

**X, Y ve Z KUŞAK ÇALIŞANLARININ ESNEK  
ÇALIŞMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ  
ESKİŞEHİR İLİ KAPSAMINDA  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Surac BAYRAMOV**

**Eskişehir, 2019**

**X, Y ve Z KUŞAK ÇALIŞANLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA YÖNELİK  
TUTUMLARININ ESKİŞEHİR İLİ KAPSAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI**

**Surac BAYRAMOV**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

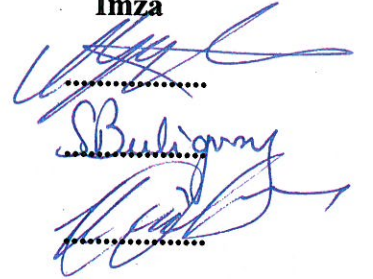
**Haziran, 2019**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Surac BAYRAMOV'un "X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Eskişehir İli Kapsamında Karşılaştırılması" başlıklı tezi 25 Haziran 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Aslı GEYLAN  
Üye : Prof.Dr.Serap BENLİGİRAY  
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Harika ÖZKAN

İmza



Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### X, Y ve Z KUŞAK ÇALIŞANLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ ESKİŞEHİR İLİ KAPSAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Surac BAYRAMOV

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN

Toplumsal, siyasal, teknolojik, ekonomik değişimler insanlar üzerinde tarih boyunca etkili olmuştur. Bu değişimler insanların çalışma hayatına yönelik düşüncelerini ve tutumlarını da etkilemiştir. Yıllar geçtikçe ve yeni kuşaklar çalışma hayatına dahil oldukça iş görme şekillerinin de bu değişime ayak uydurması zorunlu hale gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı Eskişehir ilinde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılmasıdır. Ayrıca demografik değişkenlerin kuşaklar özelinde esnek çalışmaya yönelik tutumlara olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma bir nicel araştırmadır. Örneklemini Eskişehir’de çalışmakta olan X, Y ve Z Kuşağı mensupları oluşturmaktadır. Veriler, anket tekniği ile toplanmış, SPSS 25 paket programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilip, yorumlanmıştır. Çalışmanın sonucunda kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının olumlu olduğu görülmüştür. Y ve Z Kuşağı’nın X Kuşağına göre esnek çalışmaya daha fazla yatkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını etkileyen demografik değişkenler ve çalışma şekli değişkeni ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Esnek Çalışma, Tutum

## **ABSTRACT**

### **THE COMPARISON OF THE ATTITUDES OF X, Y AND Z GENERATIONS EMPLOYEE'S TOWARDS FLEXIBLE WORK IN THE SCOPE OF ESKİŞEHİR PROVINCE**

Surac BAYRAMOV

Department of Business Administration

Programme in Management and Organization Science Department

Anadolu University, Graduate School of Social Science, June 2019

Supervisor: Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN

The social, political, technological and economic changes have influenced people throughout history. These changes also affected people's thoughts and attitudes towards working life. Tuhus Year after year and as new generations are involved in working life, it has become necessity that adapt to this change

The aim of this study is to compare attitudes towards flexible working whose are members of the X, Y and Z Generations in working Eskisehir. Futhermore, it was aimed to examine the effect of demographic variables on attitudes towards flexible working within generations.

This study is a quantitative research. The samples are composed of members X, Y and Z Generations who are working in Eskisehir. The data were collected by survey technique and statistical analyzed using SPSS 25 package programme and interpreted. As a result of the study, attitudes of generations about flexible working was considered positive. It is concluded that generation Y and Z have more tend to flexible working than Generation Z. Demographic variables and working style variables that affect the attitudes of the generations towards flexible work are presented.

**Key Words:** Generation X, Generation Y, Generation Z, Flexible Working, Attitude

## ÖNSÖZ

Eğitim hayatımı devam ettirmek için geldiğim Eskişehir’de ekonomik durumu gereği alışmak zorunda olan arkadaşlar tanıdım. Bu zorundalık, işvereninin belirlediği saatler içinde vukuu bulduğu için hem okul hayatı hem de çalışma hayatı sekteye uğrayan bireylerin olduğunu ve iş değiştirmeye eğilimlerinin olduğunu fark ettim. Aslında yaşıtlarımın ve yeni jenerasyonun kendi istediği saatte işe gidebilme istekleri, bana bu durumun genel geçer olabileceğini düşündürdü.

Bireylerin alışma hayatıyla beraber yürütmek zorunda olduğu diğer faaliyetler, zaman sınırlılıkları, esnek çalışmanın çağın gereksinimlerinden olduğunu sinyallerini vermektedir. Bu düşünceler ve işaretler birleştiğinde böyle bir çalışmanın hayata geçirilmesi gerektiğini düşündüm.

Bu süreçte desteklerini daima hissettiğim, bilgileri ile yolumuzu, neşesi ile karanlık zamanlarımızı aydınlatan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üy. Sayın Aslı GEYLAN’a, bilgileriyle rehberlik eden sevgili hocamız Prof. Dr. Sayın Serap BENLİGRAY’a, kilometrelerce öteden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen canımdan öte aileme, eğitim sürecinde ve hayatın diğer alanlarında ki tecrübesi ve engin bilgileriyle yanımda olan Mustafa Murat DALAR’a ve aynı kaptan yemek yediğimiz arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Herkesin mutlu ve huzurlu çalıştığı bir geleceğe katkı olması dileklerle...

Eskişehir, 2019

Surac BAYRAMOV

25/06/2019

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Surac BAYRAMOV



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	2
1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	3
2. ALANYAZIN.....	4
2.1. Kuşak Kavramı.....	4
2.1.1. Kuşakların sınıflandırılması.....	5
2.1.2. Sessiz Kuşak (The Silent Generation) (1923-1945) .....	7
2.1.3. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) (1946-1964).....	8
2.1.4. X Kuşağı (1965-1979) .....	8
2.1.5. Y Kuşağı (1980-2000) .....	10
2.1.6. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası) .....	11
2.2. Esnek Çalışma .....	13
2.2.1. Esneklik kavramı .....	13
2.2.2. Esnek çalışma kavramı.....	13
2.2.3. Esnek çalışma türleri .....	16



2.2.3.1. Sayısal esneklik.....	16
2.2.3.2. Fonksiyonel (işlevsel) esneklik.....	18
2.2.3.3. Ücret esnekliği.....	21
2.2.3.4. Çalışma süresi esnekliği .....	22
2.2.3.5. Uzaklaştırma stratejileri .....	23
2.2.4. Esnek çalışma modelleri.....	24
2.2.4.1. Kısmi süreli çalışma .....	25
2.2.4.2. İş paylaşımı.....	27
2.2.4.4. Çağrı üzerine çalışma .....	30
2.2.4.5. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) çalışma haftası.....	31
2.2.4.6. Esnek vardiya sistemleri .....	31
2.2.4.7. Evde çalışma.....	32
2.2.4.8. Tele çalışma.....	33
2.3. X, Y ve Z Kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumları.....	35
2.3.1. X Kuşağı'nın esnek çalışmaya yönelik tutumları .....	35
2.3.2. Y Kuşağı'nın esnek çalışmaya yönelik tutumları .....	36
2.3.3. Z Kuşağı'nın esnek çalışmaya yönelik tutumları.....	38
3. YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	41
3.2. Evren ve Örneklem .....	43
3.3. Veri Toplama Aracı .....	44
3.4. Kullanılan Analiz Teknikleri .....	46
4. BULGULAR .....	47
4.1. Güvenirlilik Analizi .....	47
4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	48
4.3. Kuşakların Çalışma Şekillerine İlişkin Bulgular.....	49
5. ANALİZ .....	51

<b>5.1. Kuşakların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Genel ve Alt Boyutlara Göre karşılaştırılması .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Cinsiyetiyle İlişkisi .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Medeni Durumları ile İlişkisi.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Eğitim Durumları ile İlişkisi.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Mesleki Kıdemleri ile İlişkisi.....</b>	<b>57</b>
<b>5.6. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Aylık Gelir Durumları ile İlişkisi .....</b>	<b>59</b>
<b>5.7. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Çalışma Şekli ile İlişkisi .....</b>	<b>60</b>
<b>6. TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER .....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 2.1.</b> Araştırmacılara Göre Kuşakların Sınıflandırılması.....	6
<b>Tablo 2.2.</b> X, Y ve Z kuşaklarının İşle İlgili zellikleri ve Düşünceleri.....	40
<b>Tablo 4.1.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	48
<b>Tablo 4.2.</b> Kuşaklara göre katılımcı sayıları.....	49
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Demografik zellikleri.....	50
<b>Tablo 4.4.</b> Kuşakların Çalışma Şekilleri.....	51
<b>Tablo 5.1.</b> Kuşaklar Arasında Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması....	52
<b>Tablo 5.2.</b> Kuşaklar Arasında Ortalama Tutum puanlarının İkili Karşılaştırılması.....	53
<b>Tablo 5.3.</b> Cinsiyetler Arasında Ortalama Tutum Puanlarının Karşılaştırılması.....	55
<b>Tablo 5.4.</b> Medeni Duruma Göre Ortalama Tutum Puanlarının Karşılaştırılması.....	56
<b>Tablo5.5.</b> Eğitim Durumuna Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması.....	57
<b>Tablo 5.6.</b> Mesleki Kıdeme Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması.....	58
<b>Tablo 5.7.</b> Mesleki Kıdeme Göre Ortalama Puanların İkili Karşılaştırılması.....	59

<b>Tablo 5.8.</b> Aylık Gelir Durumuna Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması.....	60
---	----

<b>Tablo 5.9.</b> Çalışma Şekline Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması.....	62
--	----

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

<b>Şekil 3.1.</b> TUIK 2018 Verilerine Göre Eskişehir’de Genel Nüfus, alıŐan Nüfus ve Yaklaşık İŞsizlik Sayısı.....	47
--	----

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>BB:</b>	: Baby Boomers
<b>İLO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>N</b>	: Denek Sayısı
<b>P</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>TUİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TİSK:</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>X</b>	: Aritmetik Ortalama

## 1. GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında, organizasyonların başarısında insan kaynağının, en önemli faktörlerden biri olması, işletmelerin insan kaynağına gün geçtikçe daha fazla yatırım yapmasına neden olmaktadır. İnsan kaynağına yapılan bu yatırımların ana amacı, iş gören motivasyonunu arttırmak ve bunun sonucunda onlardan daha fazla performans ve verim elde etmektir. Çünkü bilgi, bilim ve teknoloji çağında çalışanların performansı ile organizasyonların performansı paralellik göstermektedir.

1970'li yıllardan günümüze kadar yaşanan teknolojideki hızlı ve sürekli gelişmeler birçok yeniliği beraberinde getirmektedir. Bu yenilikler de işlerin yapılarında ve yapma şekillerinde değişimlere neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelerle gelen değişimlerin yanısıra günümüz çalışanlarının ihtiyaçları ve talepleri de iş yapma şekillerinin değişmesini gerekli kılmaktadır. Artık eski nesillere göre daha eğitilmiş olan çalışanlar, kendilerine, ailelerine ve sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırmak istemektedirler. Hatta ayıracakları bu zaman dilimlerinin, haftanın ya da ayın hangi bölümlerinde olacağı konusunda kendi kararlarını kendileri almak istemektedirler. İşletmeler de gerek çalışanların bu taleplerini karşılayabilmek gerek teknolojinin nimetlerinden yararlanabilmek gerekse ağırlaşan rekabet şartlarına cevap verebilmek ve devamlılıklarını sürdürebilmek için çalışma hayatındaki istihdam şartlarını ve çalışma koşullarını değiştirmekte ve çalışanların istihdam edilme biçimleri ile çalışma şekillerinin düzenlenmesi gibi konularda esnek çalışmayı giderek önemsemektedirler.

Esnek çalışma uygulamanın asıl amacının her ne kadar, teknolojik gelişmeler, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar, küreselleşme, rekabet artışı, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan değişimlere ve gelişimlere işletmelerin adapte olması ve çalışanların aile ve sosyal yaşamlarına ayırabilecekleri zamanın arttırılarak moral ve motivasyonlarını yükseltmek olduğu söylenmesine rağmen çalışanların tamamının esnek çalışma uygulamaları ile alakalı olumlu tutuma sahip olduğunu söylemek doğru bir ifade olmayabilir. Geleneksel istihdam şekillerine ve çalışma koşullarına alışmış, yaşları daha büyük olan ve yeni çalışma şekillerini kendileri ve kariyerleri açısından bir tehdit olarak gören çalışanlar, esnek çalışma uygulamalarına olumlu bakmayabilmektedirler. Bu nedenle, farklı kuşak üyelerinin hangi çalışma şeklini benimsedikleri işletmeler açısından oldukça önemli hale gelmektedir. Türkiye'de iş hayatına bakıldığında ise mevcut durumda beş farklı kuşak üyesinin aynı çalışma ortamında çalıştıkları görülmektedir.

Farklı özelliklere sahip kuşak üyelerinin bir arada çalışmasından kaynaklı olarak işletmelerde çeşitli sorunlar ve çatışmalar yaşanabilmektedir.

Bu düşünceden yola çıkılarak bu çalışmada, Eskişehir ilinde çalışmakta olan X, Y ve Z kuşaklarına mensup üyelerin esnek çalışmaya yönelik tutumlarının farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Buna ek olarak çalışanların (X, Y ve Z kuşaklarının) esnek çalışmaya karşı tutumlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin de incelenmesi bu çalışmada amaçlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları, daha sonrasında da kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, Sessiz Kuşak, Bebek patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı ile ilgili alanyazına yer verilmiştir. Çalışmada daha sonra esneklik kavramı, esnek çalışma kavramı, esnek çalışma türleri, esnek çalışma modelleri ve X, Y ve Z kuşaklarının esnek çalışmaya karşı tutumları üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışmanı son bölümünde ise X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumları karşılaştırılmıştır. Buna ek olarak ise kuşakların esnek çalışmaya karşı tutumlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, çalışma hayatının büyük bir kısmını oluşturan X ve Y kuşaklarının, ayrıca çalışma hayatına yeni yeni dahil olan Z Kuşağı'nın esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılmasıdır. Ayrıca demografik özelliklerin kuşaklar özelinde esnek çalışmaya yönelik tutumları nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Varoluştan beri bireyler kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hep çalışmak ve mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Yıllar geçtikçe, insanların düşünce yapıları değiştikçe, eğitim düzeyleri arttıkça ve teknoloji yüksek bir hızla geliştikçe çalışma hayatında da önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu önemli gelişmelerin yanı sıra bilgi toplumuna geçiş ve bilgi işçilerine verilen önem de iş yapma şekillerinin değişmesine neden olmuştur. Günümüzde şirketler iş yapma şekillerini geleneksel yöntemlerden ziyade çalışanlarını daha esnek, kendi çalışma şekillerini kendilerinin



belirleyebileceği ve iş yapış şekilleriyle ilgili kararları kendilerinin alabileceği şekilde düzenlemektedirler. Buna bağlı olarak çalışanlarda hem iş yapış şekillerini seçmede özgürlük hem de rahat ortamlarda çalışmak ve sosyal hayatlarına daha çok zaman ayırabilmek adına bu tür esnek çalışma düzenlemelerini tercih etmeye gönüllü olmaktadır.

Bu araştırmada, Eskişehir ilinde çalışan X, Y ve Z kuşağı üyelerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlarını öğrenmek ve karşılaştırmak üzerine odaklanılmıştır. Literatür incelediğinde farklı alanlarda esnek çalışma ve kuşaklar üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Ancak kuşakların esnek çalışma şekillerine bakış açılarına dair araştırmalar yok denilecek kadar azdır. Çalışmanın bu yönüyle bilime ve çalışma hayatına katkı yapacağı düşünülmektedir.

2000 ve sonrası doğanların oluşturduğu nesil, Z Kuşağı olarak bilinmektedir. Yaşlarının küçük olması nedeniyle Z Kuşağı çalışma hayatına yeni yeni atılmaya başlamıştır. Dolayısıyla bu kesim ile ilgili yapılan araştırmalar yok denilecek kadar azdır. Bu nedenlerle araştırma önemlidir. Ayrıca araştırmaya Z kuşağı da dahil edildiğinden bu yönüyle de literatüre katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırma sürecinde Eskişehir ilinde çalışan (X, Y ve Z kuşakları) ve araştırmaya katılan bireylerin anket formunu doğru ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde doldurdıkları varsayılmıştır.

Araştırmanın Eskişehir ili özelinde olması ve kuşaklardan yalnızca üçünün dahil edilmesi araştırmanın sınırlılıklarındandır. Ayrıca araştırmanın Eskişehir ilinde çalışmakta olan 345 bireyin katılımıyla gerçekleştirilmiş ve değerlendirilmiş olması nedeniyle örneklem yönünden sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulgular genellenemez.

## 2. ALANYAZIN

Bu bölümde; kuşak kavramı ve tüm kuşaklar sistemli bir şekilde anlatılacak, esnek çalışma ve türleri, esnek çalışma modelleri ve X, Y, Z kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumları daha önce yapılan çalışmalar ışığında aktarılacaktır.

### 2.1. Kuşak Kavramı

Alanyazın incelendiğinde kuşak kavramı ile ilgili pek çok çalışma yapılmış ve kuşak kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak kesin bir tanımlama yapılamamış, bazı sınıflandırmalar ile sınırları belirlemek suretiyle kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Kuşak kavramına yönelik ilk bilimsel çalışmalar Auguste Comte tarafından 1830-1840 yılları arasında yapılmıştır. Comte, kuşak değişikliklerinin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu, sosyal gelişmelerin bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılan birikimler sonucunda mümkün olabileceğini belirtmiştir (Baran, 2018, s. 2).

Alman sosyolog Karl Mannheim, kuşak kavramı ile ilgili sosyal bilim araştırma yöntemlerini kullanarak kapsamlı araştırmalar yapan ilk kişidir. Mannheim (1998, s. 320), 1950 yılında yapmış olduğu çalışmasında kuşakları, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insan toplulukları olarak tanımlamıştır.

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, “kuşak” kavramını, “*yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*” olarak tanımlamaktadır. Tarih felsefesinde ve kültür tarihinde ise, “kuşak” kavramı “*yeni bir anlayışta ve yeni bir yaşam duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan bireyler topluluğu*” olarak ifade edilmektedir. Ortalama “*25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler olup, nesil ve jenerasyon*” kavramları olarak da bilinmektedir (TDK, 2018).

Yapılan bu tanımlamalarda da anlaşıldığı üzere kuşak, yaklaşık aynı zaman aralığında dünyaya gelmiş, benzer dönemleri paylaşan, benzer özellikleri taşıyan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilen insan topluluğunu ifade etmektedir. Var olan her bir kuşağın kendine münhasır düşünceleri, özellikleri, değerleri, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008, s. 80-84).

### **2.1.1. Kuşakların sınıflandırılması**

İlk çağlardan beri insanlar beraber yaşama, beraber hareket etme eğilimindedir. Dolayısıyla aynı dönemde yaşayan, aynı şartları ve deneyimleri paylaşan insanlar ister istemez birbirlerinden etkilenmektedirler. Bu nedenle, aynı dönemde doğan, büyüyen insanların benzer özelliklere sahip olmaları kaçınılmazdır. Bilim insanları, bu durumdan esinlenerek bireyleri ve özelliklerini tanımlamak için “kuşak” kavramını önermiş ve bu konuyla ilgili çeşitli bilimsel araştırmalar yapmışlardır. Yapılan bu bilimsel araştırmalar sonucu günümüzde beş farklı kuşak mensupları olduğu kanaatine varılmıştır. Bu kuşaklar; Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağıdır (Berkup, 2014, s. 219).

Yukarda sıralanan kuşakların sınıflandırmalarına baktığımızda dünya genelinde yapılan araştırmalarda kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılmasında farklı düşüncelerin olduğunu görmekteyiz. Ancak temelde kuşak grupları sınıflandırılırken bireyler doğum tarihlerine göre belirli zaman dilimleri ile sınırlandırılmaktadır. Bunun nedeni, birlikte gruplanan bireylerin tutumlarının, deneyimlerinin, beklentilerinin, tercihlerinin ve algılarının aynı veya benzer olmasının beklenmesidir (Kian, Wan ve Rajah, 2013). Literatürde kuşakların yaş aralıkları ile alakalı araştırmacılar tarafından çalışmalarında atfedilmiş olan aralıklar (Bkz. Tablo 2.1)’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.1.** Araştırmacılara Göre Kuşakların Sınıflandırılması (Şenturan, vd., 2016, s.173)

Yazarlar	Yıl	SK	BP	X	Y	M	Z
Spitznas	1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Tapscott	1998		1946-1964	1965-1975	1976-2000		
Howe ve Strauss	2000	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
Washburn	2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Zemke vd.,	2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		
Tsui	2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2000	
Lancaster ve Stillman	2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Martin ve Tulgan	2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000		
Senbir	2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-
Kyles	2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Oblinger ve Oblinger	2005	-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1999		1995-
Seçkin	2005	-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995		1995-
Tek ve Orel	2006	-1946	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995-2002	2003-2023
Crumpacker	2007	1929-1945	1946-1964	1965-1976	1980-1999		
Fleschner	2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Catsopuhes vd.	2009	-1946	1946-1964	1965-1971	1972-1980		
Haerberle vd.	2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999		1999-
Trower	2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Salahuddin	2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Twenge vd.	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000		2000-
Yelkikalan ve Altın	2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Zhang ve Bonk	2010	-1946	1946-1964	1965-1981	1980-		
Keleş	2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Williams ve Page	2011	1930-1945	1946-1964	1964-1976	1977-1994		1994-
Berk	2013	-1946	1947-1965	1966-1981	1982-1996		
Yüksekbilgi	2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1980-		

Yukardaki tablodan da anlaşıldığı gibi kuşakların sınıflandırılmasında bilim insanları ortak bir noktaya varamamışlardır. Tabloda, altı kuşak ele alınmakta ancak

yaygın olarak dört kuşak; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağı üzerinde tarihlemelerin daha belirgin ve ortak olduğu dikkat çekmektedir. Ülkemizdeki çeşitli kaynaklardan derlenen veriler ışığında genel olarak kabul gören kuşak sınıflandırmaları aşağıda verilmiştir (Koçel, 2015, s. 572). Bu araştırmada aşağıdaki kuşak sınıflandırılması dikkate alınmıştır.

- Sessiz Kuşak (1923-1945)
- Bebek Patlaması (Baby Boomers) (1946-1964)
- X Kuşağı (1965-1979)
- Y Kuşağı (1980-1999)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

### **2.1.2. Sessiz Kuşak (The Silent Generation) (1923-1945)**

Sessiz Kuşak, 1923-1945 yılları arasında doğan ve günümüzde en genç üyesi 73 yaşında olan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşak, Geleneksel Kuşak ve Savaş Kuşağı olarak da bilinmektedir. Bu dönemin en önemli olaylarına baktığımızda II. Dünya Savaşı ve 1929 yılında ABD’de yaşanan büyük buhran ekonomik krizini görmekteyiz (Akdemir, vd., 2013, s. 14). II. Dünya Savaşı ve 1929 senesinde yaşanmış olan ekonomik kriz nedeniyle bu kuşak üyeleri doğdukları ve yetiştikleri yıllarda büyük sıkıntılar ve yoksulluklar yaşamışlardır. Bu nedenle bu kuşak üyeleri, disiplinli, tutucu ve mali açıdan kendilerini kısıtlayan bireylerdir (Demir, 2017, s. 84).

Türkiye’de ise Sessiz kuşak, savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde öncelikle hayatta kalmanın önemini anlayarak büyümüş bir nesildir. II. Dünya Savaşının sonlarına doğru ülkemizde nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmasına rağmen bu kuşak üyelerinin yaşam kalitesi günümüze kıyasla oldukça düşüktür (Erden Ayhün, 2013, s. 98).

İş yaşamlarındaki tutum ve bakış açılarına bakıldığında Sessiz Kuşak, 20.yüzyılda dünyaya gelmiş en küçük kuşak olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşak üyelerinin iş değerleri; otoriteyi kabullenme, doyumunu erteleme ve dürüstlük üzerine kuruludur. Emir komuta zincirine harfiyen uyan, yaptıkları işi büyük özenle yapan ve kendilerini adayan, gelenek ve kurallara uygun hareket eden bu kuşak mensupları iş değiştirme kavramına inanmamaktadırlar. Ayrıca çalışma hayatları boyunca aynı işte çalışmayı ve emekli

olmayı istemektedirler. Görev öncesi memnuniyet gösteren, yüksek sabırlı olan bu kuşak üyelerini çalışma hayatının muhafazakâr bireyleri olarak tanımlamak mümkündür (Acılıoğlu, 2015, s. 24).

### **2.1.3. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) (1946-1964)**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1964 yılına kadar doğan bireyleri kapsayan kuşaktır. Savaştan sonraki yıllarda yaşanan nüfus patlaması sonucunda dünyaya gelen 1 milyar bebek nedeniyle bu kuşağa Bebek Patlaması Kuşağı adı verilmiştir. Bebek Patlaması Kuşağı, yüksek refah düzeyinde büyümüş olan bir kuşaktır. Bu nedenle “İyimserlik Kuşağı” olarak da bilinmektedir (Özel, 2017, s. 5).

Bebek Patlaması (BB) Kuşağı, bireyci, özgürlüğüne düşkün, dünyayı, hazı keşfetmeye ve sonuna kadar yaşamaya odaklanmış yönünün yanısıra; uyumlu, amaca odaklı, olumlu ve yeniliklere açık bir kişilik özellikleri sergilemektedir (Altuntuğ, 2012, s. 205). Fakat bu kuşak üyeleri teknolojiyi benimsemekte zorluklar yaşar. Sadakat düzeyleri yüksektir ve kanaatkardırlar (Başgöze ve Bayar, 2015, s. 123).

Bebek Patlaması, motivasyonu yüksek ve çalışkan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu kuşakta yer alan bireyler, çalıştıkları işlerde olumlu tutumlar sergilemekte ve çatışma ortamından uzak durmaktadırlar (Özel, 2017). Mercan, (2016, s. 62), bu kuşak üyelerinin; uzun dönemli istihdam edilmek isteyen, takım çalışmasına önem veren, uzun saatler çalışabilen ve felsefeleri çalışmak için yaşamak olan bireyler olduğunu ifade etmiştir.

### **2.1.4. X Kuşağı (1965-1979)**

X Kuşağı, ebeveynleri olan Bebek Patlaması Kuşağı'ndan sonra (1965-1979) doğan, benzer özelliklere, inançlara, arzu ve isteklere sahip; aynı ekonomik, politik ve sosyal olayları yaşamış bireylerden oluşan topluluk olarak tanımlanmaktadır (Kuyucu, 2014, s. 57). X Kuşağı, doğdukları ve yetiştikleri dönemde dünyada ve Türkiye'de yaşanan önemli değişim ve dönüşümler nedeni ile “Geçiş Kuşağı” olarak da bilinmektedir. Bu kuşak üyeleri, radikal değişimler geçiren dünya dinamiklerine ve dengelerine tanık olarak büyümüşlerdir. Soğuk Savaş'ın bitmesinden renkli televizyonların hanelere girmesine, 1980 ihtilali zamanında milyonlarca bireyin fişlendiği, gözüne alındığı ve akabindeki yasaklı yıllardan, Türkiye ekonomisinin

liberalleşerek ithal tüketime açılmasına kadar pek çok kilometre taşı sayılabilecek değişimler, X Kuşağı'nın büyüdüğü ve yetiştiği dönemlerde meydana gelmiştir (Acılıoğlu, 2015, s. 26).

Teknolojiyle sonradan tanışan X Kuşağı taşınabilir kaset çalarları, CD'leri, uzaktan kumandaları ve bilgisayarı kullanan ilk kuşaktır. Bu sebeple X Kuşağı'nın, yeniliklere ve değişimlere yatkınlıkları bulunmaktadır. Ancak yine de teknolojiyle doğuştan değil daha sonra tanışmış oldukları için teknolojiyi zorunlu olmadıkları sürece kullanmayı tercih etmemektedirler (Özel, 2017, s. 11). Mercan (2016) da X Kuşağı'nın teknolojiyi zorunlu olarak kullanan ve felsefeleri “yaşamak için çalışmak” olan bireylerden oluştuğunu ifade etmiştir.

X Kuşağı, kendisinden önceki kuşağın çok sayıda çocuğa sahip olmaları, yetiştirilme tarzları, çalışan anne ve babanın çocukları olmaları nedeni ile ebeveynleri tarafından çok ihmal edilmişlerdir. Bu ihmalin sonucu, kalabalık ortamlarda öne çıkabilme güdüsü, bireyselleşme olarak kendini göstermiştir. Bu özellik çalışma hayatına da yansımıştır. Çalıştıkları kurumlarda gösterdikleri sadakatin yanısıra kariyer ve kendini kanıtlama gayreti içindedirler (Acılıoğlu, 2015, s. 26-27).

Y Kuşağı'nın özelliği olarak kendini gösteren “İş Yaşam Dengesi” ve “Kişisel Gelişim” kavramları ilk olarak bu kuşakta ortaya çıkmıştır. X Kuşağı üyeleri, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Bu kuşak üyelerine göre iş ve özel değerler içerisinde aile değerleri daha önemlidir. X Kuşağı üyeleri, sosyal hayatlarına önceki kuşaklara göre daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Aynı zamanda önceki kuşaklara nazaran bu kuşak üyeleri değişime kolaylıkla ayak uydurabilen, uyumlu ve esnek kişiler olarak bilinmektedirler (Toruntay, 2011, s. 74).

Genel olarak X Kuşağı, içinde buldukları yaşam koşullarından dolayı kanaatkâr, sadakatli, kişilere ve olaylara karşı şüphe ile yaklaşan ve müdahaleci, işine oldukça bağlı, aynı işte uzun süre çalışabilen, markalara ilgi duyan, dengeli, kendine güvenen, değişik giyim türlerini seven, değişik yaşam tarzlarını benimseyen, ekip çalışmasına ve statüye ilgi duyan özelliklere sahip bir kuşak olarak bilinmektedir (Kanbur ve Şen, 2017, s. 130). Ayrıca X kuşağı üyeleri için eğitim de çok önemlidir. İş gücü açısından bakıldığında günümüzde bu kuşak mensupları iş gücünün büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Ancak 2020 yılı itibariyle iş gücünün yüzde 50%'den fazlasını Y Kuşağı'nın oluşturacağı, X Kuşağı'nın ise iş gücündeki yerinin yüzde 20%'lere kadar gerileyeceği tahmin edilmektedir (Altuntuğ, 2012, s. 206).

### 2.1.5. Y Kuşığı (1980-2000)

Y Kuşığı, 1980-2000 yılları arasında doğanların, oluşturduğu nesil olarak bilinmektedir. Bu nesil aynı zamanda “İnternet Kuşığı”, “Milenial” “Echo-Boomers” ve “Nexters” olarak da bilinmektedir. Bu tanımlar Y Kuşığı’nın kendisinden önceki kuşaklardan farkını belli etmek için kullanılmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s. 3).

Y Kuşığı üyeleri, ekonomik koşulların kendisinden önceki kuşaklara göre daha güçlü olduğu, dünya üzerinde büyük çapta savaşların ve yoklukların yaşanmadığı bir zamanda yetişmiştir. Bu kuşak üyeleri, internet, cep telefonu ve sosyal medya gibi küresel iletişime olanak sağlayan teknolojilerin çok hızlı bir şekilde geliştiği ve kullanıldığı bir dünyanın çocuklarıdır. X Kuşığı’ndan farklı olarak Y Kuşığı üyeleri, teknolojiyle sonradan değil doğdukları ve yetiştikleri dönemde tanışmışlardır. Teknolojiyle büyümüş olmaları, bu kuşak üyelerinin teknolojiye güvenmelerini sağlamıştır (Acılioğlu, 2015, s. 28).

Y Kuşığı üyeleri, girişimci, sabırsız, bireyci, sürece değil sonuca odaklı olan, egosu ve özgüveni yüksek, istediği her şeyin hemen olmasını isteyen, bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmayan bireylerdir (Altuntuğ, 2012, s. 206). Aynı zamanda açık fikirli ve yeniliklere açık, kendinden emin ve düşüncelerini rahatlıkla belli eden kişilerdir. Eğitim hayatlarında deneyimledikleri farklılıklar nedeniyle yaşam tarzlarına, kültürlere, etnik azınlıklara ve cinsel tercihlere saygılıdır (Cairncross ve Buultjens, 2010, s. 147).

Günümüz çalışma hayatının büyük bir çoğunluğunu oluşturan Y Kuşığı üyeleri, özgür, seçici, iletişime önem veren, yüksek özgüvenli bireyler olup, esnek çalışma ortamını tercih etmektedirler. Bu kuşak üyeleri, çalıştıkları kurumlarda yaratıcılıklarıyla farklılık yaratmak, işe olan somut katkılarını görmek ve sonucunu hemen almak isterler. Ayrıca Y Kuşığı üyeleri, iş seçiminde çok titiz davranırlar. Bilgilerini en iyi değerlendirebilecekleri kurumlarda çalışmak ve kendilerini olabildiğince özgür hissetmek istemektedirler. İşe girişte yüksek ücret ve hızlı terfi beklerler. Aynı zamanda rutin işleri sevmez ve hareketli işleri tercih ederler (Dhevabanchachai ve Muangasame, 2013, s. 28). Bu kuşak üyeleri, X Kuşığı’ndan farklı olarak aynı işte uzun yıllar çalışmayı sevmezler ve tatmin olmadıklarını düşündükleri zaman kolayca iş değiştirebilirler. Karşılıklarına çıkan daha iyi bir iş teklifinde arkalarına bakmadan hemen kabul edebilirler (Özel, 2017, s. 13).

Y Kuşığı, iyi eğitilmiş, entelektüel düzeyi yüksek ve fark yaratma konusunda istekli olmalarına karşın otoriteye saygı duymamaları ve hızlı bir şekilde yükselmek istemeleri,



işverenler açısından rahatsız edici ve olumsuz görünmektedir. Otoriteye saygı duymamaları durumu, özellikle bilgi teknolojilerini yeterince kullanamayan idareciler söz konusu olduğunda daha da belirginleşmektedir. Y Kuşağı üyeleri aynı zamanda işverenleri olan Bebek Patlaması Kuşağı'nın mensuplarını demode, günümüz çalışma koşullarına uygun olmayan ve yönetimde yetersiz olan bireyler olduklarını düşünmektedirler (Dhevabanchachai ve Muangasame, 2013, s. 28).

Y Kuşağı çalışanlarını yönetebilmek, daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek, işe bağlılıklarını ve iş tatmin düzeylerini dengede tutabilmek işverenler açısından önceki kuşaklara göre daha zor olmaktadır. Bu nedenle, Y Kuşağı'nı iş gören olarak çalıştıran işverenlerin çalışanlarına; görev çeşitliliği içeren, iş arkadaşlarına erişimi oldukça kolay olan, çalışanlara fikirlerini açıkça ifade etme olanağı sunulan, bilgi teknolojileri ile devamlı bir bilgi alışverişi yaşanan ve esnek çalışma imkânı sağlayacak bir çalışma ortamı sunmaları gerekmektedir (Cairncross ve Buultjens, 2010, s. 147). Ayrıca eğlenceli ve sosyal bir çalışma ortamı, iş yerinde periyodik eğitim olanaklarının sunulması, iş yerinin toplumsal ve etik sorumluluklarını yerine getirmesi, maddi ve manevi ödüllerle çalışanların teşvik edilmesi, dinlenme molalarında çalışanlara kablosuz internet olanağının sunulması da Y Kuşağı çalışanlarını güdüleyebilmektedir (Özel, 2017, s. 14).

Bu kuşak üyeleri önceki kuşaklara kıyasla sahip oldukları ekonomik imkanlarla hayatı yaşamak, hayattan zevk almak, çalışmak için yaşamak değil, yaşamak için çalışmayı yaşam gayesi olarak gördüler. Sessiz Kuşak üyeleri, hayatta kalma mücadelesi vermişlerdi. Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri, savaşların ve buhranların izleriyle, Soğuk Savaş'ın gölgesinde filizlenerek temkinli yaşamışlardı. Ebeveynleri tarafından ihmal edilen, değişen dünyanın dinamiklerini acı bir şekilde tecrübe eden X Kuşağı üyeleri ise ön plana çıkmak için mücadele vermişlerdi. Hayatın tadını çıkarmak amacıyla yaşayan bu kuşak üyeleri ise kendi farklarını çalışma hayatına da taşıdılar (Acılıoğlu, 2015, s. 29).

#### **2.1.6. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)**

Y Kuşağı'ndan sonra gelmesi nedeniyle alfabenin son harfi olan Z harfinden adını almıştır. 2000 yılı ve sonrasında doğanların oluşturduğu jenerasyonu kapsamaktadır. Aşırı bireyselleşmenin nedeniyle ya halihazırda ya da ileride yalnız yaşayacak olan bu

kuşak üyeleri bu sebeple “The New Silent Generation/ Yeni Sessiz Kuşak” olarak da bilinmektedir (Strauss ve Howe, 1991).

Yukarıda da belirtildiği gibi Z Kuşağı 2000 ve sonrası doğanları kapsamaktadır. Bu nedenle Z Kuşağı'nın en yaşlısı on dokuz yaşındadır. Ancak, çalışma hayatına bakıldığında, Türkiye'nin genç bir nüfus yapısına sahip olması nedeniyle ülke genelinde bu kuşak üyeleri yaygın olarak görülmektedir. Zira 4857 sayılı iş kanununun 71. Maddesine (Bkz. EK-1) göre Türkiye'de on dört yaşını doldurmuş ve zorunlu ilköğretimini tamamlamış olan çocuklar, çocuk işçi olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından belirlenmiş hafif işlerde çalışabilmektedirler. Bunun yanı sıra kanuna göre, on beş yaşını doldurmuş, on sekiz yaşını tamamlamamış, temel eğitimini tamamlamış ve okula gitmeyen çocuklar günde yedi saat ve haftada otuz beş saatten fazla olmamak şartı ile genç işçi olarak çalıştırılabilmektedirler.

Z Kuşağı'na mensup bireyler, tam anlamıyla teknolojik bir çağın içinde doğdukları için teknolojinin hüküm sürdüğü bir ortamda büyümektedirler. Bu kuşak internetin olmadığı dönemi hiç görmemiş, akıllı telefonlarla sürekli dijital dünyaya bağlı olan, birbirleriyle telefonda konuşmak hatta elektronik posta göndermek yerine sosyal medyadan emoji, ikonlar ve görüntülerle konuşan bir kuşaktır (Özel, 2017, s. 19).

Sosyal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmeye, ekonomiye, sosyal eşitsizliğe ve adaletsizliğe daha duyarlıdırlar (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017, s. 1037). Z Kuşağı mensupları, teknolojiye bağımlı, zevklerine düşkün, işlerini kısa sürede ve titiz bir şekilde yerine getiren, sonuç odaklı, tatminsiz, aceleci, internete hâkim, yaratıcı, çoklu dikkat ve çoklu karar alma becerisine sahip bir profil sergilemektedirler. Dikkatlerini bir işe kısa süreli odaklayabilseler de aynı anda birkaç işi yapabilme becerisine sahiptirler (Özel, 2017, s. 19).

Z Kuşağı üyeleri, diğer kuşaklara nazaran istedikleri her şeye anında ulaşabildikleri için sahip olduklarına değer vermezler. Bu kuşak iş ile özel hayatı arasındaki dengeye diğer kuşaklardan daha çok önem vermektedir. Çalışma ortamı ne kadar yoğun olursa olsun çalışma sırasında aynı zamanda eğlenmekten de vazgeçmemektedirler. Bireysel ve bağımsız çalışmayı tercih ederler. Çalışma ortamları olarak hiyerarşinin daha az olduğu farklılıkların takdir edildiği ve benimsendiği renkli bir iş ortamını talep ederler. Z Kuşağı'nın bu özellikleri olumsuz gibi algılansa da sağlıklı bir biçimde yaklaşıldığında iş ortamına pozitif anlamda katkı sağlayabilmektedir. Birçok sektör yöneticisi Z Kuşağı mensuplarının çalışma hayatında fazlalaşması ile iş yerlerinde görsel araçların daha fazla

olacağını, evrak işlerinin ve bürokrasinin iyice azalıp, esnek çalışma modellerinin yoğunlaştığı, yeni görevlerin ortaya çıktığı ve reklam ajanslarına benzer iş yerlerine dönüşeceğini belirtmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017, s. 1037).

## **2.2.Esnek Çalışma**

### **2.2.1. Esneklik kavramı**

Kelime anlamına göre, “*Esneklik, esnek olma durumu, elastikiyet; eğilme kabiliyeti, uysallık; bir nesnenin etrafını kolaylıkla sarabilme yeterliliğine sahip; yumuşak, katı olmayan, koşullara rahatlıkla uyum gösterebilme gibi geniş; katı, sert sözcükleriyle zıt bir anlama sahip olmaktadır*” (TDK, 2018).

Esneklik genellikle toplum tarafından beğenilen ve hoş görülen bir kavram olmaktadır. Toplumun büyük bir kısmı genellikle esnekliğin zıttı olan katılığı, inadı ve sertliği sevmemektedir (Noyan, 2007, s. 3). Esneklikte ise yumuşaklık, hoşgörü bulunmakta ve aynı zamanda değişikliklere ve farklılıklara uyum kolaylıkla sağlanabilmektedir (Yavuz, 1995, s. 27).

Esneklik, günümüz dünyasına damgasını vuran, bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilenen değişik ve katı olmayan bir özellik sergilemektedir. Esneklik çalışma hayatında ise bir nevi özgürlüktür ancak esnekliği asla kuralsızlıkla karıştırmamak gerekir. Şöyle ki esneklikte de kurallar vardır, ancak bu kurallar tipik istihdam normlarından farklı olarak fazla katı değildir (Noyan, 2007, s. 22).

### **2.2.2. Esnek çalışma kavramı**

20. yüzyılın ikinci yarısında, yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar ve rekabet artışı işletmelere yaşanan değişikliklere ayak uydurma zorunluluğu getirmektedir. Yaşanan bu değişiklikler nedeniyle, çalışma hayatında istihdam yapıları, üretim şekli, çalışma süresi ve üretim yeri gibi değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda, çalışma hayatında klasik istihdam ve üretim şekillerinden uzaklaşarak işletmelerde esnek çalışma uygulamalarına başlanılmıştır. Esneklik çalışma uygulamaları klasik istihdam ve üretim biçimlerinden farklı olarak hem işverene hem de çalışana yardımcı olmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 13).

Esnek çalışmanın kesin bir tanımı ve belirli bir sınırı bulunmamaktadır. Esnek çalışma uygulamaları, ülkeden ülkeye, hatta çoğu zaman işletmeden işletmeye bile uygulamada farklılık gösterebilmektedir (Çamlı, 2010, s. 4). Çalışma hayatında esneklik denilince genellikle ilk akla gelen şey değişkenlere cevap verebilme ve aynı zamanda değişkenlere ayak uydurabilme yeteneğini sağlayabilmesidir (Bayrak, 2015, s. 34). Bu nedenle, esnek çalışma, geleneksel çalışma modelleri hariç tüm çalışma modellerini içinde barındıran geniş bir kavramdır.

Esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanı gerekse de çalışma yeri kullanımını açısından, işverenin müsamahası, iş hukuku veya toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri çerçevesinde, çalışanlara yönelik değişik şekilde düzenlenebilen, standart olmayan veya esnek çalışma olanakları olarak da tanımlanabilmektedir (Seyyar ve Öz, 2007, s. 20). Bir başka ifadeyle esnek çalışma çalışanın, yasaların korunması ve düzenlenmesi altında bir iş yerinde işin daha önceden belirlenmiş olan kuralları dahilinde çalışması yerine çalışanın ve iş verenin toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak, çalışma koşullarını ihtiyaca göre değişik biçimde düzenleyebilme olanağı sağlayan açık ve serbest bir sistemin kurulmasıdır (Noyan, 2007, s. 32). Esnek çalışmada standart dışı çalışma biçimleri ve süreleri vardır. Çalışan ve işveren karşılıklı olarak anlaşarak çalışma şekillerini standart dışı belirleyebilirler.

Esnek çalışma kavramı belirsiz ve biraz da karmaşık olması nedeniyle hem işverenler hem de çalışanlar esnek çalışma uygulamalarını farklı şekilde algılayabilmektedirler. Esnek çalışma uygulamaları, çağımızın ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayamayan, çalışan ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olan ve endüstriyel gelişmelere uyum sağlayamayan eski üretim tarzına uygun hukuki ilişkilerin, çağımızın ihtiyaç ve gereksinimlerine uygun ve tarafları tatmin edecek şekilde düzenlenmesidir (Yücel, 2017, s. 2819).

Bir işveren çalışanlarını esneklik uygulamaları ile daha özgür ve rahat bir şekilde kontrol edip yönlendireceğini düşünürken; bir diğer işveren ise esneklik uygulamaları ile bunun tam tersini yaşayacağını, işçiler üzerinde kontrolünü ve otoritesini kaybedeceğini düşünmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise bir çalışan çalışma zamanını belirleyebildiği gibi, esnek çalışma uygulamaları ile çalışma hayatıyla ilgili daha özgürce karar verebileceğini düşünürken; diğer bir çalışan ise esnekliği özgürlüğüne getirilen bir kısıtlama ve daha belirsiz ve güvencesiz bir uygulama olarak görebilmektedir (Yavuz,

1995, s. 27). Bu nedenle, farklı algılanmaların karşısını almak için esnek çalışma uygulamalarını kullanacak olan işletmeler bu konuyla ilgili eğitim vermeleri hem işçi hem de yönetici düzeyini bu konuyla ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Esnek çalışmanın somut olarak çalışma hayatında ve çalışma ilişkilerinde ne olduğu aşağıdaki gibi açıklanabilir (TİSK, 1999, s. 8). Esnek Çalışma;

- İstihdamın artırılması ve yeni iş imkanlarının oluşturulmasıdır.
- İş gücünün işletme içinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasıdır.
- İş mevzuatındaki katı kurallar yenine çalışan ve işveren taraflarının anlaşmalarına dayalı bir sistemin oluşturulmasıdır.
- Tarafların anlaşması sonucunda çalışma süresini, çalışanın koşullarına uydurulmasıdır.
- Çalışanların işletme içindeki farklı işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir.
- Personel alımlarında veya işten çıkarmalarda yasal kısıtlamaların işletmelerin mali yapılarını sarsmayacak ve çalışanların mağduriyetine neden olmayacak şekilde sağlanması, aynı zamanda işletmelerin bu konuda ekonomik ve işletme içi nedenlerle serbest davranabilme yeteneğine sahip olabilmeleridir.
- İşletmelerin, ücret politikalarını değişen iş gücü piyasası şartlarına göre ve çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde ayarlayabilme serbestisine sahip olmalarıdır.
- Yapılması gerekli olan işlerin, işletme dışında ya da işletme içinde başka işçiler çalıştırarak nitelikli şekilde yerine getirilebilmesidir.
- Kriz zamanlarında çalışanların işlerini kaybetmeden işletmenin ayakta tutulabilmesidir.
- Eğitim-öğretim programlarının değişen koşullara uydurulması ve yeniden eğitim programlarına önem verilmesidir.

Esnek çalışma ile işletmelerin amacı, değişen koşullara mümkün olan en kısa zamanda ve en iyi şekilde cevap verebilmek, rekabetin yüksek olduğu günümüz dünyasında rekabet avantajı elde etmektir. Bir başka ifadeyle, işletmelerin üretim kapasitesine, değişen piyasa ve rekabet koşullarına cevap vermek üzere katı kuralların esnekleştirilerek işçi ve işveren tarafına daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir (Karakoyun, 2007, s. 6)

Esnek çalışma, genel olarak işletme eksenli olmakta ve işletmenin çıkarlarını ön planda tutulmaktadır. İstihdamın korunması, işletmenin devam edebilirliğine bağlandığından, değişen piyasa ve zorlu rekabet koşullarında işletmenin olumsuz yönde etkilenmemesinin esnek çalışma ile mümkün olduğu kabul edilmektedir (Süral, 2004, s. 21). Dolayısıyla, işletmeler hem işsizliği azaltmak hem de ayakta kalabilmek adına esnek çalışmayı etkili bir çalışma şekli olarak kabul etmekte ve uygulamaktadırlar.

Esnek çalışmayı dar ve geniş olmak üzere iki şekilde tanımlamak mümkündür. Dar anlamda esnek çalışma, çalışma süresiyle ilgili olmaktadır. Yani, çalışma süresini işçi ve işverenin serbest olarak belirledikleri bir çalışma şeklidir. Geniş anlamda esnek çalışma ise, çalışma konusunun tamamını kapsayan bir çalışma şeklidir. Burada, çalışma şartları, çalışma biçimi, işin başlama ve bitiş zamanı, çalışana ödenecek ücretler gibi konuların, işçi ve işverenin kendi aralarında anlaşarak belirlenmesine imkân veren bir çalışma şeklidir (Karakoyun, 2007, s. 7).

### **2.2.3. Esnek çalışma türleri**

Literatürü incelediğinde çalışma hayatında kabul görmüş ve işletmeler tarafından en çok kullanılan beş farklı esneklik türünün mevcut olduğu görülmektedir. Bunlar; Sayısal Esneklik, Fonksiyonel (İşlevsel) Esneklik, Ücret Esnekliği ve Çalışma Süresi Esnekliği'dir. Yukarıda sıralanan esneklik türlerine bu bölümde değinilecektir.

#### **2.2.3.1. Sayısal esneklik**

Sayısal esneklik, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, yeni üretim tekniklerine ve piyasalardaki talep değişikliklerine göre firmaların iş gücünün miktarını belirleyebilme serbestisini ifade etmektedir (Yavuz, 1995, s. 26). Bir başka deyişle ile sayısal esneklik, geçici istihdam, alt işveren, uygulaması veya kısmi süreli işçi istihdamı gibi işletmelerin ihtiyaç duyacakları iş gücü miktarı ve niteliğini, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, yeni üretim tekniklerine ve piyasadaki talep miktarına göre değiştirme serbestisidir (TİSK, 1999, s. 15).

Sayısal esneklik, organizasyonların çalıştırdıkları çalışan sayılarını ve ücret düzeylerini talepteki dalgalanmalara bağlı olarak değiştirebilmeleri olanağını tanıması ve istihdamın dışsallaştırılması yönünde kendini göstermektedir. Dışsallaştırma, işletme ile

çalışan arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkinin bir başka (taşeron ya da benzeri) işletmeye (Zeki, 1999, s. 98) aktarılmasından ibarettir.

Sayısal esneklikte üretim sürecinde iki farklı nitelikte iş gücü yer almaktadır. Bu iş gücü, üretim için gerekli, nitelikli bir iş gücü (çekirdek iş gücü) ve kendisine gerektiği kadar ve gerektiği zaman başvurulmuş geçici (çevre) iş gücüdür (Erdut, 1998, s. 121). Sayısal esneklikle işletmeler, çekirdek iş gücünü işletmede tutmakta, ihtiyaç olduğunda geçici iş gücüne de başvurmaktadır. Belirledikleri bu stratejiyle işletmeler verimliliği artırmakta ve işten çıkarma veya işe alma maliyetlerine katlanmamaktadır (Şen, 2004, s. 127-128). Aynı zamanda sayısal esnekliğe sahip işletmeler, değişen piyasa koşulların kolaylıkla uyum sağlamakta ve artan rekabet ortamında hareket serbestisi kazanmaktadır (TİSK, 1999, s. 15).

Sayısal esnekliğin sağlanabilmesi için istihdam maliyetinin yüksek olmaması gerekmektedir (Çelik, 2007, s. 5). Sayısal esnekliğin uygulanabilmesi için, çalışanın işten çıkarılması veya gerekli olan yeni çalışanın işe alınabilmesini kolaylaştıran yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır. İşçiyi işten çıkarmadan önce işçiye uzun ihbar süreleri tanınması, bunların mutlaka haklı ve geçerli nedenlere bağlanması, haksız çıkarmaların veya gerekli olmayanların işe iadesiyle sonuçlanması veya işçiye tazminat ödenmesi gibi bazı yasal düzenlemeler sayısal esnekliğe engel olmaktadır (Tuncay, 1995, s. 60).

Sayısal esnekliğin işletmeler açısından iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- *İçsel esneklik*
- *Dışsal esnekliktir.*

*İçsel esneklik*, kurum içi organizasyon yapısında esnek üretim modellerini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, içsel esneklik “işçilerin belirli bir tip organizasyon içinde işlerini değiştirebilmeleri ve iş gücünün esnek ekipler veya gruplar halinde organize edilmesi” olarak tanımlanabilir (İkizler, 2012, s. 28) .

*Dışsal esneklik*, işverenin doğrudan çalışan miktarına yönelik yaptığı düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. İşletmenin dışsal esnekliğinin sağlanması, hizmet sözleşmelerindeki katı yasal düzenlemelerin azaltılmasını, özellikle piyasa koşulları, ekonomik ve işletme içi nedenlerden dolayı işten çıkarmalara ilişkin mevzuatın işletme ve çalışan açısından dengeli şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir (TİSK, 1999, s. 7). Dışsal esneklik, mevzuat veya toplu iş sözleşmelerinden oluşan düzenlemelerin esnekleştirilmesi ile yakından ilgilidir.

Geleneksel çalışma şekli 1970’li yılların ortalarına kadar Avrupa ülkelerinde yaygın bir çalışma şekliyken, günümüzde artık esnek çalışma şekillerinin oldukça fazla kullanıldığı görülmektedir. Bu artış aynı zamanda sayısal esnekliğinde uygulanmasını arttırmaktadır. Atkinson ve Meager (1986)’ın 1980’lerde yaptığı araştırmada sayısal esnekliğin 1980 yılı sonrası arttığını belirlemiştir. Araştırmaya farklı sektörlerde faaliyet gösteren 72 firma katılmıştır. Firmalara sayısal esnekliğe önem verip vermediklerinin sorulduğu araştırmada, ankete katılan 72 firmanın %89’u 1980’den bu yana sayısal esnekliğe önem vermekte ve esnekliği arttırmaya çalışmaktadır. 72 firmadan sadece %11’inin sayısal esnekliğe önem vermedikleri ve ilgi göstermedikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan firmalar, sayısal esnekliğe önem vermelerinin ve artırmak istemelerinin nedeni olarak, piyasadaki talep dalgalanmaları ve artan rekabeti göstermektedirler. Bu dalgalanmalara ve gittikçe artan rekabette ayak uydurabilmek için sayısal esneklik gerekmektedir (Atkinson ve Meager, 1986). Bu nedenlerden dolayı, 1980’li yıllardan sonra esnekliğe verilen önem gittikçe artmakta ve esnek çalışma modelleri geliştirilmektedir.

### **2.2.3.2. Fonksiyonel (işlevsel) esneklik**

Fonksiyonel esneklik, iş gücünün organizasyon içinde farklı işleri görebilmesi ve farklı görevleri üstlenebilmesidir (Limoncuoğlu, 2010, s. 10). Bir başka ifadeyle, fonksiyonel esneklik, işletmelerdeki mevcut iş gücünün esnek üretim ve onun gerektirdiği esnek organizasyon yapılanmasının bir sonucu olarak, esnek uzmanlaşmaya dayalı küçük parçalar halinde üretimi gerçekleştirecek, nitelikli ve hareket kabiliyeti yüksek bir hale getirilmesidir. Fonksiyonel esneklikte, iş gücünün verimli ve en iyi şekilde kullanılması gerekmektedir. Sayısal esneklikten farklı olarak, fonksiyonel esneklik, iş gücünün niceliği ile ilgili değil, nitelik ve becerileri ile ilgilenmektedir. Talepteki farklılaşmalara bağlı olarak esnek, yüksek vasıflı iş gücüne ihtiyaç duymaktadır (Noyan, 2007, s. 107).

Fonksiyonel esneklik, değişik yetenekleri gerektiren işlerin tanımlanması ve bu tür işlerde çalışabilecek nitelikte, kurum içinde mobilitesi olan, görev ve sorumluluk alanı geniş esnek işçi tipi esasına dayanmaktadır. Fonksiyonel esneklik çerçevesinde, iş yaşamındaki değişime adapte olabilmek için çalışanların farklı işleri yapabilme kabiliyetlerinin örgüt içinde rotasyon, toplam kalite ve ekip çalışması gibi mesleğe yönelik eğitim programlarıyla arttırılması amaçlanmaktadır. Fonksiyonel esneklik ile bir



yandan çalışanların görev ve sorumlulukları genişletilirken aynı zamanda da motivasyon yükseltilerek iş gücü ve işletmenin verimliliği biraz daha güvence altına alınmaktadır (Çelik, 2007, s. 8).

Fonksiyonel yönden esnek olan organizasyonlar, takım çalışması yapmak ve kaliteyi ön plana çıkarmak gibi işletme içinde nitelikli ve daha yüksek motivasyona sahip çalışanların daha iyi performans göstermesini sağlayacak birçok farklı uygulamaya sahiptirler. Tam bir fonksiyonel esneklik elde edebilmek için işletmeler; işverenlerin yeni çalışma şekillerinin uygulama serbestisi, iş görenlerin de yeni sorumluluk üstlenme, yeni nitelikler kazanma ve yeni çalışma şekillerini kabullenme yönünde eğilimleri olmalıdır (Yavuz, 1995, s. 13).

Genel olarak fonksiyonel esneklikte çekirdek iş gücüne daha fazla önem verilir. Bu konuda insan kaynakları departmanının üzerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Personel alımlarında nitelikli ve becerikli işçilerin alınması, alınan işçilerin becerilerinin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme programlarına önem verilmesi gerekmektedir. Fonksiyonel esneklikte önemli olan bir işçinin gerektiği zaman farklı işleri yapabilmesidir. Böylece iş gücünden tasarruf sağlanabildiği gibi, işin etkinlik ve sorumluluk alanı genişlediğinden çalışanlar için daha tatminkâr olabilmektedir (Turan, 2005, s. 26).

Esnek firma modelinin kuramcısı Atkinson'(1986) da çalışanların birbirlerinin işlerini devralabilecek gruplara bölünmelerini ve bu bölünmelerden dolayı çalışan vasıfların çeşitlendirilebileceğini belirtmektedir. Fonksiyonel esneklik kavramının altında yer alan grup ilkesine dayalı alt kavramlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (TİSK, 1999, s. 17);

- Yatay iş hareketliliği: Çalışma tarzları birbirlerine yakın, değişik becerilere sahip olan çalışma grupları arasında iş görenlerin gidip gelmesidir. Örneğin; işletmenin üretim ihtiyaçlarına göre, fazla eğitime gerek duyulmadan, işçinin yeni bir birime kaydırılması olarak düşünülebilir.
- Gruplar arası yatay esneklik: Birbirlerine yakın niteliklere sahip olan çalışma gruplarının, temel niteliklerini muhafaza ederek birbirlerini ikame edebilmesidir. Örnek olarak; kaynak uzmanı çalışma grubunun preste eğitim almış bir ekiple beraber, şasi-pres işi için birlikte çalışması verilebilir.
- Yatay grup bütünleşmesi; Çalışma grupları arasındaki organizasyon içi iş bölümünün azaltılması ve çalışma gruplarının birleştirilerek birbirlerinin işini

yapabilmesi olarak kendini göstermektedir. Örneğin; yaklaşık olarak aynı vasıflara sahip ve hemen hemen aynı ücretleri alan paketleme işçi grubu ile bant işçi gruplarının birbirlerinin işini yaparak tek bir grup haline gelmesidir.

- Dikey grup bütünleşmesi: Burada amaç, işletme içi vasıf ve yetenek kademelerini azaltmak, işçileri geliştirmek için yapılan eğitim programlarından kurtulmak ve maliyetleri en aza indirmektir. Bilindiği gibi iş hayatında kademe yükseldikçe maaş, prim vs. artmaktadır. Kademeler arasında bu farklılıkların olması nedeniyle, işverenler kademeleri sadeleştirmek istemektedirler.
- Dikey İşlevsel Bütünleşme: Dikey işlevsel bütünleşme, planlama ve üretim işlevlerini yapmakta olan işçi gruplarının, vasıflı- yarı vasıflı farkını koruyarak tek bir takım içine yer almalarıdır.
- Kalite Kontrol: Kalite kontrol, imalat işlevleri ile, gözetim, düzeltme, kalite kontrol faaliyetlerinin aynı işçiler tarafından uygulanmasıdır. İşletme içi fonksiyonel esnekliğin en hızla yayılan biçimidir.
- Bütünleşmiş Takım Çalışması: Bütünleşmiş takım çalışmasındaki amaç, işletme içinde, ekip ruhu ve bağlılığı yaratılarak, işçilere aidiyet duygusu verilmesidir. Aynı zamanda işçinin belirli bir maharet, yetenek veya vasıfla özdeşleşmesini önlemek ve işçiye “kolektif” yükümlülük sağlamaktadır.

Fonksiyonel esneklik, diğer sektörlere nazaran imalat sanayinde daha çok uygulanmaktadır. Atkinson ve Meager (1986)'in 1980'li yıllarda İngiltere'de 72 şirket üzerine yaptıkları araştırmada fonksiyonel esnekliğin artmakta olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu araştırmaya katılan şirketlerin 16'sı yiyecek-içecek sektöründe, 19'u imalat sanayinde, 20'si satış, 17'si ise finans sektöründe yer almaktadır. Araştırmada, işletmelere fonksiyonel esnekliğe önem verip vermedikleri ve esnekliği arttırmaya çalışıp çalışmadıkları sorulmuştur. Araştırmaya katılan 72 şirketin %54'ü 1980'den bu yana fonksiyonel esnekliği desteklediklerini ve esnekliği benimsediklerini belirtmişlerdir. Geri kalan %46'sı ise, fonksiyonel esneklikle pek fazla ilgilenmedikleri hususunda cevaplar vermişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, fonksiyonel esnekliğe en çok önem veren ve esnekliği benimseyen şirketlerin, %90 oran ile imalat sanayinde olduğunu ve bunu %88 oran ile yiyecek-içecek sektörünün takip ettiğini görmekteyiz. Fonksiyonel esnekliğe en az önem veren sektörün %80 oran ile satış sektörü olduğu belirlenmiştir (Atkinson ve Meager, 1986).

Sendikalar, fonksiyonel esnekliğin uygulanması ile işçi-işveren ilişkilerinde sendikaların etkinliğinin azaldığını savunmakta ve bu yönde tepkiler göstermektedirler (Özel, 2006, s. 26). Ancak, çalışanların iş güvencesinin temin edilmesi halinde fonksiyonel esnekliğin uygulanmasında sakınca görmemektedirler.

### **2.2.3.3. Ücret Esnekliği**

Ücret Esnekliği, organizasyonun ücret yapısını ve seviyesini değişen iş gücü piyasasına ve küresel ekonomi koşullarına göre ayarlayabilme serbestisini ifade etmektedir (Yavuz, 1995, s. 17). Erdut'a (2003, s. 22) göre; ücret esnekliği, çalışanları güdülemek ve iş gücü maliyetlerini esnekleştirmek amacıyla kişisel ve toplu performansa bağlı olarak değişik ücret şekillerinin uygulamasıdır. Bir başka ifadeyle ücret esnekliği; çalışanlara verilen ücretlerde uygulanan sistemin kişi bazlı olması ve bunun organizasyonun ekonomik yapısı, verimlilik, sahip olunan yetenekler ve performans açısından ele alınarak ayrı ayrı değerlendirilebilme kabiliyetini ifade etmektedir (TİSK, 1999, s. 12).

Ücret esnekliğini uygulayan işletmelerde bu uygulama sayesinde önemli artışların olmayacağı bilinmektedir. Fakat ücret esnekliğinin daha çok kişi bazlı olması nedeniyle başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi hem üretimi artırmakta hem de işçilerin daha verimli çalışmalarına teşvik etmiş olmaktadır (Pinhas, 2007, s. 48). Böylelikle, çalışanların işletmelere bağlılıkları arttığı için iş gücü kaybının ve üretimin azalmasının yaratacağı sakıncalardan kaçınılmaktadır.

Günümüz iş dünyasında ücret politikalarındaki aşırı katılık, işsizliğe neden olduğu için ücret politikalarındaki aşırı katılıktan kaçınılmalıdır (Özel, 2006, s. 27). Çünkü aşırı katılık işsizlik sonucunu doğurmaktadır. İş gücü maliyetlerinin yükselmesi ve iş gören ödemelerinin organizasyonların verimliliğinden daha fazla olması, işverenlerin işçi çalıştırmaktan imtina etmesine neden olmaktadır. Ücret politikaları katılığının işsizliğe ve enflasyona neden olduğu bilinmekte ve bu yüzden ücretlerin iş gücü verimliliğine uyum sağlayamadığı ileri sürülmektedir. İş gücü ve diğer faktörlerin verimliliği azalmasına rağmen, işgören ücretleri azalmaz ise fiyatlarda ve enflasyon oranında artış beklenir. (Yavuz, 1995). Bu nedenle, işletmeler ücret politikalarını belirlerken aşırı katılıktan kaçınılmalıdır.

Ücret esnekliği, makro ve mikro olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Mikro düzeyde ücret esnekliği; ücretlerin endüstrilere, mesleklere ve emeğin vasfına göre esnek olmasını ve işletmelerin mali güçlerine göre ayarlanmasını gerektirmektedir. Makro düzeyde ücret esnekliği ise, ücretlerin genel ekonomik şartlara ve konjonktürel dalgalanmalara uyum sağlayabilmesi ifade edilmektedir (Özel, 2006, s. 27).

#### **2.2.3.4. Çalışma Süresi Esnekliği**

Çalışma sürelerinin kısaltılması, uzun yıllardır işçi ve işveren arasında önemli bir konu olmuştur. Çalışma sürelerinin kısaltılması, toplu pazarlığın önemli tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. İşçi sendikaları, sürekli olarak çalışma saatlerinin kısaltılmasına çalışmıştır. İşçi sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, işçinin iş dışında kişiliğini geliştirmesi ve iktisadi durgunluk dönemlerinde işsizliğin artmasını önlemek gibi nedenler bu sürecin hızlanmasında önemli rol oynamıştır. Ancak, 1970'lerde yükselen petrol fiyatları ve yaşanan ekonomik kriz çalışma sürelerinin kısaltılmasına karşılık çalışma süresi esnekliğini gündeme getirmiştir. Artık işçi sendikalarının iş saatlerinin kısaltılmasına dair taleplerine karşılık olarak işverenler esnekliği ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra işçiler iş yasalarındaki katılıkların kaldırılmasını ve esnekleştirilmesini istemektedirler (Yavuz, 1995, s. 20).

Çalışma sürelerinde esneklik, çalışan açısından işe başlama ve bitiş zamanını çalışanın kendi kişisel durumuna göre ayarlayabilme, işverenler açısından ise ihtiyaç duyulan sürelerde işin yapılmasını ifade etmektedir (Pinhas, 2007, s. 47). Bir başka ifadeyle, geleneksel işe başlama ve bitiş sürelerinden farklı iş saatlerinin belirlenmesidir.

Esnek süreli çalışmada, anlaşılması gereken işin ne zaman başlayıp ne zaman biteceği belirli bir saat olarak değil, belirli saatler arasında istenilen zaman dilimi olarak tespit edilir. Çalışma süresi esnekliği uygulayan işletmelerde çalışma süresi, işçinin iş yerinde harcadığı zamanın devam süresidir (Pinhas, 2007, s. 48). Aynı zamanda, bu uygulamayı kullanan işletmelerde, işletmenin durumuna göre dinlenme saatlerini de işçiler kendileri belirlemektedirler.

Çalışma süresi esnekliği, çalışma zamanlarını ve çalışma sürelerinin bireyselleşmesini sağlamaktadır. Çalışma süresi esnekliğinden anlaşılması gereken çalışma saatlerinin kısaltılması değil, çalışma saatlerinin farklı düzenlemelerle esnekleştirilmesidir. Bu düzenlemeler işletmelerin yapısına ve belirledikleri stratejilere

göre değişmektedir. Çalışma süresi esnekliğine örnek olarak aşağıdaki değişik zamanlı çalışma şekillerini verebiliriz (TİSK, 1999, s. 25);

- İş Paylaşımı
- Çağrı Üzerine Çalışma
- Tele Çalışma
- Kısmi Süreli Çalışma
- Sıkıştırılmış İş Haftası
- Vardiyalı Çalışma

Yukarıda sıraladığımız çalışma süresi esnekliğinin, farklı uygulamaları ilerleyen bölümlerde detaylı olarak açıklanacaktır.

Türk İş Mevzuatı, çalışma süreleriyle ilgili daha önce görmediği çeşitli düzenlemeyi 4857 sayılı kanunla görmüş ve hayata geçirmiştir. İş mevzuatının esnekleştirilmesinde hem işveren kesimine geniş bir hareket kabiliyeti kazandırılmaya çalışılmış, hem de çalışma sürelerinde farklı yöntemler kullanarak istihdamın artırılması yönünde çalışmalar yapılmıştır. Bu husus maddenin gerekçesine de yansımış ve haftada en fazla 45 saat çalışma süresini muhafaza etmiştir. Ancak farklı düzenlemeler getirilmiştir. Haftalık çalışma sürelerinin iş günlerine eşit olarak bölünmesi kuralına esneklik getirilmiş ve sözleşmelerle haftalık çalışma sürelerinin haftanın çalışma günlerine farklı bir biçimde dağıtılabileceği uygun görülmüştür. İşçilerin sağlıklarını korumak gerekçesi ile, AB'nin değişik 23 Kasım 1993 tarih ve 93/104 sayılı Direktifi'ne uygun olarak, işçiye 24 saat içinde aralıksız olarak 12 saat dinlenme olanağı tanınması kaydıyla günlük çalışma süresinin ara dinlenmeleri hariç en fazla 11 saat olması ve haftalık ortalama çalışma süresinin de 45 saati geçmeyeceği hükmünün getirildiği ifade edilmiştir (Odaman, 2013).

#### ***2.2.3.5. Uzaklaştırma Stratejileri***

Değişen ekonomik şartlar ve hızla gelişmekte olan teknolojik gelişmelerden dolayı birçok işin yapılmasında teknik bilgiler gerekmektedir. İşletmeler genellikle kendi alanlarında uzmanlaştıkları için farklı uzmanlık gerektiren işleri başka işletmelere yaptırmaktadırlar (TİSK, 2001, s. 71). Bu nedenle, işletmeler gereksiz maliyetlerden kurtulmakta ve tasarruf etmiş olmaktadır.

Bu esneklik türünde, işverenler uzman olmadıkları alanlardaki işlerini, alanında uzman olan işletmelere yaptırmakla böylece iş yapanın beraberinde getirdiği risklerden, konjonktürel dalgalanmalardan ve piyasa belirsizliklerinden kurtulmaktadırlar. İşletmeler uzaklaştırma stratejileri ile, müşteri taleplerinin arttığı ve piyasanın iyi olduğu dönemlerde müşterilerine kolaylıkla, aynı zamanda daha az bir maliyet sarf ederek cevap verebilmektedirler. Ekonominin durgun olduğu dönemlerde ise konjonktürel dalgalanmalara ve piyasa koşullarına göre hareket etmektedirler. Ayrıca, uzaklaştırma stratejileri ile kaynak israfından da kurtulmaktadırlar (Yavuz, 1995, s. 18).

Atkinson ve Meager (1986)'in 1980'li yıllarda yaptıkları araştırmada, uzaklaştırma stratejisini uygulayan 51 firmaya hangi işler için uzaklaştırma yaptıkları sorulmuştur. Araştırmaya katılan 51 firmanın %90'ı genel olarak yardımcı işlerde uzaklaştırmaya başvurdukları belirlenmiştir. Asıl işlerde uzaklaştırmaya giden firma sayısı ise %51 olmaktadır. Kendi hesabına çalışmaya başvuranlar ise sadece %22 olurken, diğerleri ise sadece %10 olduğu belirlenmiştir (Atkinson ve Meager, 1986).

Uzaklaştırma stratejilerine de birçok esnek çalışma modeli kullanılsa da taşeronluk uygulaması işletmeler tarafından daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modelin işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmasının nedenleri, maliyetlerin daha az ve alanında uzman kişiler veya kurumlar tarafından yapıldığından dolayı görülen işlerin daha kaliteli olmasını sağlamaktadır. Taşeronluk modeli, diğer sektörlerle nazaran hizmet sektöründe daha yaygın kullanılmaktadır (Çelik, 2007, s. 11). Örnek olarak; temizlik işlerinin başka bir temizlik şirketine verilmesi veya işçilere yapılacak yemeğin farklı bir yemek şirketine verilmesi gibi.

Yukarıda anlatıldığı gibi, uzaklaştırma stratejisi uygulayan işletmeler bu uygulama ile maliyetleri düşürmekte, fazla işçi çalıştırmanın vermiş olduğu dezavantajlardan kurtulmaktadırlar. Aynı zamanda bu durum idari, bürokratik ve kanuni işlemleri de azaltmaktadır. Ancak, AB üye ülkelerinde, işlerin bir bölümünün başka işletmelere verilmesi adı altında düşük ücret verilmesi, yasal yükümlülüklere uymama ve sendikalaşmayı engelleme olarak düşünülmüştür (Pinhas, 2007, s. 49). Bu nedenle, taşeronluk uygulamalarına bazı kısıtlamalar ve denetimler getirmiştir.

#### **2.2.4. Esnek çalışma modelleri**

1970'li yıllardan günümüze kadar hızla yaygınlaşan esnek çalışma gün geçtikçe daha da gelişmekte ve uygulamada değişik modeller ile karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu alt başlığında uygulamada en çok kullanılan esnek çalışma modelleri açıklanmaya çalışılacaktır. Bu modeller arasında kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, kayan iş süresi, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası, esnek vardiya sistemleri, evde çalışma ve tele çalışma sırasıyla açıklanacaktır.

#### **2.2.4.1. Kısmi süreli çalışma**

Part-time olarak da adlandırılan kısmi süreli çalışma, geleneksel çalışma sürelerinden daha az süreyle çalışmayı gerektiren düzenli bir istihdam şeklidir. Kısmi süreli çalışma, esnek çalışmanın, en eski, en yaygın ve en önemli modellerinden biridir (Özdemir ve Parlak, 2011, s. 77).

Kısmi süreli çalışma incelenirken literatürde, klasik kısmi süreli çalışma ve esnek kısmi süreli çalışma olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Klasik kısmi çalışma, işyerindeki tam gün olarak belirlenen çalışma süresine oranla daha az süreli çalışma saatlerini içeren ve çalışma saatlerinin miktarı ile konumunun önceden kesin olacak biçimde belirlendiği bir çalışma şeklidir (Seyyar, 1998). Esnek kısmi çalışma ise, işyerindeki tam gün olarak belirlenen çalışma süresine oranla daha az çalışma saatlerini içeren ve bunların miktarı ile konumunu belirleme yetkisinin taraflara bırakıldığı bir çalışma şeklidir. Esnek kısmi süreli çalışmanın, klasik kısmi süreli çalışmadan asıl farkı çalışma zamanının içeriğinin belirlenmesi taraflar arasında ortak olarak daha sonra yapılabilmesidir (TİSK, 1999, s. 15). Bu anlamda esnek kısmi süreli çalışma, klasik kısmi süreli çalışmadan farklı olarak standart çalışma saatlerinin yerine esnek çalışma saatleri anlayışını getirmektedir.

Kısmi süreli çalışmayla ilgili çoğu ülkede değişik tanımlamaların olmasına rağmen, en çok kabul gören yaygın tanımı İLO (Uluslararası Çalışma Örgütü) yapmıştır. İLO'nun kabul ettiği tanıma göre, “*normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmaya*” kısmi süreli çalışma denilmektedir. İLO'nun kabul gördüğü tanım incelediğinde, kısmi süreli çalışmayı diğer esnek çalışma modellerinden ayıran üç unsurun olduğu görülmektedir (Yavuz, 1995, s. 38). Bunlar;

- Kısmi süreli çalışmanın geleneksel çalışma süresinden az olması,
- Kısmi süreli çalışmanın sürekli ve düzenli olması,
- Kısmi süreli çalışmanın gönüllük esasında yapılmasıdır.

Kısmi süreli çalışmanın birinci unsuru süresidir. Kısmi süreli çalışmadan bahsedebilmek için işgörenin kısmi süreli çalışma süresinin, istihdam edildiği kurumdaki tam gün olarak belirlenen haftalık çalışma saatinden az olması gerekmektedir. Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru sürekli ve düzenli olmasıdır. Sürekli ve düzenli olması özelliğiyle kısmi süreli çalışma, belirli süreli çalışmadan ve kısa süreli çalışmadan ayrılmaktadır. Kısmi süreli çalışmayı, diğer çalışma modellerinden ayıran sonuncu unsur ise gönüllülük esasında yapılmasıdır (Pinhas, 2007, s. 56). Burada önemli olan nokta, işverenin iradesiyle işsiz kalmamak için değil, çalışan kendi gönüllülük esasında kısmi süreli çalışmayı istiyor olmasıdır.

Kısmi süreli çalışmanın temel unsurları ve diğer çalışma modellerinden ayırt eden özellikleri yukarıda açıklansa da bunların yanı sıra diğer yapısal özelliklerini de atlamamak gerekmektedir (Mutlu, 2013, s. 34). Bunlar;

- Dünya genelinde hizmet sektörünün sürekli gelişmesi kısmi süreli çalışma modelinin yaygınlaşmasına ve uygulanma alanının genişlemesine sebep olmuştur.
- Kısmi süreli çalışma, genel olarak kadınlar tarafından tercih edilen ve yaygın olan bir çalışma modelidir. Erkekler ise genel olarak, tam zamanlı ve iş güvencesi olan işleri tercih etmektedirler.
- Kısmi süreli çalışmada, genel olarak gözlemlenen durum iş yükü ve iş yoğunluğu fazla, ücretler ise düşük olmaktadır.
- Gençlerin iş yaşamına katılımının ilk adımı çoğu zaman kısmi süreli çalışma ile gerçekleşmektedir.
- Kısmi süreli çalışanlar genel olarak iş güvencesinden yoksun olmakta, tazminat ve yan ödemelerden daha az yararlanabilmektedirler. Bunun yanısıra sendikalaşma oranı da düşük olmaktadır.
- Kısmi süreli çalışma her ne kadar gönüllülük esasında dayansa da işsizliğin yoğun olduğu ülkelerde ekonomik zorluklar karşısında çalışanlar, kısmi süreli çalışmaya zorunlu olarak razı olmaktadır.

Yukarıda anlatılan yapısal özellikler arasında olumsuz hallerin olmasına rağmen kısmi süreli çalışma 1970'lerden bu yana hızla yaygınlaşmaktadır. Kısmi süreli işlerin genellikle ücretleri az, statüsü düşük ve kariyer imkanları sınırlı olmasına rağmen gençler, yaşlılar, çalışmak zorunda olan çocuklu veya boşanmış kadınlar bu çalışma modelini tercih etmektedirler (Pinhas, 2007, s. 56).



Kısmi süreli çalışmada işgörenler çalışma sürelerini kendileri belirleyebildikleri için iş ve özel hayatlarındaki dengeyi kolaylıkla kurabilmektedirler. Dolayısıyla, çalışacakları en uygun zaman dilimini seçerek özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmektedirler. Bu nedenle hem iş hem de özel hayatları daha da kolaylaşmaktadır. Kısmi süreli çalışma, tam gün çalışmaları halinde bir takım ailevi sorunlarla karşılaşan kadınların, iş hayatına katılmalarına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda, eğitim çağındaki gençlerin iş gücü piyasasına girmesini ve iş gücü piyasasıyla tanışmalarına ön ayak olmaktadır. (Mutlu, 2013, s. 35).

1970'li yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte tarım ve sanayi sektörü küçülmüş ve hizmet sektörü büyümeye başlamıştır. Esneklik uygulamalarının en yaygın ve kolaylıkla uygulanabildiği sektörler sırasında en başta hizmet sektörü gelmektedir. Hizmet sektörünün gün geçtikçe büyümesi esneklik uygulamalarının da yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, hizmet sektörünün kısmi süreli çalışmanın yaygınlaşmasında önemli etkileri olmuştur (Özel, 2006, s. 32). Hizmet sektöründe bulunan dinlenme tesisi, temizlik, otel ve bilgi işlem gibi iş kollarının yaygınlaşması kısmi süreli çalışmanın da yaygınlaşmasına etki etmiştir.

Teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve talep yapısında yaşanan dönüşümler nedeniyle, işletmelerin vasıflı iş gücüne olan talebi artmıştır. İşletmeler, kısmi süreli çalışma modelini uygulayarak istihdam maliyetleri yüksek olan vasıflı ve nitelikli iş gücünü tam gün istihdam ettirmekten kurtulmuşlardır (Kutal, 1991, s. 63). Dolayısıyla, yaşanan bu gelişmeler kısmi süreli çalışmanın yaygınlaşmasına neden olmuştur.

1980'lere kadar kısmi süreli çalışmanın yaygınlaşmasının nedeni bu çalışma türünü tercih eden kadınlardan ve öğrencilerden kaynaklanmakta ve iradi bir kısmi süreli çalışma söz konusu olmaktadır 1980 sonrası artık gayri-iradi kısmi süreli istihdam yayılmaya başlamıştır. Bu değişim, emek piyasasında yaşanan değişimlerden kaynaklanmıştır. 1980'li yıllardan sonra kısmi süreli çalışma iş gücü maliyetlerinden tasarruf etmeyi ve esnek iş gücüne sahip olmayı isteyen işverenlerin bu yöndeki taleplerini de yansıtmaktadır (Özdemir ve Parlak, 2011, s. 81).

#### **2.2.4.2. İş paylaşımı**

İş paylaşımı, iki ve daha fazla kişinin sorumluluklarını paylaştığı bir çalışma şeklidir (ATL, 2015, s. 3). Başka bir ifadeyle, tam gün niteliğinde bir işin birden fazla

kişi tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla yapılmasıdır. İş paylaşımında çalışanlar arasında iş ve çalışma süresi bölünmektedir. Bu nedenle, alınan ücret, ikramiyeler, emekli maaşı, sorumluluklar, yan ödemeler ve sosyal yardımlar da çalışanlar arasında paylaşılmaktadır. İş paylaşımını kısmi süreli çalışmadan ayıran en önemli özelliği “tam gün” olmasıdır (MESS, 1999, s. 116). Bu uygulamada, esas olarak zamanın paylaşılması önem arz etmektedir. Ne zamanın ne de işin çalışanlar arasında eşit paylaşılması zorunlu ve gerekli değildir. Ancak uygulamaya bakıldığında dağılacak faydanın eşit olmasını sağlamak için genellikle işin çalışanlar arasında eşit paylaşım gerçekleştirilmelidir (Pinhas, 2007, s. 58).

İş paylaşımının çalışma hayatında farklı şekilleri bulunmaktadır. Ancak genel olarak iş paylaşımının uygulamada aşağıdaki şekillerine karşılaşılmaktadır (TİSK, 1999, s. 34).

- Bölünmüş gün: İş paylaşımının bu şeklinde çalışanın biri sabah çalışırken diğeri ise öğleden sonra işi devralmaktadır.
- Bölünmüş hafta: İş paylaşımının bu şeklinde ise çalışanlardan biri haftanın birinci yarısında çalışırken diğeri ise ikinci yarısında çalışmaktadır. Bölünmüş hafta, çalışma hayatında en çok görülen şekil olmaktadır.
- Dönüşümlü hafta: Bu iş paylaşım şeklini genellikle tercih edenler işe geliş ve gidişlerde sorun yaşayan çalışanlardır. İş paylaşımının bu türünde çalışanın biri bir tam hafta çalışmakta, diğeri çalışanın ise bir sonraki haftada işi devralmaktadır.
- Belirli olmayan dönüşümler: İş paylaşımının bu şekli, işletme içi esnekliği önemli ölçüde artırmaktadır. Burada, çalışma süresi belirli bir takvime bağlı olmamaktadır. Belirli olmayan dönüşümler, işçi ve işverenin ihtiyaçlarına göre belirli olmayan sürelerle yapılan işlerdir. Bu tür iş paylaşımında işi paylaşanlarla gözetmenler arasında sıkı iş birliği gerçekleşmektedir.

İş paylaşımında önemli nokta çalışma süresi içinde işin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Belirlenen çalışma süresi içinde işi paylaşanlardan herhangi birinin işe gelebilmesi durumunda, gruptaki diğeri çalışan iş arkadaşının yerine işi devralmaktadır. Bu, iş paylaşımının temel özelliği olarak bilinmektedir. Ancak bu durum her zaman için geçerli değildir. Sınırsız bir işi devirden söz edilemez. Böyle bir borç imkânsızlık nedeniyle ortadan kalkabilir (Çelik, 2007, s. 22).

İş paylaşımının çalışanlar açısından birçok faydası bulunmaktadır. İş paylaşımı her şeyden önce çalışanlara iş sürelerini belirlemede esneklik sağlamak ve çalışanlar

kendileri için en uygun zamanı belirleyebilmektedirler. Bu nedenle çalışma hayatının kalitesi artmakta ve çalışanlar özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmektedirler. Diğer yandan çalışan evli kadınlar, öğrenciler ve emekliliği yaklaşan çalışanlar için de iş paylaşımının önemli faydaları bulunmaktadır. Ancak, paylaşımının bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Bu uygulamanın en olumsuz yanı ücretlerin düşük olmasıdır. İş paylaşımında daha öncede belirttiğimiz gibi iş ve çalışma süresinin bölünmesi nedeniyle ücretler de bölünmektedir. Bir diğer olumsuz yönü ise yükselme olanaklarının daha az olmasıdır (Yavuz, 1995, s. 54). Olumsuz yanlarının olmasına bakmayarak iş paylaşımı, diğer esneklik uygulamaları gibi 1970'li yıllardan sonra hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

#### **2.2.4.3. Kayan iş süresi**

Esnek çalışma modellerinin en eski şekillerinden biri olan kayan iş süresi işçilerin blok süre (çekirdek zaman) olarak belirlenen sürede zorunlu olarak çalışma şartı ile, günlük işe başlama ve bitirme zamanını veya belirli bir zaman dilimi içinde belirlenmiş ortalama çalışma süresini aşmamak koşuluyla günlük çalışma süresi uzunluğunu da kendilerinin belirleyebildiği bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir (TİSK, 1999, s. 37).

Kayan iş süresi, çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde daha başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun sebebi ise kayan iş süresinin uygulanmasını kolaylaştıran en büyük etkenin işletme içinde aynı işi yapabilecek başka çalışanların bulunmasıdır. Bu nedenle çalışan sayısı az olan işletmelere kıyasla çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde bu uygulama başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.

Kayan iş süresi, mavi yakalı çalışanlara kıyasla beyaz yakalılarda daha kolay ve başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Ancak çalışanlar arasında bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğu üretim şekillerinde uygulanması kolay olmamaktadır (Özel, 2006, s. 40).

Çalışma hayatındaki uygulamalarda genellikle iki tür kayan iş süresi uygulaması bulunmaktadır. Bunlar; basit kayan iş süresi ve vasıflı kayan iş süresidir.

Basit kayan iş süresinde çalışan daha önceden belirlenen günlük çalışma süresi içerisinde işe başlama zamanı, ara dinlenmesini ve işin bitiş zamanını kendisi belirlemektedir. Böylelikle çalışan, çalışmaya erken veya geç başlayıp, işi erken veya geç paydos edebilmektedir. Ancak bu esnekliği çalışan kurum tarafından daha önceden belirlenen blok süre içerisinde gerçekleştirilebilmektedir. Vasıflı kayan iş süresi ise çalışan daha önceden belirlenen blok süre içinde çalışmak şartı ile, günlük çalışma fazlasını veya

eksikliğini, farklı bir zaman dilimi içinde daha az veya daha çok çalışarak denkleştirme imkanına sahip olmaktadır. Bu nedenle çalışan fazla çalışılan süreleri serbest zaman olarak kullanabilirken, az çalışılan süreleri de daha sonra telafi edebilmektedir (Pinhas, 2007, s. 60). Basit kayan iş süresine nazaran farklı olarak vasıflı kayan iş süresinde çalışan kısmen de olsa çalışma süresi uzunluğunu da kendisi belirleyebilmektedir.

#### **2.2.4.4. Çağrı üzerine çalışma**

Esnek çalışma modelinin diğer bir şeklide çağrı üzerine çalışmadır. Çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan hizmet akdi gereğince iş görenin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır (Yavuz, 1995, s. 68). Çağrı üzerine çalışma, Almanya'da "kapasiteye bağlı değişen iş süresi "(kapovaz)" olarak da adlandırılmaktadır (TİSK, 1999, s. 37).

Çağrı üzerine çalışmanın uygulamada iki farklı şekli mevcuttur. Ancak her iki şekilde de iş görenin çalışması çağrı üzerine olmaktadır. Bu yetki işverene aittir. Çağrı üzerine çalışmanın iki ayrı türü arasındaki fark ise, çalışma süresinin belirlenmesi biçimi ile ilgilidir. Birinci şekilde, işçi ve işveren daha önceden anlaşarak çalışılacak süreyi (günlük, haftalık, aylık, yıllık olacak şekilde) birlikte belirlemektedirler. Yapılan bu sözleşmeyle işçi çalışma miktarını bilmektedir. Ancak çalışmanın ne zaman yapılacağı belli olmamaktadır. İşverenin talebi ile işçi bu yükümlülüğü yerine getirmeye borçludur. İkinci şekilde ise, belirlenen süre içinde işçinin toplam ne kadar süre ve ne zaman çalışacağını işveren belirlemektedir (Pinhas, 2007, s. 60). Bu bağlamda, çağrı üzerine çalışmanın uygulanmasında bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ne zamanın nede sürenin belli olmaması işçinin hem sosyal hayatını etkileyecek hem de başka bir işte çalışmasına mâni olacaktır.

Çağrı üzerine çalışma düzenli olmadığından ara sıra çalışanlar içi uygun bir çalışma şekli olmaktadır. Bu nedenle çağrı üzerine çalışmanın talebin arttığı dönemlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Çağrı üzerine çalışanların büyük bir kısmı yarı vasıflı veya vasıfsız işçilerden oluşmakta olup genellikle büro işçiliği, teslimat ve paketleme gibi işlerde istihdam edilmektedir. Ayrıca sağlık ve finans sektöründe, yerel idarelerde, hemşirelik, diyetisyenlik, röntgen teknisyenliği ve sosyal güvenlik danışmanlığı gibi profesyonel mesleklerde de çağrı üzerine çalışmanın uygulandığı bilinmektedir (Özdemir ve Parlak, 2011, s. 110).

#### **2.2.4.5. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) çalışma haftası**

Esnek çalışma modellerinden biri olan sıkıştırılmış çalışma haftası, toplam haftalık iş süresinin klasik 5-6 güne değil 3-4 veya 4-5 güne sıkıştırılmasıdır. Bu çalışma modelinde haftalık çalışma süreleri azaltılmamakta, çalışma süresi daha az güne sıkıştırılmaktadır. Bu nedenle haftalık çalışma süresi sabit kalmakta ancak günlük çalışma süreleri uzatılmaktadır (Yavuz, 1995, s. 70). Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamada işletmeden işletmeye değişiklik göstermekte ve farklı şekillerine rast gelinmektedir. Haftada 3 gün, 4 gün veya 4-5 gün ve değişimli 4-5 günlük çalışma biçimleri şeklinde de uygulanmaktadır. Uygulamada en çok görülen şekli ise haftanın dört günü 10 saat çalışmayla haftalık çalışma süresinin tamamlanmasıdır. Yoğunlaştırılmış çalışma haftası sadece haftalık çalışma sürelerinde değil 15 günlük veya bir aylık normal çalışma süresinin gün içinde daha fazla çalışarak daha az güne sıkıştırılması şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir.

Sıkıştırılmış çalışma haftası modelini işletme ve çalışan açısından değerlendirecek olursak şu şekilde açıklayabiliriz. Sıkıştırılmış çalışma haftasını uygulayan işletmeler, işletme içi fazla mesai, ulaşım ve enerji harcamalarından kurtulmakta ve aynı zamanda haftanın boş kalan günlerinde üretim araçlarının bakım ve onarımının yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar açısından değerlendirdiğimizde ise özel hayatları için boş zamanlarının artması, ulaşım masraflarının azalması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması gibi faydaların olduğunu görmekteyiz. Sıkıştırılmış çalışma haftasının en önemli faydası ise çalışanların iş tatminini arttırması ve bu nedenle verimliliğin artmasını sağlamasıdır. Ancak bu olumlu yanların yanı sıra sıkıştırılmış çalışma haftasının olumsuz yanları da bulunmaktadır. Bu modelin en çok eleştirilen yanı ise çalışma saatlerinin uzun olmasıdır. Çalışma saatlerinin uzun olması nedeni ile çalışanlar daha fazla yorulmakta ve dikkat kaybı yaşadıkları belirtilmektedir (Özel, 2006, s. 56). Dolayısıyla çalışan verimliliği düştüğü ve iş kazalarının arttığı görülmektedir.

#### **2.2.4.6. Esnek Vardiya Sistemleri**

(ILO)'ya göre vardiya çalışması, *“işçilerin birbirlerinin yerini almak sureti ile farklı gün ve gecelerde çalışma sürelerini organize etme yöntemidir”* (ILO, 2005). Vardiyalı çalışma ile işletmeler geleneksel çalışmadan daha fazla çalışmaktadırlar.

Uygulamada üç farklı vardiya sistemi vardır. Bunlar; sabit, düzensiz ve dönerli vardiya sistemleridir. Başlıca sekiz saatlik ikili, sekiz saatlik üçlü ve altı saatlik dörtlü vardiya sistemleri mevcuttur. Çoğu ülkede kapasite kullanımının artırılması, çalışma sürelerinin 40 saatin altına düşmesi ve iş gücü maliyetlerini minimize etme çabaları vardiya sistemlerini geleneksellikten uzaklaştırarak esnek vardiya sistemlerinin (Parlak ve Özdemir, 2011, s. 111) ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Günümüz işletmelerde artık iki, üç veya dört vardiya sistemi yerine kayan esnek vardiya sistemi uygulanmaktadır. Öte yandan çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak bu grupların çalışma süreleri, yapı taşları gibi yan yana yerleştirilmek suretiyle işyerindeki vardiya çalışmasını bir bütün oluşturmaktır (Günay, 2004, s. 11).

Geleneksel vardiya sistemlerinden farklı olarak esnek vardiya sistemlerinde çalışan haftalık çalışma süresini sürekli aynı vardiyada tamamlayıp diğer haftada ise başka vardiyaya geçmek yerine, özellikle dört vardiya sisteminde yedi gün çalışmakta, çalışanlar hafta içinde farklı vardiyalarda çalışabilmekte ve farklı günlerde hafta sonu tatilini kullanabilmektedirler (Özdemir ve Parlak, 2011, s. 112).

#### **2.2.4.7. Evde çalışma**

Sanayileşme döneminin başında ortaya çıkan evde çalışma kavramı günümüzde de önemini korumaktadır. Evde çalışma modelinde, geleneksel çalışma şekline farklı olarak işçi çalışmasını iş yerinde değil evde yapmaktadır. Bu nedenle, evde çalışma zaman esasına göre değil parça başına göre gerçekleştirilmektedir.

Tarihi gelişimi çok eskilere dayanan evde çalışmayla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ancak bu tanımlar içinde en çok kabul gören ve diğer çoğu tanımları da içine alan (ILO)'nun tanımıdır. Bu tanıma göre evde çalışma, *“bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması”* şeklinde tanımlanmaktadır (Murat, 1993, s. 219).

Evde çalışma modelinin işçi ve işveren açısından hem faydaları hem de sakıncaları bulunmaktadır. Evde çalışma modelini işçiler ve işveren açısından değerlendirildiğinde olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- İşçiler açısından;

Bu modelde işçi evinde çalıştığı için istediği saate ve süreyle çalışabilmektedir. Bu nedenle ailesine, çocuklarına ve sosyal hayatına daha fazla zaman ayırabilmektedir. Aynı zamanda işçi, işini evinde yaptığı için işe gidip gelme masraflarından ve yolda harcadığı zamandan kurtulmaktadır. Öte yandan evde çalışma modeli, evli kadınlara, özürlülere ve yaşlılara da birçok faydalar sağlamaktadır. Bu model sayesinde evli kadınlar, özürlüler ve yaşlılar evde çalışmaya imkânı bulmakta ve yaşam ihtiyaçlarını giderebilmektedirler. Evde çalışmanın işçiler için olumlu yanlarının olmasının yanı sıra ücretin düşük olması, istihdam güvencesinin olmayışı ve sosyal güvencelerden tam olarak faydalana bilmemeleri gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır. Fakat günümüzde yaygın olan “Home Office” kavramıyla yüksek ücret, rahat iş ve sosyal güvenlik unsurları da işveren tarafından tamamlanabilmektedir.

- İşverenler açısından ise;

İşverenler bu model sayesinde işyeri masraflarından kurtulabilmekte ve iş gücü maliyetlerini en aza indirebilmektedirler. Ayrıca evde çalışanların istihdam güvencesi ve yasal korumaları az olduğu için işveren daha fazla sayısal esnekliğe sahip olmaktadır. Bunların yanı sıra işveren, sosyal sigorta, hastalık, ücretli izin ve annelik gibi birtakım ödemelerden de kurtulabilmektedir. Evde çalışmanın yukarıda bahsettiğimiz faydalarının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. En önemli sakıncası işin işverenin gözetimi dışında yapılmasıdır. Evde çalışma modelinde işverenin kontrolü az olmaktadır. Diğer taraftan, evde çalışanlara işle ilgili malzemelerin verilmesi gibi ek faaliyetlerde ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 1995, s. 63).

#### **2.2.4.8. Tele çalışma**

Sanayi devriminden II. Dünya savaşına kadar olan sürede, iş yerinin merkezileşmesi yani iş gücünün işyerine bağımlılığının artması olgusu yaşanmıştır. Ancak ikinci dünya savaşı sonrası özellikle 1970’lerden sonra yaşanan teknolojik gelişmeler iş ortamının merkeziyetçi yapıdan uzaklaşmasına ve çalışanların daha bağımsız olmasına neden olmuştur (Yavuz, 1995, s. 64). Merkeziyetçi yapıdan uzaklaşmaya son yıllarda gittikçe daha da yaygınlaşan “tele çalışma” ve “evde çalışma” modellerini örnek olarak verebiliriz.

Evde çalışmanın modern bir şeklini ifade eden tele çalışma, bilgisayar ve haberleşme teknolojilerindeki yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Tele çalışma

işyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki iş görenlerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şeklidir (Alkan, 2007, s. 52).

Tele çalışma modelinin de diğer esnek çalışma modelleri gibi hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Tele çalışma modelinin, işçinin zamanını istediği gibi planlamasına imkân veren, işe gidiş geliş masraflarından kurtulmasını sağlayan, ikamet edeceği yeri belirlemede serbestlik kazandıran, kadın, çocuk, sakat ve hükümlülere yeni iş yaratması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Tele çalışmanın, düşük ücret ve statüsünün belirsiz olması nedeni ile işçilerin sosyal güvencelerden yararlanamamaları gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır (TİSK, 1999, s. 40).

Tele çalışmanın uygulamada değişik şekilleri bulunmaktadır. En yaygın olan beş ayrı şekli aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

- Evde Büro

Evde büro, tele çalışmanın en yaygın olarak kullanılan şeklidir. Tele çalışmanın bu şekilde işçi yapmakta yükümlü olduğu işleri kendi evinde elektronik iletişim ağı ile yerine getirmektedir (Pinhas, 2007, s. 52). Bu uygulamaya örnek olarak, bilgisayar programcılığı ve muhasebecilik gösterilebilir.

- Uydu Büro

Uydu büro, işletmenin merkezinden uzak ancak bilgisayar sistemiyle işletmeye bağlı olan çalışma yerleridir. Evde bürodan farklı olarak uydu büro çalışanların evlerinde değil, evlerine yakın olan yerlerde faaliyet göstermektedir. Bu bürolarda her türlü bilgisayar ve haberleşme ağları kurulmaktadır. Uydu büroda birkaç işçi çalıştırılmakta ve idareciler tarafından denetimleri yapılmaktadır (Tozlu, 2011, s. 109).

- Komşu Büro

Tele çalışmanın bu şekilde aynı sektörde faaliyete bulunan birkaç işletme tarafından kurulan büro, iletişim araçları ile hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulacağı gibi, serbest çalışan tarafından da kurulabilmektedir. Serbest çalışan tarafından kurulan komşu bürolardan çeşitli işletmeler yararlanabilmektedirler. İşletmeler şehir dışında uygun meblağlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel işletmenin giderlerden tasarruf etmektedirler.

- Gezici Büro

Gezici büro, yapılan işin gereği sıklıkla seyahat edenlerin kullandığı bir tele çalışma şeklidir. Tele çalışmanın bu şekline satış ve pazarlama bölümünde çalışanlar örnek olarak



verilebilir. Tele çalışmanın bu tarzda çalışanları, istedikleri zaman şirketle bağlantı kurabilmekte ve kendi çalışma programlarını kendileri ayarlayabilmektedirler (Özel, 2006, s. 51).

- **Elektronik Hizmet Bürosu**

Donanımı çalışan kişi tarafından sağlanan bağımsız bir hizmet bürosudur. Tele çalışmanın bu şekilde çalışanları, işletmeye sadece bilgisayar ve veri işleme hizmeti vermektedirler (Pinhas, 2007, s. 53).

### **2.3. X, Y ve Z Kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumları**

Günümüzde Türkiye’de çalışma hayatında beş farklı kuşak üyesi çalışmaktadır. Tarihte bu kadar çok kuşağın bir arada çalışması ilk defa görülmektedir. Bu kadar farklı kuşak üyelerinin aynı iş ortamında çalışmasından kaynaklı olarak birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda organizasyonların çalışan tüm kuşakları tanıması özelliklerini bilmesi, farklılıkları göz önünde bulundurması ve iş yaşamından beklentilerini yakinen takip etmesi önemlidir. Farklı kuşak mensuplarının uyumla çalışmasını sağlamak, bu kuşakları motive edebilmek ve elde tutabilmek için organizasyonların değişiklikler ve düzenlemeler yapması mecburidir. Özellikle çalışma hayatına yeni dahil olan kuşakların beraberinde kendi tutumlarını, değerlerini, yaşam şekillerini, inançlarını ve teknolojiyi getirmeleri nedeni ile diğer kuşak üyelerinin farklı şekilde yaklaşımlarına neden olmaktadır (Toruntay, 2011, s. 2).

#### **2.3.1. X Kuşağı’nın esnek çalışmaya yönelik tutumları**

1965-1979 yılları arasında dünyaya gelenlerin oluşturduğu X Kuşağı, Türkiye nüfusunun %22’sini oluşturmaktadır. Çalışma hayatının egemen kuşağı olan bu kuşak üyeleri günümüzde genellikle yönetici konumundadırlar. Bu kuşak üyeleri için iş çok önemlidir. İşlerine ciddiyetle yaklaşırlar gerekirse özel hayatlarından ödün verebilirler ancak diğer çalışanların da aynı ciddiyetle işlerine yaklaşmalarını istemektedirler. Çalışma hayatına bakış açıları farklı olan kuşak üyeleri arasında tam da bu noktada kuşak çatışmaları yaşanmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s. 12).

Y ve Z kuşaklarından farklı olarak X Kuşağı üyeleri, çalıştıkları kurumlara karşı sadakati, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmayı seven bireyler olarak

bilinmektedirler. Daha iyi kariyer imkanları arayan X Kuşığı üyeleri, teknolojiyle sonradan tanışmış ve gerekmediği sürece teknolojiyi kullanmamaktadırlar. Hiyerarşiyi kabullenen ve otoriteye saygılı olan bu kuşak üyeleri, toplumsal olaylara duyarlı ve yüksek iş motivasyonları olmaktadır. Çalışma hayatına geleneksel yaklaşımla devam eden bu kuşak üyeleri (Bayraktar, 2017), çalışma saatlerinin düzenli ve planlı olmasını, iş ve özel yaşam dengesine saygı gösterilmesini istemektedirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s. 3).

Geleneksel çalışma şeklini diğer kuşak üyelerine göre daha çok benimseyen X Kuşığı üyeleri, çalışma hayatında Y Kuşığı ile çatışma yaşamaktadırlar. Buna neden ise, Y Kuşığı üyelerinin geleneksel çalışma tarzını sevmemesinden kaynaklanmaktadır. X Kuşığının benimsediği “Yaşamak için çalışmak” felsefesi Y Kuşığı’nın çalışma hayatına bakış açısıyla tamamen ters düşmektedir (Bayraktar, 2017).

BAREM’in (2018), X ve Y kuşaklarının iş hayatında tutum ve değerlerinin farklılıklarını ortaya koymak için yaptıkları araştırmaya göre; Y Kuşığı’nın %63’ü esnek bir çalışma ortamının oluşturulmasını isterken, X Kuşığı’nın ise %37’u esnek çalışma ortamının oluşturulmasının önemli olduğunu düşünmektedir. Yine aynı araştırmaya göre; Sosyal yaşantımı ve özel hayat saatlerini etkileyecek hiçbir işte çalışmam sorusuna ise, Y Kuşığı üyelerinin %48’i katılırken, X Kuşığı üyelerinin ise, %35’i bu soruya katıldıklarını belirtmişlerdir.

### **2.3.2. Y Kuşığı’nın esnek çalışmaya yönelik tutumları**

Son yıllarda yapılan akademik araştırmalar, Y Kuşığı çalışanlarının kendinden önceki kuşaklardan farklı olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışma hayatının büyük bir kısmını oluşturan Y Kuşığı üyeleri çalıştıkları kurumlardan esnek çalışma programlarının uygulanması ve iş yerlerinde kendilerine daha fazla kişisel zamanın ayrılması için çaba sarf etmektedirler. Bu kuşak üyelerinin büyük bir çoğunluğu patronlarının genç çalışanlardan bir şeyler öğreneceğini savunmaktadırlar (Schawbel, 2012). Y Kuşığı günümüze kadar yaşamış en eğitilmiş, teknolojiye açık, her şeyi bilgi kaynaklarından öğrenebilen, global olarak dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğu şeklinde ifade edilmektedir (Türk, 2013).

Y Kuşığı’nın çalışanları teknolojik bilgiye sahip, girişimci, işbirlikçi, hızlı çalışma ortamını seven ve hızlı terfi etmeyi bekleyen bireyler olarak bilinmektedirler. Sözü geçen

bu özellikler Y Kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en belirgin özellikleridir. Bu kuşak üyeleri geleneksel iş kurallarını ve hiyerarşiyi benimsemekte zorlanmaktadır (Schawbel, 2012). Kendinden önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında sadakat duygusu az olan bu kuşak çalışanlarının işletmeye bağlılıklarını sağlayabilmek için, esnek çalışma modellerinin uygulanması, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimlerin düzenlenmesi, onları işletmeye bağlı kalmasını sağlayacak vizyonun belirlenmesi ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak (Dalar, 2018, s.62) geri bildirimlerde bulunulması gerekmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 175).

Kendilerine inanan ve güvenen yöneticilerin olduğu sürece yoğun çalışmaya hazır olan bu kuşak üyelerinin çalışma şekilleri diğer kuşakların çalışma şekillerine göre farklı olabilmektedir. Bu kuşak üyeleri, geleneksel hiyerarşi piramidi yapısında unvan ve pozisyonlardan etkilenmemektedirler. Hiyerarşiyi sevmemelerinin nedeni, onunla büyümemiş olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu kuşak üyelerinin büyük bir kısmı çalışma ortamlarında demokrasinin hâkim olmasını istemektedirler (Schawbel, 2012).

Sosyal medya araçları ile büyüyen, anlık bağlantı sayesinde mobil cihazlar ile internet ortamında mesajlarına anında cevap alan bu gençler, çalışma hayatında da aynı muameleyi görmek istemektedirler. Bu kuşak üyelerinin en belirgin özelliklerinden biri de çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendileri belirlemek istemesidir. Bu kuşak üyeleri, haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmamaktadırlar. Aile ve sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırmak isteyen bu kuşak üyeleri çalışmanın sabah 9.00 akşam 17.00 arasında yapılmak zorunda olması anlayışının değiştirilmesi için çaba sarf etmektedirler. Bu kuşak üyeleri esnek çalışmayı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece, bu işin ofiste veya herhangi bir yerde yapılmasının önemini olmamasını savunmaktadırlar. Bunun yanı sıra işyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 176).

“Mazars (2012)’ın 64 ülkede yaptığı bir araştırmada Y Kuşağı’na yaşam gayeleri sorulmuştur. Alınan yanıtlarda “İş Yaşam Dengesi”, ardından ise “Hayatı Tam Yaşamak” çoğunlukla verilen cevaplardır. Y Kuşağı üyeleri diğer kuşaklar gibi “çalışmak için yaşamak” veya “yaşamak için çalışmak” yerine hayatı yaşayabilmek için çalıştığını belirtmektedirler. Bu kuşak için çalışmak bir amaç değil; akranları ile zaman geçirmek, gezmek, kazandıkları parayı harcamak için bir araç olarak belirtilmektedir. Bu nedenle mesai bitimi sonrası devam eden rutin ve uzun çalışma saatleri, hafta sonu ek çalışmalar

Y Kuşığı üyelerinin işten soğumasına neden olmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s. 79). Yukarıda da belirtildiği gibi Y Kuşığı üyeleri çalışma ortamlarında esnekliği sevmektedirler.

### **2.3.3. Z Kuşığı'nın esnek çalışmaya yönelik tutumları**

Günümüzde her alanda yaşanan değişimler toplumsal, kültürel, hukuk, eğitim ve teknoloji alanlarında hayatımıza etki etmektedir. Yaşanan bu değişimler toplumun yapısını, toplumu oluşturan bireylerin değerlerini, beklentilerini ve inançlarını da etkileyerek değişimlere sebep olmaktadır. Geçmişte çalışma hayatında daha azla yetinen, otoriteyi, hiyerarşiyi sorunsuz olarak kabul eden çalışanlar yerine artık daha bilgili, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, kendine zaman ayırmayı önemseyen, iş ve sosyal hayatı arasında dengeyi korumak isteyen bir iş gücü gelmektedir (Sadullah, 2010).

2000 yılı ve sonrasında doğanların oluşturduğu Z Kuşığı artık stajyer ve genç işçi olsalar bile çalışma hayatına girmişlerdir. Z Kuşığı olarak nitelendirdiğimiz bireylerin sayısı Türkiye'de 18 milyonun üstündedir. Genç nüfusun bu denli fazla olduğu bir ülkede Z Kuşığı'nı anlamak ve çalışma hayatından beklentilerini belirleyebilmek ciddi önem taşımaktadır. Günümüze değin yapılan bilimsel araştırmalar sonucu bu kuşak üyelerinin, sadakatsiz, sabırsız ve rahatlıkla iletişim kuramadıkları şeklinde bir sonuç ortaya konulmuştur (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017, s. 1041).

Teknolojik gelişmeler Z Kuşığı'nı şekillendirdiği gibi çalışma hayatına da etki etmektedir. Nitelikli beyin gücünü elde tutabilmek için işletmeler, iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. 1970'lerde uygulanmaya başlayan ve günümüze iş dünyasına damgasını vuran yeni çalışma tarzı olarak bilinen "Esnek Çalışma" işletmeler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Genellikle X Kuşığı'nın çocukları olan Z Kuşığı üyeleri, ebeveynleri tarafından iyi yetiştirilmişlerdir. Aile içi iletişim ve aile bireylerine olan saygı anlamında bakıldığında, bu kuşak üyelerinin geçmiş 50 yıllık dönemde ailelerine en bağlı olan kuşak olduğu söylenebilir (Özel, 2017, s. 19). Bu nedenle Z Kuşığı mensuplarının iş planlamalarında genellikle ailelerinin de tesiri olduğu gözlenmiştir. Esnek çalışma saatleriyle çalıştıkları iş yerinin rahat olmasını, aile ve sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmeyi istemektedirler (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017, s. 1045). Ayrıca bu kuşak üyeleri de Y Kuşığı gibi işe başlama ve bitiş

saatlerini kendileri belirlemek istemekte ve işin yapıldığı sürece nerede yapıldığının önemini olmadığını düşünmektedirler.

Fransa’da The Boson Project ve BNP Paribas tarafından, yaşları 15 ile 20 yaş arasında değişiklik gösteren 3200 Fransız gencine uygulanan anket çalışmasında Z kuşağının, iş hayatına ve şirket yapısına bakış açılarının oldukça farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma yalnızca Fransız gençleri ile yapılmış olmasına rağmen küreselleşmenin ve yeni teknolojilerin birbirine çok yakınlaştırdığı dünya gençliği hakkında da önemli fikirler vermektedir. Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre; gençlerin, şirketten ve şirkette çalışma hayatından bahsederken ederken “çok karışık”, “çok zor”, “acımasız”, “sıkıcı”, “vahşi orman” olarak algıları görülmüştür. 100 gencin 36’sı şirket demenin “stres” anlamına geldiğini ifade etmiştir. Z Kuşağı üyeleri, günlük hayatlarında sürekli bir değişim istemektedirler. Çalışma hayatlarında bir göreve hatta bir sektöre takılıp kalmak istememektedirler. Araştırmanın sonucuna göre 100 gençten 38’i “hayatım boyunca en az 5 meslek değiştirmek istiyorum” demektedir. Gelecekte nasıl bir işte çalışmak istiyorsunuz sorusuna ise, katılımcıların %84,5’i heyecan duyacakları bir iş yapmak istediklerini belirtmektedirler. Bu kuşak üyelerinin %25 ise en çok eğlenebilecekleri işleri tercih etmektedirler (Hürriyet İK, 2015). Z Kuşağı ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda genel olarak bu kuşak üyelerinin esnek çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Fakat Acet (2019)’in Türkiye’de, 12 ilde 45 lise ve dengi okulda 1120 öğrenciye yapmış olduğu “Bugün ve Yarın: Hayalimdeki Gelecek” adlı araştırmanın anket sonuçlarına göre Z kuşağı üyelerinin rekabet isteyen, girişimciliğe yönelik mesleklere ilgi duymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma, Türkiye’deki Z kuşağı üyelerinin kendi işini kurmak yerine, sabit gelirlili ve düzenli bir işte çalışarak devlet memuru olmayı hedeflediğini göstermiştir. Türk gençleri, bu özelliğiyle dünya genelindeki Z Kuşağı’nın temel benzerliklerinden ayrılmaktadır.

Çetin ve Karalar (2016)’ın yapmış olduğu çalışmada Türkiye’de çalışma hayatında yer alan ve istihdam piyasasının büyük çoğunluğunu oluşturan X, Y ve Z kuşaklarının tutumları incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmaya göre, kişisel özelliklerini çalışma hayatına ilişkin görüş ve özelliklerle kıyaslamak mümkündür (Bkz. Tablo 2.2.).

**Tablo 2.2.** X, Y ve Z kuşaklarının İşle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri (Çetin ve Karalar, 2016)

İş özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş etiği	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş hakkındaki görüş	İş, bir meydan okumadır	İş, farklılık yaratmak için yapılıdır	İş, heves ve enerji ile yapılıdır
Kişisel özellikler	Bireyselci, pratik, girişimci, yaşam kalitesiyle ilgili	Yüksek beklentili, siyasal bilince sahip, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, meydan okumalara açık, kendine güvenen	Erken olgunlaşan, teknoloji meraklısı, güçlendirilmiş, şımartılmış, korunan, risk karşıtı
İşle ilgili özellikler	Birden çok görevi aynı anda yapabilme, proje yapmayı sevmeye, iş ünvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme, hiyerarşiyi kabullenme, otoriteye saygılı gösterme	Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma, herkesin önünde övülmek isteme, nedenleri bilmek isteme, iş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme, paranın güdüleyici olmadığını düşünme, aynı işletmede uzun yıllar çalışmak istememe, çalışma hayatında esnekliği sevmeye	İşbirlikçi ve yaratıcı olma, oldukça zor çevresel, ekonomik ve sosyal sorunları çözme zorunda kalma, kendi kendini, bilgiyi hızlı işleyebilme, yönlendirilme, daha zeki olma

Araştırma sonuçlarına göre verilen tabloya bakıldığında X Kuşağı'nın iş sorumluluklarına önem verme, otoriteye saygı gösterme, hiyerarşiyi kabullenme gibi işle ilgili özellikleri esnek çalışma isteklerinin düşük olabileceğini düşündürmektedir. Y Kuşağı'na bakıldığında mensuplarının farklılık arayışı içinde olması, fark yaratmayı sevmesi ve uzun yıllar aynı işte çalışmayı istememeleri değişime açık olduklarının ve bazı konulara uzun süre bağlılık duymayacaklarının göstergesidir. Bu durumda Y Kuşağı'nın esnek çalışma konusuna eğilimlerinin yüksek olması için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Zaten iş-özel hayat dengesini kuran ve işi özel hayatının önüne geçirmeyen Y Kuşağı mensupları için esnek çalışma arzu edilen bir iş görme şeklidir. Z Kuşağı'na bakıldığında ise teknoloji ile olan bağları iş yerine bile gitmeden iş görebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu özellik de esnek çalışma uygulamalarını tercih edebilecekleri ihtimalini göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir.

### 3. YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, önceden hazırlanan soru formuna bağlı kalarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilen bir araştırma türüdür. Nicel araştırma yönteminde, araştırılan konuya yönelik evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar çıkarılmaktadır. Elde edilen sonuçlar üzerinde gerekli matematiksel ve istatistikî analizler yapılabilmektedir. Nicel araştırmalarda, araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır (Balcı, 2016, s. 9).

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve kullanılan analiz teknikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada yanıt aranacak hipotezler aşağıda verilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında kuşaklara göre fark vardır.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın iş yaşam dengesi alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın iş sorumluluğu alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın diğer çalışanlar alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya tutumları arasında cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>2a</sub>: X Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>2b</sub>: Y Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>2c</sub>: Z Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.

H<sub>3a</sub>: X Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.

- H3b: Y Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.
- H4: Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.
- H4a: X Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından eğitim durumlarına göre fark vardır.
- H4b: Y Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından eğitim durumlarına göre fark vardır.
- H4c: Z Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.
- H5: Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında mesleki kıdemlerine göre fark vardır.
- H5a: X Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında mesleki kıdemlerine göre fark vardır.
- H5b: Y Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında mesleki kıdemlerine göre fark vardır.
- H6: Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.
- H6a: X Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.
- H6b: Y Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.
- H6c: Z Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.
- H7: Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.
- H7a: X Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.
- H7b: Y Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.
- H7c: Z Kuşaağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.



Belirtilen hipotezler sınanarak elde edilen bulgular analiz bölümünde yorumlanacaktır.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

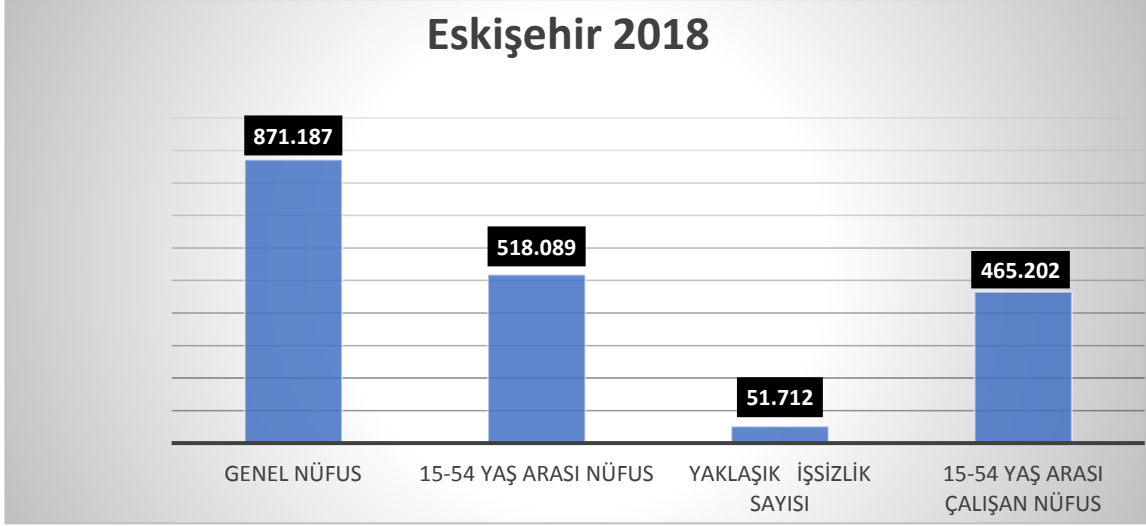
Veri toplama sürecinde ideal olan evrenin tamamına ulaşılmasıdır (Lin, 1976, s. 146). Ancak evrenin tamamına ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır. Evrenin tamamına ulaşamadığında daha ucuz, kolay ve hızlı bir yöntem olan örneklem ile veri toplamada ulaşılabilecek katılımcılardan veri sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50). Evrenden örneklem seçme işlemi örnekleme olarak bilinmektedir.

Evrenden örneklem alınırken rastgele hareket edilemez. Bu konuda araştırmacıların kullanabileceği bazı yöntemler vardır. Ancak tüm örnekleme yöntemlerinin temeli örnekleme işleminin olasılıklı veya olasılıksız yapılmasıdır. Burada olasılık kavramından anlaşılması gereken, evrendeki her bireyin örnekleme girebilme ve örneklemin evreni doğru şekilde temsil edebilme şansısıdır (Şimşek, 2014, s. 116). Eskişehir’de bulunan kuşaklara mensup bireylerin sayıları birbirinden farklı olduğu için bu çalışmada olasılıklı örnekleme yöntemlerinde olan tabakalı örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini Eskişehir’de çalışmakta olan X, Y ve Z kuşağına ait çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini hesaplamak için ise, TÜİK (2018)’in yapmış olduğu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarından faydalanmıştır. TÜİK verilerine göre 2018 itibari ile Eskişehir nüfusu 871.187 kişidir. Ancak araştırmayı X, Y ve Z kuşak çalışanları ile sınırlandırdığımız için toplam nüfusumuz 15 ile 54 yaş arasında olan çalışan bireylerden oluşmaktadır. Eskişehir’de 15 ile 54 yaş arasındaki nüfus 518.089 kişidir. Bu 518.089 kişinin 185.095(%35)’ni X Kuşağı mensubu, 274.581(%52)’ni Y Kuşağı mensubu ve 58413(%13)’ni ise Z Kuşağı mensupları oluşturmaktadır.

Araştırma Eskişehir’de çalışan kesimi kapsadığı için işsizlik oranı da dikkate alınmıştır. Yine TÜİK, 2018 verilerine göre Eskişehir’de işsizlik oranı X Kuşağı çalışanlarında (%9.8), Y Kuşağı çalışanlarında (%8.1) ve Z Kuşağı çalışanlarında ise (%19.4)’dür. Bu da yaklaşık olarak 51,712 kişiye denk gelmektedir. Bu nedenle örneklem hesaplanırken her bir kuşağın işsizlik sayısı toplam nüfustan çıkarılmıştır. Eskişehir’de çalışan X Kuşağı mensupları 166.956’ı, Y Kuşağı mensupları 252.340 ve Z Kuşağı

mensupları ise 47.091 kişidir. Sonuç olarak, Eskişehir’de çalışan X, Y ve Z uşağı çalışanları yaklaşık olarak 466.387 kişidir.



**Şekil 3.1.** TUİK 2018 Verilerine Göre Eskişehir’de Genel Nüfus, Çalışan Nüfus ve Yaklaşık İşsizlik Sayısı

Örneklem sayısını belirlerken 466.387 kişi baz alınarak %95 güven seviyesinde  $\pm 0.05$  örneklem hatası PQ: (0,03). (0,07) =0.21 örneklem yüzdesi kullanılarak 322 kişi olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50). Anketler doldurulurken kuşakların çalışma sayısı dikkate alınarak 112 X Kuşağı çalışanına, 173 Y Kuşağı çalışanına ve 37 Z Kuşağı çalışanına doldurulması yeterli görülmüştür. Ancak katılımın yüksek olması nedeniyle anket formu 113 X Kuşağı üyesi, 174 Y Kuşağı üyesi ve 58 Z Kuşağı üyesi yanıtlamıştır. Anketlerin doldurulmasında katılımcıların gönüllülüğü esas alınmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veriler Eskişehir’de çalışmakta olan X, Y ve Z Kuşağı çalışanlarının katılımıyla toplanılmıştır. Anket Kasım 2018-Nisan 2019 tarihleri arasında Eskişehir’de çalışan X, Y ve Z Kuşağı mensupları ile facebook, istagram, linkedln hesapları üzerinden irtibata geçilmiş ve anket formu e-posta yoluyla gönderilmiştir. Bunun yanı sıra anket formu yüz yüze görüşme esasında da doldurulmuştur. Uygulama sırasında çalışmanın amacı katılımcılara açıklanmış, ankete ilişkin sorulara cevap verilmiş ve anketin doğru yanıtlanması için

anlaşılmayan noktalara açıklık getirilmiştir. Uygulama sonucunda elde edilen 345 anket formu analize tabi tutulmuştur.

Eskişehir’de çalışan X, Y ve Z Kuşağı mensuplarının esnek çalışmaya karşı tutumlarını karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışmada esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği kullanılmış ve ifadelerin anlamları bozulmadan her kesimden çalışanın anlayacağı şekilde düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için altı soru, ikinci bölümde çalışanların çalışma şekillerini belirlemek için iki soru ve üçüncü bölümde ise çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik 29 soru olmak üzere toplamda 37 soru yer almaktadır (Bkz. EK-2).

- **Demografik özelliklere ilişkin bilgiler:** Anketin birinci bölümünde demografik özelliklerine ilişkin bilgi sahibi olabilmek için katılımcıların cinsiyetleri, doğum tarihleri, eğitim durumları, medeni durumları, mesleki kıdemleri ve aylık gelirleri sorulmuştur.
- **Çalışma şekline ilişkin bilgiler:** Anketin ikinci bölümünde çalışma şekillerine ilişkin bilgi sahibi olabilmek için katılımcılara çalışma şekilleri ve çalışma şekli tercihleri başlıklı iki soru sorulmuştur.
- **Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği:** Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemek için Albion (2005)’un Australian Journal of Management dergisinde yayınlanan “A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options” adlı makalesinden, Kördeve (2016)’nin Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan doktora tezi ve Şafak (2014)’ın Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan yüksek lisans tez çalışmalarında kullanılan ölçeklerden ilgili ifadeler boyutlara göre alınarak kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte iş yaşam dengesi (1,5,6,7,9,12,18,29,25), İş sorumluluğu (2,3,4,8,10,11,13,14,15,16,17,19,20,21,22, 23,24,26), Diğer Çalışanlar (27,28) boyutlarına ait 29 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekteki ifadeler beşli likert ile şu şekilde derecelendirilmiştir: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

### **3.5. Kullanılan Analiz Teknikleri**

Analizlerin yapılmasında literatürde saha araştırmalarında çok sıklıkla kullanılan IBM SPSS Statistic 25 paket programından faydalanılmıştır. Toplamda 345 kişiye uygulanan anket için öncelikli olarak güvenilirlik analizi testleri uygulanmıştır. Bu sayede anketin güvenilir olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Daha sonra katılımcıların demografik profillerini belirlemek amacıyla demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Kuşaklar arasında karşılaştırma analizleri yapılmadan önce grupların normal dağılıma uygunlukları belirlemek amacıyla Shapiro Wilks testi yapılmıştır. Hiçbir değişken için kuşak gruplarının tamamında normal dağılıma uygunluk şartı sağlanamaması veyahut sağlansa bile gerekli örnek sayısına sahip olunmaması sebebiyle çalışmanın tamamında istatistik literatüründe parametrik testlerin alternatifi olarak bilinen Non-parametrik (parametrik olmayan) testler tercih edilmiştir. İki değişkenin bulunduğu karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi kullanılırken; üç ve daha fazla değişkenin bulunduğu ortalama karşılaştırmaları için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar sonucunda anlamlı fark bulunan değişkenlerde ise farkın hangi kuşaklardan kaynaklandığı bulmak amacıyla kuşaklar ikili şekilde Dunn's post hoc testi ile tekrar karşılaştırılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak verilmiştir.

## 4. BULGULAR

Çalışmanı bu bölümünde, güvenilirlik analiz sonuçlarına, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara ve çalışma şekline ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Güvenilirlik Analizi

Öncelikli olarak 345 kişiye uygulanan anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, ankete katılımcılar tarafından verilen cevapların tutarlılığını test etmeye yarayan bir analizdir. Güvenilirlik analizlerinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalaması olan Cronbach Alfa Katsayısı'dır (Cronbach, 1951). Toplamda 29 likert tipli sorudan oluşan anket formunun güvenilirlik analizi yapılırken iş sorumluluğu boyutundaki 3 sorunun (18, 25,29) güvenilirliği oldukça düşürmesi nedeniyle sorular anket formundan çıkarılmış ve analizler 26 likert tipli soru üzerinden yapılmıştır. İMB SPSS Statistic 25 paket programı aracılığı ile elde edilen güvenilirlik analizi sonucu aşağıdaki (Tablo. 4.1.)'de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** *Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Genel Güvenilirlik	26	0,803
İş Yaşam Dengesi	6	0,748
İş Sorumluluğu	18	0,731
Diğer Çalışanlar	2	0,753

Toplamda 26 adet likert tipi soruya uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda anketin güvenilirliğinin %80,3 (0,803) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde de güvenilirliğin genel olarak yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir.

## 4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan ve çalışma hayatını Eskişehir’de sürdürmekte olan X, Y ve Z Kuşağına mensup üyelerin demografik özellikleri (Bkz. Tablo 4.1. ve Tablo 4.2.)’de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların 113’ü (%32,7) X Kuşağı, 174’ü (%50,3) Y Kuşağı ve 58’i (%17,1) Z Kuşağı mensubudur.

**Tablo 4.2.** Kuşaklara göre katılımcı sayıları

	Sayı	Oran(%)
Doğum Tarihi	1965-1979 (X-Kuşağı)	113
	1980-1999 (Y Kuşağı)	174
	2000 ve üstü (Z Kuşağı)	58

X Kuşağı katılımcılarının 70’ni (%61,9) erkeklerin, 43’nü(%38,1) kadınların oluşturduğu, Y Kuşağı katılımcılarının 69’nu (%39,7) erkeklerin, 105’ni (%60,3) kadınların oluşturduğu, Z Kuşağı katılımcılarının ise 25’ni (%43,1) erkeklerin, 33’nü (%56,9) kadınların oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, X Kuşağı katılımcılarının 18’inin (%15,9) orta öğretim, 12’inin(%10,6) ön lisans, 43’ünün (%38,1) lisans, 40’nın (%35,4) ise yüksek lisans eğitimi aldıkları, Y Kuşağın katılımcılarının 8’inin (%4,6) orta öğretim, 18’inin (%10,3) ön lisans, 100’ünün (%57,5) lisans, 48’inin (%27,6) ise yüksek lisans eğitimi aldıkları, Z Kuşağının ise 8’inin(%13,7) orta öğretim, 8’inin (%13,7) ön lisans, 42’ünün (%72,6) ise lisans eğitimi aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, X Kuşağı katılımcılarının 97’sinin (%85,8) evli, 16’sının (%14,2) bekar oldukları, Y Kuşağı katılımcılarının 45’inin (%25,9) evli 129’unun (%74,1) bekar oldukları, Z Kuşağı katılımcılarının ise 57’inin (%98,3) bekar oldukları, 1’inin (%1,7) ise evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıları mesleki kıdemlerine bakıldığında, X Kuşağı katılımcılarının 6’sının (%5,3) mesleki kıdeminin 3 yıl ve daha az, 6’sının (%5,3) 4-10 yıl arası, 44’ünün (%38,9) 11-20 yıl arası, 46’sının (%40,7) 21-30 yıl arası, 11’inin (%9,7) ise 31 yıl ve daha üzeri oldukları, Y Kuşağı katılımcılarının 80’inin (%46) mesleki kıdeminin 3 yıl ve daha az, 52’sinin (%29,9) 4-10 yıl arası, 40’nın (%23) 11-20 yıl arası, 2’sinin (%1,1) ise 21-30

yıl arası olduğu ve Z Kuşağının katılımcılarının 57'sinin (%98,3) mesleki kıdeminin 3 yıl ve daha az, 1'inin (%1,7) ise 4-10 yıl arası oldukları görülmektedir.

Katılımcıların aylık gelirlerine bakıldığında ise X Kuşağı katılımcılarının 2'sinin (%1,8) aylık gelirinin 1000 TL ve altı, 7'sinin (%6,2) 1001-2000 TL arası, 21'inin (%18,6) 2001- 3000 TL arası, 17'sinin (%15) 3001-4000 TL arası, 28'inin (%24,8) 4001-5000 TL arası, 38'inin (%33,6) ise 5001 TL ve üzeri gelirlerinin olduğu, Y Kuşağı katılımcılarının 30'unun (%17,2) aylık gelirinin 1000 TL ve altı, 36'sının (%20,7) 1001-2000 TL arası, 32'sinin (%18,4) 2001-3000 TL arası, 24'ünün (%13,8) 3001-4000 TL arası, 15'inin (%8,6) 4001-5000 TL arası, 37'sinin (%21,3) ise 5001 TL ve üzeri gelirleri olduğunu, Z Kuşağında ise katılımcıların 32'sinin (%55,2) 1000 TL ve altı, 19'unun (%32,7) 1001-2000 TL arası, 7'sinin (%12,1) ise 2001-3000 TL arası gelirlerinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		X-Kuşağı		Y Kuşağı		Z Kuşağı	
		Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Cinsiyet	Erkek	70	61,9%	69	39,7%	25	43,1%
	Kadın	43	38,1%	105	60,3%	33	56,9%
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	18	15,9%	8	4,6%	8	13,7%
	Ön Lisans	12	10,6%	18	10,3%	8	13,7%
	Lisans	43	38,1%	100	57,5%	42	72,6%
	Lisans Üstü	40	35,4%	48	27,6%	0	0,0%
Medeni Durum	Evli	97	85,8%	45	25,9%	1	1,7%
	Bekar	16	14,2%	129	74,1%	58	98,3%
Mesleki Kıdem	3 Yıl ve daha az	6	5,3%	80	46,0%	56	96,6%
	4-10 Yıl arası	6	5,3%	52	29,9%	2	3,4%
	11-20 Yıl arası	44	38,9%	40	23,0%	0	0,0%
	21-30 Yıl arası	46	40,7%	2	1,1%	0	0,0%
	31 Yıl ve üzeri	11	9,7%	0	0,0%	0	0,0%
Aylık Gelir	1000 TL ve altı	2	1,8%	30	17,2%	32	55,2%
	1001-2000 TL	7	6,2%	36	20,7%	19	32,7%
	2001-3000 TL	21	18,6%	32	18,4%	7	12,1%
	3001-4000 TL	17	15,0%	24	13,8%	0	0,0%
	4001-5000 TL	28	24,8%	15	8,6%	0	0,0%
	5001 TL ve üzeri	38	33,6%	37	21,3%	0	0,0%

#### 4.3. Kuşakların Çalışma Şekillerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma şekilleri ve çalışma şekli tercihlerini tanımlayıcı şekilde ortaya koyan (Tablo 4.4.) incelendiğinde, X Kuşağı katılımcılarının

85'inin (%75,2) çalışma şeklinin tam gün, 8'inin(%7,1) kısmi süreli, 13'ünün (%11,5) vardiyalı, 5'inin (%4,4) evden, 2'sinin (%1,8) ise diğer çalışma şeklide çalıştıkları, Y Kuşağı katılımcılarının 97'sinin (%55,7) tam gün, 47'sinin (%27) kısmi süreli, 11'inin (%6,3) vardiyalı, 4'ünün(%2,3) çağrı üzerine, 9'unun (%5,2) evden, 6'sının (%3,4) ise diğer çalışma şeklide çalıştıkları, Z Kuşağı katılımcılarının ise 9'unun (%15,3) tam gün, 34'nün (%57,6) kısmi süreli, 6'sının (%10,2) vardiyalı, 2'sinin (%3,4) tele, 4'ünün (%6,8) çağrı üzerine, 3'ünün (%5,1) evden, 1'inin (%1,7) ise diğer çalışma şeklinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcılara, eğer kendi ellerinde olsaydı seçecekleri çalışma şekli, sorusu yönetildiğinde X Kuşağının 47'sinin (%41,6) geleneksel çalışmayı, 66'sının (%58,4) esnek çalışmayı; Y Kuşağı katılımcıların 36'sının (%20,7) geleneksel çalışmayı, 138'nin (%79,3) esnek çalışmayı; Z Kuşağının katılımcılarının ise 10'unun (%16,9) geleneksel çalışmayı, 48'unun (%83,1) ise esnek çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 4.4.** Kuşakların Çalışma Şekilleri

		X-Kuşağı		Y Kuşağı		Z Kuşağı	
		Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Çalışma Şekli	Tam gün	85	75,2%	97	55,7%	9	15,3%
	Kısmi süreli	8	7,1%	47	27,0%	33	57,6%
	Vardiyalı	13	11,5%	11	6,3%	6	10,2%
	Tele Çalışma	0	0,0%	0	0,0%	2	3,4%
	Çağrı üzerine çalışma	0	0,0%	4	2,3%	4	6,8%
	Evden Çalışma	5	4,4%	9	5,2%	3	5,1%
	Diğer	2	1,8%	6	3,4%	1	1,7%
Çalışma Şekli Tercihi	Geleneksel (Klasik) Çalışma	47	41,6%	36	20,7%	10	16,9%
	Esnek Çalışma	66	58,4%	138	79,3%	48	83,1%



## 5. ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde, kuşakların esnek çalışmaya karşı genel tutumları ve bu tutumların karşılaştırılması üzerine odaklanılmış, aynı zamanda kuşakların demografik özelliklerinin ve çalışma şekillerinin esnek çalışmaya yönelik tutumun üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmıştır.

### 5.1. Kuşakların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Genel ve Alt Boyutlara Göre karşılaştırılması

H<sub>1</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında kuşaklara göre fark vardır.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın iş yaşam dengesi alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın iş sorumluluğu alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın diğer çalışanlar alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.

Yukarıda belirtilen bu hipotezleri test etmek için bağımsız gruplar arası Kruskal Wallis testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 5.1.** Kuşaklar Arasında Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması

Puan	Doğum Grubu	N	$\bar{x}$	SS	p
Genel Puan	X Kuşağı	113	84,1681	13,05818	0,000*
	Y Kuşağı	174	91,1494	10,71764	
	Z Kuşağı	58	90,2586	10,12477	
İş Yaşam Dengesi	X Kuşağı	113	20,9469	4,84370	0,001*
	Y Kuşağı	174	23,0057	3,71918	
	Z Kuşağı	58	22,9655	3,76952	
İş Sorumluluğu	X Kuşağı	113	57,3805	8,78444	0,000*
	Y Kuşağı	174	62,2356	7,57976	
	Z Kuşağı	58	61,5690	6,97392	
Diğer Çalışanlar	X Kuşağı	113	5,8407	2,14045	0,885
	Y Kuşağı	174	5,9080	2,16719	
	Z Kuşağı	58	5,7241	2,01567	

Kruskal Wallis testi

\* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçlarına göre X, Y ve Z Kuşakların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre farklı kuşak çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları dahil oldukları kuşak grubuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Kuşak gruplarının iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu alt puanlarının ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Ancak kuşaklar arasında diğer çalışanlar alt puan ortalaması bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre  $H_{11}$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  hipotezleri kabul edilirken;  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir.

Bu farklılıkların hangi kuşaklardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Dunn's Post Hoc testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar (Tablo 5.2.)'da sunulmuştur.

**Tablo 5.2.** Kuşaklar Arasında Ortalama Tutum puanlarının İkili Karşılaştırılması

Puan	Karşılaştırma İkili	p
Genel Puan	X Kuşağı - Y Kuşağı	0,000*
	X Kuşağı - Z Kuşağı	0,006*
	Y Kuşağı - Z Kuşağı	1,000
İş Yaşam Dengesi	X Kuşağı - Y Kuşağı	0,001*
	X Kuşağı - Z Kuşağı	0,016*
	Y Kuşağı - Z Kuşağı	1,000
İş Sorumluluğu	X Kuşağı - Y Kuşağı	0,000*
	X Kuşağı - Z Kuşağı	0,008*
	Y Kuşağı - Z Kuşağı	1,000

Dunn's Post Hoc Testi

\* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Dunn's Post Hoc testi sonuçlarına göre, X Kuşağının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarına ait toplam puan ortalaması (84,16), Y Kuşağının ortalamasından (91,14) ve Z Kuşağının ortalamasından (90,25) anlamlı şekilde farklı ve düşük olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ) (Bkz. Tablo 5.1.). Ancak Y ve Z Kuşaklarının genel puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

X Kuşağının iş yaşam dengesine ait puan ortalaması (20,94), Y Kuşağının ortalamasından (23,00) ve Z Kuşağının ortalamasından (22,96) anlamlı şekilde farklı ve düşük olduğu görülmektedir. Diğer yandan X Kuşağının iş sorumluluğuna ait puan ortalamasının (57,38), Y Kuşağının ortalamasından (62,23) ve Z Kuşağının ortalamasından (61,56) anlamlı şekilde farklı ve düşük olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Ancak Y ve Z Kuşaklarının genel ve alt tutumların ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ), (Bkz Tablo 5.1.). Diğer bir ifadeyle Y ve Z Kuşağının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının, X Kuşağına göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Kuşaklar arasında tutumların farklı olması esnek çalışmanın alt boyutları olan iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu boyutundan kaynaklanmaktadır denilebilir. Yukardaki analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi Y ve Z Kuşağının iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu anlamında esnek çalışmaya yönelik tutumlarının X Kuşağına göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

## **5.2. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Cinsiyetiyle İlişkisi**

H<sub>2</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya tutumları arasında cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>2a</sub>: X Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>2b</sub>: Y Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından cinsiyete göre fark vardır.

H<sub>2c</sub>: Z Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında cinsiyete göre fark vardır.

Yukarıda gösterilen hipotezleri test etmek için Mann Whitney U testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar (Bkz. Tablo 5.3.)'de verilmiştir.

**Tablo 5.3.** Cinsiyetler Arasında Ortalama Tutum Puanlarının Karşılaştırılması

Grup	Ölçek Puanı				
	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	p
Tüm Katılımcılar	Erkek	164	88,6463	12,14874	0,859
	Kadın	181	88,7735	11,60931	
X Kuşağı	Erkek	70	84,4571	12,81834	0,841
	Kadın	43	83,6977	13,57963	
Y Kuşağı	Erkek	69	92,8696	10,19214	0,087
	Kadın	105	90,0190	10,95004	
Z Kuşağı	Erkek	25	88,7200	11,54166	0,587
	Kadın	33	91,4242	8,91288	

Mann Whitney Testi

\* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların toplam puan ortalamaları arasında hem örneklemin tamamı incelendiğinde hem de kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Buna göre cinsiyet değişkeninin hem kuşakların hem de örneklemin tamamının esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın  $H_2$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

### 5.3. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Medeni Durumları ile İlişkisi

$H_3$ : Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.

$H_{3a}$ : X Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.

$H_{3b}$ : Y Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için Mann Whitney U testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.4.'de sunulmuştur.

**Tablo 5.4.** Medeni Duruma Göre Ortalama Tutum Puanlarının Karşılaştırılması

Grup	Medeni Durum	N	Ölçek Puanı		
			$\bar{x}$	SS	p
Tüm Katılımcılar	Evli	143	86,1678	12,90703	0,004*
	Bekar	202	90,5149	10,71579	
X Kuşağı	Evli	97	84,8247	13,07830	0,192
	Bekar	16	80,1875	12,60274	
Y Kuşağı	Evli	45	88,9556	12,32875	0,419
	Bekar	129	91,9147	10,03590	

Mann Whitney Testi

\* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, evli ve bekar çalışanların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Bekarların genel puan ortalaması (90,51), evli çalışanların ortalamasından (86,16) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının medeni duruma bağlı olarak değişim gösterdiği ve bekar çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde ise evli ve bekar çalışanların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).<sup>1</sup> Buna göre kuşakların medeni durumlarının esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın  $H_3$  hipotezi kabul edilirken;  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 5.4. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Eğitim Durumları ile İlişkisi

$H_4$ : Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.

$H_{4a}$ : X Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından eğitim durumlarına göre fark vardır.

<sup>1</sup> Z kuşağı katılımcıları arasında sadece bir kişinin evli olması nedeniyle analize tabi tutulmamıştır.

H<sub>4b</sub>: Y Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından eğitim durumlarına göre fark vardır.

H<sub>4c</sub>: Z Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar (Tablo 5.5.)'de sunulmuştur.

**Tablo 5.5.** Eğitim Durumuna Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması

Grup	Eğitim Durumu	N	Ölçek Puanı		p
			$\bar{x}$	SS	
Tüm Katılımcılar	Orta Öğretim	34	88,5000	11,81486	0,143
	Ön Lisans	38	88,6842	9,82579	
	Lisans	185	89,4595	11,67540	
	Lisans Üstü	88	87,2386	13,02605	
X Kuşağı	Orta Öğretim	18	84,1667	13,32070	0,504
	Ön Lisans	12	87,0833	9,83924	
	Lisans	43	84,5116	13,95976	
	Lisans Üstü	40	82,9250	13,07059	
Y Kuşağı	Orta Öğretim	8	94,1250	8,09652	0,523
	Ön Lisans	18	88,6111	11,19947	
	Lisans	100	91,5200	10,22028	
	Lisans Üstü	48	90,8333	11,97041	
Z Kuşağı	Orta Öğretim	8	92,6250	7,59582	0,860
	Ön Lisans	8	91,2500	6,45313	
	Lisans	42	89,6190	11,12885	

Kruskal Wallis Testi

\* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, eğitim gruplarının toplam puan ortalamaları arasında hem örneklemin tamamı incelendiğinde hem de kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre eğitim durumu değişkeninin hem kuşakların hem de örneklemin tamamının üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın H<sub>4</sub>, H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub> ve H<sub>4c</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

## 5.5. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Mesleki Kıdemleri ile İlişkisi

H<sub>5</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında mesleki kıdemlerine göre fark vardır.

H<sub>5a</sub>: X Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında mesleki kıdemlerine göre fark vardır.

H<sub>5b</sub>: Y Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında mesleki kıdemlerine göre fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.6.'de sunulmuştur.

**Tablo 5.6.** Mesleki Kıdeme Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması

Grup	Mesleki Kıdem (Yıl)	N	Ölçek Puanı		
			$\bar{x}$	SS	p
Tüm Katılımcılar	3 ve daha az	142	89,7113	12,40543	0,016 <sup>a*</sup>
	4 - 10 arası	60	91,0500	8,71279	
	11 - 20 arası	84	88,1071	10,61031	
	21 - 30 arası	48	84,5000	12,16378	
	31 ve üzeri	11	86,0909	21,01169	
X Kuşağı	3 ve daha az	6	79,0000	22,71563	0,938 <sup>a</sup>
	4 - 10 arası	6	82,0000	15,83667	
	11 - 20 arası	44	85,4773	11,09051	
	21 - 30 arası	46	83,4130	10,77977	
	31 ve üzeri	11	86,0909	21,01169	
Y Kuşağı	3 ve daha az	80	90,1875	12,64320	0,381 <sup>a</sup>
	4 - 10 arası	52	92,0385	7,16462	
	11 - 20 arası	40	91,0000	9,35894	
	21 - 30 arası	2	109,5000	20,50610	

Kruskal Wallis Testi

\*0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, çalışanların mesleki kıdemine göre birbirinden ayrılmış beş grubun genel puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre çalışanların esnek çalışmaya

yönelik genel tutumları, mesleki kıdem seviyesine bağlı olarak değişiklik gösterdiği söylenebilir. Ancak kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde mesleki kıdem gruplarının, toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ )<sup>2</sup>. Bir başka ifadeyle, kuşakların mesleki kıdemlerinin esnek çalışmaya yönelik tutum üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıda da anlatıldığı gibi tüm örneklem grubu incelendiğinde mesleki kıdem esnek çalışmaya karşı tutumu etkilediği görülmüştür. Bu nedenle Dunn's Post Hoc testi yapılmış ve mesleki kıdem gruplarından hangisinin esnek çalışmaya yönelik tutum üzerinde etkili olduğu (Tablo 5.7.)'de sunulmuştur.

**Tablo 5.7.** Mesleki Kıdeme Göre Ortalama Puanların İkili Karşılaştırılması

Grup	Karşılaştırma İkili	p
Tüm Katılımcılar	21-30 yıl arası-31 yıl ve üzeri	1,000
	21-30 yıl arası-11-20 yıl arası	0,830
	21-30 yıl arası-3 yıl ve daha az	0,029*
	21-30 yıl arası-4-10 yıl arası	0,024*
	31 yıl ve üzeri-11-20 yıl arası	1,000
	31 yıl ve üzeri-3 yıl ve daha az	1,000
	31 yıl ve üzeri-4-10 yıl arası	1,000
	11-20 yıl arası-3 yıl ve daha az	1,000
	11-20 yıl arası-4-10 yıl arası	1,000

Dunn's Post Hoc Testi

\*0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Dunn's Post Hoc testi sonucuna göre, 21-30 yıl arası mesleki kıdemli olan çalışanların genel puan ortalaması (84,50), 3 yıl ve daha az mesleki kıdemlilerin ortalamasından (89,71) ve 4-10 Yıl arası mesleki kıdemli çalışanların ortalamasından (91,05) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı ve daha düşük olduğu bulunmaktadır (Bkz Tablo 5.6), ( $p<0,05$ ). Bunun haricinde diğer tüm ikili karşılaştırmalarda ortalamalar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bir başka ifadeyle, 10 yıl ve daha

<sup>2</sup> Z Kuşağı'na mensup üyelerin en büyüğünün 19 yaşında olması nedeniyle katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleki kıdemleri 3 yıl ve daha az olmaktadır. Z Kuşağı katılımcılarının sadece ikisinin 3 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olmasından kaynaklı olarak mesleki kıdemle ilgili analize tabi tutulmamışlardır. Analiz sadece X ve Y kuşağı mensupları üzerinde yapılmıştır.



az mesleki kıdemli çalışanların 21-30 yıl arası mesleki kıdemleri olan çalışanlara göre esnek çalışmaya yönelik tutumlarının daha olumlu oldukları söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilirken; H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub> ve H<sub>5c</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

### 5.6. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Aylık Gelir Durumları ile İlişkisi

H<sub>6</sub>: Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.

H<sub>6a</sub>: X Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.

H<sub>6b</sub>: Y Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.

H<sub>6c</sub>: Z Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında aylık gelir durumlarına göre fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar (Tablo 5.8.)'de sunulmuştur.

**Tablo 5.8.** Aylık Gelir Durumuna Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması

Grup	Aylık Gelir (TL)	N	Ölçek Puanı		
			$\bar{x}$	SS	P
Tüm Katılımcılar	1-2000 TL	126	90,1190	11,71570	0,197 <sup>a</sup>
	2001-4000 TL	101	87,6832	11,78807	
	4001 TL ve üzeri	118	88,0932	12,00569	
X Kuşağı	1-2000 TL	9	86,1111	17,91260	0,577 <sup>a</sup>
	2001-4000 TL	38	83,6053	12,92084	
	4001 TL ve üzeri	66	84,2273	12,59279	
Y Kuşağı	1-2000 TL	66	90,4394	11,80760	0,450 <sup>a</sup>
	2001-4000 TL	56	90,2679	10,64893	
	4001 TL ve üzeri	52	93,0000	9,20145	
Z Kuşağı	1-2000 TL	51	90,4118	10,36567	0,674 <sup>b</sup>
	2001-4000 TL	7	89,1429	8,76410	

a. Kruskal Wallis Testi

b. Mann Whitney Testi

\*0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, Gelir seviyesine göre birbirinden ayrılan üç grubun toplam puan ortalamaları arasında hem örneklemin tamamı incelendiğinde hem de kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre hem kuşakların hem de örneklemin tamamının esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın  $H_6$ ,  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

### **5.7. Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Kuşakların Çalışma Şekli ile İlişkisi**

H7: Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.

H7a: X Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.

H7b: Y Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.

H7c: Z Kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında çalışma şekillerine göre fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar (Bkz. Tablo 5.9.)’da sunulmuştur.

**Tablo 5.9.** Çalışma Şekline Göre Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması

Grup	Çalışma Şekli	Ölçek Puanı			
		N	$\bar{x}$	SS	p
Tüm Katılımcılar	Tam gün	191	88,0628	12,24170	0,194
	Kısmi süreli	88	90,2841	11,99995	
	Diğer	66	88,5000	10,38971	
X Kuşağı	Tam gün	85	83,7059	13,03276	0,301
	Kısmi süreli	8	86,5000	18,90578	
	Diğer	20	85,2000	10,87053	
Y Kuşağı	Tam gün	97	91,4124	10,68366	0,938
	Kısmi süreli	47	90,8298	11,80516	
	Diğer	30	90,8000	9,26395	
Z Kuşağı	Tam gün	9	93,1111	6,29374	0,551
	Kısmi süreli	33	90,4242	10,43740	
	Diğer	16	88,3125	11,27072	

Kruskal Wallis Testi

\*0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, çalışma şekline göre birbirinden ayrılan üç grubun toplam puan ortalamaları arasında hem örneklemin tümü incelendiğinde hem de kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre çalışma şekli değişkeninin hem kuşakların hem de örneklemin tamamının esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın  $H_7$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$  ve  $H_{7c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

## 6. SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma ile elde edilen bulgular ışığında genel sonuçlar paylaşılmıştır. Alanda esnek çalışma konusuyla ilgili diğer çalışmalara ilişkin tartışmalar yapılmış olup ayrıca gelecekte yapılmasının yararlı olacağı düşünülen çalışmalara değinilmiştir.

Toplumun kültürel yapısı; sosyal, ekonomi, politika, teknoloji gibi yapılardaki değişim ve gelişmelerle farklılaşmaktadır. Bu değişimlere genç kuşaklar daha hızlı ayak uydururken yetişkin kuşak üyeleri bu değişiklikleri ve gelişmeleri kabul etmekte zorlanabilmektedirler. Bu durum farklı kuşaklar arasında iletişim sorununu, görüş, düşünce ve tutum farklılıklarını beraberinde getirmektedir.

Farklı zaman aralıklarında doğmuş, farklı toplumsal çevre ve aile ortamlarında yetişmiş bireylerin olaylara ve olgulara karşı bakış açısı ve değerlendirmesi de farklı olmaktadır. Toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi bu farklılıklar çalışma hayatında da etkisini göstermektedir. İşletmeler bünyelerinde aynı anda birkaç farklı kuşak üyelerini barındırmaktadırlar. Kuşakların arasındaki bu farklılıklar onların değer, inanç, istek ve ihtiyaçlarını da şekillendirmektedir. X Kuşağı'nın ihtiyaç ve beklentileri Y Kuşağı'nın veyahut çalışma hayatına yeni başlamış olan Z Kuşağı'nın ihtiyaç ve beklentilerinden farklı olmaktadır. Bu farklılıkların iyi bir biçimde yönetilmesi işletmeler açısından kritik öneme sahiptir.

Eskişehir'de çalışmakta olan X, Y ve Z kuşağı üyelerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlarını karşılaştırmak amacıyla yürütülen bu çalışma 345 katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. Demografik değişkenler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, mesleki kıdemi ayrıca çalışma şekli dikkate alınmış olup, bu değişkenlerin esnek çalışmaya karşı tutumlarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

İlk olarak kuşakların çalışma şekli tercihlerine bakıldığında;

X Kuşağı mensuplarının %41,6'sının geleneksel çalışma şeklini tercih etmesine rağmen %58,4'ünün esnek çalışma şeklini tercih ettiği görülmektedir. Bu durum X kuşağı mensuplarında da esnek çalışma uygulamalarına sıcak bakılabileceğini göstermektedir. Y Kuşağı mensuplarının %20,7'si geleneksel çalışma şeklini tercih ederken %78,3'ü esnek çalışma şeklini tercih etmektedir. Z Kuşağı'na gelindiğinde ise esnek çalışma şeklini büyük bir çoğunluğunun (%83,1) tercih ettiği görülmektedir. Bu durum çalışan

nüfusun gençleştikçe esnek çalışma şekline ve esnek çalışma uygulamalarına daha sıcak bakmakta olduğunu göstermektedir.

Kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumları genel ve alt boyutlarıyla karşılaştırıldığında, H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiğini görülmüştür. Bu hipoteze göre kuşaklar değiştikçe esnek çalışmaya yönelik tutumlar genel olarak değişiklik göstermektedir. Alt boyutlarına bakıldığında ise çalışanların ait oldukları kuşaklara göre iş yaşam dengesi değişiklik göstermektedir (H<sub>1a</sub> kabul). Y Kuşağı mensupları özel yaşantılarıyla iş hayatlarını dengede tutabilmek için esnek çalışmayı tercih eden kuşaktır. İki olgunun birbiri ile dengede olacak şekilde ayarlanabilmesi Y Kuşağı mensupları için önemlidir. Bu dengeyi sağlayabilmek için Y Kuşağı mensupları esnek çalışma kavramına en sıcak bakan kuşaktır. Y Kuşağı'nı bu alt boyutta Z Kuşağı takip etmektedir. Fakat X Kuşağı mensupları, iş yaşam dengesine önem vermesine rağmen bu dengenin esnek çalışma ile korunabileceğine olan tutumu diğer iki kuşağa göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Yapılan diğer araştırmalara da bakıldığında çalışanların esnek çalışma uygulamalarıyla iş yaşam dengesini daha kolay kurduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hayman, 2009; Russell, O'Connell ve McGinnity, 2009; Fursman ve Zodgekar, 2009; Ivancevich, 2010; Julien, Somerville ve Culp, 2011). Böylece bireyler özel hayatlarına da zaman ayırabildikleri için hem örgütsel performansını daha yüksek tutabilmekte, motivasyonunu uzun süre koruyabilmekte hem de iş dışı sosyal ilişkilerini daha kolay düzenleyebilmektedir. Doğan, Bozkurt ve Demir (2015, s. 392)'in ulaşılmış olduğu esnek çalışmanın kişinin iş ve özel yaşantısına olumlu tesir ettiği sonucu bu çalışmayla da desteklenmiştir.

Esnek çalışma uygulamalarının iş sorumluluğu üzerinde etkili olduğu araştırma sonucunda görülmüştür (H<sub>1b</sub> kabul). Kuşaklar açısından bakıldığında ise Y ve Z kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının iş sorumluluğuna olan etkisi, X Kuşağı'na nazaran daha yüksektir. Bunun nedeni X Kuşağı'nın kişilik özelliği olarak, esnek çalışma uygulamaları olmadan da diğer kuşaklara kıyasla daha fazla sorumluluk sahibi olması, kurallara ve otoriteye daha fazla itaat etmesi olabilir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre esnek çalışma uygulamalarının iş performansını arttırdığını, iş stresi ile işe olan devamsızlığı ve çalışanın işten ayrılma isteğini azalttığını söylemek

mümkündür. Diğer çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının ise kuşak mensuplarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarını etkilemediği görülmüştür (H1c ret).

Cinsiyet değişkeninin hem örneklemin hem de kuşakların tamamının esnek çalışma tutumlarına etki etmediği görülmüştür (H2, H2a, H2b, H2c ret). Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında kadınların erkeklere kıyasla esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılrken (Scandura ve Lankau, 1997; Houston ve Waumsley, 2003; Charron ve Lowe, 2005; Giannikis ve Mihail, 2011) Doğan, Bozkurt ve Demir (2015, s. 392)'in yaptığı çalışmanın sonucu bu çalışmanın sonucuyla cinsiyet değişkeni yönünden paralellik göstermiştir. Buradan hareketle Türkiye'de yaşayan kadın iş görenlerin esnek çalışmaya yönelik tutumlarının erkek iş görenlerden farklı olmadığı söylenebilir.

Medeni durum değişkeninin esnek çalışmaya yönelik tutumlara olan etkisine bakıldığında bekar olanların şaşırtıcı bir şekilde esnek çalışma uygulamalarını evlilere kıyasla daha fazla tercih ettiği görülmektedir (H3 kabul). Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu bu yönüyle Çamlı (2010, s. 121)'nin ulaştığı sonuçla benzer; Doğan, Bozkurt ve Demir (2015, s. 393)'in ulaştığı sonuçtan farklıdır. Kuşaklar özelinde bakıldığında ise medeni durumun esnek çalışma tutumlarına etkisi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (H3a, H3b ret).

Eğitim düzeyinin esnek çalışmaya yönelik tutumlara olan etkisine bakıldığında, eğitim düzeyindeki farklılıkların esnek çalışmaya yönelik tutumları hem örneklemin tamamında hem de kuşaklar özelinde etkilemediği görülmüştür (H4, H4a, H2b, H2c ret) Doğan, Bozkurt ve Demir (2015)'un yaptığı çalışma bu sonucu destekler nitelikteyken, Cordery ve diğerlerinin (1993) yapmış olduğu çalışma ile Çamlı (2010)'nin yaptığı çalışmalar aksi yöndedir.

Mesleki kıdemin esnek çalışma tutumlarına etki ettiği görülmüştür (H5 kabul). Buna karşılık olarak kuşakların mesleki farklılıklarının esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde etkisi yoktur (H5a, H5b ret). Daha somut bir şekilde ifade etmek gerekirse, mesleki kıdemi 4-10 yıl arası olanların, 21-30 yıl arası mesleki kıdemi olanlara kıyasla esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu baktığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak X Kuşağı mensuplarının Y Kuşağı mensuplarına göre daha fazla işyeri kurallarını

benimsemesiyle, hiyerarşi ve otoriteyi daha fazla kabullenmesiyle açıklanabilir. Nitekim Çamlı (2010, s. 122)'nin yaptığı çalışma da bu sonucu doğrular niteliktedir.

Çamlı (2010, s. 121)'nin yapmış olduğu araştırmaya göre aylık gelir düzeyinin esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (H<sub>6</sub>, H<sub>6a</sub>, H<sub>6b</sub>, H<sub>6c</sub> ret). Sonuç yönünden aradaki farklılığın açıklanabilmesi çalışmanın yapıldığı dönemdeki sosyo-ekonomik statü koşullarının o günün şartlarında değerlendirilmesi doğru olacaktır.

Kuşakların mevcut çalışma şekillerine bakıldığında tam gün, kısmi süreli ve diğer çalışma şekillerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür (H<sub>7</sub>, H<sub>7a</sub>, H<sub>7b</sub>, H<sub>7c</sub> ret). Fakat Almer ve Kaplan (2000)'in yapmış olduğu çalışmada çalışma şekillerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma şekli değişkeninin başka bir çalışmada etkisinin tekrar ölçülmesi yerinde olacaktır.

Gelecek yıllarda Y Kuşağı'nın bilhassa Z Kuşağı'nın çalışma hayatına daha fazla dahil olması ile ve bu kuşakların yönetici statüsüne kavuşmasıyla iş dünyasının esnek çalışma şekli ve uygulamalarına yönelik bakışı daha da değişecektir. Bu nedenle tutumları daha detaylı şekilde analiz edebilecek yeni ölçeklerin geliştirilmesi yerinde olacaktır. Kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının ölçülmesinde demografik değişkenlerin yanı sıra psikolojik, yaşam tarzları ve değerler gibi değişkenler de dahil edilmelidir. Ayrıca gelecek çalışmalara ışık tutması açısından örneklem büyüklüğü daha fazla olan nicel çalışmalar daha kabul edilebilir sonuçların gün yüzüne çıkmasını sağlayabilir. Esnek çalışma tutumlarına etki eden faktörlerin daha derinlemesine tespit edilebilmesi için nitel çalışmaların yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Albion, M. J. (2004). A Measure of attitudes towards flexible work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.
- Acar, A. C. (1994). İki kariyerli aileler ve işletmeler. 5(17), 70.
- Acıloğlu, İ. (2015). "İş"te Y kuşaağı (2. b.). Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşaağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C. ve Balcı, O. (2013). Y kuşaağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Alkan, T. (2007). *Esnek çalışma biçimleri ve çağrı merkezi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı (4.)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşaağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-2012.
- Almer, E. D. ve Kaplan, S. E. (2000), Myths and realities of flexible work arrangements, *The CPA Journal*, 70 (4), 14-21.
- Arıcı, K. (1992). *Çalışma sürelerinin hukuki gelişim ve yeterliliği açısından 1457 sayılı iş kanunu'nda çalışma süreleri*. Ankara: Kamu-İş.
- Atkinson, J. and Meager, N. (1986). *Changing working patterns; A report prepared by the institute of manpower studies*. Manchester: Manchester Business School.
- ATL. (2015). *Job sharing*. Londra: ATL.
- Aygenoğlu, K. (2015, Haziran). *X ve Y kuşaklarının kurumsal iş hayatında insan kaynağı açısından stratejik yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Bacak, B. ve Şahin, L. (2005). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası-Toker Dereli'ye Armağan Özel Sayısı, 55(1). 326.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akedemi Yayınları.
- Baran, A. (2018). *X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar; otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başgöze, P., ve Bayar, N. A. (2015). Eko otellerden hizmet satın alımında kuşaklararası farklılaşmalar üzerine bir çalışma. *Sosyoekonomi*. 23(24), 118-130.
- Bayrak, S. (2015). Bir İskandinav refah devleti modeli olarak İsveç'te esnek çalışmanın genel görünümü. Sakarya: *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*. 3(1), 34.
- Belek, İ. (1999). *Postkayıtçı Paradigamalar* (2 Baskı b.). İstanbul, Türkiye: Sorun Yayınları.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations x And y in generation z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Cairncross, G. and Buultjens, J. (2010). Generation Y and work in the tourism and hospitality industry: problem? what problem? *Centre for Enterprise Development and Research Occasional Paper, No. 9* (s. 143-170). Coffs Harbour, NSW: Southern Cross University.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. London: *Psychometrika*, 3(16), 297-334. University of Illinois.
- Çamlı, L. G. (2010). *Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, S. (2007). Türkiye İş gücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. *Uzmanlık Tezi*. Ankara. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı ? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4),1-15.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-198.
- Charron, F. K., and Lowe, J. D. (2005), Factors that affect accountant's perceptions of alternative, *Work Arrangements, 'Accounting Forum*, (29), 191–206.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. and Parker, S. (1993), Correlates of employee attitudes toward functional flexibility, *Human Relations*, (46), 705-723.
- Dalar, M. M. (2018). *Uyğurturucu ile mücadeledede kurumlar arası koordinasyonu ve iş birliğini etkileyen faktörler: Eskişehir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, A. (2017). Kuşakların yaşam memnuniyeti açısından farklılıklarının incelenmesi. H. H. Özkoç, ve F. Bayrakdaroğlu (editörler), *Kuşak kavramın disiplinler arası bakış içinde*, (s. 84). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd. Şti.
- Dhevabanchachai, N. and Muangasame, K. N. (2013). The preferred work paradigm for generation Y in the hotel industry: A case study of the international tourism and hospitality international programme. *International Education Studies*, 6(10), 27-38.
- Doğrul, B. Ş., ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 376-398
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

- Erdut, T. (1998). *Yeni teknolojilerin iş ilişkileri üzerindeki etkisi*. İzmir: TUHİS Yayını.
- Erdut, T. (2003, Kasım). Çalışma Yaşamında Esneklik ve Kurationsızlaştırma. *TÜHİS*, 22.
- Evren, G. (2007). *Esnek çalışma ve istihdama etkileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Filiz, Y. (2011). Esnek çalışma biçimlerinin kadın istihdamına etkileri: Avrupa birliği istihdam politikaları ve Türkiye karşılaştırması. *T.C Başbakanlık, kadının Statüsü Genel Müdürlüğü*, 13. Ankara: Afşaroğlu Matbaası.
- Fursman, L. and Zodgekar, N. (2009). Making it work: the impacts of flexible working arrangements on New Zealand families. *Social Policy Journal of New*, (35), 43-54.
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *Kamu-İş*, s. 18.
- İkizler, M. (2012). *Türk hukukunda esnek çalışma*. Ankara: Adalet yayınevi.
- ILO. (2005). *Employment relationship, report (V)1, 95th session*. Geneva: International Labour Conference Publ.
- Ivancevich, J M. (2010). *Human Resource Management*. (11. b). New York: McGraw Hill.
- İş Kanunu ve Çalışma Yaşamı Kanunları. (tarih yok).
- Julien, M., Somerville, K. and Culp, N. (2011). Going beyond the work arrangement: the crucial role of supervisor support. *Public Administration Quarterly*, 167-204.
- Gıannıkıs, S. K. and Dimitrios M. M. (2011). Flexible work arrangements in greece: a study of employee perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 417-432.
- Kanbur, E. ve Şen, S. (2017). X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatmini açısından karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12(12), 115-134.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek çalışma yoluyla kadınların iş gücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; İşku'nun rolü*. Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.

- Kian, T. S., Wan, Y. ve Rajah, S. (2013). Relationship between motivations and citizenship performance among generation X and generation Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 53-67.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basımcılık.
- Kördeve, M. K. (2016). *Esnek çalışma uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi: demografik değişkenlere göre sağlık sektöründe sağlık profesyonelleri harici personel üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutal, M. (1991). *Kısmi süreli çalışmanın hukuki esasları ve sorunları: Hukuki esasları ve sosyo-ekonomik yönleriyle hukuki çalışma paneli*. Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı.
- Kuyucu, M. (2014). Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının facebook kullanım alışkanlıkları üzerine bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 57-58.
- Kuzgun, İ. K. (2012). *Güvenceli esneklik kavramı ve Türkiye'de güvenceli esneklik kavramının yorumlanması*. Ankara: Toprak işveren sendikası.
- Limoncuoğlu, A. (2010). *Türk iş hukuku ve sosyal güvenlik hukukunda güvenceli esneklik*. İzmir: Limoncuoğlu Ltd. Şti.
- Lin, N. (1976). *Foundations of social research*. New York: McGraw- Hill.
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-84.
- Mannheim, K. (1998). *Collected Works of Karl Mannheim*. New-York: Routledge.
- Mengi, Z. (2009, Ekim 11). BB, X, Y ve Z kuşakları birbirinden çok farklı. *Hürriyet İK*.
- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z kuşağı kadınlarının farklı tüketim alışkanlıklarının modern dünyada inşa edilmesi. *KADEM kadın araştırmaları dergisi*, 2(1), 59-70.
- Meriç, N. (2005, Ekim). Türk ve Alman iş hukukunda kısmi süreli çalışma. *Legal İş Hukuk ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 2(8), 287.

- MESS. (1999). *Kamuoyunda esneklik*. İstanbul: Kelebek Matbaası.
- Murat, G. (1993). *İş gücü piyasasının yapısı ve işleyişinin ekonomik analizi, bölümlendirme ve esneklik yaklaşımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, E. (2013). Kısmi süreli çalışmanın iş ve sosyal güvenlik hukuku kapsamında değerlendirilmesi. *Sosyal Güvence Dergisi*(4), 29-49.
- Noyan, M. A. (2007). *Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Odaman, S. (2013). *Esneklik Prensipleri Çerçevesinde Yargıtay Kararları Işığında Türk İş Hukukunda Çalışma Süreleri ve Yöntemleri*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Parlak, Z. (2011). *KOBİ'lerde esnek çalışmanın ulaştığı boyuta ilişkin alan araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özel, Ç. H. (2017). Kuşak kavramı ve turizme yansımaları. H. H. Özkoç, ve F. Bayrakdaroğlu (editörler), *Kuşak kavramına disiplinler arası bakış* içinde (s. 10-11). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Özel, Y. (2006). *Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayisinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma*. Karaman: Komsan Ofset.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasasında Esneklik. *Sosyal Siyaset konferansları*. (60), 1-60.
- Pinhas, M. M. (2007). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma*. İstanbul: Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası.
- Russell, H., O'Connell, Philip J. and McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland, gender, *Work and Organization*, 16 (1), 73-97.
- Sadullah, Ö. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta yayınları.

- Sert, Ü. (2013). *Esnek çalışmanın kadınların çalışma hayatındaki istihdamına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Seyyar, A. (1998) F. Almanya’da esnek çalışma hayatı. *Mercek Dergisi*, 3(12), 50-60.
- Süral, A. N. (2004). *Esnek çalışma süreleri ve modelleri üzerine geleceğe dair bazı değerlendirmeler*. 42(9), 21. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu(TİSK) İşveren Dergisi.
- Scandura, T. A. and Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, (18), 377-391.
- Şafak, İ. (2014). *Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeylerine üzerinde etkileri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, T. (2014). *Esnek çalışma düzenlemelerinin örgütsel bağlılığı sağlamaya etkisi: Başbakanlık örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 19-20. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, S. (2004). *Esnek üretim-esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Şenturan, T., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 170-182.
- Şimşek, A. (2014). Evren ve örneklem. A. Şimşek (Dü.) içinde, *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (s. 116). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017, Aralık). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS - Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1033-1048.

- TİSK. (1999). *Çalışma hayatında esneklik*. Ankara: Tşof Plaka Matbaacılık.
- TİSK. (2001). *Avrupa'da Esneklik Uygulamaları*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. 74. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tozlu, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 3(4), 109.
- Tuncay, C. (1995). "Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme." *Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler Esneklik. Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayınları.*, 60.
- Turan, B. (2005). *Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları*. Çanakkale, Türkiye: Çanakkale Üniversitesi.
- Türk, A. (2013). *Değişimi değiştiren geleceği dönüştüren Y kuşağı (3 b.)*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Wilthagen, T. and Tros, F. (2004, Haziran 22). The Concept of "Flexicurity" A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European review of labour and research*, 10(2), 170.
- Yavuz, A. (1995). Çalışma Hayatında Esnekliğin Çalışmanın Ortaya Çıkışı, Esnekliğin Nedenleri ve Esnekliğin Türleri. *Çimento İşveren Dergisi*, 1(9), 25-36.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri'ne Etkisi*. İstanbul: Filiz kitabevi.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek Çalışma Ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. Ankara: Kamu-İş Yayınları.

- Yavuz, A. (2000). *Nüsret Ekin'e armağan. Çalışma hayatında esneklik ve Türkiye için öneriler*. Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yücel, E. (2017). Geçmişten bu güne esnek çalışma. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 2818-2826.
- Zeki, E. (1999). “Çalışma Yaşamında Esneklik”, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri. *TİSK*, 98.
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance, community. *Work and Family*, 12 (3), 327-338.
- Acet, M. (2019). Türk tipi Z kuşağı CEO değil memur olmak istiyorlar. <https://www.sabah.com.tr/egitim/2019/01/23/turk-tipi-z-kusagi-ceo-degil-memur-olmak-istiyorlar>. (Erişim tarihi, 26. 01. 2019)
- Bayraktar, N. (2017, Haziran 06). X ve Y kuşağının iş hayatından beklentileri. <https://paratic.com/x-ve-y-kusaginin-is-hayatindan-beklentileri/>. (Erişim tarihi: 10.11.2018)
- BAREM. (2018). X ve Y jenerasyonunun iş hayatındaki tutum ve değerlerinin farklılıklarını ortaya koyan bir araştırma. *Milliyet.com.tr*. <http://www.milliyet.com.tr/x-ve-y-kusaginin-is-hayatindan-pembenar-detay-genelsaglik-2052148/>. (Erişim tarihi: 10.12.2018).
- Hürriyet İK. (2018). Şirketler Z kuşağı kapınızda: <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/sirketler-z-kusagi-kapinizda-29575932>.(Erişim tarihi: 19.11.2018)
- Houston, D. M. and Julie A. W. (2003). *Attitudes to flexible working and family Life*. London: The Policy Press.
- Mazars. (2018). Generation y: evolution, revolution or generational epiphenomenon? <https://www.mazars.com/Home/News-and->



Insights/Media/Interviews/Generation-Y-Evolution-revolution. (Erişim tarihi: 11.07.2018)

Schawbel, D. (2012). *Millennials vs. baby boomers: Who would you rather hire?*  
<http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/> . (Erişim tarihi, 14. 11.2018)

TDK.(2018).Güncel Türkce Sözlük:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a2ed914145346.76440487](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a2ed914145346.76440487) . (Erişim tarihi: 28.02.2018).

TDK. (2018). Güncel Türkce Sözcük.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af19dc71e1870.00259161](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af19dc71e1870.00259161). (08.05.2018).

## EKLER

### **EK-1. Çalıştırma Yaşı ve Çocukları Çalıştırma Yasağı**

Madde 71 – (Değişik birinci fıkra: 4/4/2015-6645/38 md.) On beş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak, on dört yaşını doldurmuş ve zorunlu ilköğretim çağını tamamlamış olan çocuklar; bedensel, zihinsel, sosyal ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler. On dört yaşını doldurmamış çocuklar ise bedensel, zihinsel, sosyal ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak sanat, kültür ve reklam faaliyetlerinde yazılı sözleşme yapmak ve her bir faaliyet için ayrı izin almak şartıyla çalıştırılabilirler.

Çocuk ve genç işçilerin işe yerleştirilmelerinde ve çalıştırılabilecekleri işlerde güvenlik, sağlık, bedensel, zihinsel ve psikolojik gelişmeleri, kişisel yatkınlık ve yetenekleri dikkate alınır. Çocuğun gördüğü iş onun okula gitmesine, mesleki eğitiminin devamına engel olamaz, onun derslerini düzenli bir şekilde izlemesine zarar veremez.

Onsekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçiler bakımından yasak olan işler ile onbeş yaşını tamamlamış, ancak onsekiz yaşını tamamlamamış genç işçilerin çalışmasına izin verilecek işler, on dört yaşını doldurmuş ve zorunlu ilköğretim çağını tamamlamış çocukların çalıştırılabilecekleri hafif işler, onaltı yaşını doldurmuş fakat onsekiz yaşını bitirmemiş genç işçilerin hangi çeşit işlerde çalıştırılabilecekleri ve çalışma koşulları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından altı ay içinde çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir.(1)(2)

**(Değişik dördüncü fıkra: 4/4/2015-6645/38 md.)** Zorunlu ilköğretim çağını tamamlamış ve örgün eğitime devam etmeyen çocukların çalışma saatleri günde yedi ve haftada otuz beş saatten; sanat, kültür ve reklam faaliyetlerinde çalışanların ise günde beş ve haftada otuz saatten fazla olamaz. Bu süre, on beş yaşını tamamlamış çocuklar için günde sekiz ve haftada kırk saate kadar artırılabilir.

Okul öncesi çocuklar ile okula devam eden çocukların eğitim dönemindeki çalışma süreleri, eğitim saatleri dışında olmak üzere, en fazla günde iki saat ve haftada on saat olabilir. Okulun kapalı olduğu dönemlerde çalışma süreleri yukarıda dördüncü fıkrada öngörülen süreleri aşamaz. (3)

**(Ek fıkra: 4/4/2015-6645/38 md.)** Sanat, kültür ve reklam faaliyetlerinin kapsamı, bu faaliyetlerde çalışacak çocuklara çalışma izni verilmesi, yaş grupları ve faaliyet türlerine göre çalışma ve dinlenme süreleri ile çalışma ortamı ve şartları, ücretin ödenmesine ilişkin usul ve esaslar ile diğer hususlar Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Mill Eğitim Bakanlığı ile Radyo ve Televizyon st Kurulunun görüşleri alınarak çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

## EK-2. Anket Formu

### X, Y ve Z Kuşaklarına Mensup Çalışanların Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması Anketi

Sayın Katılımcı,

Size sunulan bu anket formu, Anadolu Üniversitesi İşletme Anabilim dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi. Aslı GEYLAN danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tez çalışmamın araştırma bölümünde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, X, Y ve Z kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılmasıdır.

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçlarla yapılmaktadır ve sizden toplanan verilerin gizliliği esas tutulmaktadır. Toplanan veriler hiçbir şekilde bilimsel araştırma dışı kullanılmayacak, üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacaktır ve raporların hiçbir yerinde katılımcıların kimliklerini açığa çıkaran bilgilere yer verilmeyecektir. Sizden istenen soruları içtenlikle cevaplamanız ve söz konusu ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtmektir.

Çalışmaya gönüllü olarak katılmak istiyorum [ ]

Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımızı sunarız.

Surac BAYRAMOV  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi. Aslı GEYLAN  
Danışman Öğretim Üyesi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		
<b>Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın
<b>Doğum Tarihiniz</b>	<input type="checkbox"/> 1965-1979 (X kuşağı)	
	<input type="checkbox"/> 1980-1999 (Y kuşağı)	
	<input type="checkbox"/> 2000 ve Üstü (Z kuşağı)	
<b>Eğitim Durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Orta öğretim	<input type="checkbox"/> Ön lisans
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>Medeni Durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
<b>Mesleki Kıdeminiz</b>	<input type="checkbox"/> 3 yıl ve daha az	<input type="checkbox"/> 4-10 yıl arası
	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl arası	<input type="checkbox"/> 21-30 yıl ve üzeri
	<input type="checkbox"/> 31 yıl ve üzeri	
<b>Aylık Geliriniz</b>	<input type="checkbox"/> 1000 TL ve altı	<input type="checkbox"/> 1001-2000 TL arası
	<input type="checkbox"/> 2001-3000 TL arası	<input type="checkbox"/> 3001-4000 TL arası
	<input type="checkbox"/> 4001-5000 TL arası	<input type="checkbox"/> 5001 TL ve üzeri

ÇALIŞMA ŞEKLİNİZLE İLGİLİ SORULAR		
<b>Çalışma Şekliniz Hangisidir</b>	<input type="checkbox"/> Tam gün çalışma	<input type="checkbox"/> Kısmi süreli çalışma
	<input type="checkbox"/> Vardiyalı çalışma	<input type="checkbox"/> Tele çalışma
	<input type="checkbox"/> Çağrı üzerine çalışma	<input type="checkbox"/> Evden çalışma
	Diğer.....Belirtiniz.	
	<input type="checkbox"/> Geleneksel (Klasik) Çalışma	

<b>Çalışma Şeklinizi Seçmek Sizin Elinizde Olsaydı Hangi Çalışma Şeklini Tercih Ederdiniz?</b>	[ ] Esnek Çalışma
--	-------------------

### ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARINA YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda esnek çalışmaya yönelik algılarınızı ölçmek için bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizi tanımlama derecesine göre 5(Kesinlikle Katılıyorum) 4(Katılıyorum) 3(Ne katılıyorum ne katılmıyorum) 2(Katılmıyorum) ve 1(Kesinlikle Katılmıyorum) üzerine "X" işareti koyunuz.	5.Kesinlikle Katılıyorum	4.Katılıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	1.Kesinlikle Katılmıyorum
1.İşimin niteliği esnek çalışma saatlerine uygundur.	5	4	3	2	1
2.Çalışmalarına gerektiğinde mesai saati dışında da devam edebilirim.	5	4	3	2	1
3.Çalışma saatlerinin esneklik sağlayacak şekilde değiştirilmesi işe olan bağlılığımı olumlu yönde etkiler.	5	4	3	2	1
4.Esnek çalışma uygulamaları iş yerindeki performansımı artırır.	5	4	3	2	1
5.Esnek çalışma uygulamaları aileme ve çocuklarıma daha çok vakit ayırma fırsatı verir.	5	4	3	2	1
6.Esnek çalışma uygulamaları ile sosyal aktivitelerime ayıracak daha çok vaktim olur.	5	4	3	2	1
7.Esnek çalışma uygulamaları gelir düzeyimi artırır.	5	4	3	2	1
8.Esnek çalışma uygulamaları işle ilgili stresimi azaltır.	5	4	3	2	1
9.Esnek çalışma uygulamaları ile eğitim olanaklarımdan daha fazla yararlanırım.	5	4	3	2	1
10.Esnek çalışma uygulamaları işe devamsızlığımı azaltır.	5	4	3	2	1
11.Esnek çalışma uygulamaları işten ayrılma olasılığımı azaltır.	5	4	3	2	1
12.Esnek çalışma uygulamaları iş ve özel hayatım arasındaki dengeyi korumama yardımcı olur.	5	4	3	2	1
13.İşe başlama ve bitiş saatlerimi ayarlayabilme hakkına sahip olmam işteki verimliliğimi artırır.	5	4	3	2	1
14. Esnek çalışma uygulamaları sayesinde ek iş yapabilme şansım artar.	5	4	3	2	1
15.Esnek çalışma uygulamaları, işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	5	4	3	2	1
16.Uzaktan çalışma (organizasyon dışında) imkânı performansımı artırır.	5	4	3	2	1

17.Esnek çalışma uygulamaları ile çalışanlar değişen iş koşullarına daha kolay uyum sağlar.	5	4	3	2	1
18.Esnek çalışma işletmenin rekabet edebilme gücünü artırır, bu da benim verimliliğimi olumlu yönde etkiler.	5	4	3	2	1
19.Esnek çalışma imkânı işle ilgili becerilerimi geliştirir.	5	4	3	2	1
20.Esnek çalışma uygulamaları performansımın düşmesine neden olur.	5	4	3	2	1
21.Esnek çalışma uygulamaları daha çok çalışmama neden olur.	5	4	3	2	1
22.Esnek çalışma uygulamaları, kariyer ilerlememi yavaşlatır.	5	4	3	2	1
23.Esnek çalışma uygulamaları maaşımın düşmesine neden olacaksa esnek çalışmak istemem.	5	4	3	2	1
24.Çalışma saatlerimi istediğim gibi düzenleyemem, verimliliğimi olumsuz yönde etkiler.	5	4	3	2	1
25.Esnek çalışma uygulamaları, işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uygun değildir.	5	4	3	2	1
26.Esnek çalışma uygulamalarını kullanırsam önemli etkinlikleri (personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi) kaçırırım.	5	4	3	2	1
27.Çalışma arkadaşlarım esnek çalışma uygulamalarından yararlananlara olumsuz tepki gösterirler.	5	4	3	2	1
28.İş yerindeki yöneticiler esnek çalışma uygulamalarından yararlananlara olumsuz tepki gösterirler.	5	4	3	2	1
29.Esnek çalışma uygulamaları, iş rollerime bağlılığımı olumsuz yönde etkiler.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

Surac BAYRAMOV

Doğum Yeri ve Tarihi: Azerbaycan – 25.03.1993

Yabancı Dil: İngilizce, Azerice, Rusça

E-Posta: Suracbayramov2015@gmail.com

### **Eğitim Geçmişi:**

Lisans 2014 Nahcivan Devlet Üniversitesi, Sosyal Yönetim ve Hukuk Fakültesi, Kamu ve Belediye Yönetimi

Lise 2010 Gezenfer Ekberov adına 1 Sayılı Lise.