



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE ALTERNATİF ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN  
BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARINI BELİRLEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Kemal TEMEL**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Yener PAZARCIK**

**ÇANAKKALE – 2022**





T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE ALTERNATİF ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN BİREYSEL VE  
ÖRGÜTSEL SONUÇLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Kemal TEMEL

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

ÇANAKKALE – 2022



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Kemal TEMEL tarafından Doç. Dr. Yener PAZARCIK danışmanlığında hazırlanan ve **01/07/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “Örgütlerde Alternatif Çalışma Sistemlerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme **Anabilim Dalı**’nda **DOKTORA TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Prof. Dr. İsim SOYİSMİ  
(Danışman)

Doç. Dr. İsim SOYİSMİ

Dr. Öğr. Üyesi İsim SOYİSMİ

.....

.....

.....

Tez No : 10478497

Tez Savunma Tarihi : 01/07/2022

.....

İSİM SOYİSMİ

Enstitü Müdürü

.././20..

## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Kemal TEMEL

01/07/2022

## TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleŐtirilmesinde, çalışmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Yener PAZARCIK'a, varlıkları ile hayatımın her evresinde bana destek olan değerli annem, babam, eşim ve çocuklarıma, dostlukları ile her daim yanımda olan Doç. Dr. Ahmet Ali BERBER ve Dr. Öğretim Üyesi İbrahim UYSAL'a, çalışma hayatımı kolaylaştıran ve beni sürekli motive eden hocam Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT'a, tezim hakkında yorumlarını esirgemeyen, görüş bildiren yapıcı eleŐtirileri ile son halini vermeme yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Kemal TEMEL  
anakkale, Temmuz 2022

## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE ALTERNATİF ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Kemal TEMEL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Yener PAZARCIK

01/07/2022, 109 sayfa.

Gelişen teknoloji bireyi ve çalışma hayatını etkileyen unsurları beraberinde getirerek örgütleri nihai amaçlarına ulaşmak için yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına ve örgütsel davranışın daha fazla ele alındığı modellere yönlendirmektedir. Bu durum çalışma kavramının içeriğini, şeklini, yer ve zamanını değiştiren faktörler içermektedir. Çalışma hayatının ofis dışına çıktığı, bireyin sosyal hayatı ile iç içe geçtiği standart dışı çalışma modelleri son dönemde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle kullanımı zorunlu uygulamalar haline almıştır. Salgın süreci dünyayı etkilerken çalışma hayatını kökten değiştiren yeni bir düzeni beraberinde getirmiştir. Özellikle esnek ve evden çalışma modellerinin etkileri üzerine geniş bir literatür olsa da bu dönemde çoğu örgütün zorunlu olarak uyguladığı alternatif çalışma modellerinin etkilerinin araştırılması ile ilgili bir boşluk bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışma modellerinin etkilerinin tespiti amacıyla ilgili literatür ve uzman görüşü neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile farklı sektörlerde orta ve üst düzey 16 yönetici ile görüşme sağlanmış, görüşmelerden elde edilen veriler detaylı içerik analizine tabi tutularak kategorik başlıklar sınıflandırılmıştır. Çalışma, salgın döneminde özellikle örgütün fiziki koşullarının dışında uyguladıkları çalışma modellerinin, bireysel ve örgütsel düzeyde farklı etkileri olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Örgütsel Davranış, Çalışma Hayatı, Çalışma Modelleri.

## ABSTRACT

### A RESEARCH TO DETERMINATE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL RESULTS OF ALTERNATIVE WORKING SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Kemal TEMEL

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Business Administration PhD Thesis

(Supervisor)

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

01/07/2022, 109 Page.

Developing technology brings together the factors that affect the individual and working life and directs organizations to innovative human resources practices and models in which organizational behavior is handled more in order to achieve their ultimate goals. This situation includes factors that change the content, shape, place and time of the concept of work. Non-standard working models, in which the working life goes out of the office and intertwined with the social life of the individual, have become mandatory applications due to the recent Covid-19 epidemic. While the epidemic process affected the world, it brought a new order that radically changed the working life. Although there is a large literature on the effects of flexible and home-based working models, there is a gap in researching the effects of alternative working models that most organizations have applied in this period. In this context, interviews were conducted with 16 middle and senior managers in different sectors through the semi-structured interview form created as a result of the relevant literature and expert opinion in order to determine the effects of working models. The data obtained from the interviews were subjected to detailed content analysis and classified under categorical headings. The study shows that the working models that they apply outside of the physical conditions of the organization during the epidemic period have different effects at the individual and organizational level.

**Keywords:** Human Resources, Organizational Behavior, Work life, Working Models.



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	3
1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Çalışma .....	4
1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Çalışma.....	5
1.2. Çalışma Türleri.....	6
1.2.1. Standart Çalışma.....	7
1.2.2. Alternatif Çalışma Modelleri .....	8
Esnek Çalışma Saatleri .....	8
Kısmi Süreli Çalışma .....	9
İş Paylaşımı .....	10
Sıkıştırılmış İş Haftası .....	10
Vardiyalı Çalışma .....	10
Çağrı Üzerine Çalışma .....	11
Uzaktan Çalışma (Telework) .....	11
Evden Çalışma .....	12
Geçici İş İlişkisi .....	12
1.3. Alternatif Çalışma Modellerini Etkileyen Faktörler .....	13
1.3.1. Teknoloji ve İletişim Araçlarının Gelişmesi .....	13
1.3.2. Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet .....	13
1.3.3. Sosyo-Ekonomik Gelişmeler ve İşsizlik .....	14
1.3.4. Sektörel Gelişmeler ve Kuşak Farklılıkları .....	14

1.3.5. Ulusal ve Küresel Krizler .....	14
--	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kuramlarının İnsan Kaynağı ile Örgüt Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirme	16
2.1.1. Klasik Kuram ve İnsan Kaynakları .....	16
2.1.2. Beşerî İlişkiler Kuramı (Neo Klasik Kuram) ve İnsan Kaynakları .....	17
Hawthorne Araştırmaları ve İnsan Kaynakları .....	18
X-Y Kuramı ve İnsan Kaynakları.....	18
Sistem 1-4 Modeli ve İnsan Kaynakları .....	19
Diğer Araştırmalar ve İnsan Kaynakları .....	20
2.1.3. Modern Yönetim Kuramı ve İnsan Kaynakları .....	20
2.1.4. Postmodern Yönetim Yaklaşımları ve İnsan Kaynakları .....	21
2.2. Örgütsel Davranış Teorileri ve Birey .....	22
2.2.1. Kapsam Teorileri .....	24
Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Teorisi .....	24
İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar Teorisi .....	25
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	25
Çift-Faktör Teorisi .....	26
ERG Teorisi .....	27
Başarı İhtiyacı Teorisi .....	27
2.2.2. Süreç Teorileri .....	28
Vroom'un Beklenti Teorisi .....	28
Başarı Beklenti Teorisi (Lawler-Porter Modeli) .....	28
Amaç Teorisi .....	29
Eşitlik Teorisi .....	30
Edimsel Koşullandırma Teorisi .....	30
Bilişsel Değerlendirme Teorisi .....	31

2.3.	Araştırmanın Kuramsal Modeli .....	31
------	------------------------------------	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1.	Araştırmanın Amacı .....	35
3.2.	Araştırmanın Önemi .....	36
3.3.	Araştırma Yöntemi .....	38
3.3.1.	Araştırma Problemi .....	41
3.3.2.	Araştırma Evren ve Örneklemi .....	43
3.3.3.	Veri Analizi .....	45
3.3.4.	Araştırma Kısıtları ve Avantajları .....	46
3.3.5.	Etik .....	46

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1.	Demografik Bulgular .....	47
4.1.1.	Cinsiyet ve Medeni Durum .....	48
4.1.2.	Yaş ve Çalışma Süresi .....	50
4.1.3.	Mevcut Çalışma Modeli ve İşletme Büyüklüğü .....	51
4.1.4.	Rutin Harcamalar ve Ulaşım Süreleri .....	52
4.2.	Alternatif Çalışma Modellerinin Bireysel Bulguları .....	53
4.2.1.	Kaygı ve Psikolojik Yıpranma .....	55
4.2.2.	Bireysel İletişim Üzerine Etkiler .....	56
4.2.3.	İş ve Aile Yaşamı Üzerine Etkiler.....	60
4.2.4.	Motivasyon Algısı Üzerine Etkiler .....	62
4.2.5.	Kişisel Gelişim Üzerine Etkiler .....	64
4.2.6.	Verimlilik Algısı Üzerine Etkiler .....	66
4.2.7.	Çalışanların Mesai, Ücret, Ödül ve Hakları Üzerine Etkiler .....	68
4.3.	Alternatif Çalışma Modellerinin Örgütsel Bulguları .....	70
4.3.1.	Yönetimsel Uygulamalar Üzerine Etkiler .....	71
4.3.2.	Örgütsel Destek Algısı Üzerine Etkiler .....	76
4.3.3.	Çalışma Politikaları ve Süreç Yönetimi Üzerine Etkiler .....	81

4.3.4. Örgütsel İletişim Üzerine Etkiler .....	83
4.3.5. Aidiyet Algısı Üzerine Etkiler .....	85
4.3.6. Alternatif Çalışma Modellerinde Kuşaklar Arası Farklılıklar .....	87

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Bireysel Sonuçlar .....	92
5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	93
5.3. Öneriler .....	94
KAYNAKÇA .....	96
EKLER .....	I
EK 1. Etik Onay Belgesi .....	II
EK 2. Görüşme Formu .....	III
ÖZGEÇMİŞ .....	IV

## SİMGELER VE KISALTMALAR

TÜBA	Türkiye Bilimler Akademisi
TUBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
%	Yüzde oranı
TL	Türk Lirası
İŞKUR	İş Bulma Kurumu
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1</b>	Katılımcı Sektör ve Görev Dağılımı	44
<b>Tablo 2</b>	Katılımcıların Demografik Değişkenleri	47

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil No</b>	<b>Şekil Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	26
<b>Şekil 2</b>	Alternatif Çalışma Modellerinin Bireysel Sonuçları	54
<b>Şekil 3</b>	Kaygı ve Psikolojik Yıpranma	55
<b>Şekil 4</b>	Bireysel İletişim Üzerine Etkiler	57
<b>Şekil 5</b>	İş ve Aile Yaşamı Üzerine Etkiler	61
<b>Şekil 6</b>	Motivasyon Algısı Üzerine Etkiler	63
<b>Şekil 7</b>	Kişisel Gelişim Üzerine Etkiler	65
<b>Şekil 8</b>	Verimlilik Algısı Üzerine Etkiler	67
<b>Şekil 9</b>	Çalışanların Mesai, Ücret, Ödül ve Hakları Üzerine Etkiler	69
<b>Şekil 10</b>	Alternatif Çalışma Modellerinin Örgütsel Bulguları	71
<b>Şekil 11</b>	Yönetimsel Uygulamalar Üzerine Etkiler	72
<b>Şekil 12</b>	Örgütsel Destek Algısı Üzerine Etkiler	77
<b>Şekil 13</b>	Çalışma Politikaları ve Süreç Yönetimi Üzerine Etkiler	81
<b>Şekil 14</b>	Örgütsel İletişim Üzerine Etkiler	84
<b>Şekil 15</b>	Aidiyet Algısı Üzerine Etkiler	86
<b>Şekil 16</b>	Alternatif Çalışma Modellerinde Kuşaklar Arası Farklılıklar	88

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Alis'i kolundan tutan Kırmızı Kraliçe Alis'e daha hızlı koş daha hızlı diye seslenmektedir. Soluk soluğa kalan Alis, bir ağacın altında dinlendiği esnada çevresinin değişmediğini fark eder. Bunca çabamıza rağmen nasıl olurda hala aynı ağacın altındayız? Sanki tüm çevremiz bizimle hareket ediyor. Kraliçe; "Elbette... ne bekliyordun ki..." Lewis Carroll'ın Kırmızı Kraliçe Etkisi olarak açıkladığı olgu biyolog L. Van Valen' in doğada gelişen türlerin diğer türlerin gelişimine katkı sağladığı ve bu şekilde görece rekabetin aynı kaldığı teorisine dayanmaktadır. Günümüz koşullarında örgütlerin sıradan yetenekleri yeterli görülmemektedir. İş yaşamında gerçek başarılar, herkesin sahip olamadığı ve taklit edemediği temel yetenekler ile yenilikçi yaklaşımlar aracılığıyla elde edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2018).

İçinde bulunulan çevreyi bir bütün olarak ele almak, teknolojik gelişmeler, devlet müdahaleleri, örgüt yapıları, yönetim tarzları gibi unsurların yanında aile yapısı, kültür, inanç, algılar, dünya görüşü, zevkler, yargılar ve fiziksel özellikler gibi insan davranışına etki eden kavramları içermelidir. İşletmeler, çalışanlar ve içinde buldukları çevre ile ekolojik bir yapı oluşturmaktadır. Toplumların sosyal, ekonomik ve politik unsurları ile örgütler bağıllık içindedir (Hawley, 1986:7). Bilimsel alanda özellikle teknoloji ve iletişim araçlarının gelişmesi insanı ve yaşadığı çevreyi önemli ölçüde etkileyerek değişime zorlamaktadır. Bu durum finans, ticaret, eğitim ve hizmet sektörü gibi birçok sektörde yapısal değişim ve dönüşümün habercisi konumundadır. Çevrenin örgütlerde meydana getirdiği değişiklikler, bireyleri ve dolayısıyla toplumların yaşamlarını yalnızca iş boyutunda değil sosyal, kültürel ve ekonomik olarak etkilemektedir. Bireylerin çalışma hayatları ile sosyal ve özel yaşamlarının zincirleme birbirine bağlı olması sebebiyle aralarında dengenin kurulması hem birey hem de işletmeler açısından önem taşımaktadır (Barnett, 1998).

Yapısal olarak dijital sistemler mevcut sistemlerin yerini almaktadır (TÜBA, 2020). Hayatı kolaylaştıran dijital sistemler yeni çalışma modellerini iş yaşamına kazandırmaktadır. Bilgisayar ve internet tabanlı çalışma modelleri, çalışanların her ortamdan işlemlerini yapabilmelerine olanak sağlarken zaman ve mekân sınırlamalarını ortadan kaldırmaktadır. Bu durum iş ve özel yaşamı birbirinden ayırmanın daha da zorlaştığı bir süreci beraberinde getirmektedir.

Çalışanların örgütte yaşadıkları problemler özel yaşamlarına yansiyabileceği gibi kişisel problemleri de iş hayatına yansiyabilmektedir. Bu iki alan arasındaki denge verimlilik, iş tatmini ve aile hayatı gibi faktörler üzerinde önemli bir unsur olarak görülmektedir (Rocereto vd., 2011). İşletmelerin finansal performansı, verimlilik ve sürdürülebilirlik ile iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi etkileyebilir. Bu nedenle sosyal yaşam ile iş yaşamı arasında bir denge kurulması hem çalışanlar hem de işverenler açısından giderek daha önemli hale gelmektedir (Muşura vd., 2013). Bu durumu göz önünde bulunduran yöneticiler iş hayatında yeni çalışma modellerini daha fazla benimsemekte ve bunları artan oranda kullanarak esneklik ve tasarruf sağlamaktadır (Purvanova, 2014). Çalışma koşullarındaki esnekliğin hatta çalışanların söz sahibi oldukları çalışma düzenlemelerinin iş ve kişisel yaşam dengesi üzerinde olumlu sonuçları olduğu bildirilmektedir (Wickramasinghe ve Widyaratne, 2012).

Gelişen teknoloji, çalışma modellerinin çeşitlenmesinde işletmelere bir ayrıcalık tanırken rekabet artışı, kişisel problemler, aile hayatı gibi nedenler de bir tehdit olarak görülebilmektedir. Şartlara bağlı olarak insan kaynaklarını daha verimli ve etkin kullanabilmek için yeni çalışma modelleri daha iyi anlaşılmalı ve kavranmalıdır. Değişimin süreklilik arz ettiği işgücü piyasalarında yetenekli çalışanları elinde bulunduran örgütlerin daha başarılı olacakları yaklaşımı, işverenleri kuruluşlarının çekiciliğini belirleyen faktörleri belirlemeye itmektedir (Aiman-Smith vd., 2001).

Çalışma kavramının gelişen yapısı zaman ve mekân esneklikleri gibi nedenlerle giderek yaygınlaşan yeni modelleri iş hayatına kazandırmaktadır. İş yaşamı ile aile ve sosyal yaşamın daha karmaşık şekillerde iç içe girdiği farklı çalışma modellerinin uygulanma biçimleri, çalışanlar açısından nasıl algılandıkları, örgütlerin neyi amaçladığı, sosyal ve psikolojik sonuçları gibi kavramlar daha anlaşılabilir olmalıdır. Çalışma modellerinin neden olabileceği farklı durumların anlaşılabilmesi insan kaynaklarının kullanımını açısından önem arz etmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışanların kişisel yaşamları ile iş yaşamları arasındaki dengenin pozitif yönlü olması verimlilik, iş tatmini, aidiyet duygusu üzerinde olumlu sonuçlar meydana getirecek negatif olması durumunda ise durum tam tersi gerçekleşecektir. İşletmeler bu etkileri en aza indirmek ve çalışma hayatına pozitif katkı sağlamak adına yeni çalışma modellerini örgütlerine uyarlayarak uygulama eğilimindedir. Standart mesai kavramına alternatif olarak kullanılan alternatif çalışma modelleri bir fırsat olarak değerlendirilse de her koşul ve sektör için aynı ölçüde geçerliliği bulunmamaktadır. Çalışma



koşullarındaki yenilikler, kontrol ve denetim unsurlarının değişmesi, zaman ve mekân esnekliğinin standart olmaması gibi kavramlar nedeniyle tüm örgüt ve çalışanlar yeni süreçlerden farklı şekillerde etkilenebilmektedir.

### **1.1. Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Çalışma kavramının tarihi insanlık tarihi kadar eskidir (Tınar, 1996:3). İnsanın avcı toplayıcı dönemde hayatta kalmak için verdiği mücadele ile başladığı çalışma hayatı günümüz modern toplumunda değişerek ve gelişerek devam etmektedir. Çalışma kelimesinin anlamı geçmişten günümüze sürekli bir değişime uğrasa da insan yaşamının tam merkezinde olan yerini kaybetmemiştir (Sabuncuoğlu, 1987:2). Bu süreç içinde birçok unsurdan etkilense de sanayi devrimine kadar bireylerin sistemli bir örgüt içinde iş görme anlayışından çok günlük ihtiyaçlarını karşılama eğilimindeki eylemler olarak görülebilir. Bireylerin sistemli olarak çalışma hayatına başlamaları ve günümüz çalışma kavramının ortaya çıkışı sanayi devrimine dayanmaktadır. Buhar makinesinin icadı ile başlayan devrim, insan ve doğal kaynakların yerini alan makineleşme ile ekonomik, sosyal ve siyasi hayatın değişmesine neden olmuştur. Bu değişim toprak, atölye ve küçük tezgâh çalışanlarını fabrika işçisine dönüştürmüştür (Keser, 2009:15).

Sosyal bilimler içerisinde çalışma kavramının birçok tanımı bulunsa da çalışma ile kastedilen belli bir ücret karşılığı zamanın üretim ile geçirilmesidir (Grint, 1998). Çalışma, “belirli bir amaca ulaşmak, ortaya bir yenilik çıkarmak ve benzer nedenler ile bedensel ve zihinsel olarak emek harcanması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1995:349). Başka bir tanım da ise, “bireyin bedensel, zihinsel ya da ruhsal çabası ile maddi ya da manevi bir fayda için kendisi veya başkaları adına mal ve hizmet üretme sürecidir” denilmektedir (Kapız, 2001:1). Çalışma kavramının tanımlamalarının ortak yanı, bireyin maddi ya da manevi ihtiyaçlarını giderebilmesi için üretim faktörlerini kullanarak değer oluşturmalarıdır.

Çalışma kavramı, kültür, örf, adet ve inanç gibi faktörlerin yanında, insanlığın gelişimine paralel bir değişim göstermektedir. Bu değişim çalışma hayatında farklılıkları beraberinde getirmektedir (Tınar, 1996:3). Bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi altında çalışma kavramı toplumsal yaşam içinde yer edinmiş ve farklı biçimlerde kendini geliştirmeye devam etmiştir. Çalışma kavramının anlamındaki değişim gelişen toplumlarda yapısal değişikliklere de neden olmuş günümüzde bireyin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamının

yanında psikolojik ve sosyolojik tatmin açısından da önem kazanmıştır (Kapız, 2001:3-6). Yaşamlarının büyük bir kısmını çalışan olarak geçirmek zorunda kalan bireylerin aile, sosyal ve kişisel alanları çalışma kavramından önemli ölçüde etkilenmektedir (Chacko, 1983:163). Bu durum bireylerin fiziksel ve ruhsal durumlarına etki edebilen bir unsura dönüşebilmektedir (Çetinkanat, 2000:48). Bu nedenle günümüzde çalışmayı bireylerin yalnızca ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyetler olarak görmek örgütsel davranış açısından insan kaynağını anlama konusunda gerçeklerden uzak bir yaklaşımdır. Çalışma hayatını anlayabilmek yalnızca fiziksel ihtiyaçların giderildiği üretim faaliyetlerinden öte bir yaklaşımla gelişen niteliklerini ve bireysel anlamı ile sosyal bir olgu olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde insanlık yaşadığı gelişmeleri çalışma düzenlerine yansıtmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte bu değişim daha önce yaşananlardan farklı olarak çalışma kavramının anlamını, toplumsal yapıyı ve sosyal hayatı derinden etkilemiştir. Bu nedenle çalışma kavramının tarihsel sürecini sanayi devrimi öncesi ve sonrası dönem olmak üzere iki ana başlıkta ele almak kavramın anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

### **1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Çalışma**

Tarım devrimine kadar çalışma kavramı bireyin hayatta kalabilmek adına günlük faaliyetleri olarak açıklanabilir. Avcı toplayıcılığın hayatta kalabilmek adına bireyleri sürekli hareket halinde olmaya zorlaması, gereğinden fazla eşya ve ürünü bir sorun haline getirmekteydi. Bu durum özel mülkiyet ile ihtiyaçtan fazlasının elde tutulması kavramlarının gelişmesini engellemiştir. Bu nedenle avcı toplayıcıların hayatta kalmalarını sağlayacakları ihtiyaçları giderebilmek adına günün iki ila dört saatini çalışma faaliyetlerine ayırdıkları düşünülmektedir (Méda, 2012:32-37).

Tarım devrimi ile yerleşik düzene geçilmesi bireylerin bir arada yaşamalarını sağlamış ve sosyal hayatın gelişmesi ile özel mülkiyet kavramı, ihtiyaçtan fazla üretim ve yönetim kavramlarının gelişmesine olanak sağlamıştır. Toprağın işlenmesi ürün çeşitliliği, düzenli üretim gibi gelişmeler sosyal hayat ve nüfusu etkileyerek 'devlet' kavramını geliştirmiştir (Şenel, 1995:28). Toprak mülkiyetini elinde tutma çabaları çatışma ve savaflara zemin hazırlamış, savaşlar sonucu esirlerin işgücü olarak kullanılmaya başlanması kölelik kavramını ortaya çıkarmıştır.

Çalışma kavramı, Antik Yunan ve Romalılarda acı, yorgunluk ve zahmet anlamında bir kelime olarak kullanılmıştır. Tarım toplumundan sanayi devrimine kadar ki süreçte çalışma hayatındaki bireylerin çoğunu köleler, serfler ve esirler oluştururken; asiller ve aristokratlar bu kavramın dışında kalmıştır (Lordoğlu, vd., 1999:1). Kavramın tarihsel sürecin belli dönemlerinde aşağılayıcı bir anlam içerdığı anlaşılmaktadır (Méda, 2012:41-42). Toplumda sınıfsal farkların bulunduğu sanayi devrimi öncesi işlerin alt tabakada bulunanlar ve köleler tarafından yapılması nedeniyle çalışma ile köleliğin bağdaştırılması bu durumu açıklayabilir. Sanayi devrimi ile çalışma yaşamındaki değişikliklerin yanında kavramın anlamı olumsuzdan olumluya dönmüş Sanayi devrimi, çalışma kavramının tarihi süreçteki anlamını değiştirmiştir (Watson ve Watson, 2008:1).

### **1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Çalışma**

Tarım toplumunu şehirlerde yaşayan fabrika işçisi toplumuna dönüştüren sanayi devrimi başlangıçta sağladığı makineleşme ile kitlesel üretime geçmiş fakat çalışma kavramı üzerindeki değişikliği yalnızca şekilsel olarak kalmıştır. Kölelik düzeninin şekil değiştirdiği bu ilk dönem çalışanların emek sömürüsüne kaldığı yerden devam etmiştir. Üretimin emek sömürüsüne dayandığı bu dönemde çalışan hakları göz ardı edilmiş ve sermaye ile gücü elinde bulunduranların menfaatleri ön planda tutulmuştur (Lordoğlu, vd., 1999:21-23). Artan sanayileşme çalışan sayısında da artışa neden olmuş verimlilik ve kâr amacıyla sistematik bir yönetim işleyiş yapısının belirlenmesi sonucunu doğurmuştur (Şimşek, 2003:9). Çalışanların sistemli bir şekilde ele alınması “Bilimsel Yönetim İlkeleri” ile Taylor tarafından gerçekleştirilen verimliliği artırma yaklaşımı olmuştur. Bireyi makinenin bir parçası olarak gören, iyi kurgulanmış bir yönetim anlayışının her yer ve koşulda geçerli olabileceği ve böyle bir sistemde insanın rasyonel davranış göstereceğini savunan yaklaşım bu yönüyle çalışma hayatındaki insan unsurunu görmezden gelmiştir. İnsan davranışlarının değişkenliği, verimlilik, aidiyet gibi kavramlar davranışsal yönetim yaklaşımını beraberinde getirmiş ve insanı makinelerin parçası olmaktan çok duyguları ile hareket eden varlıklar olarak ele almalarına neden olmuştur. Davranış bilimciler daha insani bir yönetim anlayışı ile insana değer veren bir yaklaşımı savunmuşlardır (Perinçek, vd., 2008:84).

Sanayi devrimi ile başlayan gelişim süreci çalışma yaşamını tümüyle değiştirmiştir (Arısoy, 2005: 45). Ev ve iş hayatının ayrılması, verimlilik ve rekabet kavramlarının ortaya çıkması, köyden kentlere göç, sendikalaşma ve teknolojik yenilikler bu değişimin içinde

gösterilebilir (Keser, 2009: 14-21). Dönemin en önemli sonucu kas gücünden bilgi gücüne geçişin yaşanmasıdır (Feenberg, 1990: 709-710). Günümüzde çalışma kavramı bilgi ve teknolojiye bağlı olarak yapısal değişikliklere uğramış ve çalışma şekilleri değişmiştir (Keser, 2009: 23). Yaşanan değişim, önceki dönemlerden farklı bir süreci içermektedir (Huber, 1984: 928-929). Çalışmanın klasik anlamından farklı yeni modellerin ortaya çıktığı bir süreç başlamış ve çalışma saati kavramını değiştirerek örgüt ve bireylere daha fazla esneklik getirmiştir (Keser, 2009: 24-25). Dijitalleşme ve bilgisayar altyapısının gelişmesi fiziki çalışma ortamlarını hızla yeni çalışma modellerine bırakmaya başlamış ve çalışma hayatında yeni bir döneme girilmiştir.

## 1.2. Çalışma Türleri

Sanayi devrimi ile çalışma kavramı, sosyal hayat içindeki yerini ve birey için anlamını bulmaya çalışmış bu durum gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Çalışmanın resmi anlamı bireyin bir yerde kayıtlı olarak çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal hayat içinde kavram her aşamada bu tanımlamaya uymamakta ve resmi anlamının dışında birey, toplum, kültür gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Keser, 2009:2).

Ülkemizde çalışma kavramı ve şekilleri 4857 sayılı İş kanununa göre düzenlenmektedir. Kanun uyarınca iş sözleşmeleri, işçinin belirli ücret karşılığı işverene bağlı iş yapmasını içeren sözleşmelerdir. Bu sözleşmeler çalışma süreleri, karşılığında ödenecek ücretler ile işe alım, işten çıkarma ve fesih işlemleri gibi düzenlemeleri içermektedir. 4857 sayılı kanunun ikinci bölümünde belirlenen iş sözleşmeleri şu şekilde düzenlenmiştir.

### *Belirli / Belirsiz Süreli İş Sözleşmeleri*

İş sözleşmesinin belirli bir süreye tabi olarak yapılmaması belirsiz süreli iş sözleşmesi, işin belirli bir süreye tabi tutulduğu, sınırların belirlendiği ve işveren ile iş gören arasında yazılı olarak yapılan iş sözleşmeleri de belirli iş sözleşmeleridir.

### *Tam / Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri*

Haftalık çalışma süresinin kanuni olarak belirlendiği sürelerdeki çalışma sözleşmeleri tam süreli, emsal çalışma sürelerinden daha az olarak belirlendiği ve ödenecek ücretinde çalışma süresi ile orantılı olduğu sözleşmeler de kısmi süreli iş sözleşmeleridir.

### *Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışmaya Dayalı İş Sözleşmesi*

Yazılı olarak düzenlenen ve iş görenin ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işi yerine getirmesi üzerine işveren ile aralarında anlaştıkları sözleşme türü çağrı üzerine çalışma sözleşmelerinin konusunu oluşturmaktadır. Sözleşmede iş görenin çalışma süreleri ve çalışma şekilleri açıkça belirtilmeli aksi halde kanunun ilgili hükümleri geçerli olmaktadır. Yazılı şarta tabi olan ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından düzenlenen uzaktan çalışma, normal iş akdindeki geçerli tüm haklara sahip olunan ancak çalışma yer ve şekli açısından farklılıkları olan iş sözleşmeleridir. Burada iş gören evinden ya da teknolojik iletişim araçları ile üstüne düşen işleri yapmaktadır. İş edinimi işletmenin dışındaki ortamlarda gerçekleşmektedir.

### *Deneme Süreli İş Sözleşmeleri*

Çalışılan günler için ücret ve hakların saklı kaldığı yazılı şarta bağlı olarak, toplu sözleşme hariç en çok iki ay olarak belirlenebilen işveren ile iş gören arasında mutabık kalınarak belirlenen iş sözleşmeleridir.

### *Takım Sözleşmesi*

Yazılı şarta bağlı olarak birden çok çalışanın oluşturduğu bir takımın arasından birinin takım kılavuzu olarak işveren ile yaptığı sözleşme türüdür. Burada takımda bulunan tüm bireylerin yapacakları iş ve alacakları ücret yazılı sözleşmede gösterilmek zorundadır.

Çevresel değişim, teknoloji, krizler, küreselleşme, iletişim ağı gibi durumlar çalışma şekillerinde farklılıklara ve değişikliklere neden olmaktadır. Örgütler mevcut durumlarını göz önüne alarak farklı çalışma modellerini kendi bünyelerinde kısmi ya da bütün olarak uygulamaktadır.

### **1.2.1. Standart Çalışma**

Haftanın beş günü günlük sekiz ila dokuz saat çalışanların örgütün belirlemiş olduğu çalışma alanına gelerek fiziki denetime tabi tutulduğu ve çalıştırıldığı çalışma modeli “standart çalışma” olarak kabul edilmektedir (Karakoyun, 2007:5). Bu çalışma modelinde işin yapılma biçimi, malzeme ve denetim örgütün imkânları dâhilinde yapılmaktadır. Çalışma ortamı, iletişim ve iş süreçleri organize edilmiş bir sistemden meydana gelmekte, zaman ve mekân esnekliği bulunmamaktadır. Çalışan kendisine verilen rolü örgütün sunmuş

olduğu alan ve beklenen zamanda yerine getirmek ile sorumludur. Ayrıca sunulan ortam için gerektiği şekilde profesyonellerden oluşmaktadır.

Gelişen çevresel koşullar ve teknoloji çalışma modellerini değiştirerek farklı çalışma biçimlerini gündeme getirmektedir. Standart çalışmanın dışında kalan bu çalışma modelleri standart çalışma faktörlerini esnetmektedir (Karadeniz, 2011: 84).

### **1.2.2. Alternatif Çalışma Modelleri**

Bilgi teknolojisindeki devrim; zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırarak farklı çalışma modellerini beraberinde getirmiştir. Bilgi çağının en önemli aracı olan bilgisayar cihazları, çalışma modellerindeki değişiklikle birlikte toplumun zaman ve mekân kavramları ile ekonomik, teknik ve mesleki yapılarının kökten değişmesine neden olmuştur. Makineleşmenin neden olduğu tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin ardından bilgi teknolojileri de bilgi toplumu kavramını meydana getirmiş bunun sonucunda çalışma yapısı ile anlamını değiştirmiştir (Kumar, 2013: 22-37). Bu gelişmeler esneklik ile çalışanların daha fazla rol üstlendikleri yeni uygulamalara neden olmaktadır (Özcan, 2014:8). Standart çalışma programı olarak görülen haftanın beş günü (Pazartesi-Cuma) sabah sekiz akşam on yedi arası sekiz saat belirli yerde gerçekleşen çalışma düzeni dışındaki çalışma biçimleri, yeni çalışma modelleri olarak görülmektedir (Karakoyun, 2007:5).

Çalışma kavramındaki dönüşüm yalnızca iş ve örgütsel yapı üzerinde kalmamış bireyin günlük yaşantısını, algılarını, tüketim alışkanlıklarını da değiştirmiş, birey üzerindeki dönüşüm sosyal yapıya yansımış ve çalışmanın klasik anlamı, yerini değişen yeni süreçlere bırakmıştır.

### **Esnek Çalışma Saatleri**

Esnek çalışma uygulamaları çalışanların standart çalışma dışında nerede ve ne zaman çalışacakları ile ilgili kontrol sağlayan örgütsel düzenlemelerdir (Hill vd., 2010). Hackman ve Oldham (1976), esnek çalışmayı ilk olarak *görev ve zaman üzerinde özerklik* olarak iki başlıkta ele almıştır. Ronen (1981) örgütlerin çalışma süresini bant genişliği olarak ele almış ve daha uzun süre açık olan işletmelerin esnek çalışma uygulamalarında daha avantajlı olduğunu bildirmiştir. Thompson (2013), ise çalışanlara tam olarak özerklik sağlanması için sonuca yönelik çalışma ortamlarının oluşturulmasını savunmaktadır. Kısaca çalışan tüm

çalışmadan sorumludur ve istediği zaman istediği kadar çalıştığı ancak zamanında işi teslim ettiği programlar ile tam esneklik sağlanmaktadır. Çalışma ortamı ve koşullar örgütlerin mevcut durumuna göre belirlenebilir.

Esnek çalışma, çalışanların çalışma saatini, belirli kurallar ve sürelerde olmak kaydıyla başlama ve bitirme zamanlarını belirleyebildikleri alternatif çalışma yöntemlerinden biridir (Acar, 1992:70; Uyargil ve Uluhan, 200:76). Örgütün ihtiyaçlarına göre iş sürelerinin belirlenebilmesine olanak sağlanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin uygulanmasında birçok faktör rol oynayabilir. İlk olarak ortaya çıkışında trafik yoğunluğunun azaltılması söz konusu iken günümüzde çalışan verimliliği, devamsızlığın azaltılması, performans gibi birçok bireysel faktörün yanında küresel olarak yaşanan salgın gibi çevresel faktörlerin de rol oynadığı görülmektedir. Esnek çalışma saatlerindeki önemli unsur, çalışanların çalışma saatlerinde değişiklik olmadan çalışma zamanlarını kendilerinin belirlenmesine olanak sağlanabilmesidir. Bu uygulamadaki temel amaç, örgütün ihtiyacı doğrultusunda insan kaynağının verimli kullanılmasıdır.

### **Kısmi Süreli Çalışma**

Yasal olarak belirlenmiş çalışma sürelerinden belirgin şekilde kısa, sürekli ve isteğe bağlı gerçekleşen çalışma modelidir. Çalışma süreleri ve şekilleri örgütün ihtiyacı doğrultusunda sektöre ve mesleğe göre gün, hafta ya da ayın belli saatlerinde gerçekleşmektedir. (Tokol, 2001:154-155). Başlangıçta düşük özellikli işler için kullanılırken günümüzde daha çok uzmanlık gerektiren işlerde de kullanılmaktadır (Yalınpala, 2002:284). Bu çalışma modelinde çalışanların sosyal hak kayıpları diğer modellere oranla daha fazladır. Kısmi süreli çalışmada standart çalışmaya göre çalışma süresinin az olması, süreklilik ve düzenin olması ayrıca çalışanın gönüllü olması kıstasları bulunmaktadır. Kısmi süreli çalışma işsizlik oranlarının azaltılması için bir araç olarak da kullanılmaktadır.

Kısmi süreli çalışma sektörel olarak bazı işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Günün belli saatlerinde yoğunluk yaşayan örgütler, ofis temizliği gibi sürekli ancak kısa sürede bitirilen işler gibi işin niteliğinin etkili olduğu işlerin yanında öğrenci, emekli, engelli ve kadınların çalışma hayatında tercihen kullanmak istedikleri çalışma biçimidir.

## **İş Paylaşımı**

Birden fazla çalışanın tam gün süreli bir işi ve işin getirilerini işverenin onayı ile paylaştığı iş modelidir. İş paylaşımında çalışma süresi ve sorumluluk eşit bölünebileceği gibi farklı şekillerde de bölünebilmektedir (Uyargil ve Uluhan, 2000:78). İş paylaşımında çalışanlardan herhangi birinin bir nedene bağlı olarak işini yapamaması durumunda grup üyeleri kalan işi yürüterek işin aksamasına engel olmaktadır. Bu model, çalışanların çalışma zamanını ve şeklini belirleyebildikleri bir esneklik sağlamaktadır (Tokol, 2001:157).

Çalışanların kendi yetenekleri ile uzmanlıklarına göre çalışmalarına olanak sağlaması ve özellikle belirli uzmanlık ve yüksek nitelikli işlere uygulanması açısından işi paylaşanlar arasındaki iletişimin düzeyi başarı üzerinde rol oynamaktadır.

## **Sıkıştırılmış İş Haftası**

Sıkıştırılmış iş haftası modelinde toplam çalışma süresinde bir değişiklik yapılmadan çalışılan gün sayısında azaltma yapılmaktadır. Örneğin, çalışanların haftanın beş ya da altı gününde tamamlamaları gereken çalışma süresini günlük daha fazla süre çalışarak üç ila dört güne kısaltabilmelerine imkân tanınmaktadır. Bu çalışma modelinde çalışma süresi işverenin de onayı ile haftanın istenilen günlerine farklı şekillerde sıkıştırılabilmektedir. Sıkıştırılmış iş haftası modelinde işletmelerin yol, yemek masraflarında azalma yaşanırken çalışanlara daha fazla zaman kalmaktadır. Ancak yoğun çalışma temposu nedeniyle verimlilik, iş kazaları gibi sorunları beraberinde getirmektedir (Tokol, 2001:168).

## **Vardiyalı Çalışma**

Vardiyalı çalışma modeli, işletmelerin sürekli çalışabilmelerine olanak sağlaması, makine ve sistemlerin aktif olarak kullanılması bakımından tercih edilen çalışma modelidir. Toplam gün süresinin çalışma periyotlarına bölünerek elde edilen biçimleri mevcuttur. Vardiyalı çalışma modelinin çalışılan iş kolu ve yapılan mesleğe göre farklı şekilleri bulunmaktadır. Örneğin bu çalışma modeli, 8'er saatlik üç vardiya şeklinde uygulanabileceği gibi, iki vardiya ya da 24 saatlik nöbet ve iki tam gün istirahat şeklinde de uygulanabilmektedir. Haberleşme, lojistik, sağlık, güvenlik, enerji gibi kesintisiz faaliyet gösteren örgütler sıklıkla vardiyalı çalışma modellerini tercih etmektedirler (Acar, 1992:77). Bu durum standart çalışma modelinin dışında çalışmak isteyen çalışanlar için faydalı olsa da



çoğunlukla aşırı yorgunluk, aile hayatına olumsuz yansıma gibi durumlara bağlı olarak devamsızlık ve iş devir oranlarında artışa neden olduğu bilinmektedir.

### **Çağrı Üzerine Çalışma**

İletişim ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte insan kaynakları uygulamaları ve çalışma modellerinde gelişmeler yaşanmış ve esnek çalışma uygulamaları arasında bulunan çağrı üzerine çalışma modeli çalışma hayatında giderek yaygınlaşmıştır (Güner, 2016:267). Çağrı üzerine çalışma, önceden belirlenmiş bir iş sözleşmesine istinaden çalışanın işe çağrılması ile örgüte gelerek çalışması durumudur. Bu çalışma biçiminde amaç, talep değişimlerine uyumdur. Ekonomik krizlerin yoğun olarak hissedildiği dönemlerde işçi çıkarmanın önüne geçmesinden dolayı tercih edilmektedir (Öztürkoğlu, 2013:119-120). Bu çalışma modeli, talep değişimlerine hızlı cevap verilebilmesinden dolayı daha fazla işgücüne ihtiyaç duyulduğu dönemlerde örgütler için bir avantaj olarak da değerlendirilmektedir.

### **Uzaktan Çalışma (Telework)**

Uzaktan çalışma; “Yapılan işin bütünü ya da bir bölümünün örgütün sağladığı fiziki koşulların dışında bir yerde gerçekleştirildiği çalışma biçimi olarak” tanımlanmaktadır (ILO, 2020). Uzaktan çalışma, teknolojik gelişmelere bağlı olarak kullanılmaya başlayan ofis dışı çalışma uygulamalarıdır. 1990’lı yıllarda çalışma hayatının tamamına yayılacağı düşünülen uzaktan çalışma modeli beklenen düzeyde hızlı bir gelişme gösterememiştir (Illegems vd., 2001:275).

İşe gidip gelme zaman ve masrafının olmaması, ofis harcamaları, aileye zaman ayırma gibi olumlu yönleri ve çalışanların istediği yer ve zamanda çalışabilmelerine olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir (Wynarczyk, 2005:238). Ancak fiili olarak işin başında olunması gereken emek yoğun işlerde kullanılamamakta ve her sektör için uygulanamamaktadır. Örgütlerin birçoğu nitelikli işgücü ve maliyetler nedeniyle uzaktan çalışma modelini teşvik etmektedir. Model çalışanlara çalışma yeri konusunda esneklik ve tercih yapabilme imkânı sunmaktadır (Demirbilek, 2007:73).

## **Evden Çalışma**

Evden çalışma, mal ve hizmet üretiminin çalışanların evlerinde gerçekleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Koyuncu, 2008:2). Başka bir tanımda ise çalışanların örgütün fiziki koşullarının dışında belirli bir sözleşme kapsamında belirli bir işi yapmaları şeklinde açıklanmaktadır (Erdut, 2005:35). Bilgi teknolojilerinin yardımıyla, bir işin tamamı ya da bir kısmının örgütün fiziki ortamından bağımsız olarak evden gerçekleştirilmesi anlamı taşımaktadır (Kavi ve Koçak, 2010:76).

Evden çalışma, özellikle ev ekonomisine katkı sağlanabilmesi, kadınların iş yaşamına dâhil edilmesi ve herhangi bir nedenden dolayı evinin dışında çalışma koşullarına uygun olmayan bireylerin sosyal yaşama uyumu için kullanılan çalışma modelidir (Özçelik, 1995:105). Çalışanlar mevcut sorumluluklarının yanında çalışma hayatına katılarak ekonomik gelir elde edebilmektedir. Son yıllarda özellikle ev kadınlarının ev işlerini yürütebilmeleri ve ekonomik gelir elde edebilmeleri nedeniyle tercih edilmektedir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak yapılan iş ile mekân arasındaki bağımlılık düzeyi azalmış, zaman ve mekân esnekliğinin daha yüksek olduğu evden çalışma modelleri giderek yaygınlaşmıştır (Naswall vd., 2008:4).

## **Geçici İş İlişkisi**

Geçici iş ilişkisi 4857 sayılı iş kanununun 7. Maddesinde düzenlenmiştir (Keser, 2006). Geçici iş ilişkisi, değişen koşulların çalışma hayatındaki yansımalarından biridir (Caniklioğlu, 2008). Geçici olarak oluşan işgücü ihtiyacının karşılanması amacıyla esnek çalışma modelidir. Temel işgücüne ek olarak tam zamanlı çalışmaya geçişe yardımcı süreç olarak ele alınmaktadır (McIlroy, 1995:132).

Geçici iş ilişkisi, genellikle mevsimlik iş süreçlerinde kullanılan ve işverenin iş sözleşmesine bağlı olarak çalışanın yapacağı işi rızası doğrultusunda başka bir işverene devri söz konusudur. İşverene ihtiyaç duyduğunda gerekli emek gücünü sağlarken çalışanın da farklı işverenler ile çalışmasına olanak vererek işsizliği önlemeye yönelik çalışma modelidir (Zeytinoğlu, 2012:162).

### **1.3. Alternatif Çalışma Modellerini Etkileyen Faktörler**

Çalışma hayatı insanlığın gelişimi ile değişimini sürdürmektedir. Kölelik kavramından günümüze çalışma kavramı; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisi ile değişime uğramaktadır. Bu değişim, bireyin iş yaşamı ve beraberinde tüm sosyal hayatında belirgin şekilde kendini göstermektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin hızlı değişimi, yenilikçi teknoloji ve farklılaşan beklentiler, üretim ve hizmet sunumunda sürekli yenilenmeye ve beraberinde de insan kaynakları yönetiminde gelişmelere neden olmaktadır (Harmon, 1996).

#### **1.3.1. Teknoloji ve İletişim Araçlarının Gelişmesi**

Teknoloji ve iletişim araçlarının gelişimi istihdam, meslek ve işgücünde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir (Aron, 1967:117). Bilgi, üretimin temel kaynağını oluşturmuş ve teknolojik gelişim toplumun vazgeçilmez bir unsuru konumuna gelmiştir. Çok uluslu örgütlerin küresel düzeyde üretim modelleri, bilgi ve teknolojiyi daha merkezi bir konuma taşımış bu durum mekânsal ve coğrafi uzaklığı bir sorun olmaktan çıkararak yaklaşımlara neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler ve enformasyon, üretim ve hizmetin küreselleşmesi ile sermayenin de küreselleşmesine neden olmuş bilginin işlendiği bu yeni piyasa “ağ ekonomisi” olarak kavramsallaşmıştır. Teknoloji ve iletişim araçları sayesinde geleneksel örgüt yapısı değişime uğramış mekân ve zaman sınırlamalarının kalkması nedeniyle yönetim anlayışı ve istihdam biçimleri de bu değişimden etkilenmiştir.

#### **1.3.2. Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet**

Teknoloji ve enformasyondaki ilerleme meslekleri ve istihdamı etkilemiş insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturan verimlilik kavramı şekil değiştirerek işletmeler açısından önemi korumaya devam etmiştir. Özellikle iletişim alanındaki ilerleme ile internetin yayılımı örgütler ile çalışanlar ve müşterileri arasında sürekli etkileşim içinde bulunmalarına olanak sağlamıştır. Bu durum, şirketleri bilgi ve teknoloji açısından rekabete zorlamış ve enformasyon ağları ile esnek yapıyı beraberinde getirmiştir (Castells, 2013:326-357). İnternet, örgütler için tüm dünyayı ulaşılabilir bir pazar haline dönüştürerek rekabet üzerinde etkili olmuştur. Örgütler, artan rekabet ile baş edebilmek ve farklılık oluşturabilmek adına iyi insan kaynağını elinde bulundurma çabalarına yansımıştır. Teknolojik altyapının

ilerlemesi dünyanın neresinde olursa olsun insan kaynağına ulaşmadaki sorunu ortadan kaldırmış ve yeni çalışma modellerinin önünü açmıştır.

### **1.3.3. Sosyo-Ekonomik Gelişmeler ve İşsizlik**

Dünya, ilkel topluluklardan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan da bilgi toplumuna doğru gelişme göstermiştir (Aktan ve Tunç, 1998:119). Üretim sistemleri kas ve makine gücünden bilgi gücüne doğru kaymış bu durum bilgi teknolojilerinin ilerlemesini sağlamış ve bilgi toplumu kavramlarını meydana getirmiştir (Webster, 2006: 8-10). Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ülke ekonomileri üzerinde günden güne etkisini artırmakta ve ekonomik büyüme ile yoksulluk üzerinde temel rol oynamaktadır (Hodrab ve Maitah, 2016). Gelişen teknoloji, yeni iş kollarını ortaya çıkararak emek yoğun sektörlerdeki insan ihtiyacını azaltmış ve farklı çalışma modellerine geçişi hızlandırmıştır.

### **1.3.4. Sektörel Gelişmeler ve Kuşak Farklılıkları**

Sanayi devrimi ile başlayan kitlesel üretim, ürün çeşitliliği ve globalleşme çalışma hayatındaki sektörel gelişmeleri hızlandırmıştır. Makineleşmenin hızlanması, bilim ve teknolojik ilerlemelerin sanayi ve iş kollarında kullanılması, çalışma yapılarını ve üretim faktörlerini etkileyerek çalışma hayatı ile sosyal hayatın değişmesine neden olmuştur. Sektörel değişim çalışma modellerine yansımış bilgisayar ve iletişim teknolojileri mekânsal ve zamansal sınırlamaları kaldırarak farklı çalışma şekillerini beraberinde getirmiştir.

*Kuşaklar, aynı tarihsel süreç içinde yaşamış, benzer olaylara tanıklık etmiş ve benzer sosyal kimliği paylaşan topluluklar* (Lagree, 1991:7) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yaşanan dönemlere göre bireylerin düşünce, beklenti ve isteklerinde farklılıklar görülmesi muhtemeldir. Teknolojik gelişmelerdeki hızlı süreç kuşaklar arası farkın açılmasına özellikle teknolojik araçları kullanmada farklılaşmaya neden olmakla birlikte düşünce, istek ve beklentilerdeki değişiklik sosyalleşme ve iletişim faktörlerini de etkilemektedir.

### **1.3.5. Ulusal ve Küresel Krizler**

Krizler, çeşitli nedenlere bağlı olarak (Salgın hastalıklar, Afetler, Savaşlar, Ekonomik ve Politik sorunlar) gelişen, belirsizliğin yüksek olduğu öngörülemeyen durumlar

olarak görülmekte, olumlu ya da olumsuz tüm sektörleri, çalışma yaşamını ve sosyal hayatı etkileyebilmektedir. Krizler ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak toplum ve birey davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Kaya (2002), çalışmasında krizlerin aile hayatı, eğlence alışkanlıkları ve davranış değişikliklerine neden olduğunu bildirmiştir.

2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkarak tüm dünyayı etkisi altına alan covid-19 pandemisi döneminde örgütler sürdürülebilirlik için dijitalleşmenin önemini anlamış ve gerekli koşulları sağlayabilmek adına değişim süreçlerini işletmiştir. Ayrıca salgın nedeniyle çalışma modellerinde zorunlu uygulamalara geçilmiş, bu durum sürece adaptasyonda daha önce teknolojik uygunluğu olan örgütleri bir adım öne çıkarmıştır.

Örgütler, doğadaki tüm unsurlar gibi değişim ve yeniliğe maruz kalmaktadır (Iverson,1996:122). Değişim birçok faktörden etkilenebilir. Bunlar iç çevre unsurları olabileceği gibi dış çevrenin oluşturduğu faktörler de olabilir (Duman, 2012). Değişim, sistemin bütününe uygulanabileceği gibi yalnızca belli boyutlara da uygulanabilir. Örgütler sürdürülebilirlik ve rekabeti sağlamak için teknolojik gelişmelere ayak uydurmalı ve örgüt yapısını bu sürece uygun hale getirmeye çabalamalıdır (Tunçer, 2013). Bu değişime ayak uydurabilenler sürdürülebilirliklerini korurken adaptasyon sorunu yaşayanlar doğa kanunlarına maruz kalarak yok olmaktadır. Krizler, örgütlerin beklenmedikleri durumlar ile karşı karşıya kaldığı belirsizliğin yüksek olduğu kaotik ortamlara neden olarak örgütleri insan kaynağı planlamasında farklı çalışma modelleri geliştirmeye yöneltmektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde insan kaynakları ile örgüt kuramları arasındaki ilişki ilgili literatür kapsamında değerlendirilmiştir. Bu kapsamda alternatif çalışma modelleri ile ilgili çalışmamızın kuramsal modeli alan yazın değerlendirmesi ile ortaya konmuştur.

#### **2.1. Örgüt Kuramlarının İnsan Kaynağı ile Örgüt Arasındaki İlişisine Yönelik Değerlendirme**

Teknolojik ilerlemeler, iletişim araçlarının gelişmesi, bilimsel faaliyetler, savaşlar gibi sosyolojik, politik ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak başta birey olmak üzere toplum ve örgütler değişime uğramaktadır. Yaşanan gelişmeler yönetim anlayışını ve yönetim süreçlerini de değişimin bir parçası haline getirmektedir. Birçok farklı disiplinden yararlanan yönetim, tarihsel süreç içerisinde gelişerek insanın odak noktasına geldiği bir yapıya bürünmüştür. Yönetimin bir bilim olarak ele alınmaya başlamasından bu yana en büyük değişiklik bireyin algılanması, anlaşılması ve konumlandırılması üzerine gerçekleşmektedir.

Yönetim kuramlarının insan kaynağına bakışı ve örgüt ilişkileri içindeki yerini algılamak için konu hakkındaki kuramların gözden geçirilmesi ve anlaşılması gelecek çalışmalar için de bir rehber olacaktır.

##### **2.1.1. Klasik Kuram ve İnsan Kaynakları**

Klasik kuram, örgütlerin tüm faaliyetlerinin bilimsel olarak sistemli bir şekilde ele alındığı örgüt kuramlarının temelini oluşturmaktadır. Bu kuram Frederick Winslow Taylor (The Principles of Scientific Management), Henri Fayol (Administration Industrielle et Generale) ve Max Weber (The Theory of Social and Economic Organizations)' in çalışmalarına dayanmaktadır. Klasik kuram yönetimi bilimsel yaklaşımla ele almış ancak yalnızca verimliliğe odaklanarak örgütleri kapalı bir yapıda değerlendirmiş bundan dolayı çalışan ve çevre etkilerini göz ardı etmiştir. Klasik kuram, bireyi makineler ile uyumlu çalışarak verimliliği artıracak bir unsur olarak değerlendirmektedir (Morgan, 1986). En az girdi ile maksimum çıktının sağlanması için insan davranışlarının tekdüzeleştirilmesi ve makinelere uyumlu hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Fişek, 1979:133).

Klasik kuram, en iyi örgütün nasıl kurulacağına odaklanmış rasyonel ve mekanik süreçlerden oluşan kapalı örgüt yapısını temel almaktadır. Klasik kuram, insani değerlerin iş hayatına olan yansımalarını görmezden gelerek bireyin oluşturulacak koşullara her şekilde uyum sağlayacağını savunmaktadır. Bireyi motive eden unsurlar ve birey davranışları yeteri kadar ele alınmamış ya da eksik ele alınmış bunun sonucunda yaşanan gelişmeler ve yapılan çalışmalar bu sorunun çözümüne odaklanan yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır.

### **2.1.2. Beşerî İlişkiler Kuramı (Neo Klasik Kuram) ve İnsan Kaynakları**

Yaşanan gelişmeler, örgütleri yeni yönetim anlayışları ve uygulamaları konusunda bir değişime yönlendirmiş ve esas itibari ile klasik anlayışın ilkelerini temel almasına rağmen bireyi merkezine alan beşerî ilişkiler kuramını ortaya çıkarmıştır. Çalışanların beklenen verimlilik ve performans düzeylerine ulaşamaması, çalışma ve ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler, bireyi odak noktasına alan beşerî ilişkiler kuramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Beşerî ilişkiler kuramı bireyin iş ve sosyal yaşamını içine alan bireysel tatmin ve performansa yönelik örgüt yapılarını savunmaktadır (Kreps, 1986:79). Elton Mayo ve arkadaşları tarafından 1924-1932 tarihleri arasında yürütülen Hawthorne araştırmaları klasik kuramın öngöremediği informal yapılanmanın önemini ortaya çıkarmış ve beşerî ilişkiler kuramının temelini oluşturmuştur. Bu dönemde yapılan araştırmalar bireyin çevresi ile etkileşim ve iletişim halinde olan bir unsur olarak ele alınması gerektiği ve bireyin davranışları üzerinde çevresi ile olan iletişimin rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Örgüt içinde birey ve birey davranışları, gruplar ve sosyal ilişkiler ile bunlara etki eden faktörlerin anlaşılmasını amaçlamaktadır. Örgütün sosyal bir sistem olduğunu savunulmaktadır (Doğan, 1982:185).

Beşerî ilişkiler kuramı, örgütsel davranışın açıklanmasında psikoloji ve sosyoloji biliminden yararlanılması gerektiğini savunarak, örgüt içinde birey ve bireylerin oluşturduğu grupların tutum ve davranışlarının açıklanmasına odaklanmaktadır (von Colbe ve Lassmann, 1991:4). Hawthorne araştırmaları birey davranışlarının iş yaşamı için önemini ortaya koyarak alana katkı yapan farklı çalışmaları beraberinde getirmektedir. Douglas McGregor (The Human Side of Enterprise), Frederick Herzberg (The Motivation to Work), Rensis Likert (The Human Organization) ve Abraham H. Maslow (The Theory of Human Motivation) yaptıkları çalışmalar ile örgüt içindeki iletişim, birey davranışları ve grupların iş yaşamına olan yansımalarını ortaya koymaktadır. Klasik kuramın biçimsel olarak ele

aldığı iletişimin dışında gelişen doğal iletişimin etkileri vurgulanmaktadır (Shockley-Zalabak, 1999: 106).

### **Hawthorne Araştırmaları ve İnsan Kaynakları**

Elton Mayo ve arkadaşları, örgüt yönetiminde bireye gösterilen öneme göre daha fazla verim ve performans alacakları varsayımı ile yeni bir yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Hawthorne araştırmalarının örgütsel davranış açısından sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2016:20).

*-İşin miktarını fizik kapasite değil sosyal kapasite belirler.*

*-Maddi olmayan ödüllendirme sistemleri çalışanların iş tatmininde önemli rol oynamaktadır.*

*-Çalışanların davranışlarında üyesi buldukları gruplar belirleyici olabilmektedir.*

Hawthorne araştırmaları klasik yönetim anlayışının eksik bıraktığı birey kavramının ve örgüt içi informal yapının önemini ortaya çıkaran bir sonuca ulaşmaktadır. Bu açıdan birey davranışlarının yansımaları ve sonuçlarını anlamaya yönelik örgütsel davranış çalışmalarının da önü açılmıştır. Örgütsel davranış çalışmaları, Hawthorne araştırmaları verimliliğin birey ile ilgili faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuş bu durum insan ilişkileri kuramı ile birlikte birey ve bireylerin oluşturduğu gruplar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu süreç de çalışanların motivasyonları, tutumları, örgütsel stres, güç ve politika gibi kavramlar ele alınmıştır (Riggio, 2014:7-9). Adalet ve çalışan hakları gibi kavramlar da örgütsel davranış ve insan kaynaklarının konusu haline gelmiştir (Ashkanasy vd., 2002:309).

### **X-Y Kuramı ve İnsan Kaynakları**

McGregor, The Human Side of Enterprise (Girişimin Beşerî Yanı) isimli çalışmasında X ve Y kuramları ile Klasik ve Neoklasik görüşleri özetlemiştir. Çalışmada X ile klasik kuramı, Y ile bireyin sosyal ve psikolojik yönlerini ele almıştır (Tutar, 2016:21). X-Y kuramı insana bakış açısını değerlendirmiş, çalışma hayatında bireyin anlaşılmasının önemi üzerine bir katkı sağlamıştır. Bu anlamda söz konusu kuram, bireyin her koşulda rasyonel davranış gösteremeyeceğinin ve her koşulda aynı yönetim unsurlarının geçerli olamayacağına bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. X-Y kuramı, örgüt içinde yönetici davranışlarının yöneticilerin bireysel görüşleri ve diğer çalışanları nasıl algıladıklarına bağlı



olarak değişkenlik gösterdiğini savunmaktadır. Kuramın ana teması örgüt içindeki yöneticiler ve yöneticilerin yönlendirilmesidir (Öktem, 1991:48).

X ve Y kuramı varsayımları şu şekilde belirlenmiştir (Sığrı ve Gürbüz, 2013:145).

X kuramı; *Çalışanlar çalışmayı sevmez işten kaytarma eğilimindedirler. Belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için yönlendirmeye, denetlenmeye ve zorlamaya ihtiyaç duyarlar. Sorumluluktan kaçarlar ve emir beklerler. İş güvenliğine ön planda tuttıkları için çok az hırsları vardır.*

Y kuramı; *Çalışanlar işleri oyun ve dinlenme faaliyeti olarak görürler. Benimsedikleri amaçlara ulaşmak için kendilerini kontrol edebilirler. Sorumluluktan kaçmazlar. Yaratıcı düşünce ve fikirler geliştirebilirler.*

#### **Sistem 1-4 Modeli ve İnsan Kaynakları**

Özel ve kamuda çalışan başarılı yöneticilerin uyguladıkları yönetim uygulamalarını temel alan bir örgüt teorisi olarak nitelendirilmektedir (Likert, 1961:7). Örgütlerin verimliliklerinde önemli rol oynayan yönetici uygulamalarının farklılıkları üzerine odaklanan yaklaşım, bireysel düzeyde yönetici uygulamalarındaki farklılıkların genel kabul görmüş yöntemlerden farklı olduğu ve bunların sonuçlarının yeterince açıklanmadığını bildirilmektedir (Likert, 1961:97). Rensist Likert, tarafından geliştirilen model örgütlerin etkinliklerini yönetici davranışları üzerinden değerlendirmiş ve yönetici davranışlarını *sistem 1-4* olarak sınıflandıran yaklaşımı ileri sürmüştür (Koçel, 2018:255).

Örgütlerdeki insan ilişkileri ve ihtiyaçlarını temel alan yaklaşım, bunları görmezden gelmenin işten ayrılma, motivasyon bozukluğu, verimsizlik gibi olumsuzluklara neden olabileceğini ileri sürmüştür. Çalışanları yönetim anlayışı ve yöneticinin davranışları ile değerlendiren bir model olgusu geliştirmiştir (Tutar, 2016:22). Yönetici davranışlarını Sistem-1: “İstismarcı Otokratik”, Sistem-2: “Yardımsever Otokratik”, Sistem-3: “Katılımcı” ve Sistem-4: “Demokratik” olmak üzere sınıflandırmanın yapılabileceğini göstermiştir (Koçel, 2018:255).

Sistem 1-4 modeli, insan kaynağını yöneticiler açısından değerlendirmiş ve yönetici davranışlarının örgütlerin etkinliğine yansıdığını savunan bir yaklaşım geliştirmiştir.

Modelin ortaya koyduğu sonuçlara göre verim ve üretim katkısı en yüksek olan liderlik yaklaşımlarının *sistem 3 ve sistem 4* olduğu belirtilmiştir (Likert, 1961).

### **Diğer Araştırmalar ve İnsan Kaynakları**

Beşerî ilişkiler kuramı Hawthorne araştırmaları ile birey davranışları üzerine yapılan birçok araştırmanın öncüsü olmuştur. Bu kapsamda yapılan Harwood araştırmaları insana verilen değer verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Örgüt geliştirmeyi temel alan araştırmalardan olan Harwood araştırmaları 1939-1947 arasında gerçekleştirilmiştir (Güler, 2015:12).

Yankee City araştırması teknolojik yeniliklerin birey ilişkilerine olan etkilerine odaklanmıştır. Bireylerin buldukları sosyo-ekonomik ve sosyal sınıf içinde nasıl sosyalleştikleri ve yönlendirildiklerini, bireyleri buldukları sosyal sınıfın dışına çıkmak için neyin harekete geçirdiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Doğrudan ya da dolaylı olarak birey davranışları ile ilgili sonuçları olsa da temellinde sosyal bir araştırmadır (Drake ve Cayton, 1970).

Tavistock Enstitüsü araştırması da kullanılan araç gereç değişimlerinin bireyi ne şekilde etkilediğini araştırmıştır (Aktan, 2005:138). Araştırma örgüt içinde verimli, motive ve mutlu çalışanların değişikliklerden nasıl etkilendikleri üzerine odaklanmaktadır (Eren, 2006:25).

### **2.1.3. Modern Yönetim Kuramı ve İnsan Kaynakları**

Klasik kuram bireyi rasyonel ve ekonomik, insan ilişkileri kuramı ise bireyi sosyal bir varlık olarak ele almıştır. Modern yönetim kuramı kendinden öncekilerden bağımsız olmamakla birlikte bireyi daha karmaşık ve farklı faktörlerden etkilenen bir unsur olarak değerlendirmektedir. Modern kuram; “sistem yaklaşımı” ve “durumsallık yaklaşımı” olmak üzere iki başlıkta irdelenmektedir. Klasik ve Neo-klasik kuramlar modern kuramların aksine örgütleri kapalı sistem olarak değerlendirmektedir. Modern yönetim kuramları örgütleri buldukları çevre ile etkileşen açık sistemler olarak ele almaktadır (Yüksel, 1997:15).

Sistem yaklaşımı örgüt kuramlarını bütünleştirici bir yapı sunması bakımından önem arz etmektedir (Can, 1992:55). Sistem yaklaşımı örgütün tüm birimlerini birbirleri ile ilişki

içinde bir yapı olarak ele almaktadır. Örgütü gelişen süreçler ve hedeflenen amaçlar için bir araya getirilmiş parçalar bütünü olarak değerlendirmektedir (Şimşek, 2001:90). Örgütü yapboz parçaları olarak ele alırsak birey bu parçalardan birini oluşturmaktadır ve yapbozun tamamını etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Sistem yaklaşımı sonuçları tek bir nedene bağlamaktan ziyade sonuca neden olan faktörlerin belirlenmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle bireyin davranışlarına neden olan faktörlerin belirlenmesi istenilen amaçlara ulaşmada örgütler için önem taşımaktadır. Sistem yaklaşımı, örgütleri çevresindeki kaynakları işleyen ve işlediği kaynakları mal ve hizmete dönüştürerek yeniden çevresine aktaran birimler olarak ele almaktadır (Öztürk, 2003:138).

Durumsallık yaklaşımı, 1970'li yıllar ile birlikte gelişmiş, temelinde sistem yaklaşımının tamamlayıcısı ya da geliştirilmiş versiyonu olarak değerlendirilmektedir (Ülgen, 1993:148). Yaklaşım, klasik kuramların açıklayamadığı örgütsel problemlerin çözümüne yol göstermiş, sistem yaklaşımının sınırlılıklarını çözmüş, uygulama ve teori ile ilişkiyi güçlendirmiş araştırma verilerine dayanmaktadır (Baransel, 1998:184).

Durumsallık yaklaşımı, örgütü bir bütünün parçaları olarak değerlendirerek bireyin her koşulda farklı davranış sergileyeceğini ve bu durumun bireyden bireye farklılık göstereceğini savunmaktadır. Her koşul için geçerli bir yaklaşım yoktur. Yönetim anlayışı ve örgüt yapısı birey, teknoloji ve çevreden etkilenmektedir. Klasik ve insan ilişkileri kuramları en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışırken modern kuram tanımlayıcı bir özellik göstermekte içinde bulunulan duruma göre olasılıkları değerlendirerek neler yapılması gerektiğini araştırmaktadır (Koçel, 1998:184).

#### **2.1.4. Postmodern Yönetim Yaklaşımları ve İnsan Kaynakları**

Postmodernizm kavramı, kapitalizmin gelişmesi ile yakından ilgilidir (King, 2005:519). Yüzyılın sonlarında küreselleşme ve rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, bireyin toplumsal konumundaki değişim, yönetim anlayışı ve uygulamalarındaki farklılaşma, çevresel değişimlere uyum ve çözüm odaklı yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Postmodern yaklaşım mevcut düşüncenin ötesinde, tüm bilimsel birikime karşı gelen bir başkaldırı ve nispi bakış açısidir (Kilduff ve Mehra, 1997:454).

Postmodernizm bireyin akıl ve bilimin ışığında gelişip özgürleşeceğini savunan bir kavramdır (Şaylan, 2002:129). Toplum ve toplumu etkileyen tüm unsurlar üzerinde etkili

olan kavram yönetim alanında paradigma değişimine neden olmuş, yerel, durumsal ve işlevselliği temel alan bir anlayışı ortaya çıkarmıştır (Yıldırım, 2010:704). Yapılan çalışmalar ve gelişen koşullara bağlı olarak çok sayıda yeni görüş ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018:365).

Verimlilik, performans, aidiyet kavramlarının önemli hale gelmesi nedeniyle insan kaynakları yönetimi örgütler için farklı bir boyuta taşınmıştır. Bu nedenle literatürde bireyi yalnızca üretim faktörlerine bağlı bir unsur olarak ele almak yerine onu anlamak, geliştirmek ve yönlendirebilmek adına çalışmalar yapılmaktadır. Postmodern yaklaşım, farklılıklara vurgu yaparak, kültür, gelenek, değer ve hayat tarzı farklılıklarını temel alır (Spicer, 2005:671).

Postmodern yaklaşım örgütleri değişime olan uyumları açısından sosyolojik ve iktisadi olarak makro bir yapıda ele almaktadır (Koçel, 2018:364). Yaşanan gelişmeler, örgütteki insan unsuruna olan bakışın değişmesine neden olmuş ve bu durum insan kaynakları yönetiminde de yeni çalışma modelleri ve uygulamaları ile kendini göstermiştir. Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık, değer yönetimi, liderlik, değişim yönetimi, yönetime katılım gibi kavramlar yönetim süreçlerine katılmıştır. Postmodern yaklaşım, farklılıklardan beslenen, bütüncül söylemler ve tekdüzeliğe karşı bir tepki olarak görülmektedir (Harvey, 1999:21).

## **2.2. Örgütsel Davranış Teorileri ve Birey**

Belirli amaçları yerine getirmek için oluşturulan örgütler bu amaçları yerine getirmede insan kaynaklarını belirlenmiş ve düzenlenmiş davranışlara yönlendirerek gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüt içerisinde bireysel ya da bir grup içerisindeki hareket, tutum, mimik, duygu, düşünce ve davranışları örgütsel davranış içerisinde değerlendirilmektedir. Temelini daha verimli çalışan kavramına dayandıran örgütsel davranış aktif olarak iş hayatındaki bireylerin iş ve iş dışındaki davranışlarının meydana getirdiği sorunların bilimsel olarak çözümüne odaklanmaktadır. Bu bağlamda bireyi ve birey davranışlarını anlamaya ve bu davranışları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek sistematığı geliştirmeyi amaçlar. Örgüt ile bireyler arasındaki uyumu sağlamak adına çalışanların tutum ve davranışlarına neden olan ana unsurları anlama, açıklama, keşfetme, yönlendirme ve kontrol edilmesini merkezine alır (Tutar, 2016:5).

Örgütsel davranış literatüründe birey ve kişilik özellikleri üzerine yapılmış çalışmalar genellikle bencillik, kendini beğenmişlik, çıkarıcılık, dürtüsellik ve duyarsızlık gibi beş faktör kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu faktörlerin açıklayamadığı özellikler ise son yıllarda daha sık görülmektedir (Jonason ve Webster, 2010; Kaufman vd., 2019).

Örgütsel davranış, örgütlerin emek gücü olarak bireyi, bireyin tutum ve davranışlarına doğrudan etki eden örgütü, çevreyi, formal ve informal grupları temel faktörler olarak ele alır. Bu faktörler insan davranışlarını ve örgüt yapılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütsel davranışın odaklandığı beş temel öncül bulunmaktadır. Bu öncüller örgütsel davranışı anlama ve bu alanda yapılacak çalışmalara rehberlik etmektedir (Özkalp, 2003:10-11):

- Disiplinlerarası Bağlacı: Tüm bilim dallarında olduğu gibi örgütsel davranış da başka disiplinlerden faydalanmaktadır. Örgüt içindeki birey ve bireyler arası davranış farklılıklarını anlamak için psikoloji, örgüt içindeki sosyal boyutları (takımlar, örgütsel güç vb.) anlamak için sosyoloji, örgüt kültürü ve politikaları gibi kavramlar için de antropolojiden yararlanmaktadır.

- Açık Sistem Bağlacı: Örgütleri birbirleriyle ilişkili bölümlerden meydana gelen, bu bölümlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmak zorunda olduğu ve çevresiyle karşılıklı etkileşim içinde ele alan yaklaşımdır. Örgütler çevrelerinden bağımsız değildir. Buldukları çevreden hem etkilenen hem de çevreyi etkileyen bir yapı söz konusudur.

- Bilimsel Yöntem Bağlacı: Örgütler için oluşturulmuş tüm hipotezlerin uygun metodolojik yöntemler kullanılarak anlaşılmasını sağlar.

- Çok Yönlü Analiz Bağlacı: Örgüt içinde meydana gelen tüm olaylar bireysel, takım ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde incelenmektedir. Örgütsel davranış, tüm unsurların üç düzeyde de ele alınmasını gerektirir.

- Durumsallık Bağlacı: Örgüt içindeki problemlerin çözümü için her durumun kendi içinde değerlendirilmesini savunan yaklaşımdır. Her problem ve probleme neden olan faktörler farklı olabileceği için çözümde problem ve etkenlerine göre değişkenlik gösterecektir.

Geçmişten günümüze bireyin davranışlarını ve toplumsal olayları açıklamaya çalışan çalışmalar olsa da sanayi devrimi ile birlikte örgütlerde bireye bağlı olarak değişkenlik gösteren performans ve verimlilik gibi kavramların ön plana çıkması rekabet avantajı olarak görülmüş ve insan kaynağına olan ilgiyi artırmıştır. İnsan kaynağının öneminin artmasına bağlı olarak örgütsel davranış araştırmaları da artmış bu alanda birçok kuramsal çalışma yapılmıştır.

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

Temelinde insanı insan yapan ihtiyaçları belirlemeye ve anlamaya çalışan kapsam teorileri bireyin kendi iç dünyasının neden olduğu davranışları etkileyen içsel faktörlere odaklanmaktadır. Kapsam teorileri, bireyi belirli davranışlara iten içsel faktörler anlaşılabilirse bu faktörlere müdahale edilerek kişinin istenilen davranışa yönlendirilebileceği varsayımına dayanmakta ve bireyi belirli davranışa yönlendiren faktörleri açıklamaktadır (Deniz, 2005:143).

### **Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Teorisi**

Gazali'nin başyapıtı olarak görülen İhyâu Ulûmi'd-Din adlı eserinde sağlıklı toplum ve bunun gerçekleştirilmesi için gerekli devrimlerin üzerine yoğunlaşmıştır. Söz konusu eser yapılmış ilk sosyolojik çalışma olarak görülmektedir (Akhir, 2000:98). Gazali insan psikolojisini "ben ötesi" bir yaklaşımla ele almakta ve insanı fiziksel, biyolojik, psikolojik ve manevi olarak bir bütünü oluşturan yapı şeklinde görmektedir (Tutar, 2016:33). O'na göre birey; tasavvuf, Kur'an ve sünnet ile eğitilmiş bir akıl ile gerçek mutluluğa erişebilmektedir (Akhir, 2000:78).

Gazali bireyin ihtiyaçlarını iki başlık altında ele almıştır. Birincisi manevi ihtiyaçlarının giderilmesi, ikincisi ise bedeninin fiziksel ihtiyaçlarının giderilmesidir. İnsanın manevi ihtiyaçlarının önemini vurgulayan teori bu ihtiyacın giderilmemesi durumunda yalnızlık, bencillik, amaçsızlık gibi kişisel ve sosyal sorunlara neden olacağını ileri sürmektedir (Tutar, 2016:34-35).

## **İbn-i Haldun İhtiyaçlar Teorisi**

İbn-i Haldun insanı ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelen sosyal canlılar olarak ele almıştır. Birey her tür ihtiyacını karşılamak için gruplara, toplumlara ve devletlere ihtiyaç duymaktadır. O'na göre insani ihtiyaçlar toplumsal olarak ele alınmalı, önemi ve şiddetine göre gruplanmalıdır (Tutar, 2016:38). Bu gerekçeler ile İbn-i Haldun insan ihtiyaçlarını bireyin hayatta kalabilmesi için mecbur olduğu yiyecek, içecek ve barınma gibi temel ihtiyaçlar, hayatı kolaylaştıran ihtiyaçlar ve lüks ihtiyaçlar olmak üzere üç başlıkta toplamıştır (Şulul, 2011:863).

Çalışma hayatında içinde bulunulan örgütün sosyal yapısının önemi giderek daha da iyi anlaşılmaktadır. Çalışanlar, örgütün belirlemiş olduğu formal yapıdaki birimlerin ya da bölümlerin doğal üyesi olmalarının yanında örgütler tarafından belirlenmemiş informal grupların da üyesi olarak hareket etmektedir. Oluşan sosyal yapı çalışanları etkileyen unsurlar barındırmaktadır. Bu açıdan örgütler, bireyin sosyal yönünü değerlendirmeli ve kişisel ihtiyaçlarının yanında sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

## **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Abraham Harold Maslow, klinik çalışmaları sonucunda ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını ilgili alan yazınına kazandırmıştır (Walsh, 2011:789-805). İnsan ihtiyaçlarını bir piramit üzerinde gösteren Maslow, en alt basmakta biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçları, sonrasında da psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ele almıştır. O'na göre bir ihtiyaç karşılanmadan diğer ihtiyaçlar ortaya çıkamaz. İhtiyaçlar arasında aşama sırası vardır ve bireyin davranışlarına etki edenler henüz karşılanmamış olanlardır. Birey motivasyonunu temel ihtiyaçlardan zorunlu olmayana doğru hiyerarşik olarak ele almış ve fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, sevgi ve takdir ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı şekilde sınıflandırmıştır (Tutar, 2016: 40-41).



Şekil 1. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Tutar, 2016:41)

Örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması performans, motivasyon, aidiyet, verimlilik gibi kavramlar üzerinde etkili olarak çalışma ortamına yansıyan faktörler barındırmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve etkin motivasyon araçları ile daha çok çalışmaya yönlendirilebileceği öngörülmektedir. Ancak ihtiyaçların karşılanmaması motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Eren, 2004:534). İhtiyaçlar piramidinin en üst basamağı olan kendini gerçekleştirme için bireylerin örgütlere ihtiyacı vardır. Örgütler çalışanlarına bu imkânı sunan süreçleri işletmektedir. Birey kendini gerçekleştirme basamağı için örgütün kendine sunduğu imkanları değerlendirmelidir (Jerome, 2013).

### **Çift-Faktör Teorisi**

Çift faktör teorisi özünde çalışanların işyerlerinde ne istediğine odaklanarak çalışanları tatmin eden faktörler ile tatminsizliğe neden olan faktörleri belirlemeye çalışmaktadır. Çalışanları etkileyen bu faktörleri “motivasyon” ve “hijyen” başlıkları altında iki düzeyde ele almıştır. Bireyi doğrudan motive etmeyen çalışma koşulları, maaş, yönetim biçimi, üst-ast ilişkileri gibi kavramları hijyen faktörleri başlığında toplamıştır. Bu faktörler bireyi doğrudan motive etmez ancak bunların bulunması motivasyonun ön koşuludur. Bireyin kariyeri, statüsü, başarı ve sorumluluk gibi faktörler ise motivasyon faktörleri olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerin yokluğu motivasyon kaybına neden olmaktadır (Koçel, 2018:645).



Çift faktör teorisi, çalışma ortamı ile çalışanların tutum ve motivasyonları arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Çalışanlar, iş ortamlarına örgütün sağladığı imkanların yanında duygusal bir bağla bağlanmaktadır. Çalışanlar çalışma ortamına karşı pozitif ise daha iyi motive olacak ve örgüt dolaylı olarak kazançlı çıkacaktır (Stello, 2011:3-4). Örgütün sunmuş olduğu maaş, iş güvenliği vb. temel imkanlar (hijyen) çalışan motivasyonunda etkili değildir. Temel imkanların yanında sunulan başarı, sorumluluk, kişisel gelişim gibi faktörlerin varlığı çalışan motivasyonunu olumlu etkilemektedir (Herzberg, 1987:9-10).

### **ERG Teorisi**

Clayton Alderfer, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği insan ihtiyaçlarını “var olma”, “ait olma” ve “gelişme” başlıkları altında üç grupta toplamış ve ihtiyaçlar arasında bir sıralama yapmamıştır (Tutar, 2016: 43). Bireyler ihtiyaçlarının karşılanma derecelerine göre farklı ihtiyaçlara geçiş yapmaktadır. Bu nedenle karşılanmayan ihtiyaçlar bireyi olumlu ya da olumsuz motive edebilmektedir. Çalışanların olumlu yönde motivasyonlarının sağlanabilmesi örgütlerin amaçlarına ulaşmada önemli rol oynayacaktır. ERG teorisinde ihtiyaçlar bir sıra ile ortaya çıkmazlar. İhtiyaçların giderilmeleri ile ortaya çıkmaları arasında ilişki söz konusudur (Önen ve Tüzün, 2005:40). ERG teorisi, eğitim, kültür, aile gibi çevresel faktörleri göz önünde bulundurmaktadır (Tınaz, 2005:10).

### **Başarı İhtiyacı Teorisi**

David McClelland birey davranışlarını, “başarı ihtiyacı”, “ilişki kurma ihtiyacı” ve “güç kazanma ihtiyacı” olarak üç ihtiyacın etkilediğini savunmaktadır. Başarı ihtiyacı ile kendine zor hedefler belirleyen bireylerin bu amaca uygun davranışlar göstereceğini, güç kazanma ihtiyacı ile başkalarını etkilemek ve kontrol altında tutmak üzerine davranışlar ile tatmin edilebileceği ve son olarak ilişki kurma ihtiyacında ise kişiler arası ilişkilerin kuvvetlendirilmesi ve sosyal ilişkiler ile ihtiyaçlar karşılanabilmektedir (Koçel, 2018:646).

Teoriye göre bireyin ihtiyacına uygun işler motivasyonunda etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütler, bu faktörlere göre çalışanlarını uygun pozisyonlara yerleştirmelidir. Yapılan çalışmalarda başarıyı içselleştirmiş bireylerin risk alma, sorumluluk alma, başarıdan zevk alma gibi belirli davranışları gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğu bildirilmektedir (Onaran, 1981:201-202; Moore vd., 2010:25-26).

### 2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireyin içsel faktörlerine ek olarak davranışı etkileyen çevre faktörlerini de değerlendirmektedir (Eren, 2004:532). Süreç teorileri birey davranışlarına etki eden ihtiyaç faktörleri dışındaki faktörleri ele almakta ve bu faktörlerin bireyi nasıl motive ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. Teori, birey davranışlarının başlama noktasını, sürdürme eğilimini ve ne şekilde yönlendirilebileceğini esas alır. Bu bağlamda yaklaşımın temelini istenilen ve olumlu olduğu düşünülen davranışların tekrarlanmasının nasıl sağlanabileceği oluşturmaktadır (Koçel, 2018:647).

#### Vroom'un Beklenti Teorisi

Yaklaşım, birey motivasyonunu bir işi yapmak ve işin sonunda gerçekleşebilecek beklentiler için belirli davranışlara yönlendiren faktörler ile açıklamaktadır. Bunlar “bireyin ödülü arzulama gücü (valens)”, “ödüllendirilme olasılığı (bekleyiş)” ve “araçsallıktır”. Yaklaşım bireylerin farklı ödüller ile farklı motivasyon oluşturabileceğini aynı ödülün her bireyi aynı derecede motive edemeyeceğini savunmaktadır. Bu gerekçe ile ödülü arzulama derecesi -1 ila +1 arasında değer alan “valens” kavramı ile açıklanmaktadır. “Bekleyiş kavramı”, bireyin gayretinin sonucunda beklentilerinin karşılanması olarak açıklanmaktadır. Birey gayretlerinin sonucunda beklentilerini karşılayabiliyorsa motive olabilecek aksi halde motivasyonu bozulacaktır. Bu bağlamda bekleyiş 0 ila +1 arasında bir değer ile gösterilebilmektedir. “Araçsallık kavramı”, bireyin aslında gerçekleştirmek istediği ana sonuçlara ulaşmada ihtiyaç duyacağı basamakları açıklar. Kısaca daha rahat yaşam ve statü sahibi olmak gibi amaçlara ulaşmada ücret bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Huse ve Bowditch, 1977:100).

Örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde bireyleri motive edebilen ödül sistemlerinin geliştirilmesi, beklentilerin örgütün amaç ve hedeflerine uyumlu hale getirilmesi ile verimlilik ve performans artışı sağlanabilir.

#### Başarı Beklentisi Teorisi (Lawler-Porter Modeli)

Vroom'un teorisini temel alan yaklaşım, bireyin yalnızca gayret göstererek başarıya ulaşamayacağını savunmaktadır. Bireyi motive eden davranışların gerçekleşebilmesi için bireyin çaba ve beklentilerinin karşılanmasının yanında, bireyin işi ile ilgili yeterli bilgi ve

beceriye sahip olması ve bulunduğu rolü kendine uygun rol olarak algılaması gerekir. Kısaca beklenti ve hedefler rasyonel olmalı birey bilgi ile yeteneklerine ve aynı zamanda bulunduğu konuma uygun hedeflere yönlenebilir. Bireyin motivasyonunda Wroom'un modelinden farklı olarak eşit ödül değişkeni söz konusudur. Bireyler kendi gayretleri ile diğer çalışanları karşılaştırarak kendi çabalarının sonuçlarına ilişkin bir algı oluşturmaktadır. Bu algı bireyin yaptığı işin sonucunda alacağı ödül düzeyini belirlemektedir. Birey algıladığından daha düşük bir ödüle maruz kalırsa tatmin derecesi olumsuz etkilenecektir (Hampton, 1969:386).

Beklenti teorisinde "ödülün değeri" davranışsal sonuçlar açısından önem taşımaktadır. Ödüller, gereksinimleri karşılama derecelerine göre önem taşımaktadır. Teoriye göre ödüller "içsel" ve "dışsal" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller, bireyin kendi davranışları sonucu elde edebileceklerini ifade ederken, dışsal ödüller ise örgüt tarafından sağlanan imkân ve olanaklardır. Bu noktada önemli olan bireyin algısına etki eden beklenti derecesidir (Onaran, 1981:76).

### **Amaç Teorisi**

Edwin Locke'ın geliştirdiği teori, bireyin amaçları ile bireyin motivasyonu arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Kendisine ulaşılması daha zor amaçlar belirlemiş bir birey gerçekleşmesi daha kolay amaçlar belirlemiş bireylere göre daha çok çalışacak ve motive olacaktır (Gannon, 1982:197).

Amaç teorisine göre bireylerin ulaşmak için belirledikleri amaçlar aynı zamanda motivasyon seviyelerini de belirlemektedir. Ulaşılması güç ve yüksek seviyeli amaçlar benimsemiş birey ile daha düşük amaçlar hedefleyen bireylerin performansları aynı olmayacaktır. Bireyin belirlemiş olduğu amacın zorluğu ile gerçekleştirebilme arzusunun derecesi motivasyon seviyesini belirlemektedir. Kısaca ulaşmak istenen amacın birey için anlamı, önemi ve değeri ne kadar yüksek ise motivasyon da o derece yüksek olacaktır (Koçel, 2018: 655). Örgütler açısından amaçların belirlenmiş olması bireyin istenilen doğrultuda hareket etmesini ve belirlenmiş hedeflere yönlendirilmesini sağlamaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2013:155).

## **Eşitlik Teorisi**

Eşitlik Kuramı; iş tatmini ve tatminsizliği üzerine odaklanmaktadır. Bireyin iş başarısını çalıştığı ortamlarla ilgili algıladığı eşitlik ve eşitsizlik derecesi belirlemektedir. Birey kendisini iş yerindeki başka çalışanlar ile kıyaslayarak iş tatmin algısı oluşturmaktadır (McCormick ve İlgen, 1980:307). Eşitlik teorisi, yaklaşımının temelini iş ilişkilerindeki hakkaniyet oluşturmaktadır. Çalışanlar kendilerine gösterilen yaklaşımlar ile diğer çalışanlara gösterilen yaklaşımlarda eşitlik beklemekte ve eşitlik algısı gerçekleşmediğinde çalışan motivasyonu olumsuz etkilenmektedir. Bireylerin iş başarısı ve tatmini örgüt içindeki eşitlik algısına bağlıdır (Luthans, 1981:197).

Çalışanlar iş ortamlarında kendi çalışma arkadaşları ile kıyaslama yaparak ve bu kıyaslama sonucunda gördüğü muamelenin eşitliği ile ilgili algısını belirleyerek motivasyonlarını belirlemektedir. Eğer çalışanlar kıyaslama sonucunda eşitsizlik algısına varırlar ise bu eşitsizliği ortadan kaldıracak davranışlara yönelmektedir. Bu bağlamda eşitlik algısı çalışanların davranışlarına etki edebilen son derece önemli bir değişken olarak görülebilir. Buradaki önemli konu, çalışanların kendilerini girdilerin çıktıları oranına göre karşılaştırmaları ve bu durumun son derece duyarlı ve kararsız bir zeminde olmasıdır (Arnold ve Feldman, 1986).

## **Edimsel Koşullandırma Teorisi**

Yaklaşımın temel dayanağı bireyin fayda sağladığı davranışları tekrarlayacağı ve zarar gördüğü davranışlardan da kaçınacağıdır. B.F. Skinner fare deneyleri sonucunda davranışların dışsal faktörler ile değiştirilebileceğini tespit etmiş ve bu teoriyi geliştirmiştir. Edimsel koşullanma, çevresel faktörlerin içsel şartlanmaya neden olabildiğini savunmaktadır. Bu bağlamda pekiştirme ile istenilen davranışların sıklığı artırılabilir. Olumlu sonuçların ödüllendirilmesi ya da olumsuz olanların cezalandırılması ile davranışlar yönlendirilebilmektedir. Bireyin davranışlarına etki eden “olumlu”, “olumsuz”, “cezalandırma” ve “kayıtsız kalma” olmak üzere dört pekiştirici bulunmaktadır (Tutar, 2016:50).

Örgüt içerisinde birey davranışlarının yönlendirilmesi için yöneticilerin bu pekiştirme faktörlerinden hangilerini kullanacakları ya da kullanmaları gerektiği hususunda stratejilerinin bulunması önem arz etmektedir. Edimsel koşullanma bireyin gerçekleşen

etkinliklerin sonuçlarına istinaden davranış sıklıklarında değişime dayanmaktadır (Skinner, 1938:486). Skinner, olumlu sonuçlanan davranışların ödüllendirilmesi durumunda davranışın tekrar edilme olasılıklarında artış olacağını savunmaktadır (Odabaşı ve Gülfidan, 2002:83-84). Pekiştirmenin davranışın tekrarlanma ihtimali ile ilişkili olduğu, pozitif tepkilerin davranışın tekrarına neden olurken negatif tepkilerin de davranışın olumsuz etkileyecektir (Robins ve Judge, 2013).

### **Bilişsel Değerlendirme Teorisi**

De Charms tarafından geliştirilen yaklaşım birey davranışını içsel ve dışsal faktörlerden etkilenen bir yapıda ele alarak “özgün insan”, “piyon insan” başlıklarında toplamıştır. Özgün insan davranışları içsel olarak kendi seçimleri ile gerçekleşirken, piyon insan davranışları ise dışsal faktörlerden etkilenerek kontrolü dışında gerçekleşmektedir. Yaklaşımına göre içsel motivasyon faktörleri dışsal motivasyon faktörlerinden bağımsızdır (Tutar, 2016:53-54).

Bilişsel Değerlendirme Teorisi bireylerin çevrelerinde gerçekleşen olayların onlar için bir tehdit oluşturup oluşturmadıklarına odaklanmaktadır. Gerçekleşen tehdit ile bireyin başa çıkabilmesi ve bu durumu nasıl değerlendirdikleri yaklaşımın konusunu oluşturmaktadır (Folkman vd., 1986:992; Smith ve Lazarus, 1990:616). Kuram, bireyin çevresini etkilediği inancı taşıması durumunda güdülendiğini savunmaktadır (DeCharms, 1984:295).

### **2.3. Araştırmanın Kuramsal Modeli**

Bir örgütün varlığı çalışanlarının varlığına bağlıdır ve örgüt için önemli faktörlerden biri kendi istek ve amaçlarını organizasyonun amaçları ile birleştiren çalışanlardır. Bunun başarılabilmesi adına yapılabileceklerden biri çalışanlara özerklik ve esneklik sağlanmasıdır. Çalışanların özerkliği beraberinde kontrol sorununu getirmektedir. Örgüt içinde kontrol genellikle bürokratik yapı ile hiyerarşiye gizlenir. Kontrolün çalışanlar üzerindeki kişisel etkileri özellikle önemli bir konu haline gelmiştir. 1950’lerden sonra kontrol mekanizmaları hızla değişmiş bürokratik yöntemler yerini örgüt kültürü, esnek çalışma ve takım çalışmalarına bırakmıştır (Barker, 2005).

Araştırma, insan kaynakları yönetiminin örgütsel davranış içinde çalışan rollerine odaklanmaktadır. Örgütsel davranış, örgüt düzeyinde bireylerin algıları, deneyimleri, inançları, değerleri, kültürel yapı gibi psikoloji biliminden destek alırken, makro düzeyde ekonomi, siyaset, sosyoloji gibi bilimlerden yararlanmaktadır (O'Reilly, 1991). Örgütlerin kültür, iklim, politika ve diğer sosyal süreçlerinin, insan kaynakları uygulamaları ve etkinliği üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Ferris, vd., 1998). Yenilikçi çalışma modelleri, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için en iyi ortamı yapılan faaliyetin doğasına bağlamaktadır (Vischer, 1996). Akıllı teknolojik gelişmeler çalışma kavramının niceliğinden çok niteliğini anlamlı hale getiren daha özgür, değerli ve esnek fırsatları beraberinde getirmektedir.

İlgili literatüre bakıldığında yenilikçi çalışma uygulamalarının farklı bireysel ve örgütsel sonuçlarını bildiren araştırmalara rastlanmaktadır. Bireysel sonuçlar, tutum, davranış, performans, memnuniyet, devamsızlık, iş tatmini ve aidiyet kavramları ile ilgili iken örgütsel olarak da finansal performans, verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, kurumsal aidiyet kavramları üzerine yoğunlaşmaktadır (De Menezes ve Kelliher, 2011:452-474). Hackman ve Oldham (1976) Esnek çalışma kavramını görev ve zaman üzerinde özerklik olarak iki başlık altında irdelemiş ve çalışanlara sağlanan özerkliğin memnuniyet, motivasyon ve iş tatmininde olumlu sonuçlarını tespit etmiştir.

Örgütler, çalışan ve kaynak verimliliği, ücret, performans gibi nedenler ile farklı çalışma yöntemlerini sürdürülebilirlik adına geçmişten günümüze kullanmaktadır. Çalışma modelleri çoğu zaman örgütlerin kendi tercihlerine bırakılan bir yapıya sahip olsa da kanuni düzenlemeler, sosyo-ekonomik krizler, salgın hastalıklar gibi durumlarda zorunlu olarak uygulandığı süreçlerde mevcuttur. Çalışma modellerinin uygulanması aşamasında kamu ve özel sektör başta olmak üzere üretim ve hizmet sektörleri gibi başlıklarda da sektörel farklılıklar görülmektedir. Devletler ya da uluslararası kuruluşların salgın, doğal afet gibi durumlara bağlı gerçekleşen krizler nedeniyle özellikle kamusal alanda farklı çalışma modelleri zorunlu olarak uygulanırken özel sektörde örgütlerin ya tamamen kapanması ya da çalışma biçimlerinde tavsiye niteliği taşıyan yaklaşımlar görülmektedir. Örgütler yaşanan kriz ortamında yasal düzenlemelerin dışında oluşabilecek farklı olumsuzlukların önüne geçebilmek için çeşitli düzenlemeler yapmak zorunda kalmakta ve bu durum örgüt ile çalışanlar üzerinde bir baskıya dönüşebilmektedir. Tüm bu faktörlerin yanında farklı çalışma modelleri örgütün politika ve stratejileri arasında bulunsa bile uygulamada bireysel erişim olmayabilir.

Örgütler teknolojik gelişmeler, iletişim olanaklarındaki hızlı değişim, küreselleşme gibi faktörlere bağlı olarak iyi insan kaynağına olan ihtiyacı sağlamada farklı yöntemleri kullanmaktadır. Son dönemde yaşanan ve belirsiz çevre koşullarının son derece yüksek olduğu salgına bağlı olarak tüm çalışma hayatı geri dönüşümsüz köklü değişikliklere maruz kalmıştır. Koşullara uyum sağlamaya çalışan örgütler mevcut yönetim ve çalışma yöntemlerinden uzaklaşarak daha önce yaşamadıkları ve sonuçlarını bilemedikleri yeni süreçleri işlemeye ve uygulamaya başlamışlardır. Bu değişimin hem çalışanları hem de örgütü birçok yönden etkilediği ve örgütsel davranış alanında yeni yaklaşımların ele alındığı bir pencere açmıştır.

Sanayi devrimi ile sürekli gelişerek günümüze kadar gelen birçok yönetim uygulaması bulunmaktadır. Kökleri çok eski zamanlardan günümüze kadar ki insan kaynakları uygulamalarının yüzyıllardır değişmeyen temel sorusu örgütsel düzeyde bireyin verimliliğini artırmak için neler yapılabileceğidir. Bu sorunun cevabının arandığı ve cevaba en çok yaklaşan çalışma Elton Mayo ve arkadaşları tarafından uygulamaya konulan Hawthorne araştırmalarıdır. Sorunun cevabını tam olarak karşılamasa da örgüt ve insan kavramlarını farklı bir biçimde ele almanın gerekliliğini gözler önüne sererek bilimsel anlamda farklı bir kapının kilidi açılmıştır. Fritz Roethlisberger' in çalışma kapsamında söylediği sözler bu bakımdan çok anlamlıdır. *“İnsana ilişkin bir sorun, insana ilişkin bir çözüm gerektirir. İnsana ilişkin bir soruna getirilecek çözüm için, insana ilişkin veri ve gereçler gerekir.”* Bu yorum yapılan çalışmadaki değişkenlerin yanlışlığını vurgulamış elde edilen sonuçların insana ilişkin bir anlam ifade edemeyeceğini açıklamıştır (Roethlisberger, 1965:9-11).

Klasik kuram, yapılması planlanan işlerde niteliklerin belirlenmesini ön koşul olarak görmekte yani çalışacak uygun bireyi bulma, yönlendirme, eğitime ve denetleme gibi kavramlar yönetimin ilk paradigmasını oluşturmaktadır. Hawthorne araştırmaları, iş hayatında insanı anlama ve uygun çözümler geliştirme konusunda yeni bir paradigmanın önünü açarak yönetim biliminde bu yönde bir kaymaya neden olmuştur. Buradaki nihai hedef insanın karmaşık yapısını anlamak ve insan için önemli unsurları belirlemektir (Roethlisberger, 1965:26). İlişkilendirme teorisi, bireylerin olaylar karşısında ve çeşitli davranışlar hakkında yargıda bulunmalarının nedenini, bunların ne tür yargılar olduğunu ve bunların tutum ve davranışlarına olan etkilerini açıklamaya çalışır (Kelley,1973). Bu

bağlamda çalışma temelini ve kuramsal arka planını ilişkilendirme kuramına dayandırmaktadır.

Araştırmada, teknoloji ve iletişim araçlarının gelişmesine bağlı olarak uygulanan farklı çalışma uygulamalarının denetimi içselleştirdiği, bireysel ve örgütsel düzeyde farklı etkileri olduğu görüşüne dayanarak şu varsayım oluşturulmuştur. Farklı çalışma modelleri çalışanları, yöneticileri ve örgütün stratejilerini dolaylı ve doğrudan etkileyen faktörler içermektedir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel düzeyde iş ve sosyal yaşamı etkileyen sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlara neden olan davranış, algı ve yaklaşımların neler olduğunun anlaşılması çalışanları anlama ve örgütsel davranış açısından önem taşımaktadır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İlgili literatür incelemesi ve saha dönütleri neticesinde başlatılan çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında benzer deneyimler yaşamış bireylerin algı ve anlam yükledikleri ortak yönlerin ortaya çıkarılması bakımından fenomenolojik araştırma modeli kullanılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Covid-19 salgın sürecinde tüm örgütlerin uygulamaya koyduğu alternatif çalışma modellerinin bireysel ve örgütsel etkilerinin iş ve özel hayata olan yansımalarını yöneticiler özelinde araştırmak ve sonuçlarını açıklayarak yönetsel uygulama alanı ve ilgili literatüre katkı sağlamaktır.

Çalışmada alternatif çalışma, haftanın beş günü saat 08.00 ile 17.00 arasında günde sekiz saatlik çalışmanın dışında kalan modeller olarak çalışanların iş zamanlamasını, yerini, miktarını belirleyebildikleri ve çalışmanın iş yerinin fiziksel ortamının dışında ve standart mesai saatlerinden farklı olarak çalıştıkları modeller olarak ele alınmıştır.

Günümüzde birçok örgüt iş ve iş dışındaki yaşamı düzenlemeye yardımcı olduğu gerekçesiyle esnek çalışma düzenlemelerini kullanmaktadır. Yöneticilerin kurumsal politikalar ile elde tutma ve yetenek çekme stratejisi olarak benimsedikleri bu uygulamaların etkileri hakkında çok az bilgi bulunmaktadır (De Sivatte ve Guadamillas, 2013). Örgütlerin politikalarında yaygın olarak bulunmasına rağmen uygulamada farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir (McDonald ve Cathcart, 2015; Skinner, vd., 2014; Stone ve Hernandez, 2013). Özellikle ilk derece yöneticiler üst yönetim yaklaşımlarına bağlı olarak esnek çalışma uygulamalarının kullanımında önemli bir yere sahiptir (De Sivatte ve Guadamillas, 2013).

Çalışanların daha fazla sorumluluk aldığı ve özerkliğinin artırıldığı esnek uygulamalar ile daha fazla örgütsel bağlılık ve kendi kendini disipline eden bir süreç hedeflenmektedir. Çalışanların örgüt kuralları ile sosyalleştirilmesi, kontrolü içselleştirmenin yanında çalışanların birbirini denetlediği informal bir yapının gelişmesine neden olmaktadır (Milham vd., 1972). Esnek uygulamalar çalışanları mekân

sınırlamalarından arındırırken teknoloji sayesinde gizli bir göz ile sürekli takibi mümkün kılmaktadır. Bu durum kontrolü yöneticinin elinden alarak çalışanların tümünün yönetici rolü oynadığı interaktif denetim yöntemlerini beraberinde getirmektedir (Barker, 2005). Çeşitli nedenler ile örgütsel düzeyde uygulanmaya başlanan farklı çalışma biçimleri denetim alanı esnekliği ve yönetici kontrol alanında yeni süreçleri beraberinde getirmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Çevredeki hızlı değişim örgütlerin işleyişinde ve fonksiyonlarında önemli etkilere neden olmakta bu etkiler insan kaynakları uygulamalarında kendini göstermektedir. Aynı çalışma modelinin her örgütte farklı biçimde uygulamaya konulması çalışanlar ve örgütler için farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışanlarını iş yerinden uzakta motive edebilen, performansı arttırabilen, ikna ve etkileme becerisi yüksek yöneticiler ile bunu sağlayabilen örgütsel destek uygulamaları, günümüz çalışma koşullarında belirleyici olabilmektedir. Verimlilik, performans, tasarruf gibi gerekçeler ile örgütler klasik çalışma modelleri yerine kendi örgüt kültürlerine uygun farklı çalışma modelleri geliştirme yaklaşımlarını benimsemektedir. Bu modeller birey ve örgütü yeniden şekillendiren, aile ve sosyal yaşamının iş yaşamına entegre olduğu bir devinime neden olmaktadır. Bu entegrasyon bireysel ve örgütsel düzeyde farklı sorunları da beraberinde getirmektedir. Esnek çalışma uygulamaları, çalışanlar açısından kariyer engeli olarak görülmekte işin eve yansması nedeniyle de bir baskı unsuru olarak algılanmaktadır (Blair vd., 2002; Drew ve Murtagh, 2005).

Yapılan araştırmalar esnek ve sanal çalışma gibi standart dışı çalışma modellerinin gelişimini ve kullanımını büyük oranda sanayi ve iş yaşamındaki gelişmelere bağlamış ve çevresel koşullara uyum süreci olarak değerlendirmiştir. Bu modellerinin kullanımı ve hayata geçirilmesi örgütlerin inisiyatifinde olsa da kanuni düzenlemeler, ekonomik krizler, salgınlar, toplumsal yapı ve kültür gibi bazı istisnai durumlar söz konusu olabilmektedir. Literatürde esnek çalışma alanındaki çalışmaların cinsiyet, iş tatmini, verimlilik, iş ve aile dengesi gibi konular üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Taner, 2018:1132).

Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerine yapılan birçok araştırma yönetici rolünün önemine vurgu yapmaktadır (Batt ve Valcour, 2003; Bowen, 1998). Yöneticiler üstlerine düşen rolleri uygulayarak çalışanların hem iş yaşamı hem de özel yaşamlarının dengelenmesi

konusunda farklı yaklaşımlar gösterebilmektedir (Golden, 2001; Ryan ve Kossek, 2008). Yöneticilerin esnek çalışma erişimi üzerindeki belirleme gücü tüm çalışanların eşit oranda erişime sahip olamaması açısından son derece rahatsız edicidir. Yapılan çalışmalar dezavantajlı işçi gruplarının esnek çalışma modellerine erişimlerinin olmadığını göstermektedir (Swanberg, vd., 2005). Yöneticilerin daha önceki deneyimleri ve inançları kararları üzerinde etkilidir ve esnek çalışma modellerinin kullanımında belirleyici olabilmektedir (Rodgers, 1992). Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışma modellerinin kullanımı konusundaki yaklaşımları bireysel olarak çeşitli sonuçlara ve bu sonuçlar da doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt süreçlerine yansiyabilmektedir.

Birçok faktöre bağlı olarak örgütler tarafından uygulamaya konulan yenilikçi çalışma modelleri yönetim biçimini de etkilemiş ve değerleri gündemde tutan kontrol mekanizmalarını meydana getirmiştir. Değerlerin ön plana çıkarılması ile hedeflenen içsel denetimin yerleştirilmesidir. Bu sayede bireyin kendini fark ettiği ve öznellediği bir denetim mekanizması geliştirilmesi hedeflenmektedir (Coombs vd., 1992). Kontrol mekanizması yapısal değişikliğe uğramış bireylerin davranışını etkileyen unsurları odak noktası haline getirmiştir. Çalışanlara daha fazla özerklik sağlandığı ve denetimin örgüt kültür ve normları üzerinden gerçekleştirildiği bu durum konformizm kavramı ile açıklanmakta ve “kontrolün kadife eldiveni” olarak tanımlanmaktadır (Jermier, 1998).

Gelişen farklı çalışma modelleri giderek iş yaşamına daha fazla nüfuz etmektedir. Bu çalışma modellerindeki önemli farklardan biri denetimin görünmez olmasıdır (Dolgun, 2008:78). Bilgisayar ve internet teknolojileri denetim alanını genişleterek daha güçlü hale getirmiş ve denetimi görünmez bir sisteme dönüştürmüştür. Bu durum çalışanlarda takip edildiği algısı oluşturarak bireyin kendini kontrol eden mekanizmalar geliştirmesine ve özgürleşmeden ziyade yeni denetim mekanizmalarına neden olmuştur. Gelişen teknoloji ‘panoptik’<sup>1</sup> bir yapıyı beraberinde getirmiş çalışma hayatı her an izlenebilir hale gelmiştir (Barker, 2005). Yeni çalışma modelleri ile çalışanlara bırakılan esnek zaman ve mekân

---

<sup>1</sup> (Jeremy Bentham’ ın geliştirdiği mimari yapıdır. Mimari yapı tek bir gözlemcinin kimseye görünmeden aynı anda herkesi gözetleyebilmesine imkân tanır. Foucault’ un tanımına göre; “...çevrede halka halinde bir bina, merkezde bir kule; bu kulenin halkanın iç cephesine bakan geniş pencereleri vardır; çevre bina hücrelere bölünmüştür, bunlardan her biri binanın tüm kalınlığını kat etmektedir; bunların, biri içeri bakan ve kuleninkilere karşı gelen, diğeri de dışarı bakan ışığın hücreye girmesine olanak veren ikiye pencereleri vardır.... Geriden gelen ışık sayesinde, çevre binadaki hücrelerin içine kapatılmış küçük silüetleri olduğu gibi kavramak mümkündür. Görülmeden gözetim altında tutmaya olanak veren düzenleme, sürekli görmeye ve hemen tanımaya olanak veren mekânsal birimler oluşturmaktadır” (Foucault, 1992: 251).)

biçimleri iş ve özel yaşamı iç içe geçirmiş kontrol alanı genişleyen yapı bireylerin daha fazla gözetim altında tutulabilmesine olanak sağlamıştır.

Bauman'ın 'belirsizlik korkusu' kavramı nedeniyle vurguladığı denetlenebilir dünya düzeni oluşturma yaklaşımı her şeyin en ince ayrıntısına kadar bilinmesi ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde kontrolü öncekilerden farklılaştıran durum tek taraflı olması ve kontrol edilenin sayısal olarak değerlendirilmesidir. Tek yönlü kontrolün sürekli gerçekleşmesiyle sayısal olarak ölçülebilen yapı, gelişerek bireyleri istenilen biçime sokabilir. Örgütün beklentisi çalışanların istenileni yapmasıdır. (Bauman, 2003:50-64). Sürekli izleniyor olma süreci, bir özdenetim normu oluşturarak bireyin kendi kendini denetlediği bir yapıyı ve beraberinde öznelleşme sürecini başlatır (Foucault, 2005). Denetim fiziksel beden terbiyesinden ahlaki beden terbiyesine doğru evrilmektedir (Clegg vd., 2006:39-65).

Örgütlerin uygulamaya koydukları farklı çalışma modelleri çalışanları örgüt ve sosyal yaşam arasındaki bir çizgide birleştirmekte ve iç içe geçen bir süreci beraberinde getirmektedir. Çalışma kavramının değişen yapısı çalışanların iş, aile ve sosyal yaşamları arasındaki görünmez denge uyum süreçlerini etkilemekte hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütsel uygulamalar ile yönetici yaklaşımlarının bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarının belirlenebilmesi, bu sonuçların iş ve sosyal yaşama olan yansımalarının tespiti çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

### **3.3. Araştırma Yöntemi**

Küreselleşen ve rekabetçi piyasalar nedeniyle örgütler, sürdürülebilir rekabeti sağlamak için esneklik, hız, çalışan yetkinliği gibi kavramları göz önünde bulundurmalı, motivasyon, elde tutma ve verimliliği arttırmak içinde geleneksel çalışma modellerinin dışında yeni çalışma modellerine uyum sağlamalıdır (Ulrich, 1998; Nilles, 1998). Örgütlerin ucuz, kaliteli, zamanında ve doğru mal ile hizmet sunumunu gerçekleştirebileceği sistem arayışı fütürist örgüt yapısını tetiklerken bu durum geleceğin çalışanları yönetimini beraberinde getirerek yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemektedir (Slack, 1991). Örgütler çalışanlarına organizasyon ya da bireysel olarak esnek çalışma uygulamaları sunan politikaları benimsemekte ancak farklı çalışma uygulamaları, çalışanlar açısından kariyer

engeli olarak görülmekte ve işin eve yansması nedeniyle de bir baskı unsuru olarak algılanmaktadır (Blair vd., 2002; Drew ve Murtagh, 2005; Paris, vd., 2008).

Çeşitli faktörlerin neden olduğu sonuçların bireysel olarak anlaşılması, karmaşık kurumsal ortamlarda faaliyetine devam eden örgütleri anlamak adına çok önemlidir (George et al, 2006:361). Esnek çalışma uygulamaları, işlerin hangi koşullarda, nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı ile ilgili değişiklik yapılabilmesine olanak sağlayan resmi veya gayri resmi uygulamalardır (Maxwell, vd., 2007). Bu uygulamalar değişen koşullara uyum sağlama konusunda bir esneklik olgusu olarak görülmekte özellikle yapısal esneklik, değişen koşullara uyum, karar alma ve yönetsel yetenek olarak değerlendirilmektedir. Esnek çalışma uygulamalarını aile dostu politikalar olarak uygulayan organizasyonlar temelinde çalışanlara yönelik uygulamaları kendi çıkar ve menfaatlerini korumak ve örgütsel çıkarlara hizmet etmesi için benimsemektedir (Burke, 2000). Son yıllarda iş ve aile yaşamına olan olumlu etkileri olduğu düşünülen esnek çalışma uygulamaları üzerine olan çalışmalar artmaktadır (Dex ve Scheibl, 2001).

Yapılacak bilimsel araştırmalar, pozitivist ya da yorumsalcı mantık temelinde keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı olarak farklı bilimsel tasarımlara sahip olabilir (Bhattacharjee, 2012). Geleneksel kuramlar evrenselliği ön planda tutarak gerçekliği durağan olarak görür. Fakat sosyal olgular zamana göre değişkendir ve evrensellikten uzaktır. Nitel araştırmalar sosyal olayların değişkenliği ve hareketliliği yakalama ve anlamaya yönelik araştırmalardır. Bu özellikleri nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda nitel yöntemler göz önünde tutulmalıdır. Nitel araştırma yöntemlerinin en büyük katkısı ele alınan olguyu, konuyla ilintili kişilerin perspektifinden görebilme ve bu perspektifi meydana getiren sosyal yapı ile süreçleri ortaya koyabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:46).

Nitel araştırmalar arasında en çok tercih edilen yöntem, “görüşmedir”. Bireylerin bakış açılarını, duygularını, tecrübelerini ve algılarını ortaya çıkarmada kullanılan oldukça güçlü bir tekniktir (Bogdan ve Biklen, 1992). Görüşme yönteminin amacı, kişilerin iç dünyasına girerek onların bakış açılarını anlamaktır (Patton, 1987). Yıldırım ve Şimşek (2013:46)’ in belirttikleri üzere araştırma ile farklı çalışma uygulamalarını benimseyen örgütlerdeki, rol çatışmaları, iş süreçleri, formal ve informal iletişim, çalışan algıları, yönetim fonksiyonlarına olan etkileri ile bireysel ve aile yaşamına olan yansımalarının

bireysel ve örgütsel sonuçlarını yöneticilerin gözünden anlayabilmek ve çalışmamızdaki savımızı test edebilmek için görüşme yöntemi ile veri toplanmasının çalışma amacına uygun olacağı düşünülmüştür.

Rubin (1983) görüşmeyi dörde ayırırken Patton (1987) üç yöntemden bahsetmektedir. Ancak literatürde görüşme metodu ile veri toplamada genel yaklaşım iki yöntem üzerinde yoğunlaşmıştır. Önceden belirlenmiş sorular yapısını içeren yapılandırılmış görüşme, açık uçlu sorular içeren ise yapılandırılmamış görüşme olarak değerlendirilmektedir. Yapılandırılmış metot da amaç kişilerden sağlanan bilgiler arasındaki benzerliği ve farklılıkları saptamak iken açık uçlu soruların bulunduğu yapılandırılmamış görüşmede ise keşfe yönelik yaklaşım bulunmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmede araştırmacı belirli konuları keşfetmeye ve derinlemesine araştırma yapmaya çalışır (Chadwick vd., 1984).

Yapılan araştırmalar irdelendiğinde farklı çalışma uygulamalarının örgütün yapısal özelliklerinin yanında çalışanlara bağlı olarak da değiştiğini göstermektedir. Araştırma ile örgütlerin isteyerek ya da hukuki düzenlemeler ile zorunlu olarak uygulamaya koyduğu farklı çalışma modellerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, iş ve aile yaşamına olan yansımaları, örgüt içi iletişim ve iş süreçlerindeki etkileri, rol çatışmaları gibi bireysel ve örgütsel sonuçları ele alınmıştır. Araştırmanın yapılacağı alanın seçiminde son dönemde yaşanan salgın krizi ve farklı çalışma modellerini uygulayan örgüt çalışanlarının bulunduğu sektörlere odaklanılmıştır. Ayrıca sektörler arası uygulama ve yönetici davranışlarındaki farklılıkları anlayabilmek adına çalışmanın farklı sektörler üzerinde uygulanmasının doğru olacağı kabul edilmiştir.

Çalışmada katılımcıların Covid-19 pandemisi döneminde yaşadıkları deneyimlere odaklanılmıştır. Bu açıdan araştırma modeli fenomenolojik bir araştırmadır. Fenomenolojide yakın deneyimler yaşamış bireylerin algıladıkları ve anlam yükledikleri ortak yönler, deneyimlerin özü olarak tanımlanmaktadır (Fraenkel ve Wallen, 20006). İlgili literatür taranarak ve konu ile ilgili çalışmalar irdelenerek belirlenen sorular öncelikli olarak alanında uzman görüşüne gönderilmiş alınan dönütlere istinaden son düzenlemeler yapıldıktan sonra nitel araştırma konusunda bir uzman ile yüz yüze görüşülerek son hali verilmiştir. Bu bağlamda veri toplama araç ve teknikleri, araştırmada ihtiyaç duyulan verilere göre belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların Covid-19 pandemisi dönemindeki çalışma koşulları

ile ilgili görüşlerinin nitel yöntemlerle değerlendirerek deneyimlerinden elde edilen ortak noktalara (öze) ulaşılması amaçlanmıştır. Görüşmeler salgın nedeniyle online olarak gerçekleştirilmiş ve kayıt altına alınmıştır.

### **3.4.1. Araştırma Problemi**

Yönetimin bir bilim olarak değerlendirilmeye başladığı yaklaşımların gelişmesiyle farkındalığın arttığı insan kaynakları uygulamaları günümüzde giderek ağırlığını daha çok hissettirmektedir. Beşerî ilişkiler yaklaşımı ile bireyin kişisel ve sosyal yanının çalışma hayatındaki önemi ortaya çıkarılmış, farklı faktörlerin insanı yönlendirebildiğinin farkına varılmıştır. Özellikle fiziksel koşullar ve ücretin birey motivasyonu üzerindeki etkisinin algı, beklenti, çıkarım gibi soyut kavramlara oranla daha düşük olması söz konusu insan olduğunda tek bir doğru ya da sonuç olmadığının göstergesi niteliğindedir. Bu bağlamda beşerî ilişkiler kuramı ile insanın psikolojik, sosyal ve bireysel yönünün tüm alanlarda olduğu gibi çalışma hayatındaki öneminin temelleri atılmış ve yönetim bilimine farklı bir bakış açısı sağlanmıştır. Bireyi anlamak, yönlendirmek, davranışlarını belirlemek gibi tüm yaklaşımlar temelinde örgütlerdeki verimlilik kavramına vurgu yapmaktadır. Günümüzde çevre ve teknoloji ile hızla değişen insan davranış ve yaklaşımları, çalışma koşullarının da hızla değiştiği bir çalışma hayatını beraberinde getirmektedir.

Organizasyonların başarılı olabilmeleri iş stratejileri ile diğer politikaların etkili bir şekilde uygulanmalarına bağlıdır. İnsan kaynakları uygulamaları örgütün stratejik vizyonu ile doğrudan ilişkilidir (Gratton ve Truss, 2003). Bu uygulamalar örgütün stratejileri ile çalıştığında çalışanlar arasında belirsizlik ve problemlere neden olabilmektedir (Ferris, vd., 1998). Kaldı ki örgüt politikaları ile stratejiler uyumlu olsa bile yönetici yorumlamaları ve çalışan algılarına bağlı farklı uygulamalar istenilen sonuçları engelleyebilir (Bowen ve Ostroff, 2004).

Organizasyonların sosyal yapısının bağlı olduğu inanç, politika, norm ve değerler yönetici davranış ve uygulamaları beraberinde çalışan davranış ve yaklaşımlarını da şekillendirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimindeki tüm uygulamalarda yönetici rolü sürecin merkezinde yer almaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004). Sahip olunan politikalar esnek çalışma ve farklı çalışma modellerinin kullanımı üzerinde etkili olabilmekte ve politikaların uygulanabilirliği çoğunlukla yöneticilerin inisiyatifine bırakılmaktadır (Cooper

ve Baird, 2015). Örgütsel kültür farklı çalışma uygulamaları için uygun olsa bile yönetici desteği yoksa, çalışanların çalışma modellerine erişim ve kullanımı mümkün olamamaktadır (Namara vd., 2012).

Örgütlerin kültür, iklim, politika ve diğer sosyal süreçleri, insan kaynakları uygulamalarını ve etkinliğini etkilemektedir (Ferris, vd., 1998). Yönetim değerleri ve uygulamaları üzerinde ortak bir anlayışın ortaya çıkması durumunda başarılı bir örgüt ikliminin oluşacağı savunulmaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004). Örgütler, işlemlerini meşrulaştırmak ve çalışanları ile olumlu bir çalışma ortamı oluşturabilmek adına bazı politikaları benimseyebilirler (Powell ve DiMaggio, 1991). Esnek çalışma uygulamaları gibi farklı çalışma modelleri çalışanların iş ve iş dışındaki hayatlarını dengelemeleri için organizasyonların sunduğu bir destek olarak görülmektedir (Cook, 2009).

Teknolojik gelişmeler, rekabet, küreselleşme, işsizlik, kamu politikaları, sektörel değişiklikler, ücret sistemindeki yenilikler, sendikalaşma gibi faktörlere bağlı olarak kullanılan çalışma modelleri bireysel ve örgütsel düzeyde farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışma ortamı, çalışılan süre ve yapılan işin niteliği gibi faktörlerin belirleyici olduğu çalışma modelleri bireyin kişisel, aile ve sosyal hayatını etkileyebilmektedir. Bireyin kişisel, sosyal, aile ve iş hayatındaki denge önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş- yaşam dengesi bireyin iş ve iş dışındaki rolleri arasındaki çatışmanın minimum olduğu seviyede gerçekleşmektedir (Clark, 2000:748-750). Değişen koşullar nedeniyle çalışma hayatı ile kişisel ve sosyal yaşam arasındaki bağlantının önemi giderek artmaktadır. Bireyin kişisel alanı, aile yaşamı ve sosyal hayatındaki deneyim, algı ve beklentileri çalışma yaşamına yansırken aynı şekilde çalışma hayatındakilerde kişisel ve aile yaşamına etki etmektedir. Bireyin iş ve kişisel yaşamındaki rolleri arasında tercih yapması gerekiyorsa iş yaşam dengesi problemleri görülebilmektedir (Pichler, 2009:452).

Örgütler, çalışanların verimliliklerini artırmak ve nitelikli işgücünü ellerinde tutabilmek için çalışanların iş ve sosyal yaşamlarını entegre edebilen politikalar uygulamaktadır (Barnett, 1999:151-152). Bu politikalar ve uygulama biçimleri örgütlerin faaliyette bulunduğu yerin gelişmişliği, sosyo-kültürel yapısı, işgücü piyasası, kanun ve yönetmelikleri, demografik özellikleri gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Günümüz örgütlerinde çalışanlar birçok biçimde istihdam edilmekte ve çalışma koşulları belirlenmektedir. Son dönemde tüm dünyada yaşanan salgın krizi ile birlikte örgütler



isteyerek ya da istemeyerek farklı çalışma modellerini uygulamak zorunda kalmışlardır. Uygulanan yeni çalışma modellerinin birçoğu teknolojik altyapı ve yazılımların kullanıldığı yeni bir düzende gerçekleşmektedir. Teknoloji, bilgisayar ve iletişim araçlarındaki gelişmeler çalışma hayatında denetim alanının genişlemesi ve bireyin kontrolü içselleştirdiği daha kapsamlı, sürekli gözlenebilen bir yapıyı beraberinde getirmiştir (Barker, 2005). Denetlenebilir bir çalışma hayatının sağlanabilmesi tüm verilerin detaylı şekilde elde edilebilmesine bağlıdır. Bauman'ın 'belirsizlik korkusu' olarak nitelendirdiği bu kavram bireylerin sürekli izlendiği ve çalışanların kendilerini denetledikleri bir içselleştirmeye neden olmaktadır (Foucault, 2005). Değişen koşullar, fiziki altyapı ve izlenebilir yeni çalışma hayatının bireysel ve örgütsel sonuçlarına odaklanan çalışmamızda araştırma sorusu "Farklı çalışma modellerinin çalışanların aile ve sosyal yaşamlarına olan etkileri ve bu etkilerin iş yaşamına olan yansımalarının bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir.

### **3.4.2. Araştırma Evren ve Örneklemi**

İnsan ilişkileri kuramı ile başlayan örgütteki insanı anlama çalışmaları günümüz koşullarında da bir çok bilim dalından yararlanarak devam etmektedir. Örgütlerin benzer yapısal ve yönetsel özellikler göstermesine rağmen farklı performans ve üretim çıktıları almasının altındaki en büyük faktörlerden birinin insan kaynağı olduğu gerçeği farklı uygulamaların önünü açmaktadır. İnsanın yalnızca örgüt içindeki yapısını anlamının gerçekçi olmadığı sosyal yapısında verimlilik, performans ve aidiyet gibi kavramlar üzerindeki etkilerinin farkedildiği bir çok çalışma sonucunda iş ve iş dışındaki hayatının bir bütün olarak görülmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durum karşılıklı olarak bireyin kişisel ve sosyal yaşamını ve beraberinde de örgütün yönetimi ile işleyişini etkilemektedir. Çalışma koşulları üzerinde hukuki düzenlemeler, örgüt yapısı, kültür, ekonomi, krizler gibi birçok faktör belirleyici rol oynamaktadır. 2019 yılı itibari ile dünya çapında gerçekleşen Covid-19 salgını nedeniyle belirsizliğin son derece yüksek olduğu çevre koşullarına maruz kalan örgütler isteyerek yada istemeyerek birçok çalışma modelini uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu uygulamaların bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarının belirlenebilmesi için farklı çalışma modellerini aktif olarak kullanan ulusal ve uluslararası örgütlerdeki çalışanlar araştırma evrenini oluştururken orta ve üst düzey yöneticiden oluşan katılımcılar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş, çalışma grubunun belirlenmesi için en yüksek seviye verilerin elde edilebildiği amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgi içeriğine sahip durumların derinlemesine çalışılmasına imkân tanımakta ve araştırmacıya araştırma konusu bağlamında doğa ve toplumsal olguları anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkiyi keşfetmesine olanak sunmaktadır (Patton, 1987). Çalışmada farklı çalışma modellerini kullanan örgüt ve çalışanların tam olarak bilinmemesi ve çalışma grubuna erişim kanallarının belirsizliği nedeniyle bu teknikten faydalanılmıştır.

Nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklemede temsile değil, araştırma sorusu ile örneklem ilişkisine odaklanılmakta araştırma sorusu ile ilişkili belirli faktörlerin seçilmesi gerçekleştirilmektedir (Sığırı, 2018:129-130). Total örneklemin belirlenmesinde veri doygunluğu ile veri yeterliliği önem taşımaktadır. Elde edilen verilerin mevcuda minimum düzeyde katkı sağlaması ya da etkisinin olmaması veri doygunluğunu gösterirken, elde edilen verilerin araştırma sorusuna katkı düzeyi de veri yeterliliğini göstermektedir (Kanten, vd., 2019:943). Bu bağlamda katılımcıların araştırma sorularına tekrar eden cevaplar vermesi, veri doygunluğu ve veri yeterliliğinin sağlandığı düşüncesi ile araştırma sorusuna yeterli katkının verilmemesi nedeniyle 16 katılımcı ile sınırlandırılmıştır. Tablo 1. araştırma kapsamında görüşme katılımcılarının sektörleri, görevleri ve görüşme sürelerini göstermektedir.

**Tablo 1**  
Katılımcı sektör ve görev dağılımı

Ulusal/Uluslararası	Sektör	Görev	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Uluslararası	Kozmetik	Kurumsal Dijital Direktör (CDO)	27.06.2021	45 dk.
Ulusal	Perakende	Operasyon Müdürü	02.06.2021	36 dk.
Ulusal	Enerji	Denetim Müdürü	01.06.2021	40 dk.
Ulusal	Enerji	Takım Lideri	04.06.2021	30 dk.
Uluslararası	Kozmetik	Muhasebe Müdürü	06.06.2021	30 dk.
Uluslararası	Lojistik	Hukuk Yöneticisi	06.06.2021	30 dk.
Ulusal	Perakende	Güvenlik Müdürü	06.06.2021	32 dk.
Uluslararası	Yazılım	Sistem Yöneticisi	16.06.2021	30 dk.
Uluslararası	Enerji	Finansal Kontrolör	06.06.2021	30 dk.
Ulusal	Enerji	Bölüm Müdürü	13.06.2021	30 dk.
Uluslararası	Kozmetik	Finansal Kontrolör	10.06.2021	30 dk.
Uluslararası	Enerji	Proje Müdürü	09.06.2021	42 dk.
Uluslararası	Enerji	Finansal Kontrolör	11.06.2021	30 dk.
Uluslararası	Kozmetik	Finansal Kontrolör	09.06.2021	35 dk.
Uluslararası	Enerji	Finans Müdürü	09.06.2021	30 dk.
Ulusal	Perakende	Yazılım Şefi	27.06.2021	45 dk.
<b>Toplam</b>				<b>516 dk.</b>

Araştırmaya katılım aşamasında farklı çalışma koşullarına tabi olarak çalışan ve konu ile ilgili bilgi sahibi olduğu düşünülen çalışan görüşleri alınmış ve buna istinaden ilk katılımcılar belirlenmiş, görüşme esnası ya da sonrasında uygun koşulları taşıyan arkadaşlarını araştırmaya yöneltmiş ve katılımcılar kartopu örneklem yöntemi ile araştırmaya dahil edilmiştir. Alanlarında uzman ve farklı çalışma koşullarına tabi olarak çalışan 16 yönetici ile yapılan görüşmeler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **3.4.3. Veri Analizi**

Araştırmada kullanılacak yarı yapılandırılmış soru setinin belirlenmesinde tümevarımsal bir süreç izlenmiş elde edilen veriler içerik analizi ile irdelenmiştir. İçerik analizi, elde edilen verilerin açıklanması amacıyla gözden geçirme, tanımlama, kodlama, tema oluşturma, bulguların belirlenmesi ve değerlendirme basamaklarından oluşmaktadır. Ayrıca araştırma sorusunun cevaplarının daha iyi karşılanabilmesi için fenomenoloji (olgu bilim) yaklaşımından da yararlanılmıştır. Fenomenoloji (olgu bilim), bilinen konuların derinlemesine anlaşılması ve bireylerin olaylar karşısındaki algı ve deneyimlerini anlamak için kullanılmaktadır (Sığırı, 2018:186-280).

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 01.06.2021–31.07.2021 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Salgına bağlı yasaklar nedeniyle derinlemesine görüşmeler online olarak gerçekleştirilmiş ve kayıt altına alınmıştır. Yarı yapılandırılmış soru setindeki sorulara verilen cevapların tekrara düşmesi nedeniyle veri doygunluğu ve veri yeterliliği gerekçesi ile araştırma 16 katılımcı ile sonlandırılmıştır. Görüşmeler 30 ila 50 dakika arasında sürmüş ve görüşmelerin deşifreleri yapılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA 2020 programı ile tematik olarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz yapılırken veriler kategorilere ayrılmış ve kodlama yapılmıştır. Kodlama aşamasında ilgili literatür ve görüşme içeriklerindeki tekrar eden kelime ve cümlelere dikkat edilmiştir. Temel kategorilerin oluşturulması amacıyla ilgili kodlar birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik farklı değerlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik için kodlama tutarlılığı sağlanmalıdır (MacQueen, vd., 1998). Bu gerekçe ile oluşturulan kodlar belirli aralıklar ile ele alınmış ve genelleştirmeden kaçınılmıştır.

#### **3.4.4. Araştırma Kısıtları ve Avantajları**

Çalışmanın temel konusunu karşılaması nedeniyle araştırmanın Covid-19 salgın dönemindeki yasakların yaşandığı dönemde gerçekteştirilmesi ve araştırma kapsamında görüşmelerin online olarak gerçekteştirilmesine bağlı olarak katılımcıların tedirginlikleri bir kısıt olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın avantajı, görüşmelerin online olarak gerçekteşmesinin araştırmacıya sağladığı zaman, esneklik ve ekonomiklidir. Online görüşmeler katılımcıların yer ve mekân sınırlamalarını ortadan kaldırarak esneklik ve zaman kazandırmıştır.

#### **3.4.5. Etik**

Araştırmanın tüm aşamalarında etik ilkelere önem verilmiştir. Bu kapsamda Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisans Üştü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulunun 08.02.2021 tarih ve 03/21 sayılı kararına istinaden bilimsel araştırmalar etik kurul çalışma izni alınmıştır. Katılımcılar ile online görüşme kayıtları başlatılmadan etik onay durumu anlatan ön görüşmeler yapılmış ve katılımcıların kendi gönül rızaları ile katıldıklarının onamı alındıktan sonra çalışmaya geçilmiş ve veriler kayıt altına alınarak toplanmıştır. Katılımcıların istemedikleri hiçbir veri araştırmaya dahil edilmemiştir. Elde edilen veriler yalnızca araştırmacı ve danışmanın erişimine açık olacak şekilde saklanmış ve araştırmaya katılanlar kodlanarak kimlikleri saklanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında alternatif çalışma modellerinin demografik, bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere farklı sonuçları olduğu belirlenmiş, oluşan farklılıkları etkileyen faktörler ortaya çıkarılmıştır. Alternatif çalışma modelleri bireysel ve örgütsel düzeyde farklı etkileri olan sonuçlar vermektedir.

#### 4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgilerinin araştırma sorusu ile ilişkileri değerlendirilmiştir. Çalışmada katılımcıların %75 i erkek, %25' i ise kadınlardan oluşmakta aynı şekilde evlilerin oranı %75 iken bekarların oranı da %25' dir. Araştırmaya katılanların %50'si 26-35, %50'side 36-45 yaş aralığında ve hepsi en az 4 yıllık fakülte mezunudur. Çalışma şekilleri sorgulandığında %56,25'i uzaktan-evden çalışma, %31,25'si hibrit, %6,25'i vardiyalı ve %6,25'i klasik çalışma modellerine tabi olarak, %62,50'i uluslararası, %37,50'i ise ulusal düzeydeki işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 1.  
Katılımcıların demografik değişkenleri

Değişken		n	%
Cinsiyet	Erkek	12	% 75
	Kadın	4	% 25
Medeni Durum	Evli	12	% 75
	Bekar	4	% 25
Yaş	26-35	8	% 50
	36-45	8	% 50
Öğrenim Düzeyi	Lisans	16	% 100
	Uzaktan-Evden Çalışma	9	% 56,25
Çalışma Modeli	Hibrit	5	% 31,25
	Vardiyalı	1	% 6,25
	Klasik Çalışma	1	% 6,25
	Uluslararası	6	% 37,50
Örgüt Büyüklüğü	Uluslararası	10	% 62,50

#### 4.1.1. Cinsiyet ve Medeni Durum

Literatürde cinsiyetin alternatif çalışma modelleri üzerinde farklı sonuçlarını bildiren çalışmalar mevcuttur. Konrad ve Mangel (2000) 195 firmada esnek çalışma modelleri ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında verimliliğin çalışan özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini tespit etmişlerdir. Farklı kültürlere sahip toplumlardaki kadın rolünün de değişime uğradığı ve esnek çalışma modelleri ile kadın çalışan tutumları arasında ilişki bildiren çalışmalar mevcuttur (De Cieri ve Bordaël, 2009; Moon ve Roh, 2010; Shankar ve Bhatnagar, 2010). İlgili literatür irdelendiğinde genelleme yapılamamış ancak çalışmamızda cinsiyet ve medeni durum ile alternatif çalışma modelleri arasında anlamlı ilişki olduğu hem kadın hem de erkek çalışanların evden çalışma modellerinde işe giderken kaybettikleri zamanı aileye ve kendilerine ayırma konusunda pozitif oldukları tespit edilmiştir.

Gün içinde sürekli bir arada olunması, evin dağılması ve mevcut alanlarının daralması gibi faktörlere bağlı olarak kadın çalışanların evden çalışma modellerini kullandıkları süre içerisinde eşlerinin evde olmalarını tercih etmedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca erkek çalışanların sürekli evde olmaları aile içi çatışma ve iletişim sorunlarına yol açmaktadır. Ofis dışı çalışma modellerinin çok uzun süreli kullanımlarının kadın ve erkekler tarafından tercih edilmediği ve ara ara da olsa çalışma hayatlarında ev ve aile dışında kendi alanlarının olduğu, iş yeri arkadaşlarının bulunduğu ortamlara gelmek istedikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda her iki cinsiyet için de örgütün fiziki koşullarının dışında kalan çalışma modellerinin başlangıçta çekici olsa da sürecin devamında sosyallik, iletişim ve kendine ait bir alan ihtiyacına bağlı olarak tam anlamıyla tercih edilmediği gözlemlenmiştir.

*“Aslında yeri geldi eşimin bana kızdığı oldu çalışıyorsun, çocukla ilgilenmiyorsun şeklinde konuşmalar oldu. Yeri geldi artık buradan çıkmalıyım dediğim zamanlar oldu, yeri geldi topladım tasımı tarağımı gittim bir kafe köşesinde çalıştım, yani etkiliyor ister istemez. Aile hayatında bir insanın nefes alacak vakti olması gerekir. Sürekli aynı çatı altındayken ister istemez insanlar birbirlerine kurulmaya başlıyorlar” (Ö. Bey, 36, Ankara).*

*“Aynı evde olup 24 saat görüşemediğimiz günler vardı. Daha çok vakit geçirmek güzel oldu bir yandan. Kötü yanı ise benim işe gittiğim dönemde eşimin evde olup evi*

*dağıtması. Yani bazen ofiste olsaydı diyorum keşke. Arada bir ofise gitmesi gerçekten böyle çölde vaha gibi oluyor” (A. Hanım, 34, İstanbul).*

Scandura and Lankau (1997) yaptıkları çalışmada kadın çalışanların esnek çalışma saati içeren modellerde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaşadıklarını bildirmektedir. Eaton (2003) yaptığı çalışmada kadın çalışanların bu yöndeki algılarını doğrulayan sonuçlar elde etmiştir. Kadınların ev ortamında erkeklere oranla daha koordine ve uyumlu olmalarının temelini kültür, yaşam biçimi, yetiştirilme tarzı gibi sosyal olguların etkilediği düşünülmektedir. Ev, kadının yaşam alanı şeklinde algılanırken ev işleri de genel olarak kadınlar tarafından yapılmaktadır. Bu durum erkeklerin ev hayatına tam olarak uyum sağlayamamasından kaynaklanmaktadır.

*“Ben ve eşim de çok makul insanlarız. Çatışmacı gergin insanlar değiliz. Ama şu bir gerçek yani evlilik hayatını çok ciddi etkileme ihtimali olabilir. Zaman zaman yeter artık dediğim evden kaçıp çalışma ortamı için özellikle mesela kafelerin açık olduğu dönemlerde evden çıkıp gidip kafede çalışmaya çalıştım. Zorlandığım anlar oldu” (Ö. Bey, 38, Kayseri).*

Dex ve Scheibl (2002) yaptıkları çalışmada kadın çalışanların esnek çalışma saatlerinin bulunduğu çalışma ortamlarında daha fazla kaygı yaşadıklarını öne sürmüşlerdir. Araştırma bulguları benzer bir durumun alternatif çalışma modellerinde de yaşandığını göstermektedir. Araştırma verilerine göre kadın çalışanlar ev işleri ile çalışma hayatları arasındaki dengeyi sağlamada zorlanırken bu durum günlük rutinlerine yansımaktadır. Online ve evden çalışma gibi ofis dışı uygulamaların aile ve kendine zaman ayırma konusunda da çalışanlar açısından farklı değerlendirildiği görülmektedir. Çalışanların aile ve kendilerine vakit ayırabilmeleri çalışma koşullarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

*“Yetişmemiz mümkün değil her şeyi koordine etmekte mümkün değil. Eğer bir iş yapıyorsanız beden ve ruhen orda olacaksınız ki o işi doğru yaparsınız. Dolayısıyla avantajlı tarafları da var dediğim gibi. Hop diye evde olmak ve yol yorgunluğu olmadan evde olmak müthiş bir avantaj. Dezavantajda evde olmanıza rağmen evde olmamanız” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

Ev ortamının kadına ait olarak algılanması, erkeğin ise evin kullanıcısı konumunda hareket etmesi kadın çalışanlar açısından daha zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir.

Erkek çalışanların rutinlerinin dışında daha önce maruz kalmadıkları ev işleri ve çocuk bakımı gibi faktörler kendileri üzerinde bir kısıtlanma olarak algılanarak aile içi sorunlara yol açabilmektedir.

Araştırma verileri evli bireylerin iş hayatı ve sosyal yaşama bakış açıları, yükledikleri anlam ve algıları ile bekar çalışanların farklı olduğu göstermektedir. Ofis dışı çalışma modelleri evli çalışanların eş ve çocukları ile aralarındaki iletişim ve sosyallik üzerinde bekar çalışanlara oranla daha pozitif bir etki oluşturmaktadır. Bekar çalışanların ofis dışı çalışma modellerinde ciddi anlamda iletişim ve sosyalleşme problemleri yaşadıkları görülmektedir.

*“Hayatım sadece yemek yemek, uyumak ve iş şu an. Gerçekten ofise gitmemin nedenlerinden biri de inanın biraz sosyalleşmek. Yani gerçekten hani şu an yaptığım iş çünkü evden kendim yapabiliyorum ofise gitmeden. Ama en azından ofise gittiğim zaman zorunluluktan da olsa bir sosyalleşme oluyor ve gerçekten oh be iki insan gördüm, iki muhabbet ettim bu bile beni etkiliyor açıkçası pozitif anlamda” (F. Bey, 26, İstanbul).*

Evli çalışanlar eş ve çocukları ile meşgul olmanın sosyallik açısından avantajını yaşarken bekar çalışanların, özellikle tek başına yaşayan çalışanların evli çalışanlara oranla ofis ortamına çok daha fazla ihtiyaç duydukları görülmektedir.

*“Ancak psikolojik olarak nasıl etkiledi dersiniz yalnız yaşıyorum ben. Yalnız yaşayan insanlar için çok zor oldu süreç ben son 1,5 yılda zorluk yaşadım. Hakikaten zorluyor yani onu söyleyebilirim” (U. Bey, 30, İstanbul).*

#### **4.1.2. Yaş ve Çalışma Süresi**

Ofis içi iletişimin çalışma hayatına olan etkilerinin son derece önemli olduğu genç çalışanların özellikle bilgisayar ve iletişim destekli işlerde, online ve evden çalışma gibi ofis dışındaki süreçlere daha hızlı ve kolay entegre olmalarına rağmen adaptasyon sürecinde daha fazla zorlandıkları görülmektedir. Ofis dışı çalışmalar başlangıçta hoşlarına gitse de sosyalleşme problemleri, yüz yüze iletişim ihtiyacı ve yalnızlık gibi nedenler ile süreç içinde bu durum negatif olarak değerlendirilmektedir.

*“Sosyal çevrem de işinde çok önemli bir etkisi varmış o yüzden her gün olmasa da haftada 1-2 gün işe gitmeyi tercih ederdim. O bakımdan kendimi biraz yalnız hissettim*



*açıkçası. Her gün dışarıdan çalışmak biraz zormuş o bakımdan kendimi biraz psikolojik olarak yalnız hissetmiş olabilirim. Yani sosyal yönden şöyle sanki aya falan gönderilmişimde orda bir şeyler yapıyorum ama tamamen yalnızım. Bilgisayarın karşısında gerçekten böyle yalnız başına uzun süre oturmak kolay değil” (A. Bey, 30, Polonya).*

İşe yeni başlayanlar ve kıdemsiz çalışanlar için farklı çalışma modellerine uyum süreçleri önemli bir faktör olarak görülmektedir. Braine (2003) yaptığı çalışmada esnek çalışma modellerini kullanmada tecrübeli ve vasıflı çalışanları elinde bulundurmaya önemli bir avantaj olarak değerlendirmektedir. Örgütlerin bu süreçlerin yönetimi konusunda yeterli desteği vermediği, işe yeni başlayanlardan üst düzey bir adaptasyon göstermeleri ve olaylara profesyonel olarak yaklaşmaları beklenirken, özellikle işe yeni başlamış uyum aşamasındaki çalışanların online ve evden çalışma modellerinde problemler yaşadığı görülmektedir.

*“Ben bir mail ile işe başladım, firmaya daha hiç gitmedim ekip arkadaşarımla hiç yüz yüze tanışmadım, sadece internet üzerinden bu tarz meetinglerle ya da kendi aramızda yaptığımız online etkinliklerle bir araya geldik” (Ö. Bey, 36, Ankara).*

Ekib arkadaşarı ile hiç tanışmamış ve yüz yüze bir araya gelmemiş olan çalışanların yaşabilecekleri iletişim problemlerine bağlı olarak verimlilik, aidiyet ve adaptasyonları ile ilgili yönetsel süreçlerin ele alınması gerekmektedir.

*“Bir şey daha söyleyeyim bu dönemde benim hiç yüz yüze görüşmeden işçi aldığımız 2 kişi oldu. Geniş ekiplerde daha fazla insan oldu hiç yüz yüze görüşmeden. Teams üzerinden mülakatla çok insanı işe aldık bu dönemde” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

Yaşanan süreç insan kaynakları yönetiminde yeni uygulamaların kullanıldığı yöntemleri çalışma hayatına entegre etmektedir. İş görüşmeleri, mülakatları ve işe alım süreçlerinin de dijital sistemlerin etkisinde kaldığı ve insan kaynağı uygulamalarının bu yöne kaydığı tespit edilmiştir.

#### **4.1.3. Mevcut Çalışma Modeli ve İşletme Büyüklüğü**

Araştırmaya katılanlar yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle hem kanuni düzenlemeler hem de örgüt içi uygulamalara bağlı olarak farklı çalışma modeline maruz kalmışlardır. Rutin çalışma düzeni içinde esnek saat, online ve evden çalışma uygulamaları uluslararası

şirketlerde örgütsel bir uygulama olarak görülürken ulusal düzeydeki örgütlerde salgın ile birlikte görülmektedir. Araştırmaya katılanların %60'ı evden çalışma, %20'si hibrit, %13'ü vardiyalı, %13'ü de standart mesai düzeninde %56.3' ü uluslararası, %43.7'si de ulusal düzeydeki örgütlerde çalışmaktadır.

*“Yalnız bu esnek saat normal ofis dönemi için de geçerli sadece covid dönemine özgü bir şey değil” (A. Bey, 30, Polonya).*

Beauregard ve Henry (2009) yaptıkları çalışmada iş-sosyal hayat dengesi ve aile dostu politikalar ile örgütün işgücü piyasalarındaki rekabetçi konumu arasında ilişki bildirmektedirler. Araştırma ile ulusal ve uluslararası ölçekli örgütler arasında çalışma modelleri açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Örgüt kültürü olarak farklı çalışma modellerini benimseyen örgütlerde çalışanların bu yöntemleri hiç kullanmamış olanlara göre sürece daha iyi uyum sağladıkları gözlemlenmiştir. Maaş ve yan haklar konusunda herhangi bir kayıp izlenmezken örgütsel destek ve çalışma koşullarını düzenleyici yan faktörler konusunda ciddi farklar bildirilmiştir. Bu durum örgütsel aidiyet ve verimlilik algısını etkileyen faktörler içermektedir.

*“İş motivasyonu olarak etkisi var. Ofise geldiğinizde burası bir işyeri bilgisayarım elimin altında yazıcım bir şey çıkartmak istediğimde yazıcıdan çıkartabiliyorum. Ama öbür türlü evde yazıcım yok bir çıktı almam lazım işte ertesi günü alıyorum. Çıktıları ertesi güne biriktiriyorum yani ofiste alakalı işlerimi bir güne topluyorum” (Ö. Bey, 40, Kayseri).*

Organizasyon kültürü ve uyumlu insan kaynakları uygulamaları ile esnek çalışma modelleri birbirini etkileyen faktörler içermektedir (Gregory ve Milner, 2009). Araştırma bulguları örgütlerin, çalışanlarına sağladıkları örgütsel destek ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumun örgüt kültür ve politikaları ile ilgili olduğu, çalışanların yazıcı, bilgisayar, internet gibi donanımsal ve yazılımsal olarak yeterli altyapı desteği alamadığı örgütlerde aidiyet, performans ve verimlilik algılarının negatif etkilendiği gözlenmiştir.

#### **4.1.4. Rutin Harcamalar ve Ulaşım Süreleri**

Alternatif çalışma modelleri ofis maliyetleri ve rutin harcamalara olumlu yansıyan sonuçları nedeniyle giderek daha fazla ilgi görmektedir (Baptiste, 2008; Verbakel ve

Diprete, 2008). Çalışma sonuçlarına göre alternatif çalışma modelleri örgüt ve çalışanlara ulaşım bedeli ve süresi, yemek ve ofis harcamaları gibi konularda belirli avantaj ve dezavantajlar getirmektedir. Standart mesai kavramı içindeki çalışma düzeninde işe ulaşım ve yemek gibi harcamalar için aylık 1.000,00 TL ve üzerinde harcama yapanların oranı %43.8, 500,00 ila 1000,00 TL arası harcama yapanların oranı %37.5, 0-499,00 TL harcama yapanların oranı da %18.7 olarak belirlenmiştir. Alternatif çalışma modellerinde bu harcama kalemlerinin düştüğü ve çalışanlar açısından olumlu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca işe ulaşım için harcanan süreler bakıldığında (%37,5) 30-60 dk., (%31.3) 60-120 dk. ve (%31.2) 0-30 dk. olduğu bildirilmektedir. Alternatif çalışma modelleri işe ulaşım süreleri açısından çalışan ve örgütler için pozitiflik sağlamaktadır.

*“Tabi ki yolda vakit kaybetmemek çünkü bir buçuk saatin yorgunluk etkisi çok daha fazla oluyor. O bir buçuk saatin hayatımdan çıkartılması benim şahsen verimliliğimi arttıran bir faktör onu söyleyebilirim. Bilgisayarımı kapattıktan on saniye sonra eşimle kızımın yanındayım bu müthiş bir lütuftur” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

İşe ulaşım sürelerinin kısalması çalışanların kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırabilmelerine ve verimliliklerine olumlu yansımaktadır. Çalışanların ofise ulaşması için harcanan emek, zaman ve maliyetin düştüğü bununla birlikte örgütün harcama kalemlerinde de örgüte yönelik pozitif algı olduğu görülmektedir.

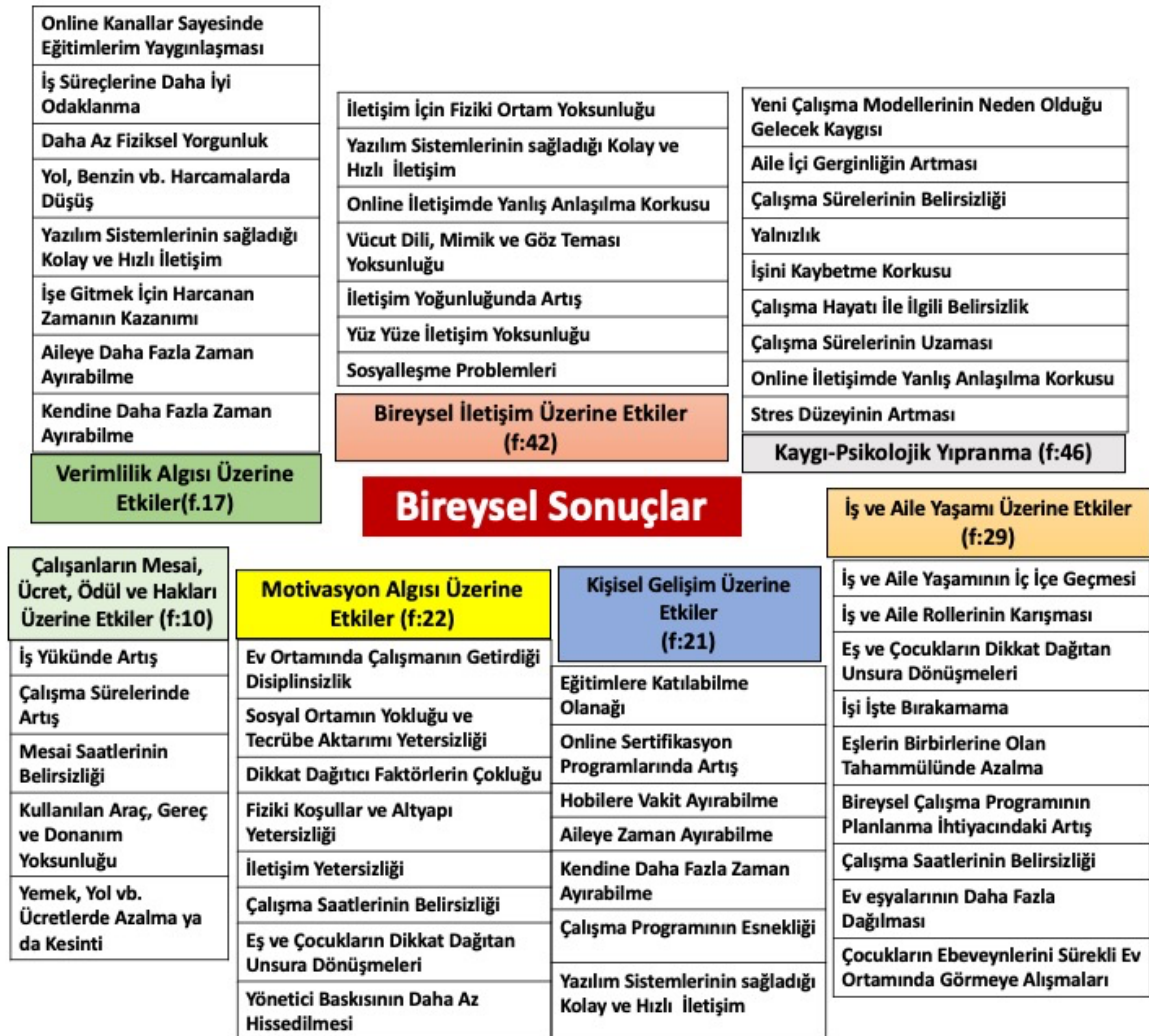
Araştırma verilerine göre örgüt içinde uygulamaya konulan yaklaşımların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farklı sonuçları olduğu görülmektedir. Bu nedenle alternatif çalışma modellerinin etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta ele alınmıştır..

#### **4.2. Alternatif Çalışma Modellerinin Bireysel Bulguları**

Araştırmada kapsamında yaşanan Covid-19 salgınına bağlı olarak standart çalışma olarak kabul edilen ofis ortamındaki 08.00-17.00 arası çalışma modellerinden farklı çalışma biçimlerinin kullanılması ile çalışma modellerini karşılaştırma imkanı doğmuştur. Standart dışı çalışma uygulamaları bazı örgütlerin uygulamaları arasında bulunmalarına rağmen kullanımının olmadığı, hatta kullanmaktan kaçınıldığı bildirilmektedir. Bu bağlamda yaşanan salgın, alternatif modellerinin uygulanması hususunda çalışma hayatında yeni bir kapı aralamıştır. Çalışma modellerindeki farklı uygulamaların örgüt kültürü ile doğru orantılı

olduğu ancak örgüt uygulamalarında hiç olmamasına rağmen bu süreçte neredeyse tüm örgütler tarafından alternatif modellerin kullanılmaya başlanması üzerinde kanuni düzenleme ve yaptırımların belirleyici olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler detaylı olarak irdelenmiş ve frekans aralıklarına göre sırasıyla, kaygı- psikolojik yıpranma, bireysel iletişim üzerine etkiler, iş ve aile yaşamı üzerine etkiler, motivasyon algısı etkileri, kişisel gelişim, verimlilik algısı, mali ve sosyal haklar olmak üzere temel ve alt kategorik başlıklar oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre bireysel sonuçlar Şekil 2’de gösterilmiştir.

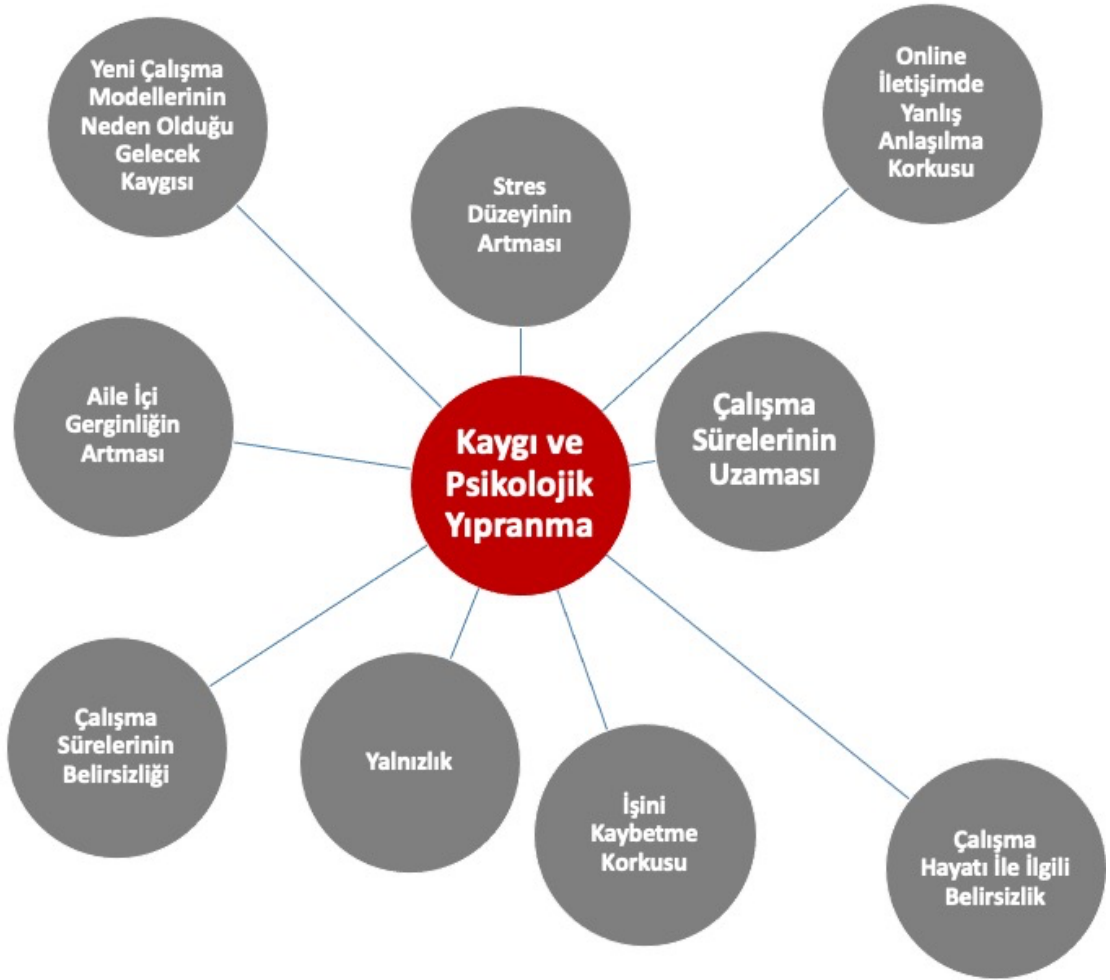


Şekil 2. Alternatif çalışma modellerinin bireysel sonuçları

Görüşme verilerinden elde edilen kategorik başlıklar aşağıda detaylandırılarak verilmiş ve açıklanmıştır.

#### 4.2.1. Kaygı ve Psikolojik Yıpranma

Araştırma bulguları örgütün fiziki ortamının dışında kalan çalışanların mesai saatleri ve çalışma koşullarının belirsizliği, işini kaybetme korkusu, işini yapmadığı algısı ve iş yerinin sosyal ortamının yoksunluğuna bağlı yalnızlık gibi faktörlere bağlı olarak daha fazla stres ve kaygı yaşadıklarını bildirmektedir. Benzer şekilde Dex ve Scheibl (2002) yaptıkları çalışmada kadın çalışanların esnek çalışma saatlerinin bulunduğu çalışma ortamlarında daha fazla kaygı yaşadıklarını öne sürmüşlerdir. Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki Şekil 4’de verilmiştir.



Şekil 4. Kaygı ve psikolojik yıpranma

*“Yani evdeyse sanki her an çalışmak zorundaymış gibi hissediyorum. O beni gerçekten zorlamaya başladı artık. Eskiden ofise gittik gittiğimiz zamanlar da eve geldiğim zaman çok*

*sık laptopu açmıyorduk. Çalışma hayatıyla sosyal hayatımın dengesinin çok bozulduğunu söyleyebilirim” (F. Bey, 26, İstanbul).*

Çalışanların özellikle çalıştıklarını göstermek için daha fazla çaba içine girdikleri ve daha fazla çalıştıkları bu süreç örgütün fiziki alanındaki kontrol mekanizmasının ortadan kalkmasına bağlı olarak bireyin kendi kendini denetlediği ve denetimi içselleştirdiği bir sürece bağlanmaktadır. Denetimin içselleştirildiği yeni durum çalışanların kaygı ve stres derecelerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca teknolojik imkanların sağladığı her an ulaşılabilir olma durumu çalışanların kendilerini sürekli çalışma ortamında hissettikleri bir sürece neden olarak kaygı seviyelerini etkilemektedir.

Çalışanların çalışma koşulları üzerinde söz sahibi olabildikleri modellerde ailevi kaygılarına olumlu yansıyan sonuçlar bildiren çalışmalar mevcuttur (Ortega, 2009). Araştırmaya katılanlar, aileye daha fazla zaman ayırma nedeniyle alternatif çalışma modellerini olumlu değerlendirmelerine rağmen çalışma ortamının aile hayatına yansımalarının stres ve kaygı duygulanımlarına olumsuz yansıdığını bildirmektedirler.

#### **4.2.2. Bireysel İletişim Üzerine Etkiler**

Sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasında iletişim önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Standart mesai dışındaki çalışma uygulamalarının neden olduğu önemli problemlerden birinin iletişimin insani yönüne yansıdığı ve iletişimin yüz yüze yapıldığı çalışma modellerinde psikolojik tatminin daha yüksek olduğu bildirilmektedir. Bu durumun bireysel düzeyde verimlilik algısı ve konsantrasyonu etkilediği ve işlerin daha hızlı ve etkili biçimde yapılabildiği görülmektedir. Bu bağlamda jest, vücut dili ve ses tonu gibi iletişim unsurlarının iş yaşamında bireyi doğrudan etkileyen faktörler oldukları tespit edilmiştir.

*“Mimikleri, el ve kol hareketlerini görmeden konuştuğumuz oluyor. Hani ben bir şaka yapıyorum mesela normalde yüzüme baksalar anlayacaklar. Hani söylediğim biraz da karşılıklı sadece benim başıma gelen bir şey değil. Mesela şu an diyorum burada aslında gülmemiz gerekiyor ama hani karşıdaki bunu göremeyince anlamıyor” (S. Hanım, 26, İstanbul).*

Araştırma sonuçlarına göre alternatif çalışma modellerinin bireysel iletişim üzerinde etkili olduğu katagorik başlıklar Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. Bireysel iletişim üzerine etkiler

*“Yüz yüze çalışma modelindeyken vücut diliyle bir insanın size nasıl davranması gerektiğini aktarabiliyorsunuz. Uzaktan konuştuğumuz zoom gibi ortamlarda olduğumuz zaman ses tonuna yansıtmanız gerekiyor ve bu çok zor. Yeri geldiğinde hani bir bakış atmanız gerekiyor sinirlendiğinizi gösterilmek için ama bu bakışı atamıyorsunuz” (Ö. Bey, 36, Ankara).*

İş ve sosyal yaşamı düzenlemek, anlamak ve uygun davranış geliştirebilmek için iletişim önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu süreçlere uyum sağlayabilmesinde yüz yüze iletişim önemli bir olgu olarak görülmektedir. Alternatif çalışma modellerinde çalışanın yalnızlığına bağlı olarak konsantrasyon ve motivasyon problemleri yaşanabilmektedir.

*“Kendimi biraz yalnız hissettim açıkçası çünkü yüz yüze insanları görmemek çok şey değil. Çalışırken insanlarla muhabbet etmemiz güzel bir şey, her gün dışarıdan çalışmak biraz zormuş. O bakımdan kendimi biraz psikolojik olarak yalnız hissetmiş olabilirim” (A. Bey, 30, Polonya).*

Araştırma verilerine göre online ortamda gerçekleşen iletişimin katılımcı sayısı, iletişim kalitesi ve veriminde etkili olmakla birlikte sanal ortamda iletişim kurulan kişi sayısı arttıkça iletişimin kalitesi ve verimliliği düşmektedir. Yapılan görüşme ve toplantılarda belirli bir katılımcı sayısının üzerine çıkılması iletişimi negatif yönlü etkilemektedir. Ayrıca çalışanlar online görüşmeler sırasında yalnızca iş konuşulması ve örgütsel konuların gündemde tutulmasından rahatsızlık duymaktadır. Bu nedenle yapılan görüşmelerde formal iletişim dışında konuların da göz önünde bulundurulması çalışan motivasyonunda rol oynamaktadır.

*“Geyik yapmak önemli. Toplantının özellikle “one to one” ların bir 5-10 dakikası geyik yapmak, bazılarında dersi kaynatacak şekilde başka şeylerden konuşmak onları mutlu ediyor, motive ediyor. Hani o çay sohbetlerinin fiziksel temasının, etkileşiminin yerini hiçbir şey tutmaz”(M. Hanım, 41, İstanbul).*

Alternatif çalışma modellerinde işe yeni başlayan personeller ayrıca ele alınması gereken başlıklardan birini oluşturmaktadır. Standart çalışma modellerinde oryantasyon ve adaptasyonun daha kolay gerçekleştiği ancak ofis dışı çalışma modellerinde işe yeni başlayanların oryantasyon problemi yaşadıkları ve örgütün süreçlerini etkiledikleri görülmektedir.

*“Özellikle şirketimizde yeni başlayan çalışma arkadaşlarımız henüz şirketteki ortamla içli dışlı olmadan samimi olamadan eve gittiler. İletişim sıkıntısı yaşadığımız frekans uyumu noktasında sıkıntı yaşadığımız arkadaşlar oldu. Bir kısmı ile de yollarımızı ayırmak zorunda kaldık” (U. Bey, 30, İstanbul).*

Çalışanların yazılım, donanım, fiziki ortam vb. altyapı eksiklikleri iletişimi doğrudan etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar online ortamda gerçekleşen iletişim esnasında yanlış anlaşılma ya da tam anlaşılama kaygısı yaşamaktadır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak iletişim hızının ve yoğunluğunun arttığı ancak beden



dili, mimik ve göz teması gibi kavramları içermediği için istenilen düzeyde bir iletişimin gerçekleşmediği bildirilmektedir.

*“İnsanlar daha çok bir araya gelir oldu, bir araya gelme hızlandı. Baktınız acil bir konu var hemen bir link atında genel müdür de gelsin hemen sonuca bağlayalım gibi. Akşam 9' da 10' da toplantı yaptığımızda oldu, cumartesi, pazar günü yaptığımızda oldu. Nasıl söyleyeyim fiziksel temas da gerekiyor. Yani yüz yüze görüşmelerin verdiği sıcaklığı oradaki havayı bire bir yansıtmıyor” (H. Bey, 41, İstanbul).*

Araştırma verileri, iş yerinde yapılan bir çok faaliyetin ve çözümlenmesi gereken problemin molalarda, kahve sohbetlerinde, öğle yemeklerinde ya da kısa sigara molalarında konuşularak sonuçlandırıldığı, özellikle yüz yüze iletişimin kendini ifade edebilme üzerinde önemli rolü olduğu, ofis dışı uygulamalarda ise kendilerini yeterince ifade edemediklerini göstermektedir. Bu bağlamda çalışanlar için sosyalleşme ve arkadaşlığın, işlerin yapılması ve bitirilmesi üzerinde etkileri olduğu görülmektedir.

*“Evden çalışmanın faydaları, güzel yanları var ama tabii ki ofiste olmanın da güzel yanları var. Arkadaşlarımızla bir iki sohbet ediyoruz paylaşımlarımız oluyor. En önemlisi de şey oluyordu mesela sigaraya iniyoruz birlikte yemek yerken falan biriyle iki dakika konuşabileceğim, işte ne bileyim ya da başıma gelen bir şeyi ufak bir şey söylediğimde bulabileceği bir çözüm olabiliyordu” (S. Hanım, 26, İstanbul).*

Çalışma verilerine göre, alternatif çalışma modelleri iş ortamındaki sosyalliğin çalışanların hayatları için ne derece önemli olduğunu üzerine farkındalığa neden olmuştur.

*“Sosyal çevremde işinde çok önemli bir etkisi varmış o yüzden her gün olmasa da haftada 1-2 gün işe gitmeyi tercih ederdim” (A. Bey, 30, Polonya).*

*“Şimdi mesela oturduğumuzda insanlar birbirleri ile konuşurken ya bugün şey yapıyordum işte şöyle bir problem yaşadım dediğimde bende böyle bir problem yaşadım böyle çözdüm. Hani bunlar çok değerli bilgilermiş. Ben bunu gördüm” (S. Hanım, 30, İstanbul).*

Araştırma ile çalışanlar için ofis ortamının oluşturduğu sosyal alanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Yemek, kahve ve sigara molaları sırasındaki informal ortamların ofis

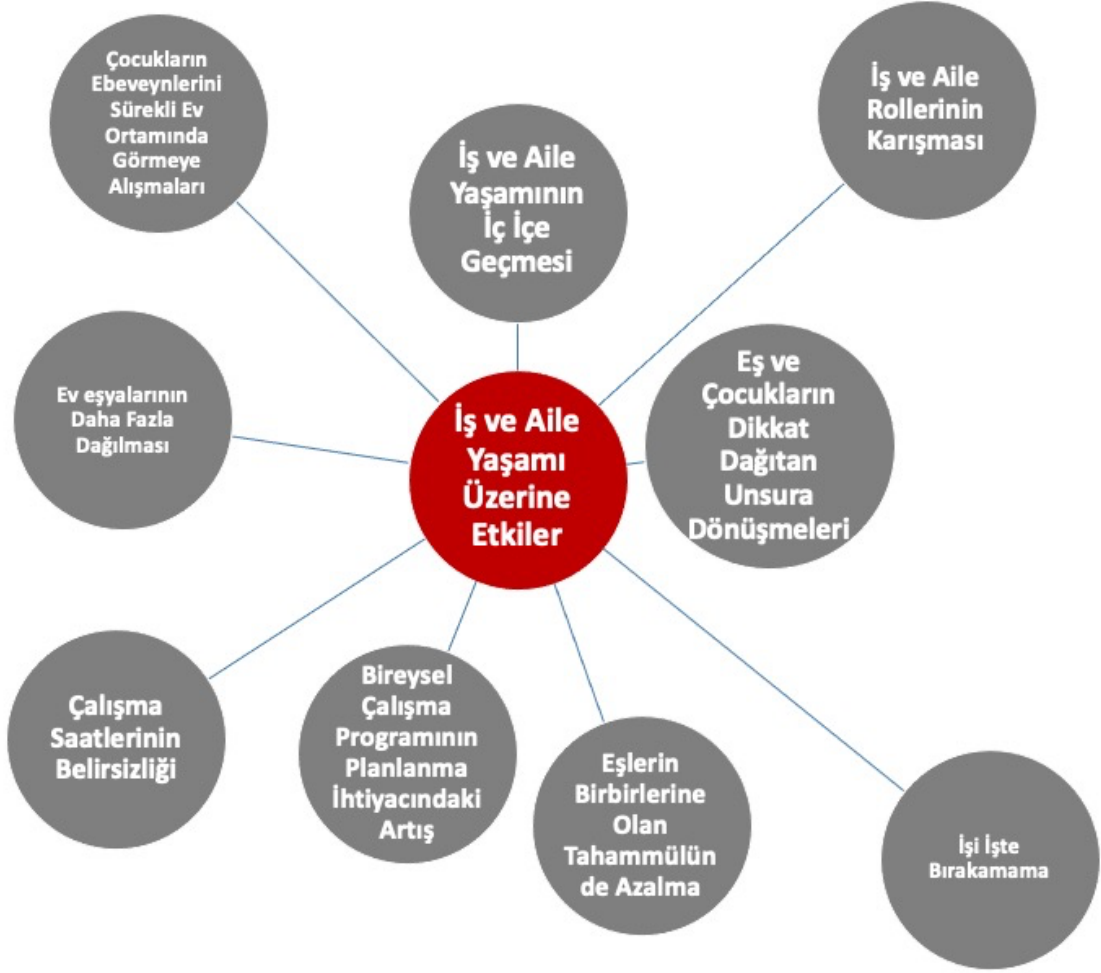
ortamında yürütülen iş süreçlerinin tamamlayıcısı konumunda oldukları, ofis dışı çalışma modellerinin bu alanı ortadan kaldırdığı ve bireyi iş hayatında yalnızlaştıran bir faktöre dönüştüğü görülmektedir. Bu durum katılımcıların tümünün rahatsızlık duyduğu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ofis dışı çalışma uygulamaları teknoloji ve iletişim araçları sayesinde çalışanların her an ulaşılabilir olduğu bir ortamı beraberinde getirmektedir. Çalışanların mesai saatlerini belirsizleştiren bu durum, sürekli çalışma ortamında hissettiren bir kaygı unsuruna dönüşmektedir. Akıllı teknolojilerin sağladığı iletişim yazılımları ile örgütler çalışanlarına iş yüklerini ve süreçlerini online ortamlarda aktarmakta ve takibini bu sistemlerden yapmaktadır. Bu bağlamda sürekli olarak çalışanların gerek yazışma programları, yazışma grupları ve online toplantılar ile iletişim halinde oldukları bir yoğunluk yaşadıkları ancak iletişimin sağlıklı olmadığı bildirilmektedir. İletişim yoğunluğu artarken iletişim algısı kaybolarak, aidiyet, motivasyon ve verimlilik algıları üzerinde negatif bir süreç olduğu gözlemlenmektedir. Ofis dışı çalışma modellerinde çalışanlar iletişim için daha fazla zaman harcamasına rağmen sağlıklı iletişimin gerçekleşmediğini düşünmektedir.

*“Ama şimdi evde olunca sürekli birileriyle telefon yani Teams üzerinden sürekli birilerini arıyoruz. Herkes aynı durumda olduğu için herkes çok meşgul. Herkes birilerine bir şey sormak için arama modunda falan. Hani ufacık halledilebilecek şeyler daha fazla zaman almaya başladı” (S. Hanım, 26, İstanbul).*

#### **4.2.3. İş ve Aile Yaşamı Üzerine Etkiler**

Araştırma kapsamında alternatif çalışma modellerinin iş ve aile yaşamı üzerine etkileri irdelenmiştir. Ofis dışı çalışma modellerinde işe gitmek için harcanan zamanın tasarrufu ve işin yapılması için belli saatlere sıkıştırılmamış daha özgür bir alan oluşması çalışanlara kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırabilme fırsatı sunmaktadır. Ancak özellikle evli ve çocuk sahibi çalışanların zaman yönetimi konusunda ki yaklaşımları nedeniyle iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi sağlamada zorlandıkları görülmektedir. Alternatif çalışma modellerinin aile hayatına olan etkileri Şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5. İş ve aile yaşamı üzerine etkiler

*“Psikolojik olarak da evime ve çocuklarıma daha çok vakit ayırdığım için bana iyi geldi işin gerçeği. Herkese çok iyi gelmemiş olabilir ama ben bu konuda daha mutlu hissettim. Ben anne olduğum için öyle hissediyorum. Normal şartlarda olsa belki uzaktan çalışayım diye istemezdim. Evden çalışmaya uygun değilim diyemem yani her zaman bilgisayarım yanımda olsun nerede olursa olsun çalışabilirim hiç sorun yok. Ama ben ev kadını olabilecek bir kadın değilim. Yani evde böyle ev işleri devamlı yemek işte çocuklar bu beni çok yorarmış onu anladım” (S. Hanım, 40, Kayseri).*

Uzaktan çalışma ile aile rol çatışmaları ve stres ilişkilerini inceleyen çalışmaların bir kısmı olumlu (Naadem and Netcalf, 2007; Halpern, 2005) bir kısmı da olumsuz (Ashford vd., 2000; Kelliher and Anderson, 2010; Tietze and Musson, 2005) sonuçlar bildirmektedir. İş ve aile yaşamının daha fazla iç içe girdiği bu süreçte ev ortamı iş yapma biçimlerini

etkilerken, iş süreçlerinde aile hayatını etkilediği görülmektedir. Çalışana işin yapılması için esneklik sağlayan bu durum kişisel alanın daha fazla kullanılmasına neden olmaktadır. Özellikle ev ortamındaki çalışma modellerinin aile hayatı ve kişisel alanı bozan bir faktör olduğu gözlenmiştir.

*“Sabah dokuz ile beş buçuk arasında çalışmam gerekiyor ama eşimin de bir işi çıktığı için iki saat bebeğe bakmam gerekiyor. O iki saati ben normalde kabul edebiliyorum hani ben çocuğuma bakıyorum dediğim zaman iş yerinde zaten kimse bana “niye bakıyorsun” demiyor, fakat işin yetişmesi için bu sefer ne oluyor fazla mesai yapmak zorunda kalıyorum. Akşam geceleri uzun saatler çalışmak zorunda kalıyorum. İş planlamam istediğim gibi olmaya bilmiyor” (Ö. Bey, 36, Ankara).*

Ev ortamında gerçekleşen çalışma modellerinde çalışanların rol çatışmaları yaşadıkları, bireyin, anne, baba ve eş olarak aile içi rolleri ile iş rollerinin birbirine karışarak çalışanlar üzerinde bir baskı unsuruna dönüştüğü tespit edilmiştir.

*“İş ortamından sıyrılmak ayrı bir avantaj fakat gelin görün ki evde olmak farklı bir psikolojik buhrana neden olabiliyor. Çünkü eşiniz de evde çocuklar evde dinlenemiyorsunuz. Pandemi sürecinde evde kaldığımızda anladık ki biz aslında iş yerinde dinleniyormuşuz bedensel olarak. Evde de ailesel durumlar olabiliyor çünkü şeyden kurtulamıyorsunuz böyle eş ve baba rolünden sıyrılamıyorsunuz” (Y. Bey, 38, Çanakkale).*

Çalışanların aileye zaman ayırabilme ve çalışma esnekliği bakımından memnuniyet duydukları ancak aile ve iş yaşamı arasındaki denge ve rolleri yönetme konusunda problem yaşadıkları gözlemlenmiştir. Daha iyi ve sistematik bir planlama ihtiyacı nedeniyle çalışanlar çalışma hayatında ofis hayatından tamamen bağımsız bir modeli tercih etmediklerini bildirmektedir.

#### **4.2.4. Motivasyon Algısı Üzerine Etkiler**

Araştırma kapsamında çalışanların motivasyon algıları üzerinde rol oynayan farklı faktörler tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinin belirsizliği, dikkat dağıtan unsurların varlığına bağlı konsantrasyon bozuklukları, fiziki koşulların yetersizliği ve yüz yüze gerçekleşen iletişimdeki tecrübe aktarımının gerçekleşmemesi gibi nedenler ile çalışanların motivasyon algıları olumsuz etkilenirken, yönetici baskısının daha az hissedilmesi, yolda zaman

kaybedilmemesi gibi nedenler ile de olumlu sonuçlar bildirilmektedir. Elde edilen veriler Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. Motivasyon algısı üzerine etkiler

*“Şahsen ofis ortamına ihtiyaç duyuyorum. Üzerimden pijamalarımı çıkartmam lazım ki motive olabileyim. Yani ‘home ofice’ evde şortumla tişörtümle otururken o bana iş gibi gelmiyor” (Ö. Bey, 40, Kayseri).*

Özellikle çalışma ortamının uygun olmaması, fiziki koşulların yetersizliği, ev ortamı ile çalışma ortamının iç içe geçmesi çalışanların motivasyon algılarını olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların iş yerindeki sosyal ortamlarında birbirleri ile gerçekleştirdikleri tecrübe aktarımından yoksun kalmaları da başka bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Motivasyon algısı üzerinde örgütsel desteğin rol oynadığı, sağlanan destek ile pozitif algı arasında ilişki olduğu da görülmektedir.

Araştırma verileri yeterli örgütsel destek alabilen ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların konstrasyon ve motivasyon algılarının daha olumlu olduğunu ve ofis ortamına göre işlerini daha kısa sürelerde bitirebildiklerini göstermektedir. Özellikle dikkat dağıtıcıların görece daha az olduğu, bekar ve çocuksuz çalışanlar ofis dışında iş yapma konusunda daha iyi konsantre olabildiklerini bildirmektedir. Bu durum çalışanlar tarafından şu şekilde açıklanmaktadır. Sevmedikleri insanların arasında bulunma, sürekli gözetim altında oldukları ortamlar, yönetici baskısı ve diğer dikkat dağıtıcıların yoğun olarak bulunduğu ofis ortamının dışına çıkmak çalışanların motivasyonlarını ve konsantrasyonlarını olumlu olarak etkilemektedir.

Çalışanların motivasyon algıları üzerinde kişisel özelliklerin yanı sıra örgütsel desteğin boyutu ve ev ortamının uygunluğu önemli rol oynamaktadır. Çalışma kapsamında tam bir genelleme yapılamamış olup, ofis dışı çalışma modellerinde çalışanların başlangıçta bocaladıkları ancak bir uyum süreci yaşayarak duruma adapte olabildikleri tespit edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilere göre, çalışanların motivasyon algılarında birçok faktör rol oynamasına rağmen özellikle sosyalleşme ve yüz yüze iletişim yoksunluğu nedeni ile ofis dışı alternatif çalışma modellerinin standart ofis tipi çalışma modelleri ile birlikte kurgulandığı hibrit modelleri istedikleri tespit edilmiştir.

#### **4.2.5. Kişisel Gelişim Üzerine Etkiler**

Çalışanlar alternatif çalışma modelleri ile kişisel gelişime daha fazla yönelebildiklerini bildirmektedir. Esnek çalışma saatleri ve işe gidebilmek için zaman harcamama gibi nedenler ile kendilerine daha fazla zaman ayırabilen çalışanlar online eğitim ve sertifika sistemlerinin gelişmesine bağlı olarak kendilerini geliştirme konusunda daha istekli davranmaktadır. Veriler aşağıdaki Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Kişisel gelişim üzerine etkiler

*“Bağlı bulunduğum meslek odasının çeşitli eğitimleri online eğitimlere döndü. Birçok eğitim alabileceğim kendimi geliştirebileceğim fırsatlar online eğitimlere döndü. Normalde mesela benim başka bir kente gidip 2-3 gün konaklayarak almam gereken eğitim atıyorum İstanbul şubedeki eğitimi online olarak alabildim ve sınavına bulunduğum ilde girerek sertifika almaya hak kazandım. Öyle bir avantaj oldu bende ve bu dönemde bunu keşfedince tüm eksik olan belgelerimi ve mesleki gelişim sağlayacak olan dökümantasyonumu geliştirdim” (Ö. Bey, 40, Kayseri).*

Çalışanlar, alternatif çalışma modelleri ile birlikte teknolojik gelişmelere bağlı olarak eğitimlerin online olarak verilebilmesi sayesinde kişisel gelişim ve sertifika faaliyetlerine katılmaktadır. Standart çalışma düzeninde ayıramadıkları zamanı alternatif çalışma modelleri sayesinde gerçekleştirebilen çalışanlar bu boşluğu hobileri, aileye zaman ayırma ve sertifika programları ile doldurmaktadır.

*“Normalde dışarıdaki konuşmacıları çok rahat ayarlayıp yapamayacağınız, davet edemeyeceğiniz ve ayarlayamayacağınız toplantıları bu lojistik kolaylıklar sebebiyle Teams üzerinden çok daha kolay yapıyorsunuz. O yüzden bilgiye ekspoz olmak farklı insanlara ekspoz olmak katsayısı çok arttı. Gelin görün ki tabii ki o yüz yüze deki etkileşim kalitesinin düştüğünü gözlemliyoruz” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

Teknolojinin sağladığı esneklik çalışma hayatına farklı şekillerde yansımaktadır. Çalışanların zaman ve mekân esnekliği nedeniyle normal koşullarda katılmakta güçlük çektikleri eğitimleri online olarak alabilmeleri çalışanlar üzerinde pozitiflik oluşturmaktadır. Ayrıca örgütler zaman ve mekân sınırlamalarını ortadan kaldıran online sistemler ve yazılımlar sayesinde normal koşullarda daha zor gerçekleştirebilecekleri eğitim ve gelişim programlarını daha kolay ve maliyetsiz gerçekleştirebilmektedir. Örgütler çalışanlarına alternatif çalışma koşulları sunarken çeşitli yazılım ve iletişim araçları ile iş yeri eğitimleri ve panel gibi süreçleri işletmektedir. Bu süreçler, mekân ve zaman sınırlamaları minimum düzeye indirerek katılımcılar ve düzenleyiciler açısından son derece hızlı ve maliyetsiz bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütsel düzeyde bir avantaj olarak görülse de etkinliği konusunda yeterli bir veri bulunmamaktadır.

Çalışanlar alternatif çalışma modelleri ile kendilerine daha fazla zaman ayırabildikleri bir alan oluşturmaktadır. Bu sayede normal koşullarda daha az zaman ayırabildikleri hobi, aile ve kişisel gelişim süreçlerine daha fazla odaklanabilmektedirler.

#### **4.2.6. Verimlilik Algısı Üzerine Etkiler**

Çalışma kapsamında çalışanların verimlilik algılarını etkileyen farklı faktörler tespit edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilere göre alternatif çalışma modellerinde verimlilik üzerinde etkili olan başlıklar aşağıdaki Şekil 8’de gösterilmiştir.





Şekil 8. Verimlilik algısı etkileri

Çalışma modelleri ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar nicel çıktılara yansıyan bir ilişki tespit etmezken (Schein vd., 1977; Kossek vd., 2005; Wallece ve Young, 2008), algılanan verimlilik ve bireysel özellikler arasında ilişki tespit eden çalışmalar mevcuttur (Shepard vd., 1996; Konrad ve Mangel, 2000; Eaton, 2003).

*“İş hayatıma şöyle yansıdı, bence benim için pozitif oldu, yani çoğu insan benim arkadaşlarım yani tam tersini düşünüyor ama benim için pozitif oldu, ben verimliliğimin arttığını düşünüyorum. Daha iyi çalıştığımı düşünüyorum, daha doğrusu daha iyi odaklandığımı düşünüyorum” (A. Bey, 30, Polonya).*

İBM firmasında gerçekleşen ofis çalışanları ile evden online çalışanların karşılaştırıldığı çalışmada 5524 çalışanın performans verilerinde herhangi bir fark bulunmazken, evden çalışanlarının performans algılarının daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir (Hill vd., 2003). Yapılan çalışmanın benzer sonuçları çalışmamızda da geçerliliğini korumaktadır. Çalışanlar temelde çalışmalarını sonucunda aynı çıktıları almalarına rağmen verimlilik algılarında farklılıklar tespit edilmiştir. Standart mesai döneminde gerçekleştirdikleri işlerin dışında daha fazla ya da farklı bir sonuç elde etmemelerine rağmen performanslarında artış ya da azalış olduğu kanısı taşıdıkları görülmektedir.

Yeterli örgütsel destek alabilen araştırma katılımcıları işlerini kendi belirledikleri zaman dilimlerinde gerçekleştirebildikleri esnek alan, ofis ortamında üstlerinde hissettikleri yönetici baskısının olmaması ve dikkat dağınıklarının azlığı gibi nedenlere bağlı olarak daha iyi odaklanabildiklerini ve işlerini daha verimli yapabildiklerini bildirmektedir. Ancak bu durum özellikle örgütsel destek görece az olduğu çalışanlarda tam tersi olarak işlemektedir. Altyapı yetersizliği, aile hayatı ve iletişim problemleri gibi faktörler alternatif çalışma modellerinde çalışanların verimlilik algıları üzerinde negatif bir unsur oluşturabilmektedir.

*“Çok ciddi olumsuz etkiledi. Home office diye bir şeyin ben varlığına inanmıyorum. Mesleğin itibarı ile makine mühendisiyim yani telefon görüşmeleriyle işini yürüten biri değilim. Bilgisayar başında raporlarla işini yürüten bir insan olmadığım için ben açıkçası şahsen ofis ortamına ihtiyaç duyuyorum” (Ö. Bey, 40, Kayseri)*

Bireysel özellikler, çalışma koşulları, sağlanan destek, örgütsel yapı vb. koşulların aynı olmaması nedeniyle değerlendirme de farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bir kısmı bu faktörlerin etkisi ile daha verimli olduklarını düşünürken, bir kısmı da verimliliklerinin olumsuz etkilendiğini düşünmektedir. Araştırma verilerine göre verimlilik algısı üzerinde kişisel ve örgütsel düzeyde etkili olan bir çok faktörün bulunması nedeniyle bir genelleme yapılamamıştır.

#### **4.2.7. Çalışanların Mesai, Ücret, Ödül ve Hakları Üzerine Etkiler**

Çalışma verileri örgütlerin uygulamış olduğu çalışma modellerinin çalışan hakları boyutu ile ilgili yeni olgular meydana getirdiğini göstermektedir. Özellikle yeni çalışma modellerinin uygulanması sırasında çalışan hakları ile ilgili çalışanların yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve örgütsel düzeyde boşluklar olduğu görülmektedir. Çalışan maaşları ile ilgili herhangi bir kayıp olmasa da aynı haklar konusunda ne yapılacağı hakkında net bir durum

olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma verileri özellikle uluslararası düzeydeki örgütlerde çalışanların maddi haklar konusunda herhangi bir kısıtlamaya tabi olmadığı ancak ulusal düzeydeki bazı örgütlerde çalışanların yol, yemek yardımı gibi bazı haklarında kesintiye uğradığını bildirmektedir. Çalışma hayatına Covid-19 salgını sonrası hızlı giriş yapan alternatif çalışma modelleri ile ilgili çalışan hakları ile ilgili boşluklar olduğu bazı durumlar içinde yeterli ve açıklayıcı verinin olmadığı görülmektedir. Çalışanların hak kaybı algıları Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. Çalışanların mesai, ücret, ödül ve hakları üzerine etkiler

*“Ben o işi bitirebileceken neden bitirmeyim diyorsun ve yapmaya devam ediyorsun. Kendinde limit yok başkalarında da limit olmadığı için sürekli bir şeyler isteniyor ve gidiyor. Hani eskiden böyle değildi. Normal şartlar altında yedi buçuk dört buçuk arası çalışırdık. Mesaiye kalmamız gerekiyorsa belli nedeni, daha sağlam bir nedeni olurdu. Ama*

*şimdi öyle değil yani kalmam gerekmiyor yapmam gerekmiyor mesela o gün ama ben devam ediyorum yapmaya” (S. Hanım, 30, İstanbul).*

Salgın nedeniyle zorunlu olarak uygulamaya konulan çalışma modellerinde çalışanların yaşadıkları sorunlardan biride mevcut koşulların sağlanıp sağlanamaması durumudur. Çalışanlar örgütlerin kendilerine sunmuş oldukları ücret, ödül, yemek, vb. haklar ve mesai saati kavramını yeni çalışma modellerinde sürdürmemektedir. Özellikle maddi haklar konusunda büyük farklılıklar olmasa da tüm katılımcılar çalışma süreleri ile ilgili hak kaybı yaşadıklarını düşünmektedir. Çalışma verilerine göre ulusal ya da uluslar arası düzeydeki tüm örgütlerin alternatif çalışma modellerinde mesai kavramına riayet etmedikleri belirlenmiştir. Örgütler yazılım programları sayesinde çalışanları ile istenilen her an iletişim kurarak iş süreçlerini devam ettirmektedir. Teknolojik sistemlerin hızlı ulaşılabilirliği arttırması nedeniyle mesai saati kavramı değişime uğramıştır. Ayrıca çalışanlar örgütün fiziki ortamından uzakta olmaları nedeniyle çalışıp çalışmadıkları ile ilgili olumsuz algıları ortadan kaldırmak adına her an ulaşılabilir olmak için çaba harcamaktadır.

### **4.3. Alternatif Çalışma Modellerinin Örgütsel Bulguları**

Yapılan çalışmada elde edilen veriler derinlemesine incelendiğinde alternatif çalışma modellerinin bireysel sonuçlarının yanında örgütsel düzeyde gerçekleşen faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda görüşme içeriklerine istinaden veriler kategorik başlıklara ayrılmış ve bu başlıklar yönetsel uygulamalar üzerine etkiler, örgütsel destek algısı, çalışma politikaları ve süreç yönetimi, örgütsel iletişim, kurumsal aidiyet üzerine etkiler ve kuşaklar arası farklılıklar ana başlıklarında şekil 10’da gösterilmiştir.

Çalışanların Tümüne Aynı Koşulların Sağlanamaması	Yönetici Yaklaşımlarında Farklılaşmalar	Görev Tanımlarının Belirlenmesinde Gecikme Yaşanması
İş Ortamının Özel Hayata Kayması	Birimlerin Çalışma Biçimlerinde Farklılaşmalar	Eğitim ve Bilgilendirme Eksikliği
Çok Fazla Toplantı Yapılması ve Sürelerin Uzunluğu	Bireysel Çalışma Programının Planlanma İhtiyacındaki Artış	Örgütsel Adalet ve Güven ve Güven Duygusunda Azalma
Mesai Saatlerinin Belirsizliği ve Yoğun Çalışma Ortamı	Örgütsel Adalet Algısında Azalma	Çalışanlar Arasında Dayanışma ve Yardımlaşma Artışı
İş ve Aile Yaşamının İç İçe Girmesi	Örgütün Büyüklüğüne Göre Örgütsel Desteğin Artması	Yönetici Desteğinde Azalma
Çalışan Beklentilerinde Farklılaşma	Çalışanların Denetimin Süreçlerini İçselleşmesi	Ekipman ve Yazılım Desteğinde Azalma
İş Süreçleri Hataları	Öz Denetimin Artması	Örgütsel Destek Algısı Üzerine Etkiler (f:58)
İş Süreçlerinin Yavaşlaması	Örgütlerin Evden Çalışma Modellerine Uyum Sağlama Zorlukları	
Çalışma Sürelerinin Uzaması	Yönetimsel Uygulamalar Üzerine Etkiler (f:69)	
<b>Çalışma Politikaları ve Süreç Yönetimi Üzerine Etkiler (f:57)</b>	<b>Örgütsel Sonuçlar</b>	
<b>Alternatif Çalışma Modellerinde Kuşaklar Arası Farklılıklar (f:8)</b>	<b>Aidiyet Üzerine Etkiler (f:22)</b>	<b>Örgütsel İletişim Üzerine Etkiler (f:22)</b>
Genç Kuşakların Sosyalleşme İhtiyacının Fazla Olması	İş Arkadaşları İle Sosyalleşememe	Yazılı İletişim Süreçlerinde Artış
Genç Kuşakların Yüz Yüze İletişim İhtiyacının Fazla Olması	Online Sistemlerde Daha Kolay ve Hızlı İş Arayabilme Olanaklarının Artması	Dijital İletişimin Altyapıya Bağlı Problemleri
Genç Kuşakların Kurumsal Aidiyet Duygusunun Yokluğu	Örgütsel Süreçlere Uyum Problemi	Yazılım Sistemlerinin sağladığı Kolay ve Hızlı İletişim
Genç Kuşakların Teknolojiyi Daha İyi Kullanma Becerisi	Deneyim ve Yaş Düzeyi Arttıkça Örgütsel Bağlılığın Artması	Çalışanların Birbirlerine Sağladıkları Tecrübe Aktarımında Problemler
Kuşaklar Arası Beklentilerde Farklılaşma	İş İle İlgili Yetersizlik Hissinde Artış	Duygu Aktarımında Azalma
Genç Kuşaklarda Zaman ve Mekana Bağlılığın Az Olması	Yalnızlık Hissinde Artış	İletişim Yoğunluğunda Artış
Genç Kuşaklarda Çalışma Koşullarını Belirleme İhtiyacının Yüksek Olması	Monotonluk Düzeyinde Artış	Yüz Yüze İletişim İhtiyacında Artış
Genç Kuşaklarda Tecrübe Azlığı	Yapılan İşin Diğer İşletmeler İle Kıyaslanması	Mimik, Vücut Dili ve Göz Teması Yoksunluğu
Genç Kuşakların Evden Çalışmaya Karşı Motivasyon Azlığı	Farklı Birimlerde Farklı Mesai Süresi Uygulamaları	İş Süreçlerinin Uzaması
		Dijital İletişimin Her Sektör ve Departman İçin Uygun Olmaması

Şekil 10. Alternatif çalışma modellerinin örgütsel bulguları

#### 4.3.1. Yönetimsel Uygulamalar Üzerine Etkiler

Yaşanan Covid-19 salgını örgütleri zorunlu olarak kriz yönetimi uygulamaları ve alternatif çalışma modellerine yöneltmektedir. Örgütler, evden çalışma potansiyeline sahip çalışanlarını sağlık riskleri nedeniyle evlerine göndermiş ve çalışma ortamı zorunlu olarak çalışanların sosyal hayatına kaymıştır. Normal koşullarda örgütler çalışma altyapılarını ve yönetim yapılanmalarını faaliyetlerini sürdürdükleri bina ve ofislerde bulundurmakta ve buraya göre şekillendirmektedir. Yaşanan Covid-19 salgını çalışma hayatını yönetim ve altyapı olarak da değiştirmiş, örgütleri çevresel koşullara uyum konusunda mevcut durumlarını gözden geçirmeye zorlayan bir sürece dönüşmüştür. Bu süreçte değişime uyum hızı çalışma hayatının belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler örgütlerin değişime uyum süreçlerinin beklenenden zor olduğu ve belirli bir

sürenin sonunda alışma aşamasına geçildiği yönündedir. Yönetim yapısı ile ilgili detaylar şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11. Yönetimsel uygulamalar üzerine etkiler

Bloom ve Van Reenen (2006) Esnek çalışma düzenlemeleri ile ilgili araştırmalarında İngiltere, Fransa, Almanya ve ABD’deki çalışanlar arasında popüler oldukları ve işveren maliyetlerine olumlu yansıtıldıklarını tespit etmişlerdir. Esnek çalışma modelleri ile organizasyonel sonuçları arasındaki ilişkiye odaklanan geniş kapsamlı bir araştırma doğrudan bir ilişki bulamazken (Wood ve Menezes, 2007), benzer başka bir çalışmada finansal performans algısı ile pozitif ilişki tespit edilmiştir (Whitehouse vd., 2007). Zaman ve mekân esnekliği ile çalışanların çalışma koşulları üzerinde söz sahibi olabildikleri uygulamalar insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kullanım alanı bulurken, örgütler çalışanları elde tutma stratejisi olarak kullandıkları bu uygulamaları ofis maliyetlerine

olumlu yansımaları nedeniyle giderek artan oranda tercih etmektedir. Son dönemde yaşanan Covid-19 salgını çalışma hayatında zorunlu değişiklere neden olarak, örgütlerin yeni çalışma modellerini uygulayabildikleri bir demonstrasyon olanağı sağlamıştır.

*“Bayağı şey sıkıntı yaşadık ilk üç, dört ayda çok inanılmaz seviyede yaşadık bunu. Her verdiğim işi daha fazla vakit ayırarak ben tamamlamaya çalıştım. Ama sonrasında yani üç-dört ay sonra bir şekilde rayına oturdu” (S. Bey, 28, Prag).*

Örgütlerin çalışanları için gerekli altyapıyı sağlama konusunda yetersiz kaldığı, bu durumun işlerin yapılmasını engellediği ve bir sürenin sonunda işlevselliğin yeniden sağlandığı görülmektedir.

*“Tabi biz lisanslı bir Zoom programı da aldık salgın başlayınca. O ilk zamanlar bir saat böyle bir kullanıyoruz sonra kesiliyordu. Ondan sonra biz onu lisanslı aldık ona ödeme yaptık. Toplantı kesilmesin diye o tarz şeyler yapmaya çalıştık” (H. Bey, 41, İstanbul).*

Çalışma verilerine göre uygulama sırasında yaşanan aksaklıkların süreç içerisinde tespit edilerek çözümlenmeye çalışıldığı daha öncesinde oluşturulmuş standart bir yönetim anlayışının olmadığı, problemlerin çözüm aşamasında da örgütler arasında belirgin farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

*“Demek istediğim şu, bazı şeyler gerçekten yolda öğreniliyor bunun farkındayım. Ben olsaydım şunu yapardım demek bana çok doğru gelmiyor. Çünkü gerçekten bilinmezlik oluyor. I.T. alt yapısını yapan da benim gibi sizin gibi birisi çalışan yani. Onun da öngöremediği şeyler tabii ki olacaktır” (S. Hanım, 30, İstanbul).*

Araştırma verilerine yansıyan diğer bir faktör de çalışanların yaşanan problemlere olan yaklaşımları, çözüm aşamaları ve uyumları üzerinde çalışma süreleri ve tecrübelerinin etkili olduğudur. Bu süreç bünyesinde tecrübeli çalışanları olan örgütler açısından bir avantaj olarak görülmektedir. Tecrübeli çalışanlar işlerin ne zaman, ne şekilde ve kim tarafından yapılacağı ile ilgili daha bilinçli olmalarının yanında birbirlerini daha iyi tanımaları ve daha iyi iletişim kurabilmeleri sayesinde süreci avantaja dönüştürebilmektedir.

*“Benim oturmuş bir ekibim vardı. Ben yedi senedir bu şirketteyim. Dolayısı ile ne kendimi anlatmak için ne kredimin olması için ne de birisine telefon açıp bir şey istediğimde*

*ya bu da kim dedirtecek bir durumum olmadı. Benim için süper rahat bir dönemdi açıkçası. Hiç zorlandığım dönem değildi” (M. Hanım, 41, İstanbul)*

Alternatif çalışma modelleri çalışma alanını çalışanın ev ve sosyal yaşamına kaydırmış ve işleri sürekli hale getirerek mesai saatlerini belirsizleştirmiştir.

*“Yani sürekli bir şey istendi. Saat mesela akşam beş yarın sabah bunu yapalım. Ben akşam oturup yapacağım o zaman. Bu mesaiye kalmak oluyor. O kadar acil olmadığını da biliyorsun ya da eskiden böyle bir şey yapmadığımı da biliyorsun sürekli bir stres” (S. Hanım, 30, İstanbul).*

Araştırma verileri alternatif çalışma modellerinde çalışanların denetim alanını içselleştirdiği ve bireyin kendi kendini denetlediği yeni bir olguya dönüştüğünü bildirmektedir.

*“İş takibi konusunda kaygı yaşanmış olabilir diye düşünüyorum. Bir de işleri adil dağıtma konusunda emin olamama durumu var. Çünkü gözlem yapma imkânınız kısıtlı olduğu için gerçekten bir kişi çok fazla çalışıyor bir kişi az çalışıyor olabilir. Bu gözden kaçıyor olabilir. Çünkü özellikle ortak bir alanda tek bir sonuç üretiyorsanız gerçekten kişilerin iş takibini yapmakta zorluk yaşanabilir” (A. Bey, 30, Polonya).*

Örgütler bu süreçte çalışanlarını işlerin bitirilmesi ve sonuç odaklı bir yaklaşımla denetlemektedir. Çalışanlar fiziki olarak denetim altında olmasalar da gizli bir göz tarafından denetlendikleri algısı ile içsel bir süreç yaşamaktadır. Denetim, çalışanların kendi kendilerini denetledikleri yeni bir alana kaymaktadır. Bu alan kontrol rolünü yöneticiden alarak çalışanın kendisine yüklemektedir.

*“Ben insanları hiç denetlemek zorunda olduğumu hissetmedim. Çünkü herkesin kendi iş yükü var. Herkes taşın altına elini koyuyor. Kendi konusuyla ilgili ve redline'ı kendi belirliyor. Dolayısıyla onu yetiştiremiyorsa eğer onun açıklamasını yapması gereken kişi o. Ne kadar sürede yapacağı onu ilgilendiriyor. İsterse sabaha kadar oturup yapsın isterse mesai saatleri içinde yapsın. Ben toplam çark dönüyor mu? diye bakıyorum gün sonunda. Herkesin kendi çarkı var. O çarklar dönmezse sistem tıkanıyor o çarklar döndüğü sürece benim için sistem işliyor demektir” (M. Hanım, 41, İstanbul).*



*“Çalışanlarımızdan daha çok iş arkadaşlarımızdan veya yönetim kurulundaki çalışan arkadaşlarımızdan beklenen veya benim beklediğim herkesin işini gerektiği gibi yapması. İş yürüdüktan sonra güvene dayanan bir bağ olduğu için hiç sıkıntımız olmadı. Kontrol mekanizmasına gerek duymadık” (A. Bey, 38, Almanya).*

Kontrol alanının çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve kendi kendini denetlediği yeni sürecin güven ve aidiyet kavramı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kendisini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görenler beklentileri karşılamak için üstüne düşen sorumlulukları yerine getirerek kendisine duyulan güvene uygun hareket ettiği bir yaklaşım göstermektedir.

Araştırma verileri katılımcıların örgütsel adalet kavramı üzerine farklı algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni örgütsel ve bireysel düzeyde farklı faktör ve koşullardan etkilenmeleridir.

*“Şu an ki şirket bence adil ama Türkiye’deki şirketim hiç değildi!” (S. Bey, 28, Prag).*

Örgütsel adalet algısı üzerinde kişisel özellikler ve beklentilerin yanında örgütün büyüklüğü, yönetim yapısı ve örgütsel desteğe bağlı olarak farklılık oluştuğu gözlemlenmiştir.

*“Normalde de zaten bir eşitsizlik var iş yoğunluğu babında. Bu dönemde iyice arttı” (Ö. Bey, 38, Kayseri).*

Çalışanlar örgütsel adalet algılarını başka örgüt imkân ve çalışanları ile kıyaslama yaparak belirlerken örgütsel adalet algısında örgütün büyüklüğü bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Özellikle bu süreçte artan çalışma saatleri adalet algısını negatif etkilemektedir. Ulusal ve yerel düzeydeki örgütlerde adalet algısının görece olumsuz olduğu, bu durumun çalışma koşulları, sağlanan destek, ücret ve yan haklardaki farklılıklara bağlı olarak gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

*“Çevremizden de gördüğümüz kadarı ile adil olduğunu düşünmüyorum tabii ki de. Birçok yerde böyle. Pandemiye işte öğle yemeğinde arandık, gece bir de de arandık. Gece bir de oturup toplantıda yaptık. Yani o yüzden çok bir hümanizm görmedim orada açıkçası” (N. Bey, İstanbul, 33).*

*İnanmıyorum adil değil. Adil olduğunu düşünmüyorum (B. Hanım, Kayseri, 40).*

Çalışma kapsamında çalışanlara sağlanan koşullar ve örgütsel destek gibi faktörlere bağlı olarak uluslararası örgütlerde çalışanların algılarının diğerlerine oranla daha olumlu olduğu görülmektedir.

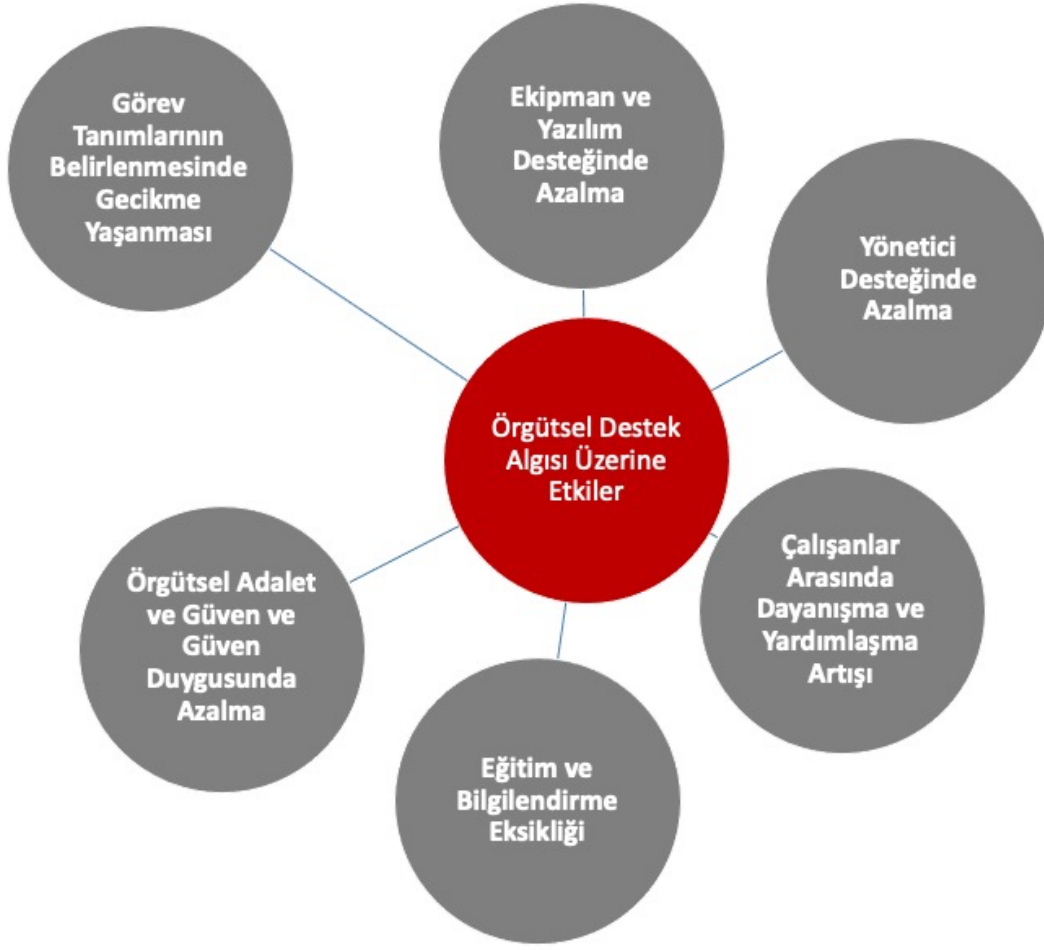
*“Evet, kesinlikle aynı koşullara sahibiz. Herhangi bir farklılık vesaire yok. Hepimiz eşitiz” (F. Bey, 26, İstanbul).*

*“Aslında adil olduğunu düşünüyorum şöyle çünkü bizim kullanabileceğimiz tüm materyalleri sağladılar” (M. Bey, 38, Kayseri).*

Araştırma verileri örgütsel adalet kavramının bireysel ve örgütsel düzeyde birçok faktörden etkilendiğini göstermektedir. Çalışma koşullarının farklılığı, örgütün büyüklüğü, çalışılan birim, pozisyon, yönetim yapısı, altyapı, yönetici desteği gibi unsurlar bu faktörlerden bazılarını oluştururken, çalışanların kişilik farklılıkları da adalet algısı üzerine genellemenin yapılabilmesine engel oluşturmaktadır.

#### **4.3.2. Örgütsel Destek Algısı Üzerine Etkiler**

Örgütler çalışanlarına gerekli çalışma ortamı, malzeme, donanım, yazılım gibi altyapı desteklerini ve yönetim süreçlerini sunarak işleyişlerini sağlamaktadır. Çalışma kapsamında bu desteklerin gerçekleşme derecesi ile çalışanların desteği hissetme algısı arasında ilişki tespit edilmiştir. Örneğin, ihtiyaç duyduğu bilgisayar ve yazılım altyapısı bulunmayan bir çalışanın işlerini zamanında bitirebilmesi mümkün olmadığı için performansı olumsuz etkilenecektir. Örgütün sağladıkları çalışanların beklentilerinden düşük ise çalışanların algısı negatif, beklentilerden yüksek ise pozitif olarak değerlendirilmektedir. Algının pozitif ya da negatiflik durumu çalışanın aidiyet, performans, verimlilik, gibi kavramları üzerinde etkili olabilmekte ve örgütleri doğrudan etkileyen sonuçları içerebilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıda şekil 12’de verilmiştir.



Şekil 12. Örgütsel destek algısı üzerine etkiler

Örgütsel desteğin çalışan algılarına olan etkileri (Lautsch vd., 2009), Esnek çalışma modelleri ile organizasyon kültürü ve insan kaynakları uygulamaları (Gregory ve Milner, 2009) arasındaki ilişki daha fazla ele alınması gereken faktörler içermektedir. Çalışanlar konumlarını, yönetici desteğini, imkan ve olanaklarını başka çalışanlar ile kıyaslayarak mevcut durumları ile ilgili bir algı oluşturabilmektedir. Bu durum örgütler için ihtiyaç duyulan altyapının yanında beklenti ve algılara yönelik faktörleri göz önüne almaları gereken bir süreç meydana getirmektedir. Süreç içinde çalışanların ihtiyaç duydukları ekipman ve donanım gibi altyapı ihtiyaçlarından yoksun kaldığı bu durumun işin yapılmasına olumsuz yansıdığı görülmektedir. Bazı örgütlerin problemleri çözme eğilimi olsa da bazılarının durumu tamamen çalışanın kendi imkanlarına bıraktığı tespit edilmiştir. Araştırma alternatif çalışma modellerinde örgütlerin altyapı desteği konusunda yetersiz

olduklarını, çalışan beklenti ve algılarına yönelik bir çabanın ise hiç olmadığını göstermektedir.

*“Ofise geldiğinizde burası bir işyeri. Bilgisayarım elimin altında, bir şey çıkartmak istediğimde yazıcıdan çıkartabiliyorum. Ama öbür türlü evde yazıcım yok. Bir çıktı almam lazım ertesi gün alıyorum. Çıktıları ertesi güne biriktiriyorum. Yani ofis ile alakalı işlerimi bir güne topluyorum. Evde halledebileceğim işleri bir güne toplamaya çalışıyorum ama rutinimi bozdu bu durum açıkçası” (Ö. Bey, 40, Kayseri).*

Alternatif çalışma modellerinin uygulanması sırasında çalışanlarına ihtiyaç duyabilecekleri alt yapıyı sağlayan örgütlerde daha olumlu bir algı olduğu bu durumun işlerin daha düzenli yapıldığı bir süreci getirdiği anlaşılmaktadır.

*“Bana ben Türkiye’deyken bile postayla bilgisayar gönderdiler, Çekya’dan. Orada daha rahat çalışabileyim diye istersen masa, sandalye, ekipman bütün destekleri verebiliriz dediler. Ama şey olmadı internet ücretini ödemek gibi bir şey teklif etmediler. Türkiye’deki şirketim ödüyordu” (S. Bey, 28, Prag).*

Araştırma verilerine göre alternatif çalışma modellerinin uygulanması konusunda örgütlerin çok hazırlıklı olmadıkları, çalışma modellerini daha önce uygulamaya koymuş örgütlerde dahil olmak üzere altyapı problemleri yaşandığı tespit edilmiştir.

*“İnternetim çok kötüydü ve çözülebilecek gibi değildi. Altyapısal sıkıntı vardı. Yani böyle arkadaşlarıma yalvarıyordum. Hani sana geleyim de birazcık internetim iyi olsun da öyle çalışayım falan diyordum. Sürekli kopuyordu internetim. Kendimi anlatmayı geçtim toplantılara doğru düzgün katılmıyordum, çok büyük bir problemdi benim için” (S. Hanım, 26, İstanbul).*

Alternatif çalışma modellerinde çalışanların işlerini yapabilmeleri için teknolojik altyapı, donanım ve yazılımların olması zorunlu koşul olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca teknolojik olarak çalışanların yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları ve bu konuda eğitim almış olmaları da gerekmektedir.

*“Daha hızlı olabilirdi. Bilgisayara bağladığınızdaki hız ile evdeki hız aynı değil ama bu göz ardı edilebilir bir sorun çünkü bazı şirketlerin hiçbir altyapısı yoktu. Hiç hazır değillerdi. O yönde bir problem olmadı bağlantı yönünden” (A. Bey, 30, Polonya).*

Örgütlerin hazırlık düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki katılımcılar çalıştıkları örgütlerin hiç birinin sürece tam olarak hazır olmadığını bildirmektedir.

*“Normalde bütün çalışanlarımızın laptopları var. Onun dışında şirket hatları var şirket hatlarında sınırsız internet var. Yani kendi evlerinde internet yoksa cep telefonunu modem yapıp bağlanma imkanları var” (H. Bey, 41, İstanbul).*

Çalışma verileri bazı çalışanların çalışma altyapısı ile ilgili bir beklenti içinde olmadığını ancak destek sağlandığında ise olumlu karşıladıklarını göstermektedir.

*“Hiçbirimize sizin de şu var mı internet alt yapınız var mı? diye soran olmadı. Çalışanlarımızın da her birinin zaten laptopu olduğu için benim kendi birimim için bir problem yaşamadım. Ama şirket bunu hiç sormadı” (B. Hanım, 41, Kayseri).*

*“Bizim en büyük sıkıntı bilgisayarların olmamasıydı. Sadece yönetici grubunun laptopları var. Onun haricinde herkesin masaüstü bilgisayarı var. Mavi yaka zaten limanda çalıştıkları için bir sorun yok ama beyaz yaka çalışanı evine göndermeniz için sizin onlara bilgisayar sağlamanız gerekiyor. O dönem birazcık zorlandı. Yani şirket aslında İT bakımından çok hazır değildi” (A. Hanım, 34, İstanbul).*

Yaşanan Covid-19 salgınına bağlı olarak alternatif çalışma modellerine hızlı geçiş yapmak zorunda kalan örgütlerin krizi yönetebilmek için bir sürece ihtiyaç duydukları, altyapı olarak hazırlıksız yakalandıkları, çalışanlarına yeterli desteği sağlayamadıkları, ayrıca yaşanan hazırlık sürecinin de örgütün büyüklüğü, insan kaynakları, ekonomisi, yönetim yapısı, süreç yönetimi ve yönetici yaklaşımlarına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir.

Çalışma modellerinin uygulanmasında yönetici tutum ve yaklaşımları, örgütün fiziksel koşulları ve denetim alanının dışındaki personelin iş süreçlerini işletip işletmediği, verilen görevlerin zamanında teslimi gibi nedenler ile yöneticileri çalışanlar ile sürekli

iletişim halinde oldukları bir sürece zorlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin bireysel özellikleri ve örgütün sağladığı formal güç çalışan algılarına bağlı olarak bir baskı unsuruna dönüşebilmektedir.

*“Bize şu dendi bakın bu salgın Türkiye’ye geliyor evden çalışmaya geçeceğiz. Yani bunu çok açık bir şekilde Türkiye’deki genel müdürümüz zaten Türk kendisi Çinli değil. Çok açık bir şekilde deklare etti. Riskli gördüğünüz hiçbir görüşmeyi yapmayın. Siz ailenize, kendi sağlığınıza ve ailenize odaklanın. O desteği hissettik açıkçası. Yani maddi ve manevi olarak şirketin desteğini gördüm. Bunu rahatlıkla söyleyebilirim” (H. Bey, 41, İstanbul).*

Tüm uygulamalarda olduğu gibi çalışma modellerinin kullanımında da yönetici ve yönetim uygulamaları önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çalışma verilerine göre alternatif çalışma modellerinin örgütlerin yapısal süreçlerinde olmasına rağmen ön yargı, yanlış anlaşılma, kaygı, çalışan baskısı, örgütsel destek, yönetici yaklaşımları gibi faktörlere bağlı olarak çalışanlar tarafından kullanılmadığı, covid-19 salgını nedeniyle devlet müdahalesi ile kanuni bir zorunluluk olarak başlatıldığı görülmektedir.

*“Sadece psikolojik açıdan belki biraz daha destekleyici şeyler yapılabilirdi. Hani yarı dönemdeyiz, söyleyiz böyleyiz işte orada kendinizi çok kaptırmayın, stres de yapmayın vs. yani daha ılımlı geçebilirdi” (S. Hanım, 30, İstanbul).*

*“Fakat içinde bulunduğunuz kurumun içerisinde bizler gibi herkesin evden çalışma durumu olmadığından dolayı onlarla ilgili bir sıkıntı oldu. Siz evden çalışıyorsunuz daha iyi bizimki burada risk altındayız vesaire gibi karşılaştırmalarla karşı karşıya geldik.” (M. Bey, 38, Kayseri).*

Örgütlerin uygulamaya koydukları tüm yenilikçi uygulamalarda olduğu gibi bu süreçte de çalışanların bilgilendirmeye ihtiyaç duydukları, uyum süreci yaşandığı, çalışanların bu uyum sürecinde yararlanabilecekleri standart bilgilendirme sistemlerine ulaşamadıkları ve çalışanların birbirine sorarak öğrenmeye çalıştıkları informal bir öğrenme süreci yaşandığı görülmektedir.

*“Yani bence şu eksiklik çok vardı. Yönlendirme el kitapçılığı gibi bir şey. Yapacağımız işi anlatan bir el kitapçığı. Ben misal sürekli müdüre sormuyorum veya çalışma arkadaşına da onlarda yoğun olabiliyorlar. Deneme yanılma biraz yıpratıyor. Sonrasında*

bu yapılmaya başlandı. Herkes önce alsın kitapçığı okusun buna göre ilerlesin diye. Yazılımsal da ilk başlarda çok sıkıntılıydı. İşte nasıl görüşeceğiz zoom'la mı? Ya işte ofis programlarıyla mı? Skype'la mı? nasıl görüşeceğiz? ya işte bunlar” (S. Bey, 28, Prag).

### 4.3.3. Çalışma Politikaları ve Süreç Yönetimi Üzerine Etkiler

Çalışma verilerine göre alternatif çalışma modelleri örgütlerin çalışma politikaları ve süreç yönetimini etkileyen faktörler içermektedir. Bu durum uygulamada örgütler arası farklılıklara neden olmaktadır. Bu faktörler kategorik başlıklar halinde belirlenmiş ve aşağıda şekil 13.'de gösterilmiştir.



Covid-19 salgını nedeniyle yaşanan süreç, örgütleri beklemedikleri bir kriz yönetimi ile karşı karşıya bırakarak yeni insan kaynakları uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Yeni çalışma politikaları, yeni süreçleri beraberinde getirerek yönetim uygulamalarını

farklılaştırmaktadır. Yaşanan süreç, çalışma kavramının anlamını ve şeklini değiştirirken çalışanların çalışma koşulları ve iş hayatı ile ilgili beklentilerini de etkilemektedir.

*“Hibrit modeller şu anda en optimum yöntemmiş gibi görünüyor” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

Araştırma verilerine göre çalışanlar standart mesai kavramının günümüz koşullarına uygun olmadığı ve uygulanabilirliğini kaybettiğini düşünmektedir. Katılımcılar, özellikle beyaz yakanın çalışma hayatını yeniden şekillendirecek farklı uygulamalar ve özellikle hibrit olarak anılan karma modellerin giderek daha yaygın şekilde kullanılacağı konusunda görüş bildirilmektedir.

*“İleride belki şu olabilir. İşte eskiden beş gün gidiyorduk şimdi üç gün gidip iki gün evden. Belki ofisteki maliyetleri, katların sayısını azaltıp hani şirkete de olumlu anlamda bir katkı sağlayabilir böyle şeyler. Bu tarz şeyler olabilir yani” (N. Bey, 33, İstanbul).*

Uzaktan ve evden çalışma ile işletme karı ve maliyet düşüşü arasında pozitif ilişki tespit eden çalışmalar çalışanların iş paylaşımını olumsuz etkilediğini bildirilmektedir. (Di Martino ve Wirth, 1990; Kurland ve Bailey, 1999; Meyer vd., 2001; Sands ve Harper, 2007). Çalışma kapsamında hibrit olarak anılan karma çalışma modellerinin hem çalışanlar hem de örgüt için maddi ve manevi getirisi olduğu görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. Örgütlerin ofis maliyetleri, servis ücretleri, yemek harcamalarına olumlu yansımaları nedeniyle, çalışanlar içinse daha özgür çalışma alanı, istenilen yerden işlerin takibi, işe giderken harcanan zaman ve kendine daha fazla zaman ayırma gibi nedenlere bağlı olarak karma çalışma modellerinin çalışma hayatında daha fazla uygulama alanına sahip olacağı düşünülmektedir.

*“Yani hocam bu hibrit modelin ben devam edeceğini düşünüyorum. Ama muhakkak hibrit olması lazım diye düşünüyorum” (U. Bey, 30, İstanbul).*

Araştırma, fiili olarak işin başında olunması gereken sektör ve işlerde alternatif çalışma modellerinin henüz kullanılmayacağını göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, sürekli olarak örgütün fiziksel yapısının dışında kalan çalışma modellerine karşı temkinli yaklaşmaktadır. Çalışanlar sosyalleşme problemleri, iletişim, çalışma sürelerinin dengesizliği, aile yaşamına olan etkiler ve usta çırak ilişkisindeki tecrübe aktarımı gibi



gerekçeler nedeniyle belli sürelerde örgütün fiziki koşullarına sahip alanlarda çalışmak istediklerini bildirmektedir.

*“Çünkü görevim itibarıyla uzaktan çalışmam, tamamen bilgisayara bağlı çalışmam çok olası değil. Operasyon sorumlusu olarak çalışıyorum. Temizlik, güvenlik, teknik, peyzaj revir her türlü konu ile ben ilgileniyorum. Sahada kontrol etmem gereken şeyler oluyor yapılan imalatları kontrol etmem gerekiyor, personeli takip etmem gerekiyor zaman zaman gözlemlemem gerekiyor” (Ö. Bey, 40, Kayseri).*

#### **4.3.4. Örgütsel İletişim Üzerine Etkiler**

Çalışma hayatının önemli faktörlerinden biri olan iletişim, işlerin doğru ve zamanında yapılabilmesi için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütün fiziksel koşullarının dışındaki çalışma modellerinde teknoloji, altyapı, yazılım, telefon ve bilgisayar iletişiminin sağlanması için ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel düzeyde iletişimin gerçekleşmesi ile ilgili hiçbir sorun olmasa bile ön koşullardaki herhangi bir kesinti iletişim engeline dönüşmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel iletişim ile ilgili kategorik başlıklar şekil 14’de gösterilmiştir.



Şekil 14. Örgütsel iletişim üzerine etkiler

Covid-19 salgını ile birlikte çalışanların ofis ortamından ev ortamlarına kayan çalışma kavramı örgüt içinde işletilen yüz yüze iletişimi de online ortama aktarmıştır. Online olarak gerçekleşen iletişim hız ve yoğunluğu beraberinde getirirken işlerin daha uzun sürede yapılabilmesine ve yazılı iletişimin artmasına neden olmuştur. Çalışma verilerine göre online olarak gerçekleşen iletişimde tecrübe aktarımının gerçekleşmemesi, uygun altyapı koşullarının sağlanamaması, her sektör ve birim için uygun olmaması alternatif çalışma modelleri için için bir engel olarak değerlendirilmektedir.

*“Hani bir şey anlatacağım sesim kesiliyor. Ondan sonra mesela yanlış anlaşıyorum çünkü cümlemin yarısı duyulmamış falan gibi. Çok büyük iletişim sıkıntıları yaşadık bu anlamda ama işte dediğim gibi zamanla benim internetim de toparlayınca tabii ki, zamanla biraz daha farklı bir iletişim biçimi oluştu. Tabii ki eskisi gibi değil ama farklı bir şekilde kendi yolumuzu bulduk bence o anlamda” (S. Hanım, 26, İstanbul).*

Çalışanların farklı yerlerden online olarak gerçekleştirdiği iletişimde yüz yüze gerçekleşen iletişimdeki mimik, vücut dili ve göz temasının olmadığı, çalışanların iletişimin bu yönüne çok değer verdiği hatta iş için yapılan görüşmeleri iletişim olarak görmedikleri görülmektedir. Elde edilen verilere göre online ortamda iletişim kurulan grubun sayısal çokluğu iletişim kalitesi için son derece önemlidir. Online olarak gerçekleştirilen iletişim çok kalabalık gruplarda kontrolün sağlanamamasının yanında iletişimin etkinliğini de negatif etkilemektedir.

*“Ama yine o zorlukları biraz daha bertaraf etmek için iletişimin dilini nasıl ayarlayacağınız biraz yöneticiye kalmış bir şey. Bazı yöneticiler bu buz kırma sohbetlerini bertaraf ediyorlar bazıları çok önem veriyor. Sadece dediğiniz şeyin çok daha yüksek olduğunu düşündüğüm şeyler toplu eğitimler. Yani böyle yirmi kişinin katıldığı bir toplantıda ekrana bakıp slayda bakıp tek başınıza konuşmak çok antipatik bir şey”(M. Hanım, 41, İstanbul).*

Ofis ortamında yüz yüze iletişim ile gerçekleşen tecrübe aktarımının uzaktan ve online iletişimde gerçekleşmediği bu durumun örgüt kültürü, aidiyet ve mesleki tecrübe aktarımı konusunda çalışanlara negatif yansıdığı bildirilmektedir.

*“Çünkü biz sadece böyle işte bilgisayarla mail atarak bir şey öğrenmiyoruz. Biz de kendi personelimize hiyerarşide yukarıda olan müdürlerimiz de bizle sürekli sosyal iletişim ile de bir şeyler üretiyorlar. Hayat tecrübelerini aktarıyorlar” (U. Bey, 30, İstanbul).*

Çalışanların yüz yüze iletişime farklı anlam yüklediği, iletişimin yalnızca iş görüşmeleri ve toplantılar için yapılmasının yeterli olmadığı düşünülmektedir. İletişimin tam olarak gerçekleşmesi için beden dili, mimikler, hüzün, sevinç, göz teması gibi faktörler çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgüt dışı çalışma modellerinde tecrübe aktarımının olmaması da iletişimin eksik yönü olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.3.5. Aidiyet Algısı Üzerine Etkiler**

Çalışma ortamındaki değişim çalışanların aidiyet algıları üzerinde etkili olabilmektedir. Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan performansı, iş tatmini ve bağlılık ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar ile (Bond ve Galinsky, 2006; Nadeem ve Metcalf, 2007) iş gücü devir oranı arasında pozitif ilişki olduğu ve örgütler tarafından elde tutma

stratejisi olarak kullanıldığı bildirilmektedir (Glass ve Riley, 1998; Lewis vd., 2001; Stavrou, 2005). Alternatif çalışma modelleri çalışanların kurumsal aidiyet algıları üzerinde etkili olan faktörler içermektedir. Bu faktörler şekil 15’de gösterilmiştir.



Şekil 15. Örgütsel aidiyet algısı üzerine etkiler

*“Aidiyet duygusu şirketler için çok önemli bir şey. Aidiyet duygusu adına kesinlikle zor bir süreçtir diye düşünüyorum. Zira genç ekipler mesaiye kalmaktan hoşlanıyorlar. Dolayısıyla bunlar çok önemli etkenler. Bu yüzden diyorum ki hiçbir zaman tamamen online bir platformun bağlılık ve aidiyet duygularını ve o ilişkileri o kadar sıcak ve eskisi kadar yakın tutması mümkün değil ya da çok zor” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

Çalışma kapsamında tam bir genelleme yapılamasa da çalışanlar, ofis ya da fiili çalışma ortamına duygusal bir bağ ile bağlanmaktadır. Çalışma ortamının ofis dışına çıktığı alternatif çalışma modellerinde bu bağ olumsuz etkilenerek aidiyet kavramını

etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında çalışanların örgütte geçirdikleri toplam zaman ile bu durumun doğru orantılı olduğu da görülmektedir. İşe yeni başlamış bireylerin aidiyet duygulanımları daha eski çalışanlara kıyasla daha az düzeyde gerçekleşmektedir.

*“Avrupa’dan bu kadar rahat iş bulamayabilirdim. O açıdan bakıyorum. Öyle bir gelişme oldu bana yani çok rahat araştırmalarımı evdeyken yaptım. Çünkü ben bir işe gidiyorken bunları yapamayacaktım veya iş değiştirme fikrine şey yapamayacaktım. Çünkü şöyle düşünün ben zaten evden çalışıyorum, hiçbir işe gitmeme gerek yok. Dünyanın istediğim herhangi şirketiyle çalışabilirim” (S. Bey, 28, Prag).*

Covid-19 salgını ile çalışma ortamının çalışanın sosyal ortamına kayması, yasaklar nedeniyle yüz yüze iletişimin minimum seviyede gerçekleşmesi gibi nedenlere bağlı olarak çalışanlar sosyalleşme problemleri, yalnızlık ve monotonluk nedeniyle iş esnekliği sayesinde kendilerine daha fazla zaman ayırabilmenin avantajını da kullanarak yeni arayışlar içine girebilmektedir. Online sistemlerin iş arama ve bulma sürecinde kullanılması çalışanların daha kolay hareket etmesine olanak sağlamaktadır.

*“Bu tarz dönemlerde kendinizle yalnız kalınca başka şeylere yönelebiliyorsunuz. İş aramaları oluyor, işte başka şeyler oluyor. Kendinizi yeterli hissedip hissetmeme konusunda gidip geliyorsunuz. Aidiyet duygusu biraz azalmış olabilir” (A. Bey, 30, Polonya).*

Çalışma verileri, sosyalleşme eksikliği, iş konusunda yetersiz hissetme, örgütsel süreçlere uyum ve online sistemlerin iş aramayı kolaylaştırması çalışanların bu süreçte aidiyet kavramıyla ilgili problemler yaşadığını göstermektedir.

#### **4.3.6. Alternatif Çalışma Modellerinde Kuşaklar Arası Farklılıklar**

Çalışma modelleri ile kuşaklar arasında ilişki bildiren çalışmalar (Adıgüzel vd., 2014; Taş vd., 2017; Metin ve Kızıldağ, 2017; Bayramov vd., 2021) literatürde daha fazla yer edinmektedir. Çalışan beklentilerinde değişiklik, yaşam koşullarındaki farklılaşma, kültürel ve sosyal yaşamın değişimi, teknoloji ve dijital sistemlerin yaygınlaşması gibi faktörler çalışanlar arasında farklılaşmaya neden olmaktadır.

Çalışma kapsamında kuşak farklılıklarına vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Çalışma hayatında, alternatif çalışma modellerinin kullanımı, uygulanması, çalışmaya olan uyum,

sürece yönelik beklentiler, teknolojik gelişmeler ve örgütsel aidiyet gibi kavramlar üzerinde kuşaklar arası farklılıkların rol oynadığı bildirilmektedir. Tespit edilen sonuçlar şekil 16’da gösterilmiştir.



Şekil 16. Alternatif çalışma modellerinde kuşaklar arası farklılıklar

*“Hocam şimdi bizden önceki neslin çalışma şartları artık çok değişti. Yani onlar çok geçerli olmayacak. Zaten bizden önceki nesil bir yerde çalışmaya başladığı emekli olana kadar orada kalıp orada çalışırdı. Benim şimdi gördüğüm genellikle bizim ekipteki yaş yirmi yedi ile otuz beş arası arkadaşlar daha genç arkadaşlar onlar da böyle organizasyona çok uzun bağlılık olmuyor. Daha sık iş değiştirmeye meyilli oluyorlar. Ama bu teknolojik imkanları çok iyi kullanıyorlar benim gördüğüm. Biraz daha bu dijital şeylere daha yatkınlar. Bu uzaktan çalışma, biraz daha esnek çalışma, evden çalışma gibi şeyleri çok seviyorlar yani” (U. Bey, İstanbul, 41).*

Teknolojik süreçler ve yenilikçi uygulamalarda genç çalışanların uyum süreçlerini daha hızlı atlattığı, teknolojiyi kulanma konusunda daha istekli ve başarılı olduğu ayrıca alternatif çalışma modellerine de daha yatkın oldukları görülmektedir. Çalışma hayatına yansıyan bu faktörün iyi irdelenmesi gelecekteki modellerin uygulanabilirliği açısından önem taşımaktadır.

*“Çünkü sosyalleşiyorlar. Kendi yaş grupları ile takılıyorlar. Eve gidip tek başına yemek yapacağına şirkete yemek söylüyor onu ekspens ediyor. Arkadaşları ile yemek yiyor sonra oturup çalışıyor. Müziklerini açıyorlar falan. Dolayısı ile aynı zamanda sosyalleştikleri ve aidiyet duygusunun arttığı bir ortam yaratıyordu offline dünya. Şu anda yeni nesillerde bunun kayboluyor olması kötü bir şey” (M. Hanım, 41, İstanbul).*

Araştırma verileri genç çalışanların aidiyet yoksunluğu ve sosyalleşme problemleri yaşadıklarını ve bu durumun örgütler tarafından değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin fiziksel ortamının dışındaki çalışma modelleri bireysel ve örgütsel performans ve verimlilik üzerine olumlu katkı sağlayabileceği gerekçesiyle giderek artan oranda kullanılmaktadır. Bu durum geçmişten günümüze değişerek gelen çalışma alanı kavramını değiştirerek örgütün fiziksel alanından bireyin sosyal alanına doğru yer değiştiren bir kaymaya neden olmaktadır. Çalışanların sosyal alanları çalışma hayatının bir parçası haline gelmektedir.

Bireyin kendi ev ya da sosyal ortamında gerçekleşen çalışma biçimlerinde oluşan esneklik, çalışma yeri, çalışma saati ve şekli çalışanların aslında fiili olarak çalışmalarına rağmen çalışmıyormuş gibi algılanmalarına neden olabilmektedir. Ev işleri ve çocuk yetiştirme gibi sorumluluk alanlarında da değişim olduğu görülmektedir. Bu durum aile hayatına yansıyan faktörler barındırmaktadır. Özellikle erkek çalışanların evden çalışma modellerinde zorunlu olarak ev işlerine katıldıkları görülmektedir. Alternatif çalışma modelleri erkeğin sosyal yaşamdaki algısını değiştiren bir süreci beraberinde getirerek aile hayatına yansıyan kadın ve erkeğin sosyal hayatında yeni bir alan oluşturmaktadır.

Alternatif çalışma modelleri çalışanlara daha bağımsız çalışma düzeni ve kendilerini denetleyebildikleri çalışma ortamı sunmaktadır. Ancak çalışmada, çalışanların kendi istek ve görüşlerine tabi olarak seçebildikleri bir modelden ziyade örgütlerin kendilerine sundukları ve çoğunlukla zorunlu tutuldukları bir yapı söz konusudur.

Alternatif çalışma modellerinde çalışma düzenine uyum konusunda genç ve bekar çalışanların daha yaşlı ve evli olanlara göre daha hızlı uyum sağladığı özellikle teknolojik sistemleri kullanma konusunda daha istekli oldukları ancak yüz yüze iletişimden mahrum kalmaları nedeniyle daha ciddi sosyalleşme problemleri yaşadıkları görülmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlarda uyum ve sosyalleşme problemlerinin daha yüksek seviyede olduğu bildirilmektedir.

Çalışma verilerine göre çalışanların anne, baba ve eş rolleri ile çalışma hayatları arasında denge kurabilmeleri son derece önemlidir. Kadınların ev ortamını kendi alanları olarak belirlemesi eşleri ile ev ortamını paylaşma konusunda problemlere neden olurken istenildiği anda bir arada olunabilmesi bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Evli ve erkek



çalışanların kadınlara oranla ofis ortamına olan ihtiyaçlarının daha yüksek olduğu ve çalışanların fiziksel olarak evde bulunmalarının çalışma koşulları nedeniyle ev hayatına olumlu yansımadağını göstermektedir.

Araştırma kapsamında örgütün fiziksel ortamının dışındaki çalışma biçimleri, bireyi iş hayatında yalnızlaştıran ve katılımcıların tümünün rahatsızlık duyduğu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların fiili olarak çalışma arkadaşları ve diğer çalışanlar ile temas halinde oldukları yüz yüze çalışma ortamını, sosyalleşme, iletişim, tatmin gibi faktörler nedeniyle istedikleri ancak yönetici baskısı, işe gidip gelme için harcanan zaman ve çalışma esnekliği yönünden tercih etme konusunda ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir.

Dijital yazılım ve teknolojik altyapı ile iletişim yoğunluğunun arttığı, çalışanların sürekli iletişim halinde oldukları yeni bir düzen oluştuğu ancak gerçekleşen iletişimin vücut dili, mimik ve göz teması gibi insani yönünün olmadığı, hatta yalnızca iş için gerçekleşen iletişimin gerçek bir iletişim olarak algılanmadığı, yaşanan iletişim yoğunluğunun çalışanlar üzerinde baskı unsuru oluşturduğu ve çalışma saatleri ile sosyal hayatın birbirine karıştığı gözlemlenmiştir.

Yüz yüze iletişim ile sağlanan tecrübe aktarımı kavramı yeni çalışma modellerinde sekteye uğramış çalışma hayatındaki usta çırak ilişkisine engel olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca dijital sistemler ile artan iletişim yoğunluğu her çalışanın iletişim zamanını planladığı ve dengede tutmak zorunda olduğu zorlu bir süreci başlatmıştır. Ofis ortamında çok kısa sürede çözülebilen problemler ofis dışı çalışma modellerinde artan iletişim yoğunluğu nedeniyle daha fazla zaman alarak iş süreçlerine olumsuz yansımaktadır.

Çalışanlar, ofis ortamındaki hatırlatıcılardan yoksun kaldıkları alternatif çalışma modellerinde ayak üstü çözüme kavuşturulabilen ve çalışanın gördüğünde kısa sürede müdahale edebildiği sorunlar uzayan ve çözümü zorlaşan problemlere dönüşmektedir. Ayrıca ofis ortamında verilen kahve, sigara ve çay molalarında çalışanların çok verimli bilgi alışverişinde buldukları, deneyim ve tecrübe aktarımı yaptıkları ancak yeni çalışma modellerinde bundan yoksun kaldıkları da görülmektedir.

Yaşanan süreçte, İşe alım, mülakatlar ve işe başlatma süreçlerinin online olarak gerçekleştirildiği yeni uygulamaların hızla iş hayatına dahil olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, zaman ve mekân esnekliği ile işe alım süreçlerinin hızlı ve kolay gerçekleşmesi için

bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Yeni modeller dünyanın her yerindeki bireyleri örgütlerin çalışanı potansiyeline dönüştürmektedir. Ancak yüz yüze gerçekleşmeyen ve fiziksel olarak örgüte gelemeyen çalışanların aidiyet ve uyum süreçleri yakından izlenmelidir.

Örgütlerin alternatif çalışma uygulamalarında farklı yaklaşımlar olduğu ve belirli standartların henüz bu çalışma modellerinde uygulanmadığı görülmektedir. Bazı örgütlerin mevcut çalışma modelleri arasında çalışanların seçebildiği yenilikçi yaklaşımların bulunduğu ancak birçok örgütün son dönem yaşanan salgına kadar alternatif çalışma modelleri ile ilgili hiçbir hazırlığının olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, uyum süreçlerinin uzaması, adaptasyon ve iş süreçlerine olumsuz yansıyan sonuçlar meydana getirmiştir. Çalışanların yazılım ve donanım gibi altyapı problemleri yaşadıkları ve örgütsel destek düzeyinde de standart uygulamaların olmadığı eksiklikler bildirilmiştir.

### **5.1. Bireysel Sonuçlar**

Çalışanlar, ofis dışı çalışma modellerinde teknolojik altyapı ve online sistemlerin sağladığı iletişim araçlarını kullanmaktadır. Bu durum çalışma hayatında yüz yüze gerçekleşen iletişimin şeklini değiştirmiş ve beden dili, mimik, göz teması gibi kavramlardan yoksun olması çalışanlar üzerinde insani yönü eksik olan bir baskı unsuruna dönüşmektedir. Özellikle aktarmak istenilenlerin doğru aktarılıp aktarılamadığı, anlaşılabilir olup olunmadığı gibi kavramların yanında bireyi yalnızlığa iten yapısı nedeniyle dijital ortamda gerçekleşen iletişim psikolojik açıdan olumsuz bir faktör olarak kaşımıza çıkmaktadır. Ancak altyapı uygun olduğu sürece gerçekleşen iletişim, mekân ve zaman esnekliği sayesinde istenilen yer ve zamanda istenilen kişiyle görüşülebilmesini sağlaması nedeniyle olumlu değerlendirilmektedir. Gerçekleşen bu hız beraberinde çalışanlar için artan bir yoğunluğa neden olarak iyi yönetilmesi gereken bir planlama ihtiyacı meydana getirmektedir.

Çalışanların anne, baba ve eş rolleri ile iş rolleri birbirine karışarak zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir. Ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar çalışma hayatında bireyi etkileyerek yapılamayan ya da ertelenen işlerin tamamlanması için ek bir çaba harcanmasına neden olmaktadır.

Motivasyon ve verimlilik kavramları kişilik yapısı, kültür, yetişme tarzı, çalışma ortamı, aile yaşamı, örgütsel destek, yönetim yapısı, örgüt yapısı gibi birçok faktörden

etkilenmektedir. Alternatif çalışma modelleri bazı çalışanların motivasyon ve verimliliklerini pozitif etkilerken bazılarını ise negatif etkilemiştir. Çalışmamızda kesin ve net olarak bir değerlendirme ortaya konulamamış ancak örgütsel olarak çalışma koşulları için gerekli malzeme, altyapı, donanım ve yönetici desteği alan çalışanların diğerlerine oranla daha verimli ve motive çalıştıkları görülmüştür. Çalışma ortamının uygunluğu da performans ve verimlilik üzerinde etkili diğer bir unsur olarak belirlenmiştir.

Çalışma verileri, sürecin çalışanlar için eksik kalan eğitim ve sertifikalarını tamamlama konusunda ayrıcalıklı bir ortam oluşturduğunu göstermektedir. Çalışanlar bu durumu bireysel olarak pozitif değerlendirmektedir.

Çalışanlar günün her saati çalışmaya hazır olmalı gibi bir algının oluştuğu ve bu algının bireyi sürekli çalışmak zorunda hissettiği psikolojik bir kaygıya ittiği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütün fiziksel koşullarında kullandıkları elektrik, internet ve donanımı yeni çalışma modellerinde çoğunlukla kendileri karşıladıkları, yemek, araç ve sosyal haklar konusunda da standart bir yaklaşımın bulunmadığı görülmektedir.

## **5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Araştırma verilerine göre örgütün fiziki koşullarından uzakta olunması aidiyet kavramı üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle örgütsel destek alamayan, hak kayıpları yaşayan ve çalışma süreleri artan çalışanların yeni iş aramaya eğilimli olduğu görülmektedir. Alternatif çalışma modelleri, sağladığı zaman ve mekân esnekliği sayesinde çalışma koşulları ve çalışılan işletme ile ilgili aidiyet oluşturamayan ve işe yani başlamış çalışanları daha iyi olduğunu düşündükleri yeni iş olanaklarını aramaya iten bir unsura dönüşmektedir. Örgütün fiziksel koşulları ve yüz yüze iletişim çalışan aidiyetini pozitif etkilemektedir.

Alternatif çalışma modellerinde yazılım ve donanım gibi altyapı desteği iş süreçlerinin kesintisiz yürütülmesi için mutlak koşul olarak görülmektedir. Bu desteğin sağlanmadığı örgütlerde işlerin sekteye uğramasının yanında çalışanların çalışmıyor algısı nedeniyle kaygı yaşadıkları tespit edilmiştir. Yönetim ve yöneticinin çalışanlara karşı tutumu çalışanların kaygı düzeyleri üzerinde bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma verilerine göre çalışanlar çalışma ortamındaki hatırlatıcıların yoksunluğu nedeniyle kısa sürede çözebildikleri problemleri daha uzun sürede çözebilmektedir. Ayrıca

çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütün büyüklüğü, çalışan beklentileri ve sağlanan destekle doğru orantılı olduğu ve uluslararası düzeydeki örgütlerde çalışanların almış olduğu destek ve adalet algısının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Alternatif çalışma modellerinde denetim alanı ofis ortamından çalışanın sosyal alanına kaymış, çalışanların kendilerini denetlediği ve yönetici rolü üstlendiği bir yapı meydana getirmiştir. Denetimin içselleştiği ve çalışanların kendi kendini denetlediği ve bunu yaparken daha çok çalışarak kendisini gösterme çabasına girdiği çalışma verilerine yansımıştır.

Örgütsel düzeyde kuşak farklılıkları önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Çalışma modellerinde genç kuşağın teknolojik yapıya daha hızlı ve etkin uyum sağladığı ancak insan ilişkileri konusunda yüz yüze iletişime daha fazla ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Çalışma sonuçları insan ilişkileri kuramının ortaya çıkardığı informal iletişim ve grupların önemini ofis dışı çalışma modellerinde bir kez daha karşımıza çıkarmaktadır. Araştırma verileri örgüt içindeki düzenlenmemiş iletişim ve ilişkilerin önemini ve iletişimde yaşanan anlam kaymasının etkilerini göstermektedir. Ayrıca Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörlerinin çalışmamız içinde geçerli olduğu ofis dışı çalışma modellerinde çalışma için gerekli tüm ekipman ve yazılımın sağlanması ve yönetici desteği gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır.

### **5.3. Öneriler**

Araştırma verilerine göre örgütün fiziksel koşulları dışında gerçekleşen çalışma biçimlerinde çalışanlara ihtiyaç duydukları donanım ve yazılım gibi altyapı gereksinimlerinin sağlanması işlerin yürütülmesinin ön koşulu olarak değerlendirilmiştir.

Alternatif çalışma modellerinin kullanımında örgütlerin iletişim konusunda daha duyarlı yöntemler geliştirmesi, çalışanlara psikolojik ve sosyal destek sağlanması verimlilik ve aidiyet açısından önem arz etmektedir. Çalışma saatleri ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılarak istenilen her an toplantı vb. süreçlerin işletilmemesi çalışma düzeni için göz önünde bulundurulmalıdır. Uygulamalar için standartların belirlenmesi ve çalışan hakları ile ilgili hukuki düzenlemelerin tamamlanması önem arz etmektedir.

Alternatif çalışma modelleri yönetici rollerinde değişiklik meydana getirmiş ve denetim alanını çalışanın içselleştirdiği bir sürece dönüştürmüştür. Çalışanlarda bu içselleştirmenin neden olduğu kaygı iyi yönetilmeli ve gerekli destek sağlanmalıdır. Örgütler için kuşaklar arası farklılıkların belirlenmesi çalışma hayatındaki düzenlemelere yön verebilir.

Gelecekteki araştırmalar, yapmış olduğumuz çalışma verilerinde yansıyan alternatif çalışma modellerinde yetenek paylaşımı, tecrübe aktarımı, örgüt kültürü ve kuşak farklılıklarının neden olduğu etkileri ortaya çıkarabilecek araştırmalara odaklanmalıdır. Ayrıca alternatif çalışma modellerinde çalışanların denetimi içselleştirmesi ve yönetici rollerindeki değişim üzerine yapılacak çalışmalar da literatüre önemli katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., and Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16(2), 219-237.
- Akhir, N. S. M. (2000). Al-Ghazali and soul: comparative context and paradigms (Doctoral dissertation, University of Leeds).
- Aktan, C. C. (2005). Değişim çağında yönetim (2. Baskı). *Sistem Yayıncılık. İstanbul*.
- Aktan, C. C., ve Tunç, M. (1998). Bilgi toplumu ve Türkiye. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(19), 118-134.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Arısoy, A. G. İ. (2005). Türkiye’de sanayileşme ve temel göstergeler açısından sanayinin gelişimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 45-67.
- Arnold, H. J., and Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. McGraw-Hill College.
- Aron, R. (1967). What is a theory of international relations? *Journal of International Affairs*, 21(2), 185-206.
- Ashford, B.E., Kreiner, G.E. and Fugate, M. (2000). All in a day’s work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, (25), 472–491.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., and Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3), 307-338.
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. *Management Decision*, (46), 284–309.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Cilt 1). *İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul*.
- Barker, J. R. (2005). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford University Press, Oxford.

- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-184.
- Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The annals of the American academy of political and social science*, 562(1), 143-158.
- Batt, R., and Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- Bauman, Z. (2003). *Yasa koyucular ile yorumcular*. Kemal Atakay (çev.). Metis Yayınları: İstanbul.
- Bayramov, S., Geylan, A., ve Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z Kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Beauregard, T.A. and Henry, L.C. (2009). Making the link between work–life practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, (19), 9–22.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. Textbooks collection. 3.
- Blair-Loy., M., and Wharton, A. S. (2002). Employees’ use of work–family policies and the workplacesocial context. *Social Forces* 80(3), 813–845.
- Bloom, N. and Van Reenen, J. (2006). Management practices, work–life balance and productivity: a review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, (22), 457–482.
- Bogdan, R. C., and Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods*. Needham, MA.
- Bond, J. and Galinsky, E. (2006). *How can employers increase the productivity and retention of entry level, hourly employees?* Families and Work Institute. Research Brief No. 2.
- Bowen, D. E., and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM –firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 29(2), 203–221.
- Bowen, G. L. (1998). Effects of leader support in the work unit on the relationship between work spillover and family adaptation. *Journal of Family and Economic Issues*, 19(1), 25–52.
- Burke, R. (2000). “Do managerial men benefit from organizational values supporting work life balance?”, *Women in Management Review*, 15(2), 81-87.

- Can, H. (1992). Yönetim ve Organizasyon. 2. baskı. *Adım Yayıncılık, Ankara*.
- Caniklioğlu, N. (2008). Geçici İş İlişisinin Tarafları Açısından Hukuki Sonuçları. *Türk İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, Legal Yayınları, İstanbul*.
- Castells, M. (2013). Communication power. Oxford University Press.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: A causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Chadwick, B. A., Bahr, H. M., and Albrecht, S. L. (1984). *Social science research methods*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. and Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Sage.
- Cook, A. (2009). Connecting work–family policies to supportive work environments. *Group & Organization Management*, 34(2) 206–240.
- Coombs, R. Knights, D., and Willmott, H. C. (1992). Culture, control and competition; towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations. *Organization studies*, 13(1), 051-72.
- Cooper, R. and Baird, M. (2015). Bringing the “right to request” flexible working arrangements to life: From policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568–581.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu. Anı Yayıncılık.
- De Cieri, H. and Bardoel, E.A. (2009). What does ‘work– life management’ mean in China and Southeast Asia for MNCs? *Community, Work and Family*, (12), 179–196.
- De Menezes, L. M., and Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, (2), 197–218.
- De Sivatte, I., and Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *International Journal of Human Resource Management* 24(7),1327–1345
- Demirbilek, S. (2007). Sanal çalışma ekseninde sanal iş gören. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 69-90.



- Deniz, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (Ed.) Mehmet Tikici. *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
- Dex, S. and Scheibl, F. (2002). *SMEs and Flexible Working Arrangements*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Dex, S., and Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: business cases. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39 No. 3, pp. 411-31.
- Di Martino, V. and Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, (129), 529–554.
- Doğan, M. (1982). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.
- Dolgun, U. (2008). Şeffaf hapishane yahut gözetim toplumu: küreselleşen dünyada gözetim, toplumsal denetim ve iktidar ilişkileri. Ötüken yayıncılık. İstanbul.
- Drake, S. C., and Cayton, H. R. (1970). *Black metropolis: A study of Negro life in a northern city* (Vol. 1). University of Chicago Press.
- Drew, E., and Murtagh, EM. (2005). Work/life balance: senior management champions or laggards? *Women in Management Review* 20(4), 262–278
- Duman, Ş.A. (2012). Kurumsal kuram yaklaşımı ile örgütsel değişimi anlamaya yönelik bir inceleme. *Journal of Business Economics and Political Science*, 1(1), 9-23.
- Eaton, S.C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167.
- Erdut, T. (2005). İşgücü piyasasında enformelleşme ve kadın işgücü. *Çalışma ve Toplum*, (3), 11-49.
- Eren, E. (2004). Yönetim psikolojisi ve örgütsel davranış. *Ankara: Beta Basım Yayın*.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Genişletilmiş 8. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Feenberg, A. (1990). Post-industrial discourses. *Theory and society*, s. 709-737.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fişek, K. (1979). Yönetim, AÜSBF Yayınları, Ankara

- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., and Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992.
- Foucault, M. (1992). Hapishanenin doğuşu (Çev. Mehmet Ali KILIÇBAY). *İmge Kitabevi, Ankara*.
- Foucault, M. (2005). Büyük kapatılma, (Çev. Ferda Keskin-Işık Ergüden). *Ayrıntı, İstanbul*.
- Fraenkel, J. R., and Wallen, N. E. (2006). How to design and evaluate research in education. NY: Mc Graw Hill.
- Gajendran, R. S., and Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, (92), 1524–1541.
- Gannon, M. J. (1982). *Management: An integrated framework*. Little, Brown.
- George, E., Prithviraj C., Sim B., Sitkin and Barden J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, Vol.31(2).
- Glass, J. and Riley, L. (1998). Family responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces*, (76), 1401–1435.
- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: Which workers get them? *American Behavioral Scientist*, 44, 1157–1178.
- Gratton, L., and C, Truss. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive* 17(3), 74–86.
- Gregory, A. and Milner, S. (2009). Work–life balance a matter of choice? *Gender, Work and Organization*, (16), 1–13.
- Grint, K. (1998). Çalışma Sosyolojisi, Çev. Ed. Veysel Bozkurt, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Güler, B. K. (2015). Geçmişten günümüze çalışma psikolojisi. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, (3), 1-26.
- Güner, E. (2016). Çağrı üzerine çalışmanın hukuki sonuçları. *Mali Çözüm Dergisi*, (26), 267.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Halpern, D. (2005). How time-flexible work practices can reduce stress, improve health and save money. *Stress and Health*, (21), 157–168.

- Hampton, D. R. (1969). *Modern Management: Issues and Ideas*. Dickenson Publishing Company. California Üniversitesi. ss. 493
- Harmon, R. L. (1996). *Reinventing the business: preparing today's enterprise for tomorrow's technology*. Free Press.
- Harvey, D. (1999). Postmodernliğin Durumu, (çev). *Sungur Savran, Metis Yayınları, İstanbul*.
- Hawley, A. H. (1986). *Human ecology: A theoretical essay*. University of Chicago Press.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harwars Business Review*, September-October, 1-16.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., and Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349.
- Hill, E.J., Ferris, M. and Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, (63), 220–241.
- Hodrab, R., Maitah, M., and Smutka, L. (2016). The effect of information and communication technology on economic growth: Arab world case. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(2), 765-775.
- Huber, G. P. (1984). The nature and design of post-industrial organizations. *Management science*, 30(8), 928-951.
- Huse, E. F., and Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in organizations: a sytems approach to managing* (No. 302.35 H969b). California, US: Addison-Wesley, 1973. s. 578
- Illegems, V., Verbeke, A., and S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291.
- ILO (2020). COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection: Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Jermier, J. M. (1998). Introduction: Critical perspective on organizational control. *Administrative science quarterly*, 43(2), 235-256.

- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Jonason, P. K., and Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Kanten, P., Gümüştekin, G. ve Durmaz, M.G. (2018). "Öfke yönetimini etkileyen öncüller: Hemşireler üzerinde nitel bir araştırma", 6. Örgütsel Davranış Kongresi, 2-3 Kasım 2018, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta. 940-952.
- Kapız, S. Ö. (2001). İşin değişen anlamı ve birey yaşamında önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(2).
- Karadeniz, O. (2011). Türkiye'de atipik çalışan kadınlar ve yaygın sosyal güvencesizlik. *Çalışma ve Toplum*, 2(29),83-127
- Karakoyun, Y. (2007). Esnek çalışma yoluyla kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; İŞKUR' un rolü. Uzmanlık tezi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. Ankara
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., and Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology*, (10) 467.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. Sosyal Siyaset Konferansları, (59), 69-88.
- Kaya, K. (2002). Ekonomik krizin yaşama tarzı üzerindeki etkileri (Isparta Örneği). *SDÜ İİBF Dergisi*, 7 (2), 207-226.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, (63), 83–106.
- Keser, A., Yılmaz, G., ve Yürür, S. (2009). Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar. (İçinde) Tükenmişlik sendromu. *Umuttepe Yayınları: Kocaeli*.
- Keser, H. (2006). İşverenin işçiyi gözetme borcunun geçici iş ilişkisine yansımaları. *İHSGD, S*, (9), 65-110.
- Kilduff, M., and Mehra, A. (1997). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.
- King, C. S. (2005). Postmodern public administration: In the shadow of postmodernism. *Administrative Theory & Praxis*, 27(3), 517-532.

- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. Yenilenmiş 6. Basım. Beta Yayını: İstanbul.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Konrad, A. and Mangel, R. (2000). The impact of work–life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, (21), 1225–1237.
- Kossek, E. E., Ollier-Malaterre, A., Lee, M. D., Pichler, S., and Hall, D. T. (2016). Line managers’ rationales for professionals’ Reduced-Load work in embracing and ambivalent organizations. *Human Resource Management*, 55(1), 143–171.
- Kossek, E., Lautsch, B. and Eaton, S. (2005). Telecommuting control and boundary management: correlates of policy use and practice, job control and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behaviour*, (68), 347–367.
- Koyuncu, A. G. (2008). Enformel sektörde kadın emeği. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kreps, G. L. (1986). *Organizational communication: Theory and practice*. Longman Publishing Group.
- Kumar, K. (2013). *Sanayi sonrası toplumdaki post-modern topluma çağdaş dünyanın yeni kuramları*. M. Küçük (çev.). Dost Yayınları: Ankara.
- Kurland, N. and Bailey, D. (1999). Telework: the advantages of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, (28), 53–68.
- Lagrée, J. C. (1991). *Génération*. CRIV.
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E. and Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, (62), 795–827.
- Lee, MD., MacDermid, SM., Williams, ML., Buck, ML. and Leiba-O’Sullivan, S. (2002). Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals. *Human Resource Management* 41(2), 209–223
- Lewis, S., Smithson, J., Cooper, C. and Dyer, J. (2001). *Flexible futures: Flexible working and work-life Integration: Summary of Findings from Stage 2*.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill, New York.
- Lordoğlu, K., Özkaplan, N., ve Törüner, M. (1999). Çalışma iktisadı. 3. Baskı. Beta Yayınları: İstanbul.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, 3rd Edition, McGraw Hill, s.197.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., and MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations.Organization*, 13(5), 653- 676.

- McCormick, E. J., and Ilgen, D. R. (1980). *Industrial Psychology*, USA: New Jersey 07632.
- McDonald, P., and Cathcart, A. (2015). A manager centred perspective on work–life integration. In A. Wilkinson, K. Townsend & G. Suder (Eds.), *Handbook on managing managers*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 245–263.
- McIlroy, J. (1995). *Trade unions in Britain today*. Manchester University Press.
- McNamara, T. K., Pitt-Catsoupes, M., Brown, M., and Matz-Costa, C. (2012). Access to and utilization of flexible work options. *Industrial Relations*, 51(4), 936–964.
- Méda, D. (2012). Une histoire de la catégorie de travail.
- Metin, S., ve Kızıldağ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- Meyer, C., Mukerjee, S. and Sestero, A. (2001). Work–family benefits: which ones maximise profits? *Journal of Managerial Issues*, (13), 28–44.
- Michielsens, E. Bingham. C., and Clarke, L. (2014). Managing diversity through flexible work arrangements: management perspective. *Employee Relations* 36(1), 49–69.
- Millham, S., Bullock, R., and Cherrett, P. F. (1972). Social control in organizations. *The British Journal of Sociology*, 23(4), 406-421.
- Moon, S.Y. and Roh, J.H. (2010). Balancing work and family in South Korea’s public organizations: focusing on family-friendly policies in elementary school organizations. *Public Personnel Management*, (39), 117–131.
- Moore, L. L., Grabsch, D. K., and Rotter, C. (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 22-34.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization* Sage Publications. *Beverly Hills, CA*.
- Mušura, A., Koričan, M., and Krajnović, S. (2013). Work-life and life-work conflicting croatian companies: Some perspectives. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Nadeem, S. and Metcalf, H. (2007). *Work–Life Policies in Great Britain: What Works, Where and How?* London: Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.
- Naswall, K., Hellgren, J., and Sverke, M. (2008). *The Individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press

- Nilles, J.M. (1998) Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce, John Wiley & Sons, New York, NY.
- O'Reilly, A. C. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, (42), 427-458.
- Odabaşı, Y., ve Gülfidan, B.G. (2002). Tüketici Davranışı (12. Baskı). Kapital Medya, İstanbul.
- Onaran, O. (1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Ortega, J. (2009). Why do employers give discretion? Family versus performance concerns. *Industrial Relations*, (48), 1–24.
- Öktem, M. K. (1991). Güdüleme kurumları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 47-62.
- Önen, L., ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. Epsilon yayınevi, İstanbul.
- Özcan, K. (2014). Yönetimsel Kontrol ve Örgütsel Düzen: Michel Foucault ve Zygmunt Bauman Ekseninde Bir Tartışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 1-42.
- Özçelik, A. O. (1995). Esnek çalışma. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(1), 97- 108.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, M. (2003). Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim. *Papatya Yayıncılık, İstanbul*.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri”, Beykoz Akademi Dergisi, 1(1), 109-129.
- Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation (No. 4). Sage.
- Perinçek, S. D., Duran, D., ve Kırtay, E. (2008). Dünyada kalite kontrol ve toplam kalite kontrol uygulamaları (Bölüm II). *Journal of Textile & Apparel/Tekstil ve Konfeksiyon*, 18(3). s.83-88.
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social indicators research*, 92(3), 449-469.
- Piore, M. and Sable, C. (1984). The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, Basic Books, New York, NY.
- Powell, Walter W., and Paul J. DiMaggio (eds.). (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University Press.
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2.

- Püsküllüoğlu, A. (1995). Türkçe Sözlük, Yapı Kredi Yayınları. *Baskı, İstanbul.*, s. 349.
- Riggio R. E. (2014). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, (Çev.Ed), Belkıs Özkara, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robins, S.P., and Judge, T.A. (2013). Motivasyon temelleri. (Ed.), İ. Erdem, (içinde), Örgütsel davranış-organizational behavior. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Rocereto, J. F., Gupta, S. F., and Mosca, J. B. (2011). The role of flextime appeal on family and work outcomes among active and non-active flextime users: A between groups and within groups analysis. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(3).
- Rodgers, C. S. (1992). The flexible workplace: What have we learned? *Human Resource Management*, 31, 183–199.
- Roethlisberger, F. J. (1965). *Management and morale*. Fifteenth printing. Harvard University Press.
- Ronen, S. (1981). *Flexible working hours*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Rubin, H. J. (1983). *Applied social research*. Merrill.
- Ryan, A. M., and Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resources Management*, 47, 95–310.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma psikolojisi. Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa, 3(2).
- Sands, J. and Harper, T. (2007). Family-friendly benefits and organizational performance. *Business Renaissance Quarterly*, (2), 107–126.
- Scandura, T. and Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, (18), 377–391.
- Schein, V., Maurer, E. and Novak, J. (1977). Impact of flexible working hours on productivity. *Journal of Applied Psychology*, (62), 463–465.
- Shankar, T. and Bhatnagar, J. (2010). Work life balance, employment engagement, emotional consonance/ dissonance and turnover intention. *Indian Journal of Industrial Relations*, (46), 74–87.
- Sharland, A. P. (1993). Internal outsourcing an empirical study of the role of transactions cost and Competitive advantage in the international buyer supplier relationship. *The Florida State University College of Business*.
- Shepard, E., III, Clifton, T. and Kruse, D. (1996). Flexible working hours and productivity: some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations*, (35), 123–139.



- Shockley-Zalabak, P (1999). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, Longman Press, NY, 4th ed.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ař.
- Sikora, D. M., and Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281.
- Skinner, B. (1938). *The Behavior of Organisms: An experimental analysis*, s.486.
- Skinner, N., Elton, J., Auer, J., and Pocock, B. (2014). Understanding and managing work–life interaction across the life course: a qualitative study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 93-109.
- Slack, N. (1991). *The Manufacturing Advantage: Achieving Competitive Manufacturing and Operations*, Mercury Books, London.
- Smith, C. A., and Lazarus, R. S. (1990). Emotion and adaptation. *Handbook of personality: Theory and research*, 21, 609-637.
- Spicer, M. W. (2005). Public administration enquiry and social science in the postmodern condition: Some implications of value pluralism. *Administrative Theory & Praxis*, 27(4), 669-688.
- Stavrou, E.T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a crossnational study of the European work context. *Journal of Organizational Behaviour*, (26), 923–947.
- Stello, C. M. (2011). Herzberg’s two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In *Unpublished paper presented at the 2011 student research conference: Exploring opportunities in research, policy, and practice*, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.
- Stone, P., and Hernandez, L. A. (2013). The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. *Journal of Social Issues*, 69(2), 235-256.
- Swanberg, J., E., Marcie Pitt-Catsouphes, and K, Drescher-Burke. (2005). “A Question of Justice: Disparities in Employees’ Access to Flexible Schedule Arrangements.” *Journal of Family Issues* 26 (6): 866–95.
- şaylan, G. (2002). *Postmodernizm*. İmge Kitabevi.

- Şenel, A. (1982). İkel topluluktan uygar topluma geiş ařamasında ekonomik, toplumsal, dűşünsel yapıların etkileřimi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakűltesi Yayınları: Ankara.
- řimřek, O. (2003). Sanayi toplumunda çalıřma iliřkileri ve bu sűreteki Tűrk sendikacılıđının geliřim sosyolojisi. *Kamu-İř Dergisi*, 7(2), 2-22.
- řulul, K. (2011). İbn Haldun'a gűre İslam medeniyeti. *Dođu' dan Batı' ya*, 863.
- Taner, D. (2018). Kamu idarelerinde esnek çalıřmaya dair kavramsal bir ereve. Sűleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű Dergisi, 1 (32), 557-585.
- Tař, H. Y., Demirdűgmez, M., ve Kűűkođlu, M. (2017). Geleceđimiz olan Z kuřađının çalıřma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Arařtırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Thompson, J. (2013). The results-only work environment. *SGI Quarterly*.
- Tınar, M. Y. (1996). Çalıřma psikolojisi. Necdet Bűkey Ař.: İzmire.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından rnek Olaylar, Beta Kitap, İstanbul.
- Tietze, S. and Musson, G. (2005). Recasting the home–work relationship: a case of mutual adjustment. *Organization Studies*, (26), 1331–1352.
- Tuner, P. (2013). Deđiřim yűnetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Tűrkiye Bilimler Akademisi Covid-19 Pandemi Deđerlendirme Raporu (2020). Tűrkiye Bilimler Akademisi Yayınları, TűBA Raporları No: 34 ISBN: 978-605-2249-43-7
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76 (1).
- lgen, H. (1993). *İřletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İřletme ve İktisadi Enstitűsű Yayını.
- lgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde stratejik yűnetim. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Verbakel, E. and DiPrete, T.A. (2008). The value of non- work time in cross-national quality of life comparisons: the case of the United States vs. The Netherlands. *Social Forces*, (87), 679–712.
- von Colbe, W. B., and Lassmann, G. (1991). *Betriebswirtschaftstheorie, Bd. 1: Grundlagen, Produktions-und Kostentheorie, 5. Aufl., Berlin et al*, 86.
- Wallace, J. and Young, M. (2008). Parenthood and productivity: a study of demands, resources and family-friendly firms. *Journal of Vocational Behavior*, (72), 110–122.

- Walsh, P. R. (2011). Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4), 789-805.
- Watson, T. and Watson, T. J. (2008). *Sociology, work and industry*. Routledge., s. 1.
- Webster, F. (2006). *Theories of the Information Society*, Third Edition, Routledge, London and New York, s. 8-10
- Whitehouse, G., Haynes, M., MacDonald, F. and Arts, D. (2007). *Re-Assessing the family-friendly workplace: Trends and influences in Britain 1998–2004*. Employment Relations Research Series, 76. London: Department for Business Enterprise and Regulatory Reform.
- Wickramasinghe, V. and Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *Vine*.
- Wood, S. and de Menezes, L. (2007). Family-friendly, equal-opportunity and high-involvement management in Britain. In Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (eds), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 581–598.
- Wynarczyk, P. (2005). The Impact of Connectivity Technologies on E-Flexible Working Practices of Small and Medium-Sized Enterprises in the North East of England. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 234-247.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayını. Ankara
- Zeytinoğlu, E. (2012). Çalışma barışına katkısı olabilecek bir sistem: Esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 22(2), 157-175.
- 4857 sayılı iş kanunu iş sözleşmesi, türleri ve feshi <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>. Erişim tarihi: 23.03.2022

# EKLER

## EK 1. Etik Onay Belgesi



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100021078  
Konu : Başvuru İncelenmesi

11.02.2021

Sayın Kemal TEMEL

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2021-YÖNP-0043 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 08.02.2021 tarih ve 03/21 sayılı kararı aşağıdadır.

**KARAR:21-** Kemal TEMEL'in sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Örgütlerde Alternatif Çalışma Sistemlerinin Bireysel Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ  
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: FD7AHU3

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: dogrulama.comu.edu.tr

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Terzioğlu Yerleşkesi Çanakkale

Telefon No: (0 286) 2180018 - 14071

e-Posta:

Kep Adresi: [comu@hs01.kep.tr](mailto:comu@hs01.kep.tr)

Faks No:

İnternet Adresi:

Bilgi için :

Vildan Kapucu  
Fen Bilimleri Enstitüsü Etik  
Kurulü Memur

Telefon No:

(0 286) 2180018 - 14071



## EK 2. Görüşme Formu

Farklı Çalışma Modelleri Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Demografik bilgiler

1- Kendinizden biraz bahsedebilir misiniz?

- Yönetici Çalışan
- Kadın Erkek
- Yaş.....
- Çalışılan Bölüm \_\_\_\_\_
- Çalışma Süresi \_\_\_\_\_
- Çalışma durumunuzu belirtin:

Standart Mesai Esnek Mesai Sanal Çalışma Diğer (Belirtiniz).....

2- Ortalama olarak, çalışma haftası boyunca günde kaç saat çalışıyorsunuz? \_\_\_\_\_

3-Ortalama olarak, çalışma haftası boyunca günde kaç saat dinleniyorsunuz? \_\_\_\_\_

4-Çalışma haftası boyunca her gün kendinize ne kadar zaman ayırıyorsunuz? \_\_\_\_\_

5-Günlük işe gidip gelmek için ortalama harcanan süre \_\_\_\_\_

6-Standart mesai için yol, yemek vb. harcanan ortalama günlük tutar \_\_\_\_\_

### Görüşme Soruları

7- Yeni çalışma modelleri sizi nasıl etkiledi? Bu etkilerden biraz bahseder misiniz?

- En önemlisi hangisiydi? (Mali, Sosyal, Psikolojik, Mesai saatleri)

8-Yeni çalışma modelleri iş ve aile yaşamınıza nasıl yansıyor açıklar mısınız?

9-Çalışma hayatınızda pandemi öncesi ve sonrasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

10-Yeni çalışma modelleri nedeniyle çalışanlarınızın size karşı yaklaşımında değişiklik oldu mu?

Ne gibi değişiklikler ve sizce nedeni nedir? (İletişim, Davranış, Destek, Engelleme)

11- Çalışma koşulları konusunda adil olduğunu düşünüyor musunuz?

12- Yeni çalışma modelleri nedeniyle çalışanlarınız ne gibi kaygılar yaşamış olabilir?

Bu kaygılardan hangilerini size yansıtıklarını düşünüyorsunuz?

13-Sistemin daha iyi işlemesi için sizce neler yapılmalı?

(Altyapı, Yazılım, Donanım ve Yönetim olarak)

14-Gelecekteki çalışma modelleri ve iş yaşamı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

15-Bugün ki deneyiminizden yola çıkarak sürecin başına dönebilseydiniz neleri değiştirmek isterdiniz?

Neden? (Departman, iş yeri, meslek)

16-Bunların dışında eklemek istediklerinizi dinlemek isterim.