

X, Y ve Z KUŞAK ÇALIŞANLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI¹

Surac BAYRAMOV²

Ashı GEYLAN³

Serap BENLİGİRAY⁴

Özet

Bu çalışmanın amacı X, Y ve Z kuşağına mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılmasıdır. Örneklemi Eskişehir’de çalışmakta olan 345 X, Y ve Z Kuşağı üyesinin oluşturduğu bu araştırmanın verisi anket aracılığıyla toplanmış, SPSS 25 paket programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının mensup oldukları kuşaklara göre farklılık gösterdiği, konusu farkın iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu alt boyutlarında da bulunduğu, buna karşılık diğer çalışanlar alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark olmadığı; hangi kuşağına mensup oldukları farketmeksizin çalışanların medeni durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında hem genel olarak hem kuşaklar açısından cinsiyetlerine, eğitim ve aylık gelir durumlarına ve şu andaki çalışma şekillerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Son olarak, çalışanların medeni durumlarının ve mesleki kıdemlerinin mensup oldukları kuşaklara göre esnek çalışmaya ilişkin tutumlarında farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Anahtar Kelimeler: X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı, Esnek çalışma

COMPARISON OF THE ATTITUDES OF X, Y AND Z GENERATION EMPLOYEES TOWARDS FLEXIBLE WORKING

Abstract

The aim of this study is to compare the attitudes of employees belonging to X, Y and Z generations towards flexible working. The data of this research whose sample is composed of 345 X, Y and Z Generation members working in Eskişehir was collected through questionnaire and statistically analyzed using SPSS 25 package program. As a result of the analyzes, it was determined that the attitudes of the employees towards flexible working differ according to the generations they belong to, this difference is also found in the work life balance and job responsibility sub-dimensions, on the other hand, there is no difference between the attitudes of other employees regarding sub-dimension, regardless of which generation they belong to, employees' attitudes towards flexible working differ according to their marital status and professional seniority. In addition, it was observed that the attitudes of the employees towards flexible working did not differ in terms of their gender, education and monthly income status and current working styles both in general and in terms of generations. Finally, it was determined that the marital status and professional seniority of the employees did not differ in their attitudes towards flexible working according to the generations they belong to.

Keywords: Generation X, Generation Y, Generation Z, Flexible Working

¹ Bu çalışma Surac Bayramov tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, surac_bayramov@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0064 5023

³ Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ageylan@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0303-9296

⁴ Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sbenligi@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1004-8318

Giriş

İmalat, bilgi ve iletişim teknolojilerdeki hızlı ve sürekli gelişmeler çalışma yaşamına pek çok yenilik getirmiştir. Söz konusu yenilikler de işlerin yapılarında ve iş yapış şekillerinde değişimlere neden olmuştur. Teknolojik gelişmelerle gelen değişimlerin yanı sıra günümüz çalışanlarının ihtiyaçları ve talepleri de iş yapma şekillerinin değişmesini gerekli kılmıştır. Artık eski nesillere göre daha eğitimli olan çalışanlar kendilerine, ailelerine ve sosyal yaşamlarına daha fazla zaman ayırmak istemekte; hatta ayıracakları bu zaman dilimlerinin, haftanın ya da ayın hangi bölümlerinde olacağı konusunda kendi kararlarını kendileri vermeyi tercih etmektedirler. İşverenler de çalışanların bu taleplerini karşılayabilmek, teknolojinin nimetlerinden yararlanabilmek, ağırlaşan rekabet şartlarına cevap verebilmek ve işletmelerinin devamlılıklarını sürdürebilmek için istihdam ve çalışma koşullarını değiştirmekte ve çalışanların istihdam edilme biçimleri ile çalışma şekillerini yeniden düzenlemektedir. Bunun sonucunda geleneksel istihdam ve üretim şekillerinden uzaklaşarak esnek çalışma uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır.

Esnek çalışma, işin niteliğine ve yapısına göre çalışma zamanı ve süresi ile çalışma yerinin kullanımı açısından işverenin olumlu yaklaşımı ile iş hukuku veya toplu iş sözleşme koşulları çerçevesinde, farklı şekillerde düzenlenebilen, standart olmayan veya esnek çalışma olanaklarının yaratılmasıdır. Esnek çalışma uygulamasının hem işverenler hem de çalışanlar açısından bazı yararları olduğu ifade edilebilir. Esnek çalışma işletmelerin teknolojik gelişmelere, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalara, küreselleşmeye, rekabet artışına, teknolojide yaşanan değişimlere ve gelişimlere uyumunun kolaylaştırılmasına; çalışanların aile ve sosyal yaşamlarına ayırabilecekleri zamanın artırılarak moral ve motivasyonlarının yükseltilmesine katkı sağlamaktadır. Ancak çalışanların tamamının esnek çalışma uygulamaları ile alakalı olumlu tutuma sahip olduğunu söylemek doğru olmayabilir. Geleneksel çalışma şekillerini kendileri ve kariyerleri açısından bir tehdit olarak gören çalışanlar, esnek çalışma uygulamalarına olumlu bakmayabilirler. Bu nedenle, farklı kuşak üyelerinin hangi çalışma şeklini benimsedikleri işletmeler açısından oldukça önemli hale gelmektedir.

Türkiye’de iş yaşamına bakıldığında mevcut durumda beş farklı kuşak üyesinin aynı ortamda çalıştıkları görülmektedir. Farklı özelliklere sahip kuşak üyelerinin bir arada çalışmasından kaynaklı olarak işletmelerde çeşitli sorunlar ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak bu çalışmada X, Y ve Z Kuşağı üyelerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlarının farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Alan yazın incelediğinde farklı alanlarda esnek çalışma ve kuşaklar üzerine birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Ancak kuşakların, özellikle de Z kuşağının esnek çalışma şekillerine bakış açılarını diğer kuşaklarla karşılaştırmalı olarak içeren araştırmalar yok denilecek kadar azdır.

Bu çalışmada Eskişehir’de çalışmakta olan X Kuşağından 113, Y Kuşağından 174 ve Z Kuşağından 58 olmak üzere toplam 345 katılımcının doldurduğu anket formundan elde edilen veri nonparametrik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının mensup oldukları kuşaklara göre farklılık gösterdiği, söz konusu farkın iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu alt boyutlarında da bulunduğu, buna karşılık diğer çalışanlar alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark olmadığı; hangi kuşağa mensup oldukları farketmeksizin çalışanların medeni durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca

çalışanların esnek çalışmaya tutumları arasında hem genel olarak hem kuşaklar açısından cinsiyetlerine, eğitim ve aylık gelir durumlarına ve şu andaki çalışma şekillerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Son olarak da çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının medeni durumları ve mesleki kıdemleri açısından mensup oldukları kuşaklara göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Alanyazın

Kuşaklar ve Esnek Çalışma

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, “kuşak” kavramını, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” olarak tanımlamaktadır. Tarih felsefesinde ve kültür tarihinde ise, “kuşak” kavramı “yeni bir anlayışta ve yeni bir yaşam duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan bireyler topluluğu” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2018). Yapılan bilimsel araştırmalar sonucu günümüzde beş farklı kuşak olduğu kanaatine varılmıştır. Bunlar Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı’dır (Berkup, 2014, s. 219). Ancak kuşakların sınıflandırılmasında kullanılan yıl aralıkları konusunda bilim insanlarının tam bir ortak anlayışa varamadıkları görülmektedir (Şenturan, vd., 2016, s.173). “Ülkemizdeki çeşitli kaynaklardan derlenen veriler ışığında genel olarak kabul gören kuşak sınıflandırmaları şu şekildedir” (Koçel, 2015, s. 572): Sessiz Kuşak, 1923-1945; Bebek Patlaması Kuşağı, 1946-1964; X Kuşağı 1965-1979; Y Kuşağı, 1980-1999; Z Kuşağı, 2000 ve sonrası. Bu çalışmada iş yaşamında etken bir biçimde çalışmalarını sürdüren X, Y ve Z kuşaklarının esnek çalışmaya ilişkin tutumları karşılaştırılmıştır.

Esnek çalışmayı dar ve geniş olmak üzere iki şekilde tanımlamak mümkündür. Dar anlamda esnek çalışma, sadece çalışma süresiyle ilgilidir. Buna göre esnek çalışma, çalışma süresinin işçi ve işveren tarafından serbest olarak belirlenmesini sağlayan bir çalışma şeklidir. Geniş anlamda esnek çalışma ise, çalışma konusunun tamamını kapsayan; çalışma şartlarının, biçiminin, işin başlama ve bitiş zamanının, çalışana ödenecek ücretin vb. tarafların (çalışanlar ile işveren) kendi aralarında anlaşarak belirlenmesine imkân veren bir çalışma şeklidir (Karakoyun, 2007, s. 7). Çalışma yaşamı ve çalışma ilişkileri açısından esnek çalışma iş mevzuatındaki katı kurallar yenine çalışanlar ile işverenin anlaşmasına dayalı bir sistemin oluşturulmasıdır (TİSK, 1999, s. 8).

Esnek çalışma uygulamaları geleneksel istihdam ve üretim biçimlerinden farklı olarak hem işverenler hem çalışanlar açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 13). Ancak esnek çalışmada genel olarak işletme ve işverenin çıkarları ön plandadır. İstihdamın korunmasına ve işletmenin devam edebilirliğine bağlandığından, değişen piyasa ve zorlu rekabet koşullarında işletmenin olumsuz yönde etkilenmesinin ancak esnek çalışmayla önlenebileceği kabul edilmektedir (Süral, 2004, s. 21). Dolayısıyla, işletmeler hem işsizliği azaltmak hem de ayakta kalabilmek adına esnek çalışmayı etkili bir çalışma şekli olarak kabul etmekte ve uygulamaktadırlar. Esnek çalışma ile işletmelerin amacı, değişen koşullara mümkün olan en kısa zamanda ve en iyi şekilde cevap verebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmektir. Ancak çalışma yaşamının insancillaştırılmasına yönelik çabaların da esnekliği çalışan ve işveren tarafları için gerekli gördüğü, değişebilir yönleri, her iki tarafın özelliklerini, gereklerini ve hassasiyetlerini dikkate

alarak daha verimli ve hoşnutluğu arttırıcı bir şekilde değiştirmeyi öngördüğü (Tınar, 1996, s. 125) gözden uzak tutulmamalıdır.

Esnek çalışma uygulamaları ülkeden ülkeye, hatta çoğu zaman işletmeden işletmeye bile farklılık gösterebilmektedir (Çamlı, 2010, s. 4). Alan yazın incelediğinde çalışma yaşamında kabul görmüş ve işletmeler tarafından en çok kullanılan esnek uygulamalar sayısal ve fonksiyonel esneklik ile ücret ve çalışma süresi esnekliğidir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda da tanımlanmış çalışma süresi esnekliği türleri arasında kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, kayan iş süresi, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası, esnek vardiya sistemleri, evde çalışma ve tele çalışma sayılabilir.

Esnek çalışma uygulamalarının hem işletmeler hem çalışanlar açısından yararlı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Bu yönler işverenler ve çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Örneğin, işlerin kendi evlerinde ya da uzaktan çalışan nitelikli kişiler tarafından yapılması bazı işverenler tarafından maliyetleri düşüren ve rekabeti artıran bir uygulama olarak görülürken, bazı işverenlerin çalışanlar üzerinde yeterli kontrolün ve otoritenin sağlanamayacağı (TİSK, 1999, s. 8) endişesiyle esnek çalışmaya karşı olumsuz tutumları olabilir. Sıkıştırılmış iş haftaları uygulaması bazı çalışanlar tarafından artan boş zamanları ve azalan ulaşım masrafları nedeniyle olumlu olarak algılanırken, çalışma süresinin kısa bir zaman dilimine sığdırılması nedeniyle günlük iş süresinin uzayacağı, daha fazla yorulacağı ve buna bağlı olarak sağlığı ve güvenliği tehlikeye gireceği (Özel, 2006, s. 56) gerekçesiyle bazıları tarafından olumsuz olarak değerlendirilebilir. İşyerinde esnek çalışma uygulanması durumunda bazı çalışanlar çalışma zamanlarını kendileri belirleyebildikleri için özgürlüklerinin arttığını düşünerek olumlu bir tutuma sahipken, diğerleri sağlanan bu esnekliği özgürlüğüne getirilen bir kısıtlama ve daha belirsiz ve güvencesiz bir çalışma olarak algılayabilir (Yavuz, 1995, s. 27) ve bu nedenle esnek çalışmaya karşı olumsuz tutum sergileyebilir.

İşverenlerin ve çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları toplumsal yaşamda öğrenme süreçleri sonunda oluşur. Bireyler esnek çalışma hakkında bilgi alırlar ve aldıkları bu bilgiyi kendi zihinsel yapılarındaki mevcut bilgilerle birleştirirler ve bir inanç sistemi oluştururlar. Bu inançlar insanların esnek çalışmaya karşı olumlu-olumsuz, iyi-kötü, yeterli-yetersiz şeklinde yargılarının oluşmasına neden olur. Yaşlanma, hastalık, belli ilaç ve cerrahi müdahaleler bireylerin tutum sisteminin oluşmasını ve değişmesini sağlayan fizyolojik koşullardan bazılarıdır. Esnek çalışmaya ilişkin yaşantılar, anne-baba faktörü, bireysel özellikler, arkadaş grubu ve kitle iletişim araçları da bireylerin esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını etkileyebilir. Aynı sosyal sınıfa ve gruba üyelik de esnek çalışmaya ilişkin benzer tutumlara sahip olunmasına neden olabilir (Güney, 2011, s. 229-231). Bu nedenle aynı kuşağa üye olanların esnek çalışmaya karşı benzer tutumlar sergilemeleri mümkündür.

X, Y ve Z Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumları

2019 yılı itibariyle X Kuşağı, Türkiye nüfusunun yüzde 22'sini oluşturmaktadır. Çalışma yaşamına da egemen olan bu kuşak üyeleri günümüzde genellikle yönetici konumundadırlar. X Kuşağı üyelerinin işlerini çok önemsedikleri, ciddiyetle yaklaştıkları, işlerini yaşamlarının merkezine yerleştirdikleri, gerekirse işleri için özel yaşamlarından ödün verebilecekleri (Aygenoğlu, 2015, s. 12), genellikle düzenli ve planlı çalışma saatlerini (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s. 3) ve geleneksel çalışma şekillerini

benimsedikleri (Bayraktar, 2017) söylenebilir. Buradan X Kuşağı üyelerinin Y ve Z Kuşakları ile karşılaştırıldığında esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının daha olumsuz olacağı sonucu çıkarılabilir.

“İş Yaşam Dengesi” kavramı ilk olarak Y Kuşağının çalışma yaşamına dahil olmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Mazars (2012) tarafından 64 ülkede yapılan bir araştırmada Y Kuşağı üyelerine yaşam amaçları sorulmuş, ağırlıklı olarak “İş ile yaşam arasında denge kurmak” ve “Hayatı tam yaşamak” cevapları alınmıştır. Y Kuşağı üyeleri diğer kuşaklar gibi “Çalışmak için yaşamak” veya “Yaşamak için çalışmak” yerine hayatı yaşayabilmek için çalışmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Bu kuşak için çalışmak bir amaç değil; akranları ile zaman geçirmek, gezmek, kazandıkları parayı harcamak için bir araç olarak görülmektedir. Bu nedenle mesai bitimi sonrası devam eden rutin ve uzun çalışma saatleri, hafta sonu ek çalışmalar Y Kuşağı üyelerinin işten soğumasına neden olmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s. 79).

Y Kuşağı üyeleri için iş ve özel değerler içerisinde aile değerleri ve sosyal yaşamları ile iş ve özel yaşamları arasında kurulan denge önceki kuşaklardan daha önemlidir. Aynı zamanda bu kuşak üyelerinin geleneksel iş kurallarını benimsemekte zorlandıkları (Schawbel, 2012), önceki kuşaklara nazaran değişime kolaylıkla ayak uydurabildikleri, uyumlu ve esnek oldukları bilinmektedir (Toruntay, 2011, s. 74). Bu nedenle de günümüz çalışma yaşamının büyük bir kısmını oluşturan Y Kuşağı üyelerinin çalıştıkları kurumlardan esnek çalışma programlarının uygulanması ve iş yerlerinde kendilerine daha fazla kişisel zaman ayrılması için çaba sarf etmektedirler (Schawbel, 2012). Bu kuşağın üyeleri sadece çalışma saatleri değil çalıştıkları kurumdan giyim-kuşam ve iş yapış biçimleri gibi pek çok alanda esneklik beklemektedirler (Muslu, 2017).

Barem (2018)’in, X ve Y kuşaklarının iş yaşamında tutum ve değer farklılıklarını ortaya koymak için yaptıkları araştırmada Y Kuşağına üye kişilerin yüzde 63’ünün esnek bir çalışma ortamının oluşturulmasını istedikleri, X Kuşağı üyelerinin yüzde 37’sinin esnek çalışma ortamının oluşturulmasının önemli olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada “Sosyal yaşantımı ve özel yaşam saatlerimi etkileyecek hiçbir işte çalışmam” ifadesine Y Kuşağı üyelerinin yüzde 48’inin, X Kuşağı üyelerinin ise, yüzde 35’inin katıldıkları görülmüştür.

Y Kuşağı üyelerinin en belirgin özelliklerinden biri çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendileri belirlemek istemeleridir. Bu kuşak üyeleri, tarzları doğrultusunda haftada kırk saatten fazla çalışmayı uygun bulmamakta, çalışmanın sabah 9.00 akşam 17.00 arasında yapılmak zorunda olması anlayışının da değiştirilmesini talep etmektedirler. Bu kuşak üyeleri esnek çalışmayı tercih etmekte ve iş yapıldığı süreç, bu işin ofiste veya herhangi bir yerde yapılmasının öneminin olmadığını savunmaktadırlar. Hatta işyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 176).

Z Kuşağı üyelerinin geçmiş 50 yıllık dönemde ailelerine en bağlı olan kuşak olduğu söylenebilir (Özel, 2017, 19). Bu nedenle Z Kuşağı esnek çalışma saatleriyle çalıştıkları iş yerinin rahat olmasını, aile ve sosyal yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmeyi istemektedirler (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017, 1045). Ayrıca bu kuşak üyeleri de Y Kuşağı gibi işe başlama ve bitiş saatlerini kendileri belirlemek istemekte ve işin yapıldığı sürece nerede yapıldığının öneminin olmadığını düşünmektedirler.

Z Kuşağıyla ilgili yapılmış olan çalışmalarda genel olarak bu kuşak üyelerinin esnek çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin, Çetin ve Karalar (2016)’ın yapmış olduğu araştırmanın

bulgularına göre Z Kuşağı'nın teknolojiyle olan sıkı bağları iş yerine bile gitmeden iş görebilmelerine yardımcı olmaktadır. Fakat Acet (2019)'in Türkiye'de, 12 ilde 45 lise ve dengi okulda 1120 öğrenciye yapmış olduğu "Bugün ve Yarın: Hayalimdeki Gelecek" adlı araştırmanın sonuçlarına göre, Z kuşağı üyelerinin rekabet isteyen, girişimciliğe yönelik mesleklere ilgi duymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma, Türkiye'deki Z kuşağı üyelerinin kendi işini kurmak yerine, sabit geliri ve düzenli bir işte çalışarak devlet memuru olmayı hedeflediğini göstermiştir. Türk gençleri, bu özelliğiyle dünya genelindeki Z Kuşağı'nın temel benzerliklerinden ayrılmaktadır.

Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, halen çalışma yaşamında yer alan X, Y ve Z Kuşak üyelerinin esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemektir. Bu araştırmanın sonuçları ülkemiz çalışma yaşamına ilişkin bu tür güncel karşılaştırma eksikliğinin giderilmesi yoluyla alan yazına katkı sağlanacaktır. Ayrıca işverenlerin farklı kuşakların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını öğrenmelerinin mümkün olacağı ve bu sayede yapacakları esnek çalışma uygulamalarının etkililiğinin artacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada test edilecek hipotezler aşağıda verilmiştir:

- **H1:** Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında kuşaklara göre fark vardır.
 - **H1a:** Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın iş yaşam dengesi alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.
 - **H1b:** Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın iş sorumluluğu alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.
 - **H1c:** Çalışanların ait oldukları kuşaklara göre esnek çalışmanın diğer çalışanlar alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark vardır.
- **H2:** Çalışanların esnek çalışmaya tutumları arasında cinsiyete göre fark vardır.
 - **H2a:** X Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından cinsiyete göre fark vardır.
 - **H2b:** Y Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından cinsiyete göre fark vardır.
 - **H2c:** Z Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında cinsiyete göre fark vardır.
- **H3:** Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.
 - **H3a:** X Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.
 - **H3b:** Y Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında medeni durumlarına göre fark vardır.
- **H4:** Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında eğitim durumlarına göre fark vardır.
 - **H4a:** X Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından eğitim durumlarına göre fark vardır.
 - **H4b:** Y Kuşağı'na mensup çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları arasından eğitim durumlarına göre fark vardır.

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

Bu araştırmanın evrenini Eskişehir'de çalışmakta olan X, Y ve Z kuşağına ait çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini hesaplamak için ise, TÜİK (2018)'in yapmış olduğu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarından faydalanmıştır. TÜİK verilerine göre 2018 itibarıyla Eskişehir'de 15 ile 54 yaş arasında çalışabilir durumdaki nüfus 518.089 kişidir; söz konusu nüfusun 185.095'ini (%35) X Kuşağı, 274.581'ini (%52) Y Kuşağı ve 58413'ünü (%13) ise Z Kuşağı üyeleri oluşturmaktadır.

Araştırma Eskişehir'de çalışan kesimi kapsadığı için işsizlik oranı da dikkate alınmıştır. Yine TÜİK, 2018 verilerine göre Eskişehir'de işsizlik oranı X Kuşağı çalışanlarında yüzde 9.8, Y Kuşağı çalışanlarında yüzde 8.1 ve Z Kuşağı çalışanlarında ise yüzde 19.4'tür. Bu da yaklaşık olarak 51,712 kişiye denk gelmektedir. Bu nedenle örneklem hesaplanırken her bir kuşağın işsizlik sayısı toplam nüfustan çıkarılmıştır. Buna göre, Eskişehir'de çalışan X Kuşağı mensupları 166.956'ı, Y Kuşağı mensupları 252.340 ve Z Kuşağı mensupları ise 47.091 kişidir. Sonuç olarak, Eskişehir'de çalışan X, Y ve Z kuşağı çalışanları yaklaşık olarak 466.387 kişidir.

Örneklem sayısını belirlerken 466.387 kişi baz alınarak yüzde 95 güven seviyesinde ± 0.05 örneklem hatası PQ: (0,03). (0,07) = 0.21 örneklem yüzdesi kullanılarak 322 kişi olarak belirlenmiş (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50), daha sonra tabakalı örneklem yöntemiyle her bir kuşak temsilci sayısı hesaplanmıştır. 112 X Kuşağı, 173 Y Kuşağı ve 37 Z Kuşağı çalışanı tarafından anket formunun doldurulması yeterli görülmüştür.

Katılımın yüksek olması nedeniyle 113 X Kuşağı, 174 Y Kuşağı ve 58 Z Kuşağı üyesinden elde edilen toplam 345 veri analize dâhil edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış, anket formunun katılımcılar tarafından yüz-yüze ve elektronik ortamda doldurulması sağlanmıştır. Kasım 2018-Nisan 2019 tarihleri arasında Eskişehir’de çalışan X, Y ve Z Kuşağı mensupları ile facebook, instagram, linkedin hesapları üzerinden irtibata geçilmiş ve anket formu e-posta yoluyla gönderilmiştir. Çalışmanın yapıldığı tarihte etik kurul beyannamesinin zorunlu olmaması sebebiyle etik kurul beyannamesi için başvuru yapılmasına gerek görülmemiştir. Çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini (katılımcıların cinsiyetlerinin, doğum tarihlerinin, eğitim durumlarının, medeni durumlarının, mesleki kıdemlerinin ve aylık gelirlerinin sorulduğu altı soru), ikinci bölümde çalışma şekillerini (katılımcıların çalışma şekillerinin ve çalışma şekli tercihlerinin sorulduğu iki soru) ve üçüncü bölümde ise çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik 29 sorudan oluşan ölçek soruları olmak üzere toplamda 37 soru yer almıştır.

Katılımcıların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemek için Albion (2005)’un Australian Journal of Management dergisinde yayınlanan “A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options” adlı makalesinden, Kördeve (2016)’nin Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan doktora tezi ve Şafak (2014)’in Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan yüksek lisans tez çalışmalarında kullanılan ölçeklerden ilgili ifadeler boyutlara göre alınarak kullanılmıştır. Kullanılan ölçek iş yaşam dengesi (1,5,6,7,9,12,18,29,25), iş sorumluluğu (2,3,4,8,10,11,13,14,15,16,17,19,20,21,22, 23,24,26), diğer çalışanlar (27,28) boyutlarına ait 29 maddeden oluşmaktadır. Toplamda 29 likert tipli sorudan oluşan anket formunun güvenilirlik analizi yapılırken iş yaşam dengesi boyutundaki 3 sorunun (18, 25,29) güvenilirliği oldukça düşürmesi nedeniyle sorular anket formundan çıkarılmış ve analizler 26 likert tipli soru üzerinden yapılmıştır. Bu ölçekteki ifadeler “1 Kesinlikle Katılmıyorum- 5 Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli likert ile derecelendirilmiştir. Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeğinin güvenilirliğinin yüzde 80,3 (0,803) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde de güvenilirliğin genel olarak yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

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

Analizler sırasında IBM SPSS Statistic 25 paket programından faydalanılmıştır. Yapılan Shapiro Wilks testine göre elde edilen verinin normal dağılıma uygunluk şartı sağlanamaması veyahut sağlansa bile

gerekli örnek sayısına sahip olunmaması sebebiyle çalışmanın tamamında Non-parametrik testler tercih edilmiştir. İki değişkenin bulunduğu karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi; üç ve daha fazla değişkenin bulunduğu ortalama karşılaştırmaları için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar sonucunda anlamlı fark bulunan değişkenlerde ise farkın hangi kuşaklardan kaynaklandığı bulmak amacıyla kuşaklar ikili şekilde Dunn's post hoc testi ile tekrar karşılaştırılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak verilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılanların 1965-1979 yılları arasında doğan 113'ü (%32,7) X Kuşağına; 1980-1999 yılları arasında doğan 174'ü (%50,3) Y Kuşağına; 2000 ve sonraki yıllarda doğan 58'i (%17,1) Z Kuşağına üyedir. X Kuşağı üyelerinin 70'ni (%61,9) erkekler, 43'nü(%38,1) kadımlar; Y Kuşağı üyelerinin 69'unu (%39,7) erkekler, 105'ini (%60,3) kadınlar; Z Kuşağı üyelerinin ise 25'ini (%43,1) erkekler, 33'ünü (%56,9) kadınlar oluşturmaktadır. X Kuşağı üyelerinin 18'inin (%15,9) orta öğretim, 12'sinin (%10,6) ön lisans, 43'ünün (%38,1) lisans, 40'nın (%35,4) yüksek lisans düzeyinde eğitimi aldıkları; Y Kuşağı üyelerinden sekizinin (%4,6) orta öğretim, 18'inin (%10,3) ön lisans, 100'ünün (%57,5) lisans, 48'inin (%27,6) ise yüksek lisans eğitimi aldıkları; Z Kuşağı üyelerinin ise sekizinin (%13,7) orta öğretim, sekizinin (%13,7) ön lisans, 42'sinin (%72,6) ise lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. X Kuşağı üyesi katılımcıların 97'si (%85,8) evli, 16'sı (%14,2) bekar olduklarını; Y Kuşağı üyesi katılımcıların 45'i (%25,9) evli, 129'u (%74,1) bekar olduklarını; Z Kuşağı üyesi katılımcıların ise 57'si (%98,3) bekar, sadece biri (%1,7) evli olduğunu ifade etmiştir.

X Kuşağına üye katılımcıların altısının (%5,3) mesleki kıdeminin 3 yıl ve daha az, altısının (%5,3) 4-10 yıl arası, 44'ünün (%38,9) 11-20 yıl arası, 46'sının (%40,7) 21-30 yıl arası ve 11'inin (%9,7) 31 yıl ve daha üzeri oldukları; Y Kuşağına üye katılımcıların 80'inin (%46) mesleki kıdeminin üç yıl ve daha az, 52'sinin (%29,9) 4-10 yıl arası, 40'mının (%23) 11-20 yıl arası, ikisinin (%1,1) 21-30 yıl arası olduğu; Z Kuşağına üye katılımcıların 57'sinin (%98,3) mesleki kıdeminin üç yıl ve daha az, birinin (%1,7) 4-10 yıl arası olduğu görülmüştür. X Kuşağına üye katılımcıların ikisi (%1,8) 1000 TL ve altı, yedisi (%6,2) 1001-2000 TL arası, 21'i (%18,6) 2001- 3000 TL arası, 17'si (%15) 3001-4000 TL arası, 28'i (%24,8) 4001-5000 TL arası, 38'i (%33,6) ise 5001 TL ve üzeri; Y Kuşağına üye katılımcıların 30'u (%17,2) 1000 TL ve altı, 36'sı (%20,7) 1001-2000 TL arası, 32'si (%18,4) 2001-3000 TL arası, 24'ü (%13,8) 3001-4000 TL arası, 15'i (%8,6) 4001-5000 TL arası, 37'si (%21,3) ise 5001 TL ve üzeri; Z Kuşağına üye katılımcıların 32'si (%55,2) 1000 TL ve altı, 19'u (%32,7) 1001-2000 TL arası, yedisi (%12,1) 2001-3000 TL arası aylık gelire sahip olduklarını bildirmiştir.

Araştırmaya katılan X Kuşağına üye katılımcıların 85'i (%75,2) tam gün, sekizi (%7,1) kısmi süreli, 13'ü (%11,5) vardiyalı, beşi (%4,4) evden, ikisi (%1,8) ise diğer çalışma şeklide; Y Kuşağı katılımcılarının 97'si (%55,7) tam gün, 47'si (%27) kısmi süreli, 11'i (%6,3) vardiyalı, dördü (%2,3) çağrı üzerine, dokuzu (%5,2) evden, altısı (%3,4) ise diğer çalışma şeklide; Z Kuşağına üye katılımcıların dokuzu (%15,3) tam gün, 34'ü (%57,6) kısmi süreli, altısı (%10,2) vardiyalı, ikisi (%3,4) tele, dördü (%6,8) çağrı üzerine, üçü (%5,1) evden, biri (%1,7) ise diğer çalışma şeklinde çalışmaktadırlar.

“Eğer kendi elinizde olsaydı hangi çalışma şeklini tercih ederiniz” sorusuna X Kuşağına üye katılımcılardan 47’si (%41,6) geleneksel çalışmayı, 66’sı (%58,4) esnek çalışmayı; Y Kuşağına üye katılımcılardan 36’sı (%20,7) geleneksel çalışmayı, 138’i (%79,3) esnek çalışmayı; Z Kuşağına üye katılımcılardan 10’u (%16,9) geleneksel çalışmayı, 48’i (%83,1) esnek çalışmayı tercih edeceklerini ifade etmiştir.

Analiz

Kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının genel ve alt boyutlara göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçları 2’de sunulmuştur. Buna göre X, Y ve Z Kuşakların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0,05$). Bir başka deyişle çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları dâhil oldukları kuşak grubuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu alt boyut puanlarının ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ancak diğer çalışanlar alt boyutuna ait puan ortalaması bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p > 0,05$). Buna göre, araştırmanın H1, H1a, H1b hipotezleri kabul edilirken; H1c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2. Kuşaklar Arasında Ortalama Tutum Puanlarının Çoklu Karşılaştırılması

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

Kruskal Wallis testi

* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

Farklılıkların hangi kuşaklardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Dunn's Post Hoc testi (Tablo 3.) sonuçları X Kuşağının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarına ait toplam puan ortalamasının, Y ve Z Kuşağı ortalamalarından anlamlı şekilde farklı ve düşüktür. Ancak Y ve Z Kuşaklarının genel puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 3. Kuşaklar Arasında Ortalama Tutum puanlarının İkili Karşılaştırılması

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

Dunn's Post Hoc Testi

* 0,05 düzeyinde anlamlı p değeri

X Kuşağının iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu alt boyutlarına ait puan ortalamalarının, her iki boyuttaki Y ve Z Kuşaklarına ait ortalamalardan anlamlı şekilde farklı ve düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle Y ve Z Kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının, X Kuşağına göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumların kuşakların cinsiyetiyle ilişkisini test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları hem örneklemin tamamında ($p=0,859$) hem de kuşaklar açısından (X kuşağı 0,84; Y Kuşağı 0,087 ve Z Kuşağı 0,587) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Buna göre H2, H2a, H2b ve H2c hipotezleri reddedilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumların çalışanların medeni durumları ile ilişkisini test etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları evli ve bekâr çalışanların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir ($P=0,004$). Kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde evli ve bekâr çalışanların toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ($p=X$ kuşağı 0,19; Y Kuşağı 0,419) tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Buna göre kuşakların medeni durumlarının esnek çalışmaya

yönelik tutumları üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın H3 hipotezi kabul edilirken; H3a ve H3b hipotezleri reddedilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumların kuşakların eğitim durumları ile ilişkisini test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları eğitim gruplarının toplam puan ortalamaları arasında hem örneklemin tamamı ($p=0,143$) hem kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde ($p=X$ kuşağı 0,504; Y Kuşağı 0,523 ve Z Kuşağı 0,523) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir. Buna göre H4, H4a, H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumların kuşakların mesleki kıdemleri ile ilişkisini test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları çalışanların mesleki kıdemine göre birbirinden ayrılmış beş grubun genel puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir ($p=0,016$). Bir başka deyişle çalışanların esnek çalışmaya yönelik genel tutumlarının mesleki kıdem seviyesine bağlı olarak değişiklik gösterdiği söylenebilir. Ancak kuşaklar ayrı ayrı incelendiğinde mesleki kıdem gruplarının, toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ($p=X$ kuşağı 0,938; Y Kuşağı 0,938 ve Z Kuşağı 0,381) tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Mesleki kıdem gruplarından hangisinin esnek çalışmaya yönelik tutum üzerinde etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Dunn's Post Hoc test sonucu mesleki kıdemi 21-30 yıl arasındaki çalışanların genel puan ortalamasının üç yıl ve daha az ($p=0,029$) ile 4-10 yıl arası ($p=0,024$) mesleki kıdemli çalışanların ortalamasından istatistiki olarak anlamlı şekilde farklı ve daha düşük olduğunu göstermiştir. Bir başka ifadeyle, 10 yıl ve daha az mesleki kıdemli çalışanların mesleki kıdemleri 21-30 yıl arasında olan çalışanlara göre esnek çalışmaya yönelik daha olumlu tutuma sahip olduğu söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın H5 hipotezi kabul edilirken; H5a, H5b ve H5c hipotezleri reddedilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumların kuşakların aylık gelir durumları ile ilişkisini test etmek için yapılan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testlerinin sonuçları aylık gelir durumu ile hem örneklemin tamamının ($p=0,197$) hem kuşakların ($p=X$ kuşağı 0,577; Y Kuşağı 0,450 ve Z Kuşağı 0,674) esnek çalışmaya yönelik tutumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın bulunmadığını göstermiştir. Bu nedenle çalışmanın H6, H6a, H6b ve H6c hipotezleri reddedilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumların kuşakların çalışma şekli ile ilişkisini test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları hem örneklemin tümünde ($p=0,194$) hem de kuşaklar açısından ($p=X$ kuşağı 0,301; Y Kuşağı 0,938 ve Z Kuşağı 0,551) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Buna göre çalışma şekli değişkeninin hem kuşakların hem de örneklemin tamamının esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde bir etkisinin görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak çalışmanın H7, H7a, H7b ve H7c hipotezleri reddedilmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Farklı kuşaklara mensup çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının karşılaştırıldığı bu çalışmada Eskişehir'de çalışmakta olan X Kuşağından 113, Y Kuşağından 174 ve Z Kuşağından 58 olmak üzere toplam 345 katılımcının doldurduğu anket formlarından elde edilen veri analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmanın H1, H1a, H1b, H3, H5 hipotezleri kabul edilirken H1c, H2, H2a, H2b, H2c, H3a

ve H3b, H4, H4a, H4b ve H4c, H5a, H5b ve H5c, H6, H6a, H6b, H7, H7a, H7b ve H7c hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre, çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının mensup oldukları kuşaklara göre farklılık gösterdiği, söz konusu farkın iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu alt boyutlarında da bulunduğu, buna karşılık diğer çalışanlar alt boyutuna ilişkin tutumları arasında fark olmadığı; hangi kuşağa mensup oldukları farketmeksizin çalışanların medeni durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının farklılık gösterdiği söylenebilir.

Genel olarak kuşaklar değiştikçe esnek çalışmaya yönelik tutumlar da farklılık göstermektedir. Alt boyutlarına bakıldığında ise çalışanların ait oldukları kuşaklara göre iş yaşam dengesi değişiklik göstermektedir. Y özel ve iş yaşamlarını dengede tutabilmek için esnek çalışmayı tercih eden kuşaktır. İki olgunun birbiri ile dengede olacak şekilde ayarlanabilmesi Y Kuşağı mensupları için önemlidir. Bu dengeyi sağlayabilmek için Y Kuşağı mensupları esnek çalışma kavramına en sıcak bakan kuşaktır. Y Kuşağı'ni bu alt boyutta Z Kuşağı takip etmektedir. Fakat X Kuşağı mensupları, iş yaşam dengesine önem vermesine rağmen bu dengenin esnek çalışma ile korunabileceğine olan tutumu diğer iki kuşağa göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

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

Bu çalışma sonucunda esnek çalışma uygulamalarının iş sorumluluğu üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar açısından bakıldığında ise Y ve Z kuşaklarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının iş sorumluluğuna olan etkisi, X Kuşağı'na nazaran daha yüksektir. Bunun nedeni X Kuşağı'nın kişilik özelliği olarak, esnek çalışma uygulamaları olmadan da diğer kuşaklara kıyasla daha fazla sorumluluk sahibi olması, kurallara ve otoriteye daha fazla itaat etmesi olabilir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre esnek çalışma uygulamalarının iş performansını artırdığını, iş stresi ile işe olan devamsızlığını ve çalışanın işten ayrılma isteğini azalttığını söylemek mümkündür. Diğer çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının ise kuşak mensuplarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Çalışanların esnek çalışmaya tutumları arasında hem genel olarak hem kuşaklar açısından cinsiyetlerine, eğitim ve aylık gelir durumlarına ve şu andaki çalışma şekillerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının medeni durumları ve mesleki kıdemleri açısından mensup oldukları kuşaklara göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Çeşitli kaynaklarda kadınların erkeklere göre esnek çalışma uygulamalarına daha fazla eğilim gösterdikleri hem aile hayatı hem de iş hayatını birlikte sürdürmeye çalışan kadınların esnek çalışma modellerine daha sıcak baktıkları ifade edilmektedir. Bu görüşü destekleyen, kadınların erkeklere kıyasla esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşan bazı çalışmalar mevcuttur

(Scandura ve Lankau, 1997; Houston ve Waumsley, 2003; Charron ve Lowe, 2005; Giannikis ve Mihail, 2011). Naktiyok ve İşcan (2003) tarafından bilgi işçileri üzerinde yapılan bir araştırmada, cinsiyetin evde çalışmaya ilişkin tutumlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan başka bir araştırmada kadınların çalışma hayatına katılımının artırılmasına esnek çalışma uygulamalarının katkı yaptığı söylenmekte ve çalışma hayatındaki kadınların esnek çalışma modellerine bakış açılarının araştırılarak, çeşitli engeller sebebiyle iş gücüne katılamayan kadınların çalışma hayatına katılmasını sağlamak için yeni yöntemler geliştirmektir (Kördeve, 2017, 143, 149). Ancak bizim çalışmamızda cinsiyet değişkeninin hem örneklemin tamamında hem de kuşaklar bağlamında esnek çalışmaya yönelik tutumlara etki etmediği tespit edilmiştir. Bu, Doğan, Bozkurt ve Demir (2015, s. 392)'in yaptığı çalışmanın sonucuyla da paralellik göstermiştir. Buradan hareketle Türkiye'deki çalışan kadınların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının erkek çalışanlardan farklı olmadığı söylenebilir. Bu sonuç bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde esnek çalışma biçimlerinin düşük ücretli, düşük kaliteli işler ya da kayıt dışı istihdam şeklinde ortaya çıkmasından, esnek istihdam ancak tam zamanlı istihdamın gerçekleşmediği durumlarda kadınlar tarafından tercih edilmesi ile açıklanabilir. Esnek çalışma ile iş hayatına adım atan kadınlar başarılı oldukça özgüvenleri gelişmekte ve tam zamanlı çalışmaya geçmek istemektedirler (Tilev, 2018).

Medeni durum değişkeninin esnek çalışmaya yönelik tutumlara olan etkisine bakıldığında bekar olanların şartırtıcı bir şekilde esnek çalışma uygulamalarını evlilere kıyasla daha fazla tercih ettiği görülmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu bu yönüyle Çamlı (2010, s. 121)'nin ulaştığı sonuçla benzer; Doğan, Bozkurt ve Demir (2015, s. 393) ile Naktiyok ve İşcan (2003)'in ulaştığı sonuçtan farklıdır. Kuşaklar özelinde bakıldığında ise medeni durumun esnek çalışma tutumlarına etkisi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Eğitim düzeyindeki farklılıkların da esnek çalışmaya yönelik tutumları hem örneklemin tamamında hem de kuşaklar özelinde etkilemediği tespit edilmiştir. Doğan, Bozkurt ve Demir (2015)'un yaptığı çalışma bu sonucu destekler nitelikteyken, Cordery ve diğerleri (1993) ile Çamlı (2010)'nin yaptığı çalışmalar aksi yöndedir.

Mesleki kıdemin örneklemin tamamında esnek çalışma tutumlarına etki ettiği, buna karşılık kuşaklardaki kıdem farklılıklarının esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Daha somut olarak, mesleki kıdemi 4-10 yıl arası olanların, 21-30 yıl arası mesleki kıdemi olanlara kıyasla esnek çalışma uygulamalarına daha olumlu baktığı söylenebilir. Bu, X Kuşağı mensuplarının Y Kuşağı mensuplarına göre daha fazla işyeri kurallarını benimsemesiyle, hiyerarşi ve otoriteyi daha fazla kabullenmesiyle açıklanabilir. Nitekim Çamlı (2010, s. 122)'nin yaptığı çalışma da bu sonucu doğrular niteliktedir.

Gelir düzeyinin esnek çalışmaya ilişkin tutumları etkileyebileceğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Çamlı (2010, s. 121) ile Naktiyok ve İşcan (2003)'in çalışmalarında aylık gelir düzeyinin esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde etkisi olduğu gösterilmiştir. Kuzgun (1996) tarafından Hacettepe Üniversitesindeki öğrencilerin üniversitede kısmî süreli çalıştırılmalarına yönelik olarak yapılan araştırmada, "ailenin gelir durumunun kısmî süreli işgücü arzı üzerinde etkisi olduğu" belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ailelerin gelir düzeyi yükseldikçe, üniversite işgücü piyasasındaki geçici

işlerde kısmî süreli çalışmak isteyen öğrenci sayısında azalma görülmüştür. Buna rağmen bizim çalışmamızda genelde ve kuşaklar bağlamında herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu esnek çalışma uygulamalarındaki sorunlardan kaynaklanmış olabilir. Aslından hukuksal açıdan esnek çalışanlar ile tam gün süreli çalışanlar aynı yasal haklara sahip olmasına rağmen uygulamada durumun farklı olduğu görülmektedir. Esnek çalışma uygulamalarında normal ücretin yüzde 100'ü olarak hesaplanan fazla mesainin azalması, fazla çalışma ücretinin en aza indirilmesi, ücretli izinlerin kalkması, sosyal sigortalardan, bazı sosyal yardımlardan ve yan ödemelerden mahrum kalınması nedeniyle çalışanlar önemli bir gelir kaybına uğramaktadırlar (Yavuz, 1995; Fırat, 2003). Bu tür kayıpların hangi gelir düzeyinde olursa olsun tüm çalışanları etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu araştırmada “Hangi çalışma biçimini tercih edersiniz?” sorusuna verilen cevaplardan X Kuşağı mensuplarının yüzde 41,6'sının geleneksel çalışma şeklini Y Kuşağı mensuplarının yüzde 58,4'ünün esnek çalışma şeklini tercih ettikleri anlaşılmıştır. Bu durum X kuşağı mensuplarının da esnek çalışma uygulamalarına sıcak bakılabileceğini göstermektedir. Y Kuşağı mensuplarının yüzde 20,7'si geleneksel çalışma şeklini tercih ederken yüzde 78,3'ü esnek çalışma şeklini tercih ettiklerini ifade etmiştir. Z Kuşağı'nın ise büyük bir çoğunluğunun (%83,1) esnek çalışma şeklini tercih ettiği görülmüştür. Bu durum işgücü gençleştikçe esnek çalışma şekline ve esnek çalışma uygulamalarına daha sıcak bakmakta olduğunu göstermektedir.

Kuşakların mevcut çalışma şekillerine bakıldığında tam gün, kısmi süreli ve diğer çalışma şekillerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın H7, H7a, H7b, H7c hipotezleri reddedilmiştir. Almer ve Kaplan (2000) çalışma şekillerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlar üzerinde etkisi olduğunu raporlamıştır. Bizim çalışmamızın örnekleminde yer alan X ve Y kuşağına mensup katılımcıların halen büyük oranda tam gün çalışıyor olmaları, esnek çalışma deneyimlerinin sınırlı olması nedeniyle bu sonuca ulaşmış olabileceğimizi tahmin ediyoruz. Çalışma şekli değişkeninin başka bir çalışmada etkisinin tekrar test edilmesi yerinde olacaktır.

Gelecek yıllarda Y ve bilhassa Z Kuşağı'nın çalışma hayatına daha fazla dâhil olması ile ve bu kuşakların yönetici statüsüne kavuşmasıyla iş dünyasının esnek çalışma şekli ve uygulamalarına yönelik bakışı daha da değişeceği öngörülebilir. Bu nedenle tutumları daha detaylı şekilde analiz edebilecek yeni ölçeklerin geliştirilmesi yerinde olacaktır. Kuşakların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının ölçülmesinde demografik değişkenlerin yanı sıra psikolojik, yaşam tarzları ve değerler gibi değişkenler de dâhil edilmelidir. Esnek çalışma tutumlarına etki eden faktörlerin daha derinlemesine tespit edilebilmesi için nitel çalışmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (1992), “Alternatif Çalışma Düzenleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı 1-2, 69-82.
- Acet, M. (2019). Türk tipi Z kuşağı CEO değil memur olmak istiyorlar. <https://www.sabah.com.tr/egitim/2019/01/23/turk-tipi-z-kusagi-ceo-degilmemur-olmak-istiyorlar>. (Erişim tarihi, 26. 01. 2019).

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.
- Albion, M. J. (2004). A Measure of attitudes towards flexible work Options. Australian Journal of Management, 29(2), 275-294.
- Aygenoğlu, K. (2015). X ve Y kuşaklarının kurumsal iş hayatında insan kaynağı açısından stratejik yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktar, N. (2017). X ve Y kuşağının iş hayatından beklentileri. <https://paratic.com/x-ve-y-kusaginin-is-hayatindan-beklentileri/>. (Erişim tarihi: 10.11.2018).
- BAREM. (2018). X ve Y jenerasyonunun iş hayatındaki tutum ve değerlerinin farklılıklarını ortaya koyan bir araştırma. Milliyet.com.tr. <http://www.milliyet.com.tr/x-ve-y-kusaginin-is-hayatindan-pembenar-detaygenelsaglik-2052148/>. (Erişim tarihi: 10.12.2018).
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations x And y in generation z period: Management of different generations in business life. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(19), 218-229.
- Charron, F. K., and Lowe, J. D. (2005), Factors that affect accountant's perceptions of alternative, Work Arrangements,' Accounting Forum, (29), 191–206.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. and Parker, S. (1993), Correlates of employee attitudes toward functional flexibility, Human Relations, (46), 705-723.
- Çamlı, L. G. (2010). Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? Electronic Journal of Vocational Colleges, 4(4),1-15.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 157-198.
- Doğrul, B. Ş., ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 2(2), 11-18.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. International Journal of Economic and Administrative Studies, 7(14), 376-398.
- Fırat, H.İ. (2003) "Esnek Çalışma Saatleri Kimi Esnetiyor" İş-Yaşam Dergisi, Sayı:7.
- Fursman, L. and Zodgekar, N. (2009). Making it work: the impacts of flexible working arrangements on New Zealand families. Social Policy Journal of New, (35), 43- 54.

-
- Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri. 6. Basım, Ankara: Nobel.
- Giannikis, S. K. and Dimitrios M. M. (2011). Flexible work arrangements in greece: a study of employee perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 417-432.
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance, community. *Work and Family*, 12 (3), 327-338.
- Houston, D. M. and Julie A. W. (2003). Attitudes to flexible working and family Life. London: The Policy Press.
- Hueck, G. (1994), “Almanya’da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Çalışmalar”, (Çeviren Prof. Dr. Öner Eyrenci), Çalışma Hayatında Esneklik, Çeşme Altinyunus 27-31 Ekim 1993 Semineri Tebliği, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir, 105-116.
- Ivancevich, J M. (2010). Human Resource Management. (11. b). New York: McGraw Hill.
- Julien, M., Somerville, K. and Culp, N. (2011). Going beyond the work arrangement: the crucial role of supervisor support. *Public Administration Quarterly*, 167-204.
- Karakoyun, Y. (2007). Esnek çalışma yoluyla kadınların iş gücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; İŞKUR’un rolü. Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Kördeve, M.K. (2017), “Kadınların Esnek Çalışma Uygulamaları ile Çalışma Hayatına Katılımının Sağlanması” Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 3(1), 135-151.
- Kuzgun, İ.K. (1996), “Hacettepe Üniversitesi Yarı Zamanlı İşgücü Piyasasının Oluşturulması ve İşlerliği”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XIV (1), 149-163.
- Mazars. (2018). Generation y: evolution, revolution or generational epiphomenon? [https://www.mazars.com/Home/News-and75 Insights/Media/Interviews/Generation-Y-Evolution-revolution](https://www.mazars.com/Home/News-and75%20Insights/Media/Interviews/Generation-Y-Evolution-revolution). (Erişim tarihi: 11.07.2018).
- Muslu, A. (2017), “Y Kuşağının İş Motivasyonunu Artırmak İçin Sürdürülebilir Yöntemler”, III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi 12-15 Ekim.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F. (2003), “İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, Akdeniz İİBF Dergisi, 3(6), 53-72.
- Özel, Ç. H. (2017). Kuşak kavramı ve turizme yansımaları. H. H. Özkoç ve F. Bayrakdaroğlu (editörler), Kuşak kavramına disiplinler arası bakış içinde (s. 10-11). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özel, Y. (2006). Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayisinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma. Karaman: Komsan Ofset.
- Russell, H., O’Connell, Philip J. and McGinnity, F. (2009). The impact of Flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland, gender, *Work and Organization*, 16 (1), 73-97.

- Scandura, T. A. and Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, (18), 377-391.
- Schawbel, D. (2012). Millennials vs. baby boomers: Who would you rather hire? <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-wouldyou-rather-hire/>. (Erişim tarihi, 14. 11.2018).
- Süral, A. N. (2004). Esnek çalışma süreleri ve modelleri üzerine geleceğe dair bazı değerlendirmeler. 42(9), 21. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) İşveren Dergisi.
- Şafak, İ. (2014). Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeylerine üzerinde etkileri ve bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenturan, T., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 170-182.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017, Aralık). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1033-1048.
- TDK. (2018). Güncel Türkçe Sözcük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af19dc71e1870.00259161. (08.05.2018).
- TİSK. (1999). Çalışma hayatında esneklik. Ankara: TŞOF Plaka Matbaacılık.
- Tilev, F. (2018). “Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamı”. Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(2), 121-152.
- Tınar, M. Y. (1996). Çalışma psikolojisi. İzmir: Cemal Kitapevi.
- Yavuz, A. (1995). Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.