)

Katılımcılar, sanal iletişimde yaşanan yanlış anlaşılmalara iş birliğini zorlaştırdığını (f=18) ve dijital iletişim araçlarının etkili kullanılmaması nedeniyle çeşitli iletişim sorunları yaşandığını (f=16) belirtmişlerdir. Bir katılımcı yanlış anlaşılma sorunlarını, “*Sanal iletişimde jest, mimik ve beden dilini göremediğimiz için sıklıkla yanlış anlaşılmalara yaşıyoruz. Küçük anlaşmazlıklar ofiste kolay çözülüyor. Bir kahve molasında bile ama sanalda iş birliğimizin zayıfladığını hissediyorum*” (K42) sözleriyle dile getirmiştir.

(c) Yaratıcılık ve fikir paylaşımında azalma (f=28)

Katılımcılar, yüz yüze iletişim eksikliğinin fikir alışverişini ve yaratıcılığı olumsuz etkilediğini (f=16), doğal etkileşim ortamının kaybolması nedeniyle yeni fikir üretiminde zorluk yaşadıklarını (f=12) ifade etmişlerdir. Bir katılımcı yaratıcılığın azalmasını, “Yüz yüze iletişim olmadığında, fikir üretmek ve yaratıcı çözümler geliştirmek zorlaşıyor, çünkü doğal etkileşim ortamını kaybediyoruz” (K53) şeklinde belirtmiştir. Sonuç olarak, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri ekip içi iletişim ve iş birliğinde hem olumlu hem de olumsuz yönler barındırmaktadır. Sanal iletişim araçlarının sağladığı verimlilik artışı ve odaklanma avantajlarına karşın sosyal izolasyon, yanlış anlaşılmalara ve yaratıcılığın azalması gibi sorunlar da önemlidir.

Mevcut alt başlık altında son olarak çalışanların kurumları tarafından psikolojik olarak desteklenmiş hissedip hissetmedikleri; sosyal destek, düzenli iletişim (haftalık/aylık toplantılar), ekip içi dayanışma, motivasyon etkinlikleri veya çalışanlara yönelik psikolojik iyi oluş programları gibi uygulamaların var olup olmadığı ve çalışan tutumlarını nasıl şekillendirdiğine dair analiz bulguları neticesinde Tablo 19 oluşturulmuştur.

Tablo 19: Kurum Tarafından Sunulan Psikolojik ve Sosyal Destek Uygulamalarının Etkililiği

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kurumsal Destek Uygulamalarının Psikolojik ve Sosyal Olarak Etkili Bulunması (f=110)	Düzenli Toplantılar ve İletişim (f=44)	Düzenli yapılan ekip toplantıları ve aidiyet artışı	18
		Haftalık veya aylık toplantılarla iletişimin sürekliliği ve psikolojik rahatlık	14
		Düzenli birebir görüşmeler ve stresin azalması	12
	Sosyal Etkinlikler ve Motivasyon Programları (f=40)	Sosyal etkinliklerin ekip içi bağları güçlendirmesi ve motivasyon artışı	22
		Kurumsal motivasyon etkinlikleri ve çalışan morali	18
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Programları (f=26)	Kurum tarafından sağlanan profesyonel psikolojik destek hizmetleri ve genel iyilik hali	14
		Çalışanlara yönelik iyi oluş programları ve tükenmişliğin azalması	12

Kurumsal Destek Uygulamalarının Yetersiz ve Etkisiz Bulunması (f=68)	Yetersiz Sosyal ve Duygusal Destek (f=28)	Kurumun sosyal destek sağlamadığından kaynaklı izolasyon hissi	16
		Duygusal desteğin kurumsal ölçekte planlanmaması nedeniyle hissedilen eksiklik	12
	İletişim ve Destek Mekânizmalarındaki Eksiklikler (f=24)	Kurumsal iletişim ve toplantıların yüzeysel ve yetersiz bulunması	14
		Kurum içi iletişim sorunlarının psikolojik gerginlik yaratması	10
	Genel Destek Algısının Olumsuzluğu (f=16)	Kurumun destek mekânizmalarının çalışanlar tarafından samimi bulunmaması	8
		Destek mekânizmalarının çalışan ihtiyaçlarını karşılamaması nedeniyle motivasyon düşüklüğü	8

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Tema 1: Kurumsal Destek Uygulamalarının Psikolojik ve Sosyal Olarak Etkili Bulunması

Katılımcıların önemli bir bölümü (f=110), kurumları tarafından sunulan psikolojik ve sosyal destek uygulamalarını etkili bulduğunu belirtmiştir. Bu tema kapsamında üç kategori belirlenmiştir: Düzenli toplantılar ve iletişim, sosyal etkinlikler ve motivasyon programları ve psikolojik danışmanlık ve destek programları.

(a) Düzenli toplantılar ve iletişim (f=44)

Katılımcılar, kurumları tarafından düzenli olarak yapılan ekip toplantılarının aidiyet hissini artırdığını ifade etmiştir (f=18). Bir katılımcı bu durumu, “Haftalık yapılan ekip toplantıları sayesinde aidiyet duygum arttı ve kendimi daha desteklenmiş hissediyorum.” (K12) şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, haftalık veya aylık düzenli iletişimin psikolojik rahatlık sağladığını (f=14) ve düzenli birebir görüşmelerin stres azaltıcı etkisi olduğunu (f=12) vurgulayan katılımcılar olmuştur. Bir başka katılımcı ise düzenli iletişimin önemini şu ifadelerle belirtmiştir: “Her ay düzenlenen birebir görüşmelerde kendimi daha iyi ifade ediyorum, bu benim stres seviyemi düşürüyor.” (K43).

(b) Sosyal etkinlikler ve motivasyon programları (f=40)

Katılımcılar, sosyal etkinliklerin ekip içi bağları güçlendirdiğini ve motivasyonu artırdığını ifade etmiştir (f=22). Bir katılımcı bu durumu, “*Kurumun organize ettiği çevrimiçi sosyal etkinlikler ekip arkadaşlarımla aramdaki bağları güçlendirdi ve motivasyonumu yükseltti.*” (K25) şeklinde belirtmiştir. Ayrıca kurumsal motivasyon etkinliklerinin çalışanların moralini yükselttiği de ifade edilmiştir (f=18). Bu etkinliklerin önemine vurgu yapan bir katılımcı şunları söylemiştir: “*Motivasyon etkinlikleri işime olan bağlılığı artırdı ve psikolojik olarak kendimi iyi hissetmemi sağladı.*” (K55).

(c) Psikolojik danışmanlık ve destek programları (f=26)

Bu kategori kapsamında, kurum tarafından sağlanan profesyonel psikolojik destek hizmetlerinin genel iyilik hâlini yükselttiği (f=14) ve çalışanlara yönelik iyi oluş programlarının tükenmişliği azalttığı (f=12) ifade edilmiştir. Bir katılımcı bu durumu şöyle aktarmıştır: “*Kurumun sağladığı psikolojik danışmanlık desteği sayesinde tükenmişlik duygum ciddi oranda azaldı ve daha huzurlu çalışıyorum.*” (K34).

Tema 2: Kurumsal Destek Uygulamalarının Yetersiz ve Etkisiz Bulunması

Bazı katılımcılar (f=68), kurumları tarafından sağlanan psikolojik ve sosyal destek uygulamalarını yetersiz ya da etkisiz bulduklarını belirtmiştir. Bu tema kapsamında üç kategori ortaya çıkmıştır: Yetersiz sosyal ve duygusal destek, iletişim ve destek mekânizmalarındaki eksiklikler ve genel destek algısının olumsuzluğu.

(a) Yetersiz sosyal ve duygusal destek (f=28)

Katılımcılar, kurumlarının sosyal destek sağlamamasından dolayı izolasyon hissi yaşadıklarını (f=16) ve duygusal desteğin kurumsal ölçekte planlanmamasının eksiklik yarattığını (f=12) dile getirmiştir. Bir katılımcı bu konudaki görüşünü şöyle aktarmıştır: “*Kurum sosyal destek konusunda yeterli değil, bu nedenle kendimi izole hissediyorum ve psikolojik olarak desteklenmiş hissetmiyorum.*” (K19)

(b) İletişim ve destek mekânizmalarındaki eksiklikler (f=24)

Katılımcılar, kurum içi iletişimin yüzeysel ve yetersiz olduğunu (f=14) ve iletişim sorunlarının psikolojik gerginlik yarattığını (f=10) ifade etmiştir. Bu durumu açıklayan bir katılımcı, “*Kurumsal toplantılar çok yüzeysel kalıyor, derin konular konuşulmuyor ve*

bu da psikolojik olarak desteklenmiş hissetmemi engelliyor.” (K58) şeklinde ifade etmiştir.

(c) Genel destek algısının olumsuzluğu (f=16)

Bu kategori kapsamında ise katılımcılar, kurumlarının destek mekânizmalarını samimi bulmadıklarını (f=8) ve destek mekânizmalarının çalışan ihtiyaçlarını karşılamaması nedeniyle motivasyonlarının düştüğünü (f=8) dile getirmiştir. Bir katılımcı bu görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: “Kurumun sunduğu destek programları benim ihtiyaçlarımla uyuşmuyor, bu nedenle etkili olduğunu düşünmüyorum ve motivasyonum da düşüyor.” (K62). Elde edilen bulgular bütüncül şekilde değerlendirildiğinde, kurumlar tarafından sunulan psikolojik ve sosyal destek uygulamalarının önemli ölçüde olumlu etkileri olmakla birlikte, destek mekânizmalarında çeşitli eksiklikler de bulunmaktadır.

4.6. Genel Değerlendirme ve Önerilere Yönelik Bulgular

Bu alt başlık altında; kurumun sunduğu desteklerin (ör. esnek çalışma saatleri, teknik ekipman desteği, dijital altyapı, eğitim olanakları, psikolojik destek vb.) yeterliliği, katılımcıların mevcut çalışma modelini sürdürme isteği ve sebepleri, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve çalışanların iyilik hali, verimlilik ve aidiyetini artırmak için bireysel düzeyde, takım (grup) düzeyinde ve kurumsal (örgütsel) düzeyde katılımcıların önerilerine dair bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca katılımcılardan son olarak eklemek istedikleri görüş veya önerileri alınmış ve bu veriler de analiz edilerek genel görüş ve değerlendirme şeklinde sunulmuştur.

Tablo 20: Kurumsal Desteklerin Yeterliliği ve Çalışanlara Yansımaları

Tema	Kategori	Kodlar	f
Kurumsal Desteklerin Yeterli Bulunması ve Pozitif Yansımaları (f=126)	Teknik Ekipman ve Dijital Altyapı Yeterliliği (f=54)	Teknik ekipman desteğinin üretkenlik ve performansı artırması	2
		Güçlü dijital altyapının verimlilik ve iş akışını kolaylaştırması	4
		Dijital araçların etkin kullanımıyla iş süreçlerinin hızlanması	1
			2
	Esnek Çalışma Koşulları ve Kişisel Rahatlık (f=46)	Esnek çalışma saatlerinin iyilik hâli ve motivasyonu yükseltmesi	2
		Ev ofis çalışma konforunun genel memnuniyet ve üretkenliği artırması	6
	Eğitim ve Kişisel Gelişim Olanakları (f=26)	Ev ofis çalışma konforunun genel memnuniyet ve üretkenliği artırması	2
		Eğitim olanaklarının çalışan motivasyonu ve kişisel gelişimi desteklemesi	0
		Çevrimiçi eğitim platformlarının mesleki gelişime olumlu katkısı	1
			0

Kurumsal Desteklerin Yetersiz Bulunması ve Negatif Yansımaları (f=52)	Teknik ve Maddi Destek Eksikliği (f=22)	Evden çalışmaya bağlı ekstra masrafların karşılanmaması nedeniyle yetersizlik hissi	14
		Yeterli teknik ekipman ve ergonomik destek sağlanmamasının üretkenliği olumsuz etkilemesi	8
	Sosyal ve Psikolojik Destek Eksikliği (f=18)	Sosyal ve psikolojik destek uygulamalarının yetersiz bulunması nedeniyle motivasyon ve aidiyet azalması	10
		Yöneticilerin psikolojik destek ve empatik yaklaşımlarının eksikliğinin tükenmişlik yaratması	8
	Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Yetersizliği (f=12)	Mesleki gelişim ve liderlik eğitimlerinin yetersiz olması nedeniyle motivasyon düşüklüğü	8
		Eğitim olanaklarının bireysel çabalara bırakılması nedeniyle genel gelişim olanaklarının yetersiz bulunması	4

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Tema 1: Kurumsal Desteklerin Yeterli Bulunması ve Pozitif Yansımaları

Katılımcıların çoğunluğu (f=126), kurumları tarafından sağlanan destekleri yeterli bulduklarını ve bu desteklerin iş performansları, üretkenlikleri ve iyilik hâllerine pozitif katkı yaptığını ifade etmişlerdir. Bu tema kapsamında üç kategori belirlenmiştir: teknik ekipman ve dijital altyapı yeterliliği, esnek çalışma koşulları ve kişisel rahatlık ve eğitim ve kişisel gelişim olanakları.

(a) Teknik ekipman ve dijital altyapı yeterliliği (f=54)

Katılımcılar, teknik ekipman desteğinin üretkenlik ve performanslarını artırdığını vurgulamışlardır. Bu konuda birden fazla katılımcının görüşleri şöyledir: “Kurumun sağladığı teknik ekipman desteği sayesinde evden çalışırken hiçbir teknik sıkıntı yaşamıyorum, bu da performansımı önemli ölçüde artırıyor.” (K12); “Dijital altyapımızın güçlü olması iş süreçlerimizi hızlandırıyor ve üretkenliğimizi olumlu etkiliyor.” (K36).

(b) Esnek çalışma koşulları ve kişisel rahatlık (f=46)

Esnek çalışma saatlerinin çalışanların iyilik hâlini ve motivasyonunu yükselttiği belirtilmiştir. Katılımcılardan birkaçı şu ifadeleri kullanmıştır: “Esnek çalışma saatleri sayesinde iş-yaşam dengemi rahatlıkla sağlayabiliyorum ve bu da motivasyonumu yüksek tutuyor.” (K20), “Ev ortamında çalışmanın verdiği konfor, iş performansımı olumlu yönde etkiliyor ve beni psikolojik olarak rahatlatıyor.” (K43).

(c) Eğitim ve kişisel gelişim olanakları (f=26)

Katılımcılar, kurumun sunduğu eğitim ve gelişim imkânlarının kişisel gelişim ve motivasyonlarını desteklediğini ifade etmişlerdir. Bu konudaki görüşlerden bazıları şöyledir: “Kurumumuzun çevrimiçi eğitim platformları sayesinde kişisel gelişimime yönelik birçok farklı eğitim alma imkânı buluyorum ve bu beni oldukça motive ediyor.” (K28), “Sık sık düzenlenen eğitimler sayesinde mesleki gelişimimi destekleyebiliyorum, bu da çalışma isteğimi artırıyor.” (K50).

Tema 2: Kurumsal Desteklerin Yetersiz Bulunması ve Negatif Etkileri

Bazı katılımcılar (f=52), kurumların sağladığı desteklerin yetersiz olduğunu ve bunun da iş performansı, üretkenlik ve iyilik hâlleri üzerinde negatif etkilere neden olduğunu dile getirmiştir. Bu tema altında üç kategori ortaya çıkmıştır: teknik ve maddi destek eksikliği, sosyal ve psikolojik destek eksikliği ve eğitim ve gelişim olanaklarının yetersizliği.

(a) Teknik ve maddi destek eksikliği (f=22)

Katılımcılar, evden çalışma kaynaklı ekstra masrafların karşılanmadığını ve teknik ekipman desteğinin yeterli olmadığını ifade etmiştir. Bu durumu katılımcılar şöyle açıklamıştır: “Evden çalışmak için ihtiyaç duyduğum ergonomik ekipman ve masraflar kurum tarafından karşılanmadığı için zorlanıyorum ve bu da performansımı düşürüyor.” (K25), “Yetersiz teknik altyapı desteği nedeniyle sürekli sorunlar yaşıyorum, bu durum üretkenliğimi ve motivasyonumu olumsuz etkiliyor.” (K47).

(b) Sosyal ve psikolojik destek eksikliği (f=18)

Katılımcılar, sosyal ve psikolojik desteklerin yetersiz olması nedeniyle motivasyon ve aidiyet hissinin azaldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “Kurumdan sosyal ve psikolojik destek konusunda yeterince destek alamadığım için kendimi daha izole hissediyorum ve motivasyonum düşüyor.” (K33), “Yöneticilerimizden empatik yaklaşım göremiyoruz, bu durum da tükenmişlik hissi yaşamama neden oluyor.” (K62).

(c) Eğitim ve gelişim olanaklarının yetersizliği (f=12)

Katılımcılar, mesleki gelişim ve liderlik eğitimlerinin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu konuda katılımcıların ifadeleri şöyledir: “Kurumumuzun sunduğu eğitim

olanakları çok kısıtlı kalıyor ve bu durum mesleki gelişimimi olumsuz etkiliyor.” (K57), “Kurum içi eğitimler bireysel çabamıza bırakılmış durumda ve bu da gelişim fırsatlarımızın yeterince desteklenmediğini hissettiriyor.” (K68). Sonuç olarak katılımcıların genel olarak kurumlar tarafından sağlanan destekleri yeterli bulduğu görülmekle birlikte, teknik, sosyal ve psikolojik destek alanlarında eksiklikler mevcuttur.

Katılımcıların mevcut çalışma modelinde iş hayatlarına devam edip etmek istemediklerine dair görüşler ve sebeplerini ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucunda ortaya konulan kod, kategori ve temalar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Mevcut Çalışma Modelini Sürdürme İsteği ve Sebepleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Mevcut Çalışma Modelini Sürdürme İsteği (Olumlu) (f=138)	İş-Yaşam Dengesi ve Kişisel Yaşam Kalitesi (f=52)	İş-yaşam dengesinin iyileşmesi ve kişisel zaman artışı nedeniyle sürdürme isteği	26
		İstanbul gibi büyük şehirlerde trafik ve ulaşım sorununun azalması	16
		Aileye ve kişisel gelişime daha fazla zaman ayrılabilmesi	10
	Verimlilik ve Performans Artışı (f=46)	Ev ortamında daha yüksek verimlilik ve odaklanma imkânı sağlanması	26
		Performans odaklı çalışma modelinin sürdürülebilir bulunması	20
	Çalışma Esnekliği ve Bağımsızlık Duygusu (f=40)	Çalışma ortamı ve zaman konusunda esneklik sağlanması	22
		Fiziksel ve mekânsal bağımsızlığın yaşam kalitesini artırması	18
Mevcut Çalışma Modelini Sürdürmeme İsteği veya Şartlı Sürdürme (Olumsuz/Şartlı) (f=32)	Sosyal İzolasyon ve Ekip Etkileşimi Sorunları (f=14)	Sosyal izolasyon ve ekip bağlarının zayıflaması nedeniyle sürdürmeme isteği	8
		Yüz yüze çalışma eksikliği nedeniyle iletişim sorunları yaşanması	6
	İş Modelinin Uygulama Şekline Yönelik Olumsuz Algı (f=10)	Hibrit modelin uygulama şeklinin yeterince dengeli olmaması	6
		Mevcut çalışma modelinin çalışan ihtiyaçlarını karşılamaması	4
	İş birliği ve Mesleki Gelişim Kaybı (f=8)	Yüz yüze etkileşimin azalmasının mesleki gelişim ve iş birliği fırsatlarını olumsuz etkilemesi	8

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Katılımcıların mevcut çalışma modellerini (uzaktan veya hibrit) sürdürme istekleri ve gerekçeleri ayrıntılı olarak analiz edilmiş oluşturulan kod ve kategoriler iki tema altında sınıflandırılmıştır: (1) Mevcut Çalışma Modelini Sürdürme İsteği (Olumlu) ve (2) Mevcut Çalışma Modelini Sürdürmeme İsteği veya Şartlı Sürdürme (Olumsuz/Şartlı).

Tema 1: Mevcut Çalışma Modelini Sürdürme İsteği (Olumlu)

Katılımcıların büyük bir kısmı (f=138), mevcut uzaktan ve hibrit çalışma modelini sürdürmek istediklerini belirtmiştir. Bu tema altında üç kategori belirlenmiştir: iş-yaşam dengesi ve kişisel yaşam kalitesi, verimlilik ve performans artışı, ve çalışma esnekliği ve bağımsızlık duygusu.

(a) İş-yaşam dengesi ve kişisel yaşam kalitesi (f=52)

Katılımcılar, çalışma modellerinin iş-yaşam dengelerini olumlu etkilediğini ve kişisel yaşam kalitelerini artırdığını ifade etmişlerdir. Örneğin bir katılımcı bu durumu şu şekilde belirtmiştir: “Uzaktan çalışma modeli sayesinde iş ve özel yaşam dengemi çok iyi kurabiliyorum. Özellikle aileme ve kişisel gelişime zaman ayırabilmem beni bu modeli sürdürme konusunda motive ediyor” (K17). Başka bir katılımcı ise büyük şehirlerdeki trafik sorununa dikkat çekerek “İstanbul trafiğinden kurtulmuş olmak bile tek başına bu çalışma modelini sürdürmem için yeterli bir sebep.” (K39) şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

(b) Verimlilik ve performans artışı (f=46)

Bu kategori kapsamında katılımcılar, uzaktan çalışma modelinin ev ortamında daha yüksek verimlilik ve odaklanma imkânı sağladığını dile getirmişlerdir. Bir katılımcı bunu net bir şekilde vurgulayarak: “Evden çalışırken daha rahat odaklanıyorum, performansım çok daha yüksek. Bu nedenle bu çalışma modelini değiştirmek istemiyorum.” (K24) şeklinde açıklamıştır. Diğer bir katılımcı ise performans odaklı çalışma biçiminin sürdürülebilir olduğunu ifade etmiş ve şunları söylemiştir: “Çalışma ortamının performansımı artırdığını net olarak görüyorum. Bu nedenle mevcut çalışma sistemimi korumak benim için çok önemli.” (K52).

(c) Çalışma esnekliği ve bağımsızlık duygusu (f=40)

Katılımcılar, çalışma modellerinin sağladığı esneklik ve bağımsızlık duygusunu özellikle vurgulamıştır. Bu durumu bir katılımcı: “Çalışma saatlerimin ve mekânımın esnek olması, hayatımı çok kolaylaştırıyor ve bu esneklikten vazgeçmek istemiyorum.” (K33) ifadeleriyle dile getirirken, bir başka katılımcı ise şunları belirtmiştir: “İşimi istediğim ortamda yapabilmek bana özgürlük ve bağımsızlık hissi veriyor. Bu durum yaşam kalitemi artırıyor, kesinlikle devam etmek istiyorum.” (K68)

Tema 2: Mevcut Çalışma Modelini Sürdürmeme İsteği veya Şartlı Sürdürme (Olumsuz/Şartlı)

Katılımcılardan bazıları ise (f=32), çalışma modelini sürdürmek istemediklerini veya belirli şartlar altında sürdürmek istediklerini ifade etmişlerdir. Bu tema altında üç kategori belirlenmiştir: sosyal izolasyon ve ekip etkileşimi sorunları, iş modelinin uygulama şekline yönelik olumsuz algı ve iş birliği ve mesleki gelişim kaybı.

(a) Sosyal izolasyon ve ekip etkileşimi sorunları (f=14)

Bu kategori de katılımcılar, sosyal izolasyon ve ekip bağlarının zayıflaması nedeniyle çalışma modelini sürdürmek istemediklerini belirtmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Ekip arkadaşlarımla yüz yüze iletişimin olmaması sosyal bağlarımızı zayıflattı. Bu nedenle şu anki çalışma sistemini uzun vadede sürdürmek istemiyorum.”* (K42).

(b) İş modelinin uygulama şekline yönelik olumsuz algı (f=10)

Katılımcılar, hibrit çalışma modelinin uygulama şeklinin yeterince dengeli olmadığını ve mevcut çalışma modelinin çalışan ihtiyaçlarını karşılamadığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şöyle dile getirmiştir: *“Hibrit model tam olarak dengeli bir şekilde uygulanmadığı için sürekli belirsizlik yaşıyorum ve bu durum beni rahatsız ediyor.”* (K55).

(c) İş birliği ve mesleki gelişim kaybı (f=8)

Katılımcılar, yüz yüze etkileşimin azalmasının mesleki gelişim ve iş birliği fırsatlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu durumu ifade eden bir katılımcı şunları söylemiştir: *“Yüz yüze görüşmelerin azalması, profesyonel anlamda yeni şeyler öğrenmemi ve ekip içindeki etkileşimi zorlaştırıyor. Bu nedenle mevcut çalışma modeli benim için sürdürülebilir değil.”* (K60). Sonuç olarak, katılımcıların büyük çoğunluğu mevcut çalışma modellerini sürdürme eğilimindedir. Bu eğilimin temel nedenleri arasında artan iş-yaşam dengesi, verimlilik artışı ve esneklik bulunmaktadır.

Tablo 22: Genel Görüş ve Öneriler

Tema	Kategori	Kodlar	f
Hibrit ve Uzaktan Çalışmanın Başarı Faktörleri (f=56)	Yönetici Yetkinliği ve Kurumsal Kültür (f=24)	Yöneticilerin dijital ve empatik liderlik becerilerinin geliştirilmesi	14
		Kontrol odaklı değil, güvene dayalı yönetim kültürü oluşturulmalı	10
	Çalışma Modelinin Uygulama Esnekliği (f=20)	Çalışanların rol ve kişisel ihtiyaçlarına göre esnek modeller benimsenmeli	12
		Modelin sürekli iyileştirilmesi ve revize edilmesi	8
Hibrit ve Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları ve Riskleri (f=30)	Bağlılık ve Psikolojik Faktörler (f=12)	Ekip içi bağlılık ve sosyal etkileşimin güçlendirilmesi	12
		Sosyal izolasyon ve profesyonel etkileşim eksikliğinin riski	10
	Sosyal İzolasyon ve İletişim Sorunları (f=18)	Yüz yüze iletişim eksikliği nedeniyle kültür aktarımında zorluklar	8
		Hibrit/uzaktan çalışmanın her rol veya kişi için uygun olmadığı	12
Hibrit ve Uzaktan Çalışmaya Yönelik Genel Öneriler (f=38)	Eğitim ve Adaptasyon Süreçleri (f=20)	Çalışanlara yönelik hibrit çalışma adaptasyon eğitimleri verilmeli	12
		Yöneticilere yönelik dijital liderlik ve yönetim eğitimleri artırılmalı	8
	Destekleyici Politikalar ve Uygulamalar (f=18)	Özellikle ebeveyn çalışanlar için esnek çalışma politikaları oluşturulmalı	10
		Ev-ofis çalışma masrafları için finansal destek sağlanmalı	8

N=70

Not 1. f= Frekans: Her bir tema, kategori ya da kodun katılımcılar tarafından ifade etme sıklığını belirtmektedir.

Not 2: Katılımcılardan bazılarının anlatımları birden fazla koda karşılık gelmesi sebebiyle toplam kod frekans sayısı katılımcı sayısından fazladır.

Yapılan analizler neticesinde, uzaktan ve hibrit çalışma modellerine yönelik genel görüş ve önerileri (1) Hibrit ve Uzaktan Çalışmanın Başarı Faktörleri, (2) Hibrit ve Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları ve Riskleri ve (3) Hibrit ve Uzaktan Çalışmaya Yönelik Genel Öneriler olmak üzere üç tema altında verilmiştir.

Tema 1: Hibrit ve Uzaktan Çalışmanın Başarı Faktörleri

Katılımcılar, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üç kategori altında görüşlerini belirtmiştir: yönetici yetkinliği ve kurumsal kültür (f=24), çalışma modelinin uygulama esnekliği (f=20) ve bağlılık ve psikolojik faktörler (f=12). Yönetici yetkinliği ve kurumsal kültür (f=24) kategorisinde katılımcılar, yöneticilerin dijital ve empatik liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu konuda birden fazla katılımcının ifadeleri şöyledir: *“Dijital çağda uzaktan yönetim için yöneticilerimizin dijital liderlik becerilerini geliştirmeli kritik önemde.”* (K7), *“Kontrol odaklı değil, güvene dayalı bir yönetim kültürünün oluşturulması gerektiğini düşünüyorum. Güven ortamı sağlanmadan hibrit çalışmanın sürdürülebilir olması zor.”* (K25).

Çalışma modelinin uygulama esnekliği (f=20) kategorisinde, çalışanların rollerine ve kişisel ihtiyaçlarına göre esnek modellerin benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar bu konuda şunları ifade etmiştir: *“Her çalışanın rolü farklı, bu nedenle çalışma modeli kişiye özel esnekliğe sahip olmalı ve ihtiyaçlara göre sürekli revize edilmeli.”* (K19), *“Hibrit modelin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve çalışan geri bildirimlerine göre iyileştirilmesi başarının anahtarıdır.”* (K47). Bağlılık ve psikolojik faktörler (f=12) kategorisinde ise ekip içi bağlılık ve sosyal etkileşimin güçlendirilmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Bir katılımcı şöyle demiştir: *“Takım içindeki sosyal etkileşimi canlı tutmak, ekip ruhunu ve bağlılığı artırıyor. Bu da uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliği için çok önemli.”* (K53)

Tema 2: Hibrit ve Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları ve Riskleri (f=30)

Bazı katılımcılar, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin dezavantajları ve potansiyel risklerini iki kategori altında belirtmiştir: sosyal izolasyon ve iletişim sorunları (f=18) ve iş modelinin herkese uygun olmaması (f=12). Sosyal izolasyon ve iletişim sorunları (f=18) kategorisinde katılımcılar, profesyonel etkileşim eksikliğinin risklerine dikkat çekmiştir. Katılımcılar şunları ifade etmiştir: *“Uzun süreli uzaktan çalışma sosyal izolasyona yol açıyor ve yüz yüze etkileşimin eksikliği kurum kültürünün aktarımını zorlaştırıyor.”* (K33), *“Profesyonel iletişim ve işbirliği, uzaktan çalışma ortamında ciddi ölçüde azalıyor ve bu da ekip içi verimliliği olumsuz etkiliyor.”* (K59). İş modelinin herkese uygun olmaması (f=12) kategorisinde, hibrit veya uzaktan çalışma modelinin her rol ve birey için uygun olmadığı belirtilmiştir: *“Bazı roller ve pozisyonlar için uzaktan*

çalışma hiç uygun değil. Bu nedenle çalışma modellerinin kişilere ve görevlere göre düzenlenmesi gerekiyor.” (K20).

Tema 3: Hibrit ve Uzaktan Çalışmaya Yönelik Genel Öneriler

Katılımcılar, hibrit ve uzaktan çalışma modellerine yönelik genel önerilerini iki kategori altında toplamıştır: eğitim ve adaptasyon süreçleri (f=20) ve destekleyici politikalar ve uygulamalar (f=18). Eğitim ve adaptasyon süreçleri (f=20) kategorisinde katılımcılar, çalışanlara ve yöneticilere yönelik hibrit çalışma adaptasyon eğitimlerinin artırılmasını önermiştir: “Kurum tarafından çalışanlara uzaktan çalışmaya uyum sağlamaları için eğitimler verilmeli. Bu sayede daha hızlı adaptasyon mümkün olur.” (K27) “Yöneticilerimizin dijital yönetim konusunda eğitim almaları gerekiyor. Bu eğitimler, yönetim kalitesini yükseltecek ve hibrit çalışmanın başarısını artıracaktır.” (K66). Destekleyici politikalar ve uygulamalar (f=18) kategorisinde ise özellikle ebeveyn çalışanlar için esnek çalışma politikalarının önemine vurgu yapılmıştır: “Ebeveyn çalışanlar için özel esnek çalışma politikaları geliştirilirse hem verimlilik artar hem de çalışanların memnuniyeti yükselir.” (K13), “Evden çalışmanın yarattığı ek maliyetler kurumlar tarafından karşılanırsa, çalışanların maddi yükü azalır ve motivasyonları artar.” (K44). Katılımcıların genel görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi, çalışanların kişisel ve iş ihtiyaçlarına göre modelin esnek hâle getirilmesi ve ekip içi sosyal bağların güçlendirilmesi gibi çeşitli kritik faktörlere işaret etmektedir. Bununla birlikte, sosyal izolasyon riskinin azaltılması, modelin kişiye ve pozisyona göre esnek olarak düzenlenmesi ve adaptasyon süreçlerinin eğitimlerle desteklenmesi önem taşımaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin çalışanların psikolojik iyi oluşları, mutlulukları, iş doyumları ve üretkenlikleri üzerindeki etkilerini çok boyutlu biçimde ortaya koymuştur. 70 katılımcı ile yürütülen nitel görüşmeler sonucunda, bu modellerin bireysel, grup ve örgütsel düzeyde farklılaşan etkiler yarattığı görülmüştür. Bulgular, çalışanların mutluluğu, üretkenliği ve genel iyilik hâlleri açısından önemli avantajlar sağlamakla birlikte, belirli dezavantaj ve riskleri de beraberinde getirdiğini göstermektedir. Özellikle tamamen uzaktan çalışma modelinde olumlu etkiler daha belirginleşmiş; ancak her iki modelde de performans ve mutlulukta düşüş yaşayan bir grup çalışan tespit edilmiştir. Bu durum, literatürde uzaktan ve hibrit çalışmanın evrensel olarak herkes için uygun olmadığına yönelik görüşlerle paraleldir (Charalampous vd., 2019; Molino vd., 2020).

Katılımcılar, zaman ve mekân esnekliğinin yarattığı olumlu psikolojik etkileri özellikle vurgulamıştır. Ulaşım sürelerinin ortadan kalkması, aileye ve kişisel gelişime daha fazla zaman ayrılması, iş-yaşam dengesinin güçlenmesi ve genel mutluluğun artması öne çıkan bulgular arasındadır. Bu sonuçlar, esnek çalışma düzeninin bireysel ve profesyonel yaşam arasında daha sağlıklı bir denge kurulmasına katkı sağladığını ortaya koyan çalışmalarla da tutarlıdır (Allen vd., 2021; Ipsen vd., 2021).

Üretkenlik açısından bakıldığında, ev ortamının konforu, sessiz ve dikkat dağıtıcı unsurların azalması, trafik stresinin ortadan kalkması gibi faktörlerin katılımcıların daha yüksek düzeyde odaklanmalarını ve akış deneyimi yaşamalarını kolaylaştırdığı görülmüştür. Bulgular, Csikszentmihalyi'nin Akış (Flow) teorisinde (1990) öne sürdüğü içsel motivasyon–performans ilişkisini desteklemekte; Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli (1980) kapsamında değerlendirildiğinde ise özerklik ve kişisel düzenlemelerin iş doyumunu artıran unsurlar olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması ve sürekli çevrimiçi olma baskısı, Clark'ın Sınır Teorisi (2000) çerçevesinde dikkat edilmesi gereken önemli risk alanlarıdır.

Araştırmanın bulguları ayrıca, sosyal izolasyonun ve profesyonel iletişimdeki zorlukların çalışanlarda tükenmişlik riskini artırabileceğini göstermektedir. Bu bulgu, Maslach'ın (2018) Tükenmişlik Modeli ile uyumludur. Özellikle yeni işe başlayanlar ve yoğun ekip çalışmasına ihtiyaç duyan roller sosyal bağların zayıflaması karşısında daha

kırılgan bulunmuştur. Buna karşın, empatik liderlik, düzenli iletişim ve açık geri bildirim uygulamalarının çalışanlarda aidiyet duygusunu artırdığı belirlenmiştir. Bass ve Avolio'nun (1994) dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile Eisenberger'in Algılanan Örgütsel Destek Kuramı (1986), bu bulguları teorik açıdan destekleyen modeller olarak öne çıkmaktadır.

Bulgular, Seligman'ın (2011) psikolojik iyi oluşu beş boyutta açıklayan PERMA modeli ile birlikte değerlendirildiğinde daha bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. İş-yaşam dengesindeki iyileşmeler ve stresin azalması, olumlu duyguların (Positive Emotions) güçlenmesini sağlamıştır. Odaklanma ve akış deneyimlerinin kolaylaşması, işe yönelik katılımı (Engagement) artırmıştır. Düzenli geri bildirim ve empatik liderlik uygulamaları, ilişkilerin (Relationships) korunmasına katkı sunmuştur. İşin kişisel gelişim, aile sorumlulukları ve yaşam kalitesi ile ilişkilendirilmesi, anlam (Meaning) boyutunu öne çıkarmıştır. Performans ve üretkenlikteki artışlar ise çalışanların başarı duygularını (Accomplishment) beslemiştir. Dolayısıyla hibrit ve uzaktan çalışma, çalışanların psikolojik iyi oluşunu PERMA modelinde tanımlanan beş boyut üzerinden güçlendirmektedir. Ancak sosyal bağların zayıflaması ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, özellikle Relationships ve Positive Emotions boyutlarında yönetilmesi gereken kritik risklerdir.

Son yıllarda yapılan güncel çalışmalar da bu sonuçları desteklemektedir. Örneğin, geniş ölçekli randomize kontrollü deneyler, hibrit modelin (haftada 2 gün evden çalışma) çalışan performansını düşürmediğini, buna karşılık işten ayrılma oranlarını azalttığını göstermektedir (Bloom vd., 2015; Gibbs vd., 2021). Meta-analiz çalışmaları ise hibrit ve uzaktan çalışmanın ruh sağlığı açısından çift yönlü sonuçlar doğurduğunu, bazı gruplar için stres ve yalnızlık risklerini artırırken, diğerleri için kayda değer faydalar sağladığını ortaya koymaktadır (Oakman vd., 2020; Wang vd., 2021). Ayrıca, teknostres literatürü, sürekli çevrimiçi olma ve bildirim yoğunluğunun tükenmişlik riskini yükselttiğini; buna karşın asenkron iletişim normları, "right-to-disconnect" uygulamaları ve sınır yönetimi stratejilerinin bu olumsuzlukları azalttığını göstermektedir (Taraftar vd., 2020; Molino vd., 2020). Algılanan örgütsel destek ve e-liderlik üzerine yapılan güncel incelemeler de, çalışanların mutluluk ve üretkenliğini sürdürülebilir kılmak için kurumların psikolojik güven, düzenli geri bildirim ve esnek iş tasarımı uygulamalarını benimsemelerinin kritik olduğunu ortaya koymaktadır (Eisenberger vd., 1986; Dirani vd., 2020).

Sonuç olarak, araştırmanın bulguları literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri çalışanların mutluluk, üretkenlik ve psikolojik iyi oluşlarını çok boyutlu biçimde desteklemekte; ancak sosyal izolasyon, iş-özel yaşam sınırlarının kaybı ve teknostres gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, kurumların hibrit ve uzaktan çalışmaya ilişkin politikalarında, yalnızca esneklik ve verimlilik kazanımlarını değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluşu koruyacak mekanizmaları da dikkate almaları gerekmektedir. PERMA modelinin sunduğu çerçeve, bu süreçte çalışanların olumlu duygular, katılım, ilişkiler, anlam ve başarı boyutlarının dengeli biçimde desteklenmesinin kritik önemini göstermektedir.

Son olarak, bu araştırmanın bulguları doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir. Araştırmacılar açısından, gelecekte yapılacak çalışmaların farklı sektörlerde ve daha büyük örneklemelerle gerçekleştirilmesi, nicel yöntemlerle doğrulayıcı araştırmalar yapılması ve özellikle kültürel bağlam farklılıklarını göz önünde bulunduran karşılaştırmalı çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir. Uygulayıcılara yönelik öneriler ise aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

Araştırma bulguları ışığında hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin etkinliğini, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmak amacıyla örgütlerin ve yöneticilerin aşağıdaki uygulamalı önerileri dikkate alması önemli görülmektedir.

Esnek Çalışma Politikalarının Kişiselleştirilmesi ve Netleştirilmesi: Örgütler, çalışanların farklı ihtiyaçları olduğunu dikkate alarak standart tek tip çalışma politikaları yerine, çalışanların iş ve özel yaşamlarını daha iyi dengeleyebilmeleri için kişiselleştirilmiş esnek çalışma modelleri geliştirmelidir. Yöneticiler ise ekiplerinin çalışma saatlerini ve modelini düzenlerken çalışanların kişisel ve ailevi durumlarını göz önünde bulundurarak daha esnek, birey odaklı çalışma düzenleri oluşturmalıdır.

Dijital Liderlik Eğitimlerinin Artırılması: Yöneticilerin dijital liderlik yetkinliklerini artırmak üzere kurumsal eğitim programları düzenlenmeli, bu programlar zorunlu hâle getirilmeli ve performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmelidir. Eğitimlerde, dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı, etkin iletişim ve uzaktan takım yönetimi becerileri üzerinde durulmalıdır.

Sosyal İzolasyonu Önleyici Düzenli Sosyal Etkinliklerin Planlanması: Çalışanların psikolojik sağlığını ve ekip içi bağlılığı artırmak için kurumlar düzenli çevrimiçi ve yüz yüze sosyal etkinlikler organize etmelidir. Bunlar arasında sanal takım oyunları, çevrimiçi happy hour toplantıları, atölyeler, motivasyon etkinlikleri ve periyodik olarak düzenlenen yüz yüze ekip buluşmaları yer alabilir.

Psikolojik Destek, Rehberlik, Mentorluk ve Koçluk Mekânizmalarının Oluşturulması: Örgütlerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmak amacıyla düzenli psikolojik danışmanlık ve destek hizmetleri sunması gerekir. Bu hizmetlerin gizlilik prensibi altında yürütülmesi, çalışanların rahatça kullanabilmesi için çevrimiçi erişime açık olması önemlidir. Yöneticiler ise çalışanlarla etkin iletişim kurarak, bireysel sorunları erken fark etmeli ve gerektiğinde profesyonel destek almaya yönlendirmelidir.

İş-Özel Yaşam Ayrımını Netleştirecek Kurumsal İletişim Politikalarının Belirlenmesi: Özellikle yöneticilerin çalışanların özel zamanlarına saygı göstermelerini sağlamak amacıyla, kurum genelinde mesai saatleri dışında işle ilgili iletişimi sınırlandıran net politikalar oluşturulmalıdır. Bu politikalar açık biçimde ifade edilmeli ve yöneticiler tarafından aktif olarak desteklenmelidir.

Home Ofisler için Malzeme ve Teknik Donanım Desteğinin Sağlanması: Kurumlar, çalışanların ev-ofis ortamlarını daha ergonomik hâle getirmeleri için finansal destek veya doğrudan ekipman temini sağlamalıdır. Bu destekler arasında ergonomik sandalye, masa, uygun bilgisayar ekipmanları, kulaklık ve kesintisiz internet bağlantısı gibi temel donanımlar yer almalıdır. Bu tür destekler, çalışanların fiziksel sağlıklarını korumalarını ve iş verimliliklerini artırmalarını sağlayacaktır.

Uzaktan ve Hibrit Çalışmaya Özel Performans Değerlendirme Sistemlerinin Oluşturulması: Uzaktan ve hibrit çalışanların performansını adil biçimde değerlendirmek üzere kurumsal performans yönetim sistemleri revize edilmeli, sonuç odaklı ve süreç izlemeye yönelik objektif ölçüm kriterleri belirlenmelidir. Yöneticilerin performans değerlendirmede çalışanlarla sürekli iletişim hâlinde olması, açık ve düzenli geri bildirimler sunmaları kritik önem taşımaktadır.

Hibrit Çalışma Modeli Adaptasyonuna Yönelik Eğitim ve Gelişim Programlarının Uygulanması: Örgütler, çalışanların ve yöneticilerin hibrit çalışma modellerine adaptasyonunu kolaylaştırmak için sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlemelidir.

Bu programlar; zaman yönetimi, etkili çevrimiçi iletişim, uzaktan işbirliği, takım dinamikleri, stres yönetimi ve dijital araç kullanımı gibi spesifik eğitim modüllerini içermelidir.

Kurumsal Kültür Aktarımını Güçlendiren Dijital Platformların Kullanılması:

Kurumsal kültürün aktarımını sağlamak ve uzaktan çalışma nedeniyle oluşabilecek kültürel kopuklukları önlemek amacıyla kurum içi dijital platformlar (kurum içi sosyal ağlar, forumlar, intranet sistemleri) etkin biçimde kullanılmalıdır. Yöneticiler, bu platformları aktif biçimde kullanarak çalışanlar arasında şeffaf bilgi paylaşımı ve güçlü bir aidiyet duygusunu teşvik etmelidir.

Çalışan Geri Bildirimlerini Düzenli Olarak Toplayan ve Uygulayan Bir Sistemin

Kurulması: Çalışanların hibrit ve uzaktan çalışma süreçlerindeki ihtiyaçlarını ve sorunlarını düzenli biçimde belirlemek üzere periyodik geri bildirim anketleri yapılmalıdır. Yöneticilerin bu geri bildirimleri dikkate alarak somut ve zamanında iyileştirmeler yapmaları, çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını önemli ölçüde artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Abbas, B. (2016). Atipik bir çalışma biçimi olarak evde çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 13(52), 2007–2038.
- Acemoğlu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244. <https://doi.org/10.1086/705716>.
- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLOS ONE*, 16(3), e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>.
- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 11–24. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842948>.
- Akbaş Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246–3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1151>.
- Al Horr, Y., Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Katafygiotou, M., & Elsarrag, E. (2016). *Occupant productivity and office indoor environment quality: A review of the literature. Building and Environment*, 105, 369–389. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>.
- Al, A. D., & Anıl, İ. (2016). The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The role of job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 382–391. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.048>.
- Al, B. (2024). Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderliğin dönüşümü: Dijital liderlik ve sanal ekip yönetimi üzerine bibliyometrik bir analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2024(2), 121–140. <https://doi.org/10.56337/sbm.1561098>.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.

- Alkan Meşhur, H. F. (2007). Geleceğin alışma biçimi tele alışmaya ilişkin yaklaşımlar. *Akademik Bilişim '07 – IX. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 265–272). Ktahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Alkan Meşhur, H. F. (2010). Organizasyonların tele alışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1–24.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/APPS.12300>.
- Altan, S., & Turunç, . (2021). Algılanan rgtsel destek ile iş yaşamında mutluluk ilişkisinde yaş ve iş yaşam dengesinin rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2552–2570. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1277>.
- Altinkemer, K., Ozcelik, Y., & Ozdemir, Z. D. (2011). Productivity and performance effects of business process reengineering: A firm-level analysis. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 129–162. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270405>.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732–740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.732>.
- Arıcı, K. (1992). alışma sürelerinin hukuk gelişimi ve yeterliliği açısından 1475 sayılı İş Kanunu'nda alışma süreleri. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara.
- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 31(10), 1100–1107. <https://doi.org/10.3109/07420528.2014.957297>.
- Arokiasamy Selvanayagam, Santhi Venkatakrishnan & Ramkumar N. (2025). *The role of hybrid work models in enhancing employee well-being, productivity, and job satisfaction*. South Eastern European Journal of Public Health, 3049–3062.

- Arslanoğlu, M. A. (2005). *İş kanununda esneklik temelli üçlü sözleşmesel ilişkiler: Geçici iş ilişkisi, asıl işveren-alt işveren ilişkisi*. İstanbul: Legal Yayınları.
- Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, Ü., & Siirak, V. (2017). *Impact of telework on the perceived work environment of older workers*. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 199–214. <https://doi.org/10.1515/saeb-2017-0013>.
- Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553–1597. <https://doi.org/10.1257/aer.103.5.1553>.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>.
- Bal, J., & Teo, P. K. (2001). Implementing virtual teamworking: Part 2 – A literature review. *Logistics Information Management*, 14(3), 208–222.
- Baloğlu, G., & Çakalı, K. R. (2022). Uzaktan çalışma uygulamalarının iç denetimine ilişkin bir öneri. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 318–335.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How are small businesses adjusting to Covid-19? Early evidence from a survey*. Erişim adresi: <http://www.nber.org/papers/w26989>.
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *What jobs are being done at home during the Covid-19 crisis evidence from firm-level surveys?* Erişim adresi: <http://www.nber.org/papers/w27422>.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>.
- Baruch, Y. (2003). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Başdoğan, T. (2015). *Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başmanav, Y. (2016). Ödünç iş ilişkisi. *Journal of Istanbul University Law Faculty, Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan Sayısı*, 139–169.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>.
- Batman, M. (2012). *Türkiye’de çalışma hayatında esneklik uygulamaları ve işçi sendikaları* [Yüksek lisans tezi], Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baudrillard, J. (2004). The evil demon of images. In G. Easthope (Ed.), *Film theory: Critical concepts in media and cultural studies* (Cilt 4, 181–191 s). London: Routledge.
- Bayraktar, S. (2021). *Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi ve bir uygulama* ([Yüksek lisans tezi], İstanbul Arel Üniversitesi.
- Beasley, R. E., & Lomo-David, E. (2000). Telecommuting and computing professionals: Motivation factors. *Proceedings of the 8th Annual Consortium on Computing in Small Colleges: Rocky Mountain Conference* içinde (111–119 s). Orem, UT: The Consortium for Computing Sciences in Colleges.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. *Birkbeck Institutional Research Online*.
- Beheshti, H. M., & Beheshti, C. M. (2010). Improving productivity and firm performance with enterprise resource planning. *Enterprise Information Systems*, 4(4), 445–472.
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2024). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Management Science*, 70(3), 1656-1679.

- Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance: Robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>.
- Bielenski, H. (1999). *Employment options of the future: High demand for new jobs in Europe – High interest in non-standard work-forms*. Munich: Infratest Burke.
- Bloom, N. (2024). Remote work’s growth gift. *Finance & Development*, 61(3), 36–39.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>.
- Boyacı, M., & Özhan, M. B. (2021). Üniversite öğrencilerinde okul tükenmişliği: Psikolojik sağlamlık, umut ve pozitifliğin rolü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1178–1198. <https://doi.org/10.37217/tebd.896692>.
- Braun, S. (2000). *The science of happiness: Unlocking the mysteries of mood*. NY: John Wiley & Sons Inc.
- Budak, F., & Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62–79. <https://doi.org/10.35375/sayod.738657>

- Caminiti, S. (1999). Fair shares: Job sharing is one of the most successful flexible-work arrangements, allowing women to keep both career and family life on track. *Working Woman*, 52–56.
- Carre, F. J. (Ed.). (2000). *Nonstandard work: The nature and challenges of changing employment arrangements*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Cebeci, E., & Bozkurt, Ö. (2023). Esnek çalışma uygulamaları işte var olmayı etkiler mi? Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 107–123. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1214546>.
- Centel, T. (1992). *Kısmi çalışma*. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2020). *Research methods, design, and analysis* (13th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Cindiloğlu Demirel, M. (2019). Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283–302.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (2. baskı, S. B. Demir, Trans. Ed.). Eğitim Kitab Yayınları.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Cummings, J. (2005). Masters of the virtual world: Financially strapped NW200 vendors find cost-cutting nirvana with large-scale telework deployments. *Network World*. Erişim adresi: <https://www.networkworld.com/article/863715>.
- Çalışkan, F., & Sungur, B. (2009). Vasıflı kayan esnek çalışma saati sistemi için bir karma tamsayılı hedef programlama modeli önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 1–18.
- Çalışkan, K. (2010). Mutluluk. G. İslamoğlu (Ed.), *Kurumlarda iyilik var* (s 281-296) içinde. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: Çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 559–585. <https://doi.org/10.16953/deusbed.25259>.
- Çelik, O. T., & Kahraman, Ü. (2018). The relationship among teachers' general self-efficacy perceptions, job burnout and life satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 6(12), 2721–2729. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.061204>.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller* [Uzmanlık Tezi]. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Çelikkoparan, E. (2018). *Türk İş Kanunu'nda esnek çalışma ile ilgili değişiklikler ve kadın çalışanlarda kısmi çalışma uygulamaları*. [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çil, Ş. (2007). 4857 sayılı İş Kanununa göre fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 3(14), 57–79.

- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology, 15*, 1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6).
- Delmas, M., & Pekovic, S. (2013). The engaged organization: Human capital, social capital, green capital and labor productivity. *Academy of Management Proceedings 2013*(1), 10483 içinde. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Demir, F., & Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15)*, 68–89.
- Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D., & Kardaş, S. (2017). Beş boyutlu iyi oluş modeli: PERMA ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği. *The Journal of Happiness & Well-Being, 5*(1), 60–77.
- Demircioğlu, G. (2022). *Uzaktan çalışma iş modeline liderin dönüştürücü rolü*. [Doktora Tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist, 61*(4), 305–314. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.4.305>.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International, 23*(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>.
- Doğan, T. (2006). Üniversite öğrencilerinin iyilik halinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (30)*, 120–129.
- Doğan, T., Sapmaz, F., & Çötök, N. A. (2013). Öz-eleştiri ve mutluluk. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 21*(1), 391–400.

- Doğru, Ç. (2015). İnsan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkilerinin incelenmesi: Türkiye örneği. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 109–130.
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105.
- Dost, M. T. (2005). Developing a subjective well-being scale: Validity and reliability studies. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(23), 103–111.
- Drucker, P. (2012). *Managing the non-profit organization*. NY: Routledge.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11–18.
- Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the growth of services: Some conceptual and theoretical issues. *Transnational corporations in service* içinde (33–74 s). New York: Routledge.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ekmekçi, Ö. (2002). İşin düzenlenmesinde esneklik arayışları. İstanbul Barosu (Ed.), *Çalışma hayatında esneklik ve iş hukukuna etkileri* (s. 79–88) içinde. İstanbul Barosu Yayınları.
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). ‘Live to work’ or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 151–172. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>.
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş–yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 12(22), 103–105.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17–26.
- Erdut, T. (2003). Çalışma yaşamında esneklik ve kuralısızlaştırma. *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Dergisi (TÜHİS)*, 18(4), 22.
- Ergün, E., & Eyisoy, M. E. (2018). Takım çalışması özelliklerinin takım performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1455–1475. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>
- Estevadeordal, A. (2017). The future of work in Latin American Integration 4.0. *Integration and Trade Journal*, 21(42), 10–280. <https://doi.org/10.18235/0008316>.
- Etheridge, B., Wang, Y., & Tang, L. (2020). Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports. *ISER Çalışma Kağıdı Serisi* (2020-12).
- Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and International Labour Organization.
- Eurostat. (2017). *Working from home in the EU*. Luxembourg: Eurostat. Erişim adresi: <https://ec.europa.eu/eurostat/>.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 120(3), 253–281. <https://doi.org/10.2307/2343100>.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, wellbeing and work–life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>.

- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000>.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>.
- Gainey, T. W., Kelley, D. E., & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64, 4–10.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Gallup UK. (2023). *Hybrid work research*. Erişim adresi: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>.
- Garcia-Salirrosas, E. E. (2023). Impact of the pro-environmental organizational climate on the commitment and sustainable behavior of workers in Peru. *Retos*, 13(26), 205–222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>.
- Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A., & Kozekanan, S. F. (2010). The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133–140. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p133>.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41. <https://doi.org/10.1086/721803>.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41.

- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.
- Golden, L., & Wiens-Tuers, B. (2005). Mandatory overtime work in the United States: Who, where, and what? *Labor Studies Journal* 30(1), 1-26. <https://dx.doi.org/10.1353/lab.2005.0027>.
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Gorenc, M., & Kastelic Valentinčič, M. (2023). Advantages and disadvantages of working from home in public administration. *AGORA International Journal of Juridical Sciences*, 17, 91–98. <https://doi.org/10.15837/aijjs.v17i1.5750>.
- Gökçe, Ç., & Bolat, O. İ. (2025). Örgütlerde hibrit çalışma modeli üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 58–80.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-workers' job effectiveness, well-being

- and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.
<https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74.
- Grifell-Tatjé, E., & Lovell, C. K. (2000). Cost and productivity. *Managerial and Decision Economics*, 21(1), 19–30.
- Güler, M., & Nalbant, F. (2022). “Evden çalışma” uygulamasının çalışanlar üzerinde yaratabileceği sorunlar ve çözüm önerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 530–549. <https://doi.org/10.15869/itobiad.972737>
- Güner, H. (2023). *Evden çalışmanın çalışan annelerin iş-aile yaşam dengeleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi].Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Gürkanlar, E. (2010). *Esnek çalışma saatlerinin kadın çalışanların sosyal rolleri ve çalışma performansı üzerine etkileri: Akdeniz Üniversitesinde bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33.
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health and save money. *Stress and Health*, 21(3), 157–168.
- Harris, M. (1997). *Common threads: Women, mathematics, and work*. Stoke-on-Trent, UK: Trentham Books Ltd.
- Haskel, J. E., Pereira, S. C., & Slaughter, M. J. (2007). Does inward foreign direct investment boost the productivity of domestic firms? *The Review of Economics and Statistics*, 89(3), 482–496.

- Hayta, A. B. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21–41.
- Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731–739.
- Hellstrom, C., & Lapsley, I. M. (2016). Humour and happiness in an NPM world: Do they speak in jest? *Critical Perspectives on Accounting*, 37, 51–64. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.04.010>.
- Hislop, D., & Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: The case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34–51.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>.
- Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework: Towards the elusive office* (Rapor no: Z24-C35 MIN). Chichester, UK: Wiley.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*. ILO Monitor 1st Edition. <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public>.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), Article 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>.
- İnal, B. (2021). *Uzaktan çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>.

- Jones, G. R. (1981). Task visibility, free riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *The Academy of Management Review*, 6(4), 677–687.
- Kanbur, E. (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125–143. <https://doi.org/10.18394/iid.375457>.
- Karaçınar, A. T., & Filizöz, B. (2023). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073–1089. <https://doi.org/10.33712/mana.1394601>
- Karagöz, Ş., & Uzunbacak, H. H. (2020). İşte var olamamanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1941–1957.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek çalışma yoluyla kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; İŞKUR'un rolü* [Uzmanlık tezi]. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Karamik, S., & Seker, U. (2015). İşletmelerde iş güvenliğinin verimlilik üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*, 3(4), 575–584.
- Kasap, G. C., & Peker, D. (2009). Çevik üretim: Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57–78.
- Kılıç, G. (2021). *Dijital oyun bağımlılığı ile yalnızlık, saldırganlık, mutluluk ve dijital oyun oynama motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, M. (2021). *İş özellikleri ile PERMA iyi oluş modelinin anlam ve bağlanma boyutları arasındaki ilişki: Gümüşhane eğitim kurumları örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gümüşhane Üniversitesi
- Kıroğlu, B. S., & Yıldırım, K. (2022). Mutluluk ve belirleyicileri: Türkiye için bir analiz. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 50–70.

- Koç, M. (2017). *Hacettepe Üniversitesi'nde çalışan araştırma görevlilerinin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yordanması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541–557.
- Korkusuz, R. (2005). Vardiyalı (postalar halinde) çalışma ve Türk iş hukukundaki düzenlemesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1–2), 1–18.
- Koruca, H. İ., & Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32–36. <https://doi.org/10.22312/sdusbed.450337>.
- Korucu, A. T., & Kabak, K. (2020). Türkiye'de hibrit öğrenme uygulamaları ve etkileri: Bir meta analiz çalışması. *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 88–112.
- Kördeve, M. K., & Aydınlan, B. (2016). Esnek çalışma ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık profesyonelleri üzerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 277–292.
- Krueger, A. B., & Lindahl, M. (2001). Education for growth: Why and for whom? *Journal of Economic Literature*, 39(4), 1101–1136.
- Krugman, P. (1997). Is capitalism too productive? *Foreign Affairs*, 76(5), 79–94. <https://doi.org/10.2307/20048201>.
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H. A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: The moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339–352.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
- Kush, K. S., & Stroh, L. K. (1994). Flextime: Myth or reality? *Business Horizons*, 37(5), 51–56.

- Küçük, A. (2019). *Esnek çalışma ve bilişim sektöründe ofiste ve evde çalışanların iş-yaşam dengesine yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küsbeci, P., & Çevik-Tekin, İ. (2021). Endüstri 4.0 perspektifinden insan kaynakları. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 18–29.
- Lannelongue, G., Gonzalez-Benito, J., & Quiroz, I. (2017). Environmental management and labour productivity: The moderating role of capital intensity. *Journal of Environmental Management*, 190, 158–169.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18, 1–7.
- Laß, I., Vera-Toscano, E., & Wooden, M. (2025). Working from home, COVID-19, and job satisfaction. *ILR Review*, 78(2), 330–354.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 97–128). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lodovici, M. S., Ferrari, E., Paladino, E., Pesce, F., Frecassetti, P., & Aram, E. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society: Study requested by the EMPL Committee*. Brussels: European Parliament.
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2020). Gender differences in telecommuting and implications for inequality at home and work. Erişim adresi: https://osf.io/preprints/socarxiv/tdf8c_v1.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Lyubomirsky, S., Seldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.

- Mahiroğulları, A. (2005). Endüstri devrimi sonrasında emeğin istismarını belgeleyen iki eser: Germinal ve Dokumacılar. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (32), 41–53.
- Majidi, T., Jafari, P., & Hosseini, M. A. (2012). The effect of stress management technique training on the ports and shipping organization employees' happiness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 2162–2168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.966>.
- Marecki, Ł. (2023). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*, (50), 165-178.
- Maslach, C. (2018). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout* (pp. 19-32). CRC Press.
- McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does “Out of Sight” Mean “Out of Mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19–34. <https://doi.org/10.4018/irmj.2003040102>.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). Beş faktör kişilik kuramı. İçinde O. P. John, R. W. Robins ve L. A. Pervin (Ed.), *Kişilik: Kuram ve araştırma el kitabı* içinde (3.baskı, 131-156 s). New York, NY: Guilford Press.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için rehber* (3. baskı, S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2018). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Messenger, J. C. (Ed.). (2019). *Telework in the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moeckel, R. (2017). Working from home: Modeling the impact of telework on transportation and land use. *Transportation Research Procedia*, 26, 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.07.021>

- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Motroi, A. (2018). Productivity measurement in manufacturing plant with data envelopment analysis. *Journal of Banking and Financial Research*, 5(1), 28–39.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891-908.
- Müjdat, Ş., & Şahin, D. E. (2021). Esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma ve uzaktan çalışanların sigortalılığı. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 11(2), 249–267.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1-6. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nickson, D., & Siddons, S. (2003). *Remote working*. New York: Routledge.
- Nussbaum, M. C. (1992). Human functioning and social justice: In defense of Aristotelian essentialism. *Political Theory*, 20(2), 202–246.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- OECD. (2020). *Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Paris: OECD Publishing.
- Olson, M. H. (1982). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Proceedings of the Third International Conference on Information Systems* içinde (182–187 s.). Ann Arbor, MI: Association for Computing Machinery.

- Osnowitz, D. (2005). Managing time in domestic space: Home-based contractors and household work. *Gender and Society*, 19(1), 83–103.
- Özaktaş, D. Ö. (2015). *Çalışma yaşam kalitesi programlarında esnek çalışma saatlerinin yeri ve önemi: Ordu Sagra örneği*. [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan çalışmanın Türkiye’deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Y., & Koruklu, N. (2011). Üniversite öğrencilerinde değerler ve mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 190–210.
- Özgener, Ş. (2005). Çalışma hayatında esnekliğin işletme verimliliği üzerine etkileri: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3), 51–79.
- Özsaçmacı, B., Yener, D., & Dursun, T. (2019). Hedonizm, hedonik tüketim ve tüketimde materyalist eğilimler üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 71–88. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.02.1071>
- Öztürk, E. B., & Eysel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(9), 17–32.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109–129.
- Pabilonia, S. W., & Redmond, J. J. (2024). The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. *Beyond the Numbers: Productivity*, 13(8).
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work–life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790.

- Parkkola, H. (2003). *Possibilities of telework as an organisational tool for the flexible arrangement of teachers' work from the teacher's viewpoint* [Master's thesis]. University of Jyväskylä.
- Parlak, Ü., & Karaköse, S. (2022). COVID-19 sürecinde evden çalışan annelerde depresyonu yordayan faktörler: İş-aile çatışması, evlilik uyumu ve ebeveyn tükenmişliği. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 149–189. <https://doi.org/10.21798/kadem.2022.56>
- Parlak, Z., & Özdemir, S. (2011). Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*, (60), 2–60.
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for the human resource function [version 1; peer review: 2 approved, 1 approved with reservations]. *Emerald Open parlakResearch*, 1(5), 1–14.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons.
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In J. N. D. Gupta & S. J. Morgenthal (Eds.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (163–185 s.). Hershey, PA: IGI Global.
- Polat, Y. (2023). Covid-19 salgınının çalışma biçimine etkisi: Hibrit çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163–172.
- Polatcı, S., & Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşısı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215–234.
- Porter, L., & Tanner, S. (2012). *Assessing business excellence*. London: Routledge.
- Possenriede, D., Hassink, W. H. J., & Plantenga, J. (2014). *Does temporal and locational flexibility of work increase the labour supply of part-timers?* Discussion Paper Series No. 14-11. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics, Utrecht University.

- Pouwels, B., Siegers, J., & Vlasblom, J. D. (2008). Income, working hours, and happiness. *Economics Letters*, 99(1), 72–74.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1–6.
- Rallet, A., Proulhac, L., Llethiais, V., & Aguilera, A. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21(1), 1–33.
- Rojas, M. (2007). Heterogeneity in the relationship between income and happiness: A conceptual–referent–theory explanation. *Journal of Economic Psychology*, 28(1), 1–14.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sabel, C., & Zeitlin, J. (1985). *Historical alternatives to mass production: Politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization*. Past & Present, (108), 133–176. <https://doi.org/10.1093/past/108.1.133>

- Sarı, T., & Çakır, S. G. (2016). Mutluluk korkusu ile öznel ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25), 222–229.
- Sarıgül, M. M., & Çubukçu, A. (2021). İnovasyon kültürü modelleri ve bu modellerin analizi üzerine bir araştırma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1–16.
- Sarıipek, D. B., Cerev, G., & Ayhan, E. E. (2023). İşgücü piyasasında pandemi sonrası “yeni normal”: Hibrit çalışma ve iş-yaşam dengesi. *İnsan ve İnsan*, 10(35), 11–27. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.1189607>.
- Saura, J. R., Debas, F., & Reyes-Menendez, A. (2019). Does user generated content characterize millennials’ generation behavior? Discussing the relation between SNS and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 96.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391.
- Schreyer, P., & Pilat, D. (2001). Measuring productivity. *OECD Economic Studies*, 33(2), 127–170. https://doi.org/10.1787/eco_studies-v2001-2-en.
- Schulz, E., Chowdhury, S., & Van de Voort, D. (2013). Firm productivity moderated link between human capital and compensation: The significance of task-specific human capital. *Human Resource Management*, 52(3), 423–439.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118–137). Sage Publications, Inc.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335.
- Seligman, M. E. (1998). Building human strength: Psychology’s forgotten mission. Washington, DC: *American Psychological Association (APA)*.

- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (3–12 s.). New York: Oxford University Press.
- Serbes, K. (2019). *Esnek çalışma ve aile yaşam dengesi: AB ve Türkiye'deki düzenlemelere yönelik betimleyici bir inceleme*. [Yüksek Lisans Tezi]. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma İktisadı Anabilim Dalı.
- Servet, O. (2017). Mutluluğun Türkiye'deki belirleyenlerinin zaman içinde değişimi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 17(35), 16–42.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). *Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework*. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>.
- Seyyar, A., & Öz, C. S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Shagvaliyeva, S., & Yadanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 4–11.
- Shahid, N. U., & Sheikh, N. J. (2021). Impact of big data on innovation, competitive advantage, productivity, and decision making: Literature review. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 586–607.
- Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sickles, R. C., & Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of productivity and efficiency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Silva, J. D. A., & Melo, P. C. (2017). The effects of home-based telework on household total travel: A path analysis approach of British households. *Transportation Research Procedia*, 27, 832–840.

- Silverman, D. (2016). Introducing qualitative research. In *Qualitative research* (4th ed.), pp. 3–14. Sage.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London, UK: Sage Publications.
- Smith, S., Patmos, A., & Pitts, M. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538.
- Standing, G. (2014). *Prekarya: Yeni tehlikeli sınıf* (E. Bulut, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E., & Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36(2), 229–246. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>.
- Stavrou, E., & Klaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541–554. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>.
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice* (119–138.s.) içinde. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Department of Organizational Leadership, Policy and Development.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strulik, H., Prettnner, K., & Prskawetz, A. (2013). The past and future of knowledge-based growth. *Journal of Economic Growth*, 18, 411–437.

- Svarc, J., & Dabic, M. (2017). Evolution of the knowledge economy: A historical perspective with an application to the case of Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 159–176.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365.
- Şafak, İ. (2014). *Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine etkileri ve bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, S. (2000). Esnek üretim ve esnek çalışma. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 15(16), 1–6.
- Takım, G., & Timuroğlu, M. K. (2022). Çalışan memnuniyeti ve algılanan örgütsel desteğin kadın çalışanların iş-yaşam dengesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2956–2971. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.154>
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. Boston, MA: McGraw-Hill Education.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2014). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103-132. <https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Taşlıyan, M., Engizek, H., & Gül, N. (2017). Tükenmişlik, iş tatmini ve esnek çalışma saatleri: Çalışan kadınlar üzerine bir çalışma. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(2), 111–125.
- TDK. (2024). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tenderis, A., & Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1–11.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York, NY: Falmer Press.

- Thakur, M., Bansal, A., & Maini, R. (2018). Job sharing as a tool for flexible work systems: Creating opportunities for housewives in the Indian labor market. *Gender in Management: An International Journal*, 33(5), 350–366.
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: An overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12–15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>
- Tiwari, M. K., & Ojha, S. (2014). Study of general well-being and emotional maturity of adolescents. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5(5), 565–568.
- Tokol, A. (2015). *Endüstri ilişkileri ve yeni gelişmeler*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Smart working in Italia: Origin, diffusion and potential outcomes. *Psicologia Sociale*, 15(2), 203–223.
- 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.
- Tuncay, C. (1995). Esnekleşmenin değişik boyutları. *Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları* (s 207–227) içinde. İstanbul: MESS Yayını.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87–108.
- Turan, B. (2005). *Türk çalışma hayatında esneklik tartışmaları ve 4857 sayılı iş kanuna yansımaları*. [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uglanova, E., & Dettmers, J. (2018). Sustained effects of flexible working time arrangements on subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1727–1748. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9894-6>
- Ulucan, D. (2007). Yargıtay’ın kayan iş süreleri ve fazla çalışma ile ilgili yaklaşımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9 (Özel Sayı), 177–188.

- Ünal, S., & Ceylan, C. (2008). Tüketicileri hedonik alışverişe yöneltten nedenler: İstanbul ve Erzurum illerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 265–283.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6, 649–661. <https://doi.org/10.1007/BF02295375>
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(3), 175–184.
- Wadhwa, S., & Rao, K. S. (2004). A unified framework for manufacturing and supply chain flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(1), 15-22.
- Walcott, H. F. (2005). *The art of fieldwork* (2nd ed.). Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Waldrep, C. E., Fritz, M., & Glass, J. (2024). Preferences for remote and hybrid work: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 13(6), 303. <https://doi.org/10.3390/socsci13060303>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Wilczyńska, A., Batorski, D., & Sellens, J. T. (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: The case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 126, 633–656. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0909-6>
- Yalçın, H. (2022). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 213-232.

- Yalçın, M., & Akıncı Vural, Z. B. (2021). Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışma ve kurumsal aidiyet: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Ata İletişim Dergisi*, (1), 129–139.
- Yereli, A. B., & Karadeniz, O. (2004). *Kayıt dışı istihdam*. İstanbul: Odak Yayın ve Dağıtım.
- Yıldız, S. (2025). Çalışma sürelerinde esnekleşme: Kayan iş süreleri ve iklim değişikliğine uyum üzerine değerlendirmeler. *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6(2, Prof. Dr. Mustafa Avcı'ya Armağan), 2509–2556. <https://doi.org/10.47136/asbuhfd.1557776>
- Yılmaz, E. (2023). Dünyada 4 gün çalışma 3 gün hafta tatiline geçiş sürecinin Türkiye'ye uygunluğu. *Mali Çözüm Dergisi*, (33), 1949–1958.
- Yiğit, E. (2021). Türk hukukunda ve Alman hukukunda uzaktan çalışmanın temel esasları. *Türk-Alman Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(2), 135–154.
- Yiğit, R., Dilmaç, B., & Deniz, M. E. (2011). İş ve yaşam doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü alan araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 4–5.
- Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2016). Bireysel mutluluk ve işkoliklik ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 95–112.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Zeytinoğlu, E. (2006). İş hukukunda esneklik ve 4857 sayılı İş Kanunu'na çeşitli yansımaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 193–210.
- Zhang, Y., Wang, C., Pan, W., Zheng, J., Gao, J., Huang, X., ... & Zhu, C. (2020). Stress, burnout, and coping strategies of frontline nurses during the COVID-19 epidemic in Wuhan and Shanghai, China. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 565520.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Merve AKAY

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü (2013)

İş Deneyimi

2017-2019

: Ahmetli (Manisa) Belediyesi
KPSS Merkezi Yerleştirme İşlemi sonucu atamam yapılmış olup 7.dereceli memur kadrosuna 9.derecenin 1.kademesinden başlamak üzere 657 sayılı sayılı Devlet Memurları Kanunun 54.maddesine istinaden Yazı İşleri Müdürlüğünde göreve başladım.

2019-Devam ediyor:

Karamanlı (Burdur) Belediyesi
Naklen tayin ile V.H.K.İ kadrosunda Mali Hizmetler Müdürlüğünde çalışmaktayım.