

Çalışma Biçimlerinin Dönüşümü: Modern İstihdamda Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Özlu Dolma¹

Özet

Ekonomik, sosyal, toplumsal ve teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli değişen çevresel koşullar kurumları daha esnek çalışma biçimlerini benimsemeye yönlendirmektedir. Çalışanlar da bu esnek çalışma düzenlemelerini profesyonel iş yaşamından beklentileri nedeniyle veya iş dışı diğer nedenlerle tercih edebilmektedirler. Esnek çalışma kavramı, zaman, mekân veya iş yükü açısından standart çalışma biçimlerine alternatif oluşturan, kurumlar için verimlilik, çalışanlar için daha fazla özerklik ve esenlik sunmayı amaçlayan istihdam biçimlerini kapsamaktadır. Bu incelemede, esnek çalışmanın tanımı ve kapsamı ele alınmış ve esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı, kısmi süreli çalışma ve sıkıştırılmış iş haftası gibi temel esnek çalışma düzenlemeleri açıklanmış, bu uygulamaların kurumlar ve çalışanlar için avantajlı ve dezavantajlı yönleri “İş/Aile Sınırı Teorisi”, “İş Talepleri–Kaynakları Modeli” ve “İş Özerkliği” kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ayrıca, burada incelenen esnek çalışma biçimlerinin hangilerinin 4857 sayılı İş Kanunu’nda düzenlendiğine ilişkin kısaca bilgi verilmiştir. Bu incelemede esnek çalışma düzenlemelerinin kurumsal ve bireysel düzeydeki etkileri literatürde yer alan çalışmalardan elde edilen bulgular kapsamında değerlendirilmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, esnek çalışma düzenlemelerinin iş–yaşam dengesi, iş tatmini, işe bağlılık ve esenlik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiş olsa da bu etkilerin esnek düzenlemelerin uygulama biçimine ve bağlamsal koşullara dayalı olarak değiştiğini ve hatta sosyal izolasyon, tükenmişlik veya artan iş yükü gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini de ortaya koymuştur. Araştırmaların sonuçları, sadece kurumların çıkarlarına hizmet eden biçimsel programların değil, çalışanı gerçekten destekleyen uygulamaların benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, esnekliğin sürdürülebilir bir biçimde uygulanabilmesi için stratejik, teknik ve yönetsel boyutların beraber ele alınmasının önemi üzerine durulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, odolma@pau.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3947-898X

1. Giriş

Tam zamanlı, haftanın her günü ve iş yerinde gerçekleştirilen tipik çalışma biçiminin yerine alternatif ve daha esnek çalışma düzenlemeleri günümüzde sıklıkla tercih edilir hale gelmektedir. Esnek çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasındaki önemli faktörler arasında ekonomik, sosyal, toplumsal ve teknolojik gelişmeler kapsamında gözlemlenen sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, dijital dönüşüm, çevresel sürdürülebilirlik, maliyet tasarrufu, verimlilik, çalışma kültüründeki dönüşüm, afet ve kriz gibi olağanüstü durumlar yer almaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası esnek çalışma uygulamalarına bakıldığında çalışmanın zamanı, yeri ve miktarı bakımından çok çeşitli düzenlemelerin olduğu görülmektedir. Sıklıkla uygulanan esnek çalışma biçimleri arasında; esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı, kısmi süreli çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftası bulunmaktadır. Kurumlar, çevresel koşullarla başa çıkmak, proaktif olmak, rekabet gücünü arttırmak ve sürdürebilmek için, esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanarak çalışanlarının motivasyon, memnuniyet, verimlilik ve üretkenliklerini artırmayı hedeflemektedirler. Ancak bu düzenlemelerin hem kurumlar hem de çalışanlar için avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmakta ve uygulanan yöntemlerin etkililiği çalışan, kurum, sektör ve ülke özelliklerine göre farklılık göstermektedir. İlgili akademik literatürde; esnek çalışma düzenlemelerinin teorik çerçevesi, kurumların ve çalışanların bu düzenlemeleri tercih etmelerindeki öncül unsurlar, bu düzenlemeleri uygulamanın kurumlar ve çalışanlar için sonuçları ve ayrıca uygulamaların yasal kapsamı, kesitsel, boylamsal, sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalar ile sıklıkla incelenmektedir. Ayrıca, ulusal ve uluslararası uzman kuruluşlar da giderek yaygınlaşan esnek çalışma düzenlemeleri hakkında kapsamlı raporlar yayınlamaktadırlar. Bu çalışmada esnek çalışma düzenlemelerinin yaygınlaşmasında etkili olan faktörler, esnek çalışmanın tanımı ve belli başlı esnek çalışma düzenlemeleri, esnek çalışmanın teorik çerçevesi ve çalışanlar ve kurumlar açısından olumlu ve olumsuz yönleri ve sonuçları ele alınmaktadır.

2. Esnek Çalışma Biçimlerinin Yaygınlaşmasında Rol Oynayan Etkenler

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal ilişkilerin genişlemesi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır. Bu dönüşüm, iş gücünün yapısını da derinden etkilemiş, emek yoğun işler yerini giderek bilgi temelli işlere bırakmıştır (Doğan, 2016). Özellikle gelişmiş ekonomilerde üretimin merkezine fiziksel güç yerine bilgi, yaratıcılık ve problem çözme becerileri yerleşmiştir. Emek yoğun işlerde

çalışanların kendilerine verilen görevleri pasif bir şekilde yerine getirmeleri beklenirken, bilgi yoğun işlerde çalışanlardan, kendi yetkinliklerini ve çevresel koşulları göz önünde bulundurarak işin kapsamını ve yöntemini aktif olarak belirlemeleri beklenmektedir (Lee vd., 2017). Örgütsel yapı ve uygulamaların içinde bulunulan çevre tarafından şekillendiği görüşüne dayalı olarak bilgi ekonomisine geçişin, organizasyonları daha fazla esnek yapılanmaya, ademimerkeziyetçiliğe ve çalışan özerkliğine yönelttiğini söylemek mümkündür (Koster, 2023). Emek yoğun işlerden bilgi yoğun işlere geçiş, günümüz iş dünyasında esnekliği örgütsel ve stratejik bir gereklilik haline getirmiş, klasik hiyerarşik yapıların yerlerini daha yatay, katılımcı ve esnek modellere bırakmasına neden olmuştur. Nitekim, günümüzde esnek çalışma düzenlemeleri, dinamik ve rekabetçi iş çevresiyle başa çıkabilmede için etkili bir yolu olarak görülmekte ve giderek yaygınlaşmaktadır (Jiang vd., 2023).

Esnek çalışmanın dünya genelinde yaygınlaşmasını hızlandıran en önemli etkenlerden biri Covid-19 pandemisi olmuştur. Bu küresel kriz, iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeyi zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel çalışma düzenleri gözden geçirilmiş ve pandemi öncesinde pek yaygın olmayan esnek çalışma modelleri, birçok kurumda ilk kez bu dönemde uygulanmaya başlanmıştır (Tenikler vd., 2023). Bu süreçte, esnekliğin yalnızca istisnai bir durum değil, sürdürülebilir bir çalışma stratejisi de olabileceği anlaşılmıştır. Covid-19 pandemisinin etkisiyle çalışmanın mekânsal boyutuna ilişkin kısıtlamalar azalmış, zamansal boyut çalışmanın daha önemli yönlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır (Zamani ve Spanaki, 2023). Bu durum, çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki farkındalıklarını da arttırmış, bireysel ihtiyaçlara göre şekillenen çalışma modellerine olan talebi güçlendirmiştir. Geleneksel çalışma düzenlemeleri, çalışanların her gün belirli bir mekânda ve belirli saat aralıklarında çalışmasını gerektirirken, esnek çalışma düzenlemeleri çalışanlara zaman ve/veya mekân üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma ve tercih yapabilme imkânı sunmaktadır. Bu nedenle esnek çalışma, yalnızca bir kriz çözümü değil, aynı zamanda modern iş gücünün kalıcı bir beklentisi haline gelmiştir.

Teknolojik gelişmeler de esnek çalışma düzenlemelerinin yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır. Endüstri 4.0 kapsamında sensörler ve robotik gibi teknolojilerin gelişmesi ve küresel ağların ulusal ve kurumsal sınırların ötesine geçmesiyle birlikte üretimin dijital dönüşümü yeni bir boyut kazanmakta, yeni kurumsal yapı biçimlerini mümkün kılmakta ve teşvik etmektedir (Robelski ve Sommer, 2020). Bu gelişmeler, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerini de köklü şekilde dönüştürmektedir. Birçok çalışan için teknolojik dönüşüm, geleneksel fiziksel işyerlerinden bağımsız

çalışma esnekliği sunmaktadır. Uzaktan çalışma, hibrit modeller ve dijital platformlar aracılığıyla yürütülen işler bu esnekliğin somut örnekleri arasında yer almaktadır. Yeni teknolojilerin çalışmanın doğası üzerindeki etkisi özellikle emek yoğun çalışmadan bilgi temelli çalışmaya doğru geçiş ile de kendini göstermektedir. Bu geçiş, çalışanların bilişsel ve dijital yetkinliklerini daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Yeni teknolojilerin kullanımı, daha az sayıda fiziksel emeğe dayalı çalışan kişiye ihtiyaç duyulmasını sağlamakta ama buna karşılık daha yetkin, becerili ve bilgili bir işgücüne olan talebin artmasına yol açmaktadır (Kecer, 2010).

Esnek çalışma, çevresel sürdürülebilirlik ve yönetimle de ilişkilendirilmektedir; esnek çalışma, çevre kirliliğini azaltmaya, işe gidip gelme ve çalışma alanları maliyetlerini düşürmeye yardımcı olduğu öne sürülmüştür (D'Angelo vd., 2024). Kurumlar çevresel sürdürülebilirliğe yönelik işbirlikçi süreçler geliştirmek için giderek daha fazla esnek çalışma yaklaşımları benimsemek zorunda kalmaktadırlar (Bouguerra ve diğ., 2021).

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve çevresel etkilerin yanı sıra demografik ve toplumsal değişim de esnek çalışma düzenlemelerinin kullanımını arttırmaktadır. Günümüz iş gücününü oluşturan genç ve orta yaş bireylerin bilgisayar, internet, akıllı telefonlar ve yapay zekâ gibi teknolojilerin kullanımına olan ilgileri ve geleneksel çalışma düzenleri yerine esneklik sunan iş modellerine daha yatkın olmaları, işverenlerin bu kuşakları kurumlara çekmek ve kurumda tutmak için esnek çalışma modellerini benimsemelerini kaçınılmaz hâle getirmektedir (Singh ve Ramdeo, 2023; Kuzucu ve Aksoy, 2024). Bunun yanı sıra, alternatif çalışma programlarının yaygınlaşmasında, işgücüne katılan kadın ve bekar anne sayısındaki artış, iki eşin de çalıştığı aile yapılarının çoğalması ve bireylerin iş-yaşam dengesine daha fazla önem vermesi gibi toplumsal unsurların da etkisi olmaktadır. Mekândan ve zamandan bağımsız çalışma imkânları, çalışanların iş-yaşam dengelerini yeniden kurmalarına olanak tanımaktadır. Evde daha fazla sorumluluğu olan, küçük çocuklarına veya bakmakla yükümlü oldukları yetişkinlere vakit ayırmak zorunda olan çalışanlar, bu gibi ailevi sorumlulukları olmayan çalışanlardan daha fazla esnek çalışma düzenlemelerini tercih etmektedirler (De Sivatte ve Guadamillas, 2013). Nitekim Eurostat (2024)² kısmi süreli çalışma/yarı zamanlı [part-time] istihdama ilişkin verilere bakıldığında, bireylerin kısmi süreli çalışmayı tercih etmelerindeki temel nedenler arasında engelli yetişkin yakınının olması veya bakıma ihtiyacı olan çocuğunun olması en başta gelmektedir.

2 [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_cpgar\\$dv_575/default/bar?lang=en&category=qoc.qoc_woli.qoc_woh](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_cpgar$dv_575/default/bar?lang=en&category=qoc.qoc_woli.qoc_woh) Erişim Tarihi: 01.06.2025

3. Kavramsal Çerçeve

3.1. Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Kapsamı ve Sınıflandırılması

Standart istihdam, genellikle çalışanın işini işverenin işyerinde yürüttüğü, tam zamanlı ve belirsiz süreli (süresiz/kalıcı) bir iş sözleşmesi ile çalışmasını ifade eder (Tanimoto vd., 2021). Esnek çalışma bu standart çalışma biçiminden çeşitli yönleriyle farklı düzenlemeler içermektedir. Esnek çalışma düzenlemelerinin, genel olarak işin süresinde (örneğin, esnek çalışma saatleri), yerinde (örneğin, uzaktan çalışma) veya miktarında (örneğin, yarı zamanlı çalışma) değişikliğe izin veren istihdam uygulamalarını ifade ettiğini söylemek mümkündür. Ancak ulusal ve uluslararası sınıflandırmalara bakıldığında, günümüze kadar esnek çalışma uygulamalarının kapsamına ilişkin olarak tam bir görüş birliği oluşmadığı, esnek çalışma kavramının zamanla birbirinin yerine kullanılan ve anlam karışıklığına yol açan çeşitli kavramları da içerecek şekilde evrildiği görülmektedir (Petitta ve Ghezzi, 2025; Dettmers et al., 2013).

İlgili akademik literatür incelendiğinde, araştırmacıların esnek çalışma düzenlemelerini farklı biçimlerde tanımladıkları ve sınıflandırdıkları görülmektedir. Kurnaz'ın (2024) tanımına göre esnek çalışma biçimleri, çalışanlara ne zaman, nerede ve nasıl çalışacaklarına dair daha fazla karar verme özerliği tanıyan ve tipik çalışma saatleri ile mekânları yerine çeşitli alternatifler sunan düzenlemeleri kapsamaktadır. Esnek çalışma kapsamında, zaman bakımından esneklik; çalışma süresi, başlangıç ve bitiş saatleri ile haftanın çalışılan günlerinin belirlenmesine dair esnekliğin sunulması ile sağlanırken mekân bakımından esneklik; çalışanların işlerini belirli bir fiziksel iş yerine bağlı olmaksızın, farklı lokasyonlardan yürütebilmelerine olanak sağlayan uygulamaları kapsamaktadır (Kurnaz, 2024).

Shaari ve Sharifah (2020) esnek çalışma düzenlemelerini (i) alternatif çalışma programları (kademeli çalışma saatleri düzenlemesi ve sıkıştırılmış çalışma haftası düzenlemesi), (ii) esnek çalışma saatleri düzenlemeleri ve zaman tasarrufu hesapları, (iii) işyükü esnekliği ve (iv) çalışma yeri esnekliği olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır. Korunka (2021) ise dört farklı esnek çalışma biçimi tanımlamaktadır: (1) Zamanda esneklik; esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı işler ve sabit saatler yerine hedefe dayalı çalışmayı esas alan güvene dayalı çalışma düzenlerini kapsamaktadır. (2) Mekânda esneklik; geleneksel evden çalışma uygulamaları ve dijital teknolojiler sayesinde neredeyse her yerden çalışmaya olanak tanıyan mobil çalışma düzenlemelerini içerir. (3) Kurumsal yapıda esneklik; katı hiyerarşik yapılardan proje temelli yapılara geçişi içerir. Sanal ekipler ve çevik [agile] yönetim yaklaşımları

bunlara örnek olarak verilebilir. (4) İstihdam ilişkilerinde esneklik; belirsiz süreli iş sözleşmelerinin yerine geçici, yarı zamanlı veya çağrı üzerine çalışma biçimlerini içerir ve “Gig” ekonomisi kapsamında, parça başı ücretle, iş güvencesi veya geleneksel yan haklar olmadan çalışma düzenlemeleri de istihdam ilişkilerinde esnekliğe dahil edilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2022) ise çalışma süresi bakımından esnekliği (ya da esnek çalışma saatleri düzenlemelerini) tanımlamakta, bu tür düzenlemelerin; i) her iş gününde çalışılan saat sayısı, (ii) her hafta çalışılan saat sayısı, (iii) her iş gününde çalışılan belirli saatler, (iv) iş günü olarak belirlenen haftanın belirli günleri, olmak üzere dört unsurdan bir veya daha fazlasında değişiklik yapılarak uygulanabildiğini belirtmektedir. ILO (2022) vardiyalı çalışma, yarı zamanlı çalışma, çalışma saatleri esnekliği, sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamalarını da çalışma süresi bakımından esneklik düzenlemelerine dahil etmekte, belirli süreli sözleşmeler ve geçici çalışma gibi sözleşmesel esneklik ve ücret esnekliği gibi diğer işgücü piyasası esnekliklerini bunlardan ayrı tutmaktadır.

Türkiye’de esnek çalışma düzenlemelerinin tanımına ilişkin çalışmalara bakıldığında ise esnek düzenleme ile çalışmanın 4857 sayılı İş Kanunu’nda düzenlenen çalışma biçimlerini dikkate alınarak incelendiği görülmektedir (örn., Bolat vd., 2006; Koç, 2016). İş Kanunu, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, telafi çalışması ve geçici iş ilişkisi gibi çalışma türlerini düzenlemektedir (Tenikler vd., 2023; Bozkurt ve Uzuner, 2023). Taşoğlu ve Limoncuoğlu (2010), Atkinson’un (1984) esnek işletmeler tanımlaması çerçevesinde İş Kanunu’nda yer alan düzenlemeleri incelemişler ve belirli süreli iş sözleşmesi, kısmi süreli iş sözleşmesi, çağrı üzerine çalışma, kısa çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, fazla çalışma ve fazla süreli çalışma gibi kanunda yer alan düzenlemeleri esnek çalışma uygulaması olarak sınıflandırmışlardır. Öztürkoğlu (2013) ise esnek çalışmayı daha kapsamlı olarak ele almış, kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, kayan (esnek) iş süresi, çağrı üzerine çalışma, evden çalışma, uzaktan çalışma (tele çalışma), ödünç iş ilişkisi, yoğunlaştırılmış iş haftası modeli, yıllık iş süreleri modeli, emekliliğe yumuşak geçiş modeli ve vardiya modelleri olmak üzere 11 farklı esnek çalışma modeli tanımlamıştır.

3.2. Esnek Çalışma Biçimleri³

3.2.1. Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri uygulaması, tam zamanlı çalışanların sözleşmedeki toplam çalışma saatlerini, geleneksel çalışma programından belirli ölçüde farklılaşarak tahsis etmelerine olanak tanır (Kossek ve Thompson, 2016; Schmoll, 2019). Bu uygulama ile çalışanlar sabit bir mesai başlangıç ve bitiş saatine bağlı kalmaksızın günlük çalışma programları üzerinde kontrol sahibi olurlar. Çalışanlar iş gününe ne zaman başlayacaklarına kendileri karar verebilir, kendi planladıkları bir zaman çizelgesine göre çalışabilir ve çalışma saat aralıklarını kendileri belirleyebilirler. Esnek çalışma saatleri düzenlemesi, genellikle çalışanların iş günlerini çekirdek saatler etrafında (örneğin, sabah 11:00 ile öğleden sonra 2:00 arası) oluşturulduğu bir planlamayı içerir (Dessler, 2020). Bu düzenlemede çalışanlar kendi başlangıç ve bitiş saatlerini belirler (örneğin, sabah 8:00 ile akşam 4:00 arası). Bu uygulama, çalışana sabah 9:00'dan önce veya akşam 5:00'ten sonra yaklaşık 1 saatlik bir esneklik sağlar (Dessler, 2020). Esnek çalışma saatleri düzenlemesinde bir kişi işe erken başlayıp işten erken ayrılabilirken, bir diğeri daha geç başlayıp daha geç ayrılabilir (Schermerhorn et al., 2010). Bu sayede çalışma saatlerinin kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarla daha uyumlu bir şekilde yönetilmesi mümkün hale gelir.

Kurumlar, çalışanlarına çeşitli esnek çalışma saatleri düzenlemeleri sunabilir ancak bir uygulamanın gerçekten esnek sayılabilmesi için, çalışanın günlük, haftalık veya aylık olarak çalışma saatlerini ne zaman tamamlayacağına dair belirli düzeyde bir seçim özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir (UNECE (Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu), 2022).

Uluslararası Çalışma Örgütü de (ILO, 2022), esnek çalışma saatleri düzenlemelerini genel olarak çalışanların işe başlama ve bitirme saatlerini, bazen de haftalık çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre belirlemelerine olanak tanınması olarak tanımlamıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü (2011, 2022) “time-banking arrangement” olarak isimlendirilen bir uygulamayı da esnek çalışma saatleri düzenlemelerine dahil etmektedir. Bu düzenleme, çalışanların fazla çalıştıkları saatleri uzun vadeli olarak kredi (veya borç) şeklinde biriktirmelerine olanak tanır. Bu süreler genellikle aylar hatta daha

3 İngilizce karşılığı “freelance” terimi olan ve Gig ekonomisi kapsamında yer alan “serbest çalışma”, kişinin bir kuruma bağlı olmadan kurumlar için çalışıp sağladığı hizmetler karşılığında fatura kesilerek ücretlendirilmesidir. Serbest çalışan kişi kendine ait bir şirket açmadan kendisi için istihdam yaratır (TİSK, 2022). Serbest çalışmada, kurum ile işi yapan kişi arasında bir iş sözleşmesi söz konusu olmadığından, bu incelemede esnek çalışma düzenlemeleri arasında sayılmamış, bu kapsamda ele alınamamıştır.

uzun dönemleri kapsayabilir. Düzenlemeye göre değişmekle birlikte, kısa vadeli hesaplarda fazla saatler ücretli izin olarak kullanılabilirken, nadir görülen uzun vadeli hesaplar daha uzun tatiller veya erken emeklilik gibi fırsatlar sunabilir. Ancak, bu saatlerin kullanımı işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak kısıtlanabilir (ILO, 2011).

Benzer bir düzenleme İş Kanunu'nda "fazla çalışma" olarak tanımlanmaktadır. Kanunun 41. maddesinde, çalışanın onayı alınarak, fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamamak koşuluyla, işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle haftalık kırk beş saati aşan fazla çalışma yapılabilceği belirtilmektedir. Aynı kanun maddesinde, fazla çalışma için ücretlendirmede, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücretin normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödeneceği ifade edilmektedir. Ayrıca fazla sürelerle çalışma yapan kişinin "isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabileceği" ve çalışanın "hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanabileceği" belirtilmektedir.

3.2.2. Uzaktan Çalışma

Çalışma yeri bakımından esneklik, çalışanların işlerini fiziksel işyerlerinin dışındaki yerlerden tamamlamalarına olanak tanıyan ve uzaktan çalışma (remote work), kurumun farklı yerlerinden çalışma ve evden çalışma gibi politikaları ifade eder (Shifrin ve Michel, 2022). Uzaktan çalışma, çalışanın tipik çalışma saatlerinin bir kısmını (haftada birkaç saatten neredeyse tam zamanlıya kadar) merkezi bir iş yerinden uzakta (genellikle evde) ve iş görevlerini yerine getirmek için başkalarıyla etkileşime geçerken teknolojiyi kullanarak çalışmasını içeren bir uygulamadır (Allen vd., 2015). 2016 yılında uzaktan çalışma kavramının tanımı İş Kanunu'na da eklenmiştir. Kanunun 14. maddesinde uzaktan çalışma şöyle tanımlanmıştır: "Uzaktan çalışma, işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir." Aynı kanun maddesinde, ayrıca, uzaktan çalışmanın hangi işlerde yapılamayacağını, veri güvenliğine ilişkin işletme kurallarının ve uzaktan çalışmanın usul ve esaslarının Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılan Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'yle belirlendiği ifade edilmektedir.

Uzaktan çalışma kapsamında yer alan önemli esnek çalışma biçimlerinden biri tele çalışmadır (telework) (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2020); Berber ve Keleş (2022)). Tele çalışma, akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü ya da masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) desteğiyle yürütülen ve işverenin fiziksel mekânı dışında gerçekleştirilen bir çalışma biçimidir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Eurostat (2015)⁴ verilerine göre Avrupa Birliği ülkelerinde 15-64 yaş arası çalışanların işe giderken harcadıkları süre ortalama olarak 40.2 dakikadır. Yani, çalışanlar günde yaklaşık 1.5 saatlerini işe gidip gelmek için harcamaktadırlar. Hem uzun ve yorucu işe gidiş geliş sürelerinden tasarruf sağlaması hem de iş yerinden daha uzak bölgelerde yaşama esnekliği sunması nedeniyle de uzaktan çalışma çalışanlar tarafından tercih edilmektedir (Bloom, 2024). Çalışanlarına evden çalışma esnekliği sağlayan yönetim de, çalışanlarının esenliği için kurumsal destek sağladığını ve onlara güvendiğini gözle görülür bir şekilde yansıtabilmektedir (Lee ve Sirgy, 2024). Gajendran ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında da, uzaktan çalışma esnekliğinin algılanan özerklik üzerinden görev performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak uzaktan çalışma çalışanlar açısından bazı olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Bunlar arasında çalışma sürelerinin uzaması, sosyal izolasyon, yemek ve internet erişimi gibi maliyetlerin artması ve iş-özel yaşam dengesinin bozulması sayılabilir (Kurnaz ve Bülbül, 2022)

Uzaktan çalışmanın, kurumlar için artan üretkenlik ve çalışan esenliği gibi olumlu etkileri olsa da bu düzenlemelerin dikkatli bir şekilde tasarlanmasını gerekmektedir. OECD ECOSCOPE'un 2021 yılı raporunda, 25 ülkeden yönetici ve çalışanlardan toplanan anket verilerine dayalı olarak, COVID-19 salgını sonrasında uzaktan çalışmanın nasıl evrildiği, gelecekte ne kadar yaygın olacağı, beklenen avantajları ve dezavantajları ve kamu politikalarının ve yöneticilerin uzaktan çalışma uygulamasından elde edilen kazanımları arttırmada nasıl bir rol oynayabileceği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, uzaktan çalışmanın pandemi dönemi kadar yoğun olmasa da gelecekte de yaygın olarak uygulanması beklenmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların çoğu uzaktan çalışmanın performans ve esenlik üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve kalıcı hale gelmesini istediklerini belirtmişlerdir. Bu uygulamanın avantajları arasında çalışan için işe gidip gelme süresinden, masraflardan ve eforundan tasarruf etme, daha az ofis alanı kullanımı ve coğrafi olarak daha geniş bir yetenek havuzundan daha iyi kişi-iş eşleştirmesi yapılması ile maliyet tasarrufu yapılması sayılmıştır. Ancak uzaktan çalışmanın uzun vadede kurum ve çalışan performansını engelleyebilecek

4 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/qoc_cwcs_3c3/default/table?lang=en&category=qoc.qoc_woli.qoc_wlb Erişim Tarihi: 01.06.2025

bazı dezavantajlarının olduğu da ifade edilmiştir. Bunlar arasında, kurum açısından ekip üyeleri arasında bozulan iletişim ve ekip uyumu, çalışan sadakatinin azalması, personel eğitiminin zorlaşması, çalışan açısından ise özel hayatın ve iş hayatının karışması, sosyal izolasyon gibi olumsuzluklar bulunmaktadır.

Bu sonuçlara dayalı olarak, uzaktan çalışmanın faydalı olabilmesi için, işletme içinde bilgi akışını teşvik eden yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesi hem teknik hem de sosyal becerilere yönelik eğitim imkanlarının sunulması, ekiplerin düzenli olarak yüz yüze bir araya gelebilmesini sağlamak için çalışanlar arasında bir program koordinasyonunun yapılması önerilmiştir. Ayrıca uzaktan çalışma ile elde edilecek kazanımların sürdürülebilmesi için kamu politikalarının destekleyici ve koruyucu bir rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunlar arasında hem kentsel hem de kırsal alanlarda geniş bant internet erişimine ve çocuk bakım hizmetlerine yönelik yatırımların teşvik edilmesi, yasal çerçevenin uzaktan çalışmayı kapsayacak şekilde uyarlanması, bu çalışma düzeninin işveren ve çalışan arasında ortaklaşa ve karşılıklı rıza ile alınan bir karar olmasını güvence altına alan düzenlemelerin yapılması önerilmiştir.

3.2.3. Vardiyalı Çalışma

Vardiyalı çalışma, genellikle Pazartesi'den Cuma'ya kadar her gün, yaklaşık 08:00 ile 17:00 veya 18:00 arasında, tipik veya "standart" çalışma saatleri dışındaki çalışma saatlerini içermekte ve uzun, düzensiz ve öngörülemeyen çalışma saatlerini, yani akşamları, geceleri ve hafta sonları çalışmayı da kapsamaktadır (Arlinghaus vd., 2019). Vardiyalı çalışmada, iş, günün belirli zaman dilimlerine (örn. gündüz, akşam, gece) bölünerek planlanır ve genellikle sabit ve dönüşümlü olmak üzere iki şekilde uygulanır. Sabit vardiyada, çalışanlar sürekli aynı saat aralığında çalışırken, dönüşümlü vardiyada belirli aralıklarla vardiya değiştirirler. Bu değişim hızlı (örn. haftalık) ya da yavaş (üç ayda bir) olabilir (Conte ve Landy, 2019). Vardiyalı çalışma düzeni, hizmetin sürekli devam etmesi gereken ulaşım, sağlık, iletişim, güvenlik gibi birçok sektörde sıklıkla kullanılmakta (Karaca ve Uzun, 2021) özel güvenlik görevlileri (Aksu ve Yamacı, 2024), hemşireler ve mavi yakalı işçiler gibi belirli meslek gruplarında da yaygın olarak uygulanmaktadır (Conte ve Landy, 2019). Sabit veya dönüşümlü olmasına bakılmaksızın vardiyalı çalışmada, çalışma programı kesin bir şekilde tanımlanır ve genelde vardiyalı çalışanların haftada beş gün, günde sekiz saat çalışmaları beklenir (Dessler, 2020). Conte ve Landy'ye (2019) göre, vardiyalı çalışma sisteminde çalışma saatleri kesin kurallarla belirlendiğinden bu sistem esnek bir çalışma düzenlemesi olarak sayılmamalıdır.

İş Kanunu'nda vardiyalı çalışma biçimi “gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işler” olarak tanımlanmakta, uygulanmasına ilişkin kurallar Madde 69, 73 ve 76'da ve “Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile düzenlenmektedir. İlgili yönetmelikte “durmaksızın birbiri ardına postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde posta sayısı 24 saatlik süre içinde en az üç işçi postası çalıştırılacak şekilde” düzenlenmesi gerektiği, “ancak turizm, özel güvenlik, sağlık hizmeti ve petrol araştırma, arama ve sondaj faaliyetleri kapsamında yürütülen işlerde ve bu işlerin yürütüldüğü işyerlerinde faaliyet gösteren alt işveren tarafından yürütülen işlerde” düzenlemenin 24 saatte iki posta olacak şekilde yapılabileceği ifade edilmektedir.

Çalışanlar da genellikle diğer aile üyelerinin programlarıyla koordinasyon sağlamak için veya diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olması nedeniyle (örneğin, gece çalışıp gündüzleri çocuklarıyla ilgilenilme) vardiyalı çalışmayı tercih edebilmektedirler (Torpey, 2007). Ancak vardiyalı çalışmaya ilişkin literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, bu düzenlemenin bazı olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Araştırmalarda, vardiyalı çalışmanın işle bütünleşme ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu (Öztürk vd., 2023), hemşirelerin uyku düzenini, iş performansını ve dikkat ve konsantrasyon düzeyini etkilediği (Özurmaz ve Öncü, 2018) ve bu düzenlemenin metabolik sendrom, kanser, sindirim, ruh sağlığı ve uyku sorunları gibi sağlık sorunlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Sweileh, 2022). Bu düzenlemenin, çalışanların sağlığı ve esenliği üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri bilinmesine rağmen, araştırmalardan elde edilen diğer bulgular, vardiyalı çalışmanın kendisinden ziyade bu programların uygulanma biçiminin daha önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Brough ve O'Driscoll, 2010; Aksu ve Yamacı, 2024). Vardiyalı programlar, çalışanların aile, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını gözetenek planlandığında, bu olumsuz sonuçlar aza indirgenebilir ve iş-yaşam dengesi iyileştirilebilir (Brough ve O'Driscoll, 2010).

3.2.4. İş Paylaşımı ve Görev Paylaşımı

Esnek istihdam biçimlerinden biri de iş paylaşımıdır. Bu uygulama, tam zamanlı bir işin, yarı zamanlı çalışan ve işi oluşturan görevlerin yerine getirilmesi için sorumluluğu gönüllü olarak üstlenen belirli sayıda kişi tarafından paylaşılmasını içerir (Kudelko ve Žmija, 2022). İş paylaşımında genellikle tam zamanlı bir iş iki yarı zamanlı işe bölünmektedir. Bu düzenlemede, her çalışan kendi üzerine düşen iş miktarından sorumlu olduğundan, işin bölünebilir bir iş olması gerekmektedir (Tutar, 2023).

İş paylaşımının kurumlar ve çalışanlar için pek çok olumlu yönü bulunmaktadır: İş paylaşımı, iş yerine getirilirken, daha geniş bir bilgi, beceri ve deneyim yelpazesinin kullanımına imkan sağlar (Lee ve Sirgy, 2024). Ailevi yükümlülükleri, doğum, hastalık, eğitim gibi nedenlerle tam zamanlı çalışamayan yetenekli kişilerin işte tutulmasına yardımcı olur. Ayrıca çalışanların daha kısa saatler çalışmasına imkan sağlayarak aile sorumlulukları için daha fazla zamana sahip olmalarına ve daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olur (Hamandia-Güldenber, 2004).

Özellikle, ekonomik durgunluk dönemlerinde iş kayıplarını sınırlamak veya önlemek ve işletmelerin iş gücünü koruyabilmesini desteklemek için çalışma süresine ilişkin bir düzenleme de görev paylaşımıdır [work sharing] (Schermerhorn et al., 2010). Görev paylaşımı işten çıkarmaları önlemek amacıyla azalan iş hacminin aynı veya benzer sayıda çalışan arasında dağıtılmasıyla çalışma süresinin kısaltılmasıdır (ILO, 2011). Görev paylaşımı, azaltılmış çalışma saatleri ile, beş günlük çalışma haftası yerine üç veya dört günlük çalışma haftası gibi daha kısa çalışma haftaları, birkaç hafta veya daha fazla süren günlük çalışma saatlerinin azaltılması veya geçici tesis kapatmaları biçiminde uygulanabilir (ILO, 2011). Çalışma saatlerindeki bu azalma, genellikle ücret ve yan haklarda aynı oranda ya da farklı oranlarda kesintilere yol açmaktadır (Hamandia-Güldenber, 2004). Görev paylaşımı, özellikle zorlu ekonomik dönemlerde, toplu işten çıkarmaların önlenmesine yardımcı olur, kurumların işgücünü elinde tutmasını sağlayarak işten çıkarma ve yeniden işe alma maliyetlerini azaltır, çalışmaya devam edebilen kurumları korur ve personelin moralinin yüksek tutulmasını sağlar (ILO, 2011).

3.2.5. Kısmi Süreli Çalışma

“Part-time çalışma” ya da “yarı zamanlı çalışma”, ILO (2022) tarafından “kısa çalışma saatleri” olarak adlandırılmakta, düzenli olarak tam zamanlı çalışma saatlerinden daha az çalışmak olarak tanımlanmaktadır. “Part-time çalışma” Türkçe’ye “kısmi süreli çalışma” olarak çevrilmiş, Türkiye’de İş Kanunu ile yasal olarak tanımlanmıştır. İş Kanununun 13. maddesinde “işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda” sözleşmenin kısmi süreli iş sözleşme olduğu ifade edilmektedir. Aynı kanun maddesinde kısmi süreli çalışan kişiye, maaş ve para ile ilgili bölünebilir hakların, işyerinde aynı veya benzeri işte tam zamanlı çalışan bir kişiye göre ne kadar çalışıyorsa o oranda verileceği belirtilmektedir. İş Kanunu’na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği’nin 6. maddesinde de “işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma” kısmi süreli çalışma olarak tanımlanmaktadır. OECD’nin

(2023)⁵ part-time çalışma oranına ilişkin verilerine göre Türkiye’de kısmi süreli çalışma oranı %9.3’tür. Eurostat (2024)⁶ part-time istihdam verilerine bakıldığında Türkiye’de 20-64 yaş arası çalışanların %10.7’si part-time çalışmaktadır. Avrupa Birliği’nde aynı yaş grubunda çalışanların %17.2’si part-time çalışmaktadır.

Yarı zamanlı çalışma, faaliyetlerin çok yoğun veya çok az olduğu dönemlerde veya işin doğası gereği tam zamanlı çalışmanın gerekmeyeceği durumlarda, işverenlere en uygun personel sayısını optimal seviyede tutma ve operasyonel esnekliği güvence altına alma fırsatı sağlamaktadır (ILO, 2022). İşgücü maliyetlerini düşürmek ve ekonomik dalgalanmaları yönetebilmek için yarı zamanlı çalışmadan yararlanan kurumlar, yarı zamanlı çalışanları ihtiyaç halinde geçici olarak işe almakta ve ekonomik durgunluk dönemlerinde tam zamanlı çalışanlardan önce yarı zamanlı çalışanları işten çıkarmaktadırlar (Schermerhorn ve diğ., 2010). Yarı zamanlı çalışanları bu gibi ayrımcılık içeren haksız muamelelerden korumak amacıyla İş Kanunu Madde 13’te kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan bir kişinin, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, sadece iş sözleşmesinin kısmî süreli olmasından dolayı tam süreli emsal çalışana göre farklı işleme tâbi tutulamayacağı belirtilmektedir.

Eurostat verilerine⁷ göre, 2023 yılında, Avrupa Birliği’nde çalışan çocuklu kadınların neredeyse üçte biri (%31.8) yarı zamanlı olarak çalışmıştır ve en yüksek oranlar Avusturya’da (%69,2), Hollanda’da (%67,9) ve Almanya’da (%65,4) görülmüştür. Gelişmiş ülkelerde iş-aile yaşam dengesini sağlayabilmek için özellikle kadınlar tarafından tercih edilen yarı zamanlı çalışma (Beham vd., 2019), genel yaşam memnuniyetine olumlu katkı sağlasa da, çoğu zaman daha düşük statü ve ücret, daha az eğitim ve gelişim fırsatı ve daha düşük emekli maaşı gibi olumsuz sonuçlarla da ilişkilendirilmektedir (Lyonette, 2015). Ancak Hill ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında, yarı zamanlı çalışmanın, profesyonel kariyeri olan kadınların aile yaşamını iş kariyerine başarılı bir şekilde entegre etmelerine yardımcı olmak için uygulanabilecek bir seçenek olduğu görüşünü destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada, tam zamanlı çalışan

5 [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_FTPT%40DF_FTPT&df\[ag\]=OECD.ELS.SAE&df\[vs\]=1.0&dq=TUR.EMP.PT_POP_SUB_T_T.EMP.MAIN_T.PT..A&pd=2010%2C&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=tl](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_FTPT%40DF_FTPT&df[ag]=OECD.ELS.SAE&df[vs]=1.0&dq=TUR.EMP.PT_POP_SUB_T_T.EMP.MAIN_T.PT..A&pd=2010%2C&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tl) Erişim Tarihi: 01.06.2025

6 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem100__custom_16846692/default/table?lang=en Erişim Tarihi: 01.06.2025

7 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Part-time_and_full-time_employment_-_statistics#Worker_profile_and_countries Erişim Tarihi: 01.06.2025

meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında, yarı zamanlı pozisyonlarda çalışan annelerin daha yüksek bir iş-aile dengesine sahip olduklarını ifade ettikleri ve gelecek kariyerlerinin gelişimi için sağlanan fırsat ve destek bakımından daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Thorsteinson'ın (2003) meta-analiz çalışmasında da tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.6. Yoğunlaştırılmış/Sıkıştırılmış Çalışma Haftası

Yoğunlaştırılmış/sıkıştırılmış çalışma haftası düzenlemelerinde, standart bir çalışma haftasındaki toplam çalışma saatinin daha az günde, günlük daha uzun süre çalışarak tamamlanmasını içerir. Sıkıştırılmış çalışma haftasında, genellikle, haftalık toplam çalışma saatleri süresi değiştirilmez, ancak tüm saatler daha az güne (genellikle dört güne) bölündüğü için çalışmanın zamanlamasını değiştir (Mullens ve Glorieux, 2023). İş Kanunu'nun 63. maddesinde, işin düzenlemesi kapsamında, çalışma süresinin genel olarak haftada en çok kırkbeş saat olduğu ve aksi kararlaştırılmamışsa bu sürenin, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanacağı belirtilmektedir. Aynı kanunun 67. maddesinde günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile dinlenme saatlerinin işyerlerinde işçilere duyurulacağı ve işin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebileceği ifade edilmektedir.

Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması, çalışılan günlerde serbest zamanı kısıtlasa da, bireyler işe gidip gelmek için harcadıkları zamandan tasarruf ederler, dinlenmek veya sosyal hayata vakit ayırmak için kullanılabilecekleri ekstra bir serbest gün elde ederler (Veal, 2023). Araştırmalarda, sıkıştırılmış çalışma haftası programlarının, özellikle üç günlük uzun bir hafta sonu içerdiğinde, iş talepleri ile bireysel ihtiyaçlar ve sorumluluklar arasında uyum sağlanmasına olumlu katkıda bulunduğu varsayımını destekleyen bulgular elde edilmiştir (Brown vd., 2011; Mühl ve Korunka, 2024). Ancak sıkıştırılmış çalışma haftası tüm çalışanlar için aynı derecede uygun bir düzenleme olmayabilir. Özellikle çalışanın seçimine bırakılmadan işveren tarafından dayatılan ve tek tip bir çözüm olarak uygulanan sıkıştırılmış çalışma haftası programları, çalışanlara gerçekten esnek, alternatif çalışma programlarının sağladığı faydaları sağlamayabilir (Hyatt ve Coslor, 2018). İşverenler, bu düzenlemeyi uygulamadan önce çalışanlarının beklentilerini de dikkate almalıdırlar.

3.3. Esnek Çalışma Düzenlemeleri ile İlişkili Kuramlar

Esnek çalışma üzerine yapılan araştırmalarda bu düzenlemelerin bazı teorik temellere dayalı olarak ele alındığı ve özellikle İş/Aile Sınırı Teorisi, İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve İş Özerkliği kavramı çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Aşağıda, esnek çalışma düzenlemeleri bu teorik çerçevede tartışılmaktadır.

3.3.1. İş/Aile Sınırı Teorisi

Bazı araştırmalar, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan açısından sonuçlarını İş/Aile Sınırı Teorisi (Clark, 2000) perspektifinden ele almaktadır. İş/Aile Sınırı Teorisi bireylerin iş ve aile alanları arasındaki sınırları nasıl yönettiğini açıklamak için öne sürülmüştür. Bu teoriye göre, iş ve aile kendi işleyiş biçimi, kuralları ve beklentileri olan iki ayrı alandır. Bireyler, iş ve aile yaşamlarının etkileşimini ve bunların ayrımını aktif bir şekilde yönetmek zorundadır. Bu süreçte bireyler, işi özel yaşamdan ayıran zihinsel, fiziksel ve zamansal sınırları gözetmelidirler. Bu sınırları yönetmek, ne zaman, nerede ve ne ölçüde işle ya da aileyle ilgilenileceğine doğru karar vermeyi ve iki rol arasında geçiş dengeli bir şekilde sağlamayı gerektirmektedir.

İş/Aile Sınırı Teorisi'nde, bireylerin iş ve aile rolleri arasındaki sınırı nasıl yönettiklerini entegrasyon ve segmentasyon kavramları ile açıklanmaktadır. Segmentasyon, bu rolleri birbirinden tamamen ayrı tutmayı (örn. evdeyken iş görevlerinden kaçınmak), entegrasyon ise bu rolleri harmanlamayı (örn. çalışma saatlerinde kişisel meselelerle ilgilenmek) ifade etmektedir. İnsanlar entegrasyon-segmentasyon uzanımı üzerinde farklı konumlarda bulunurlar ve her iki yaklaşımında avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Clark'a (2000) göre, en doğru yaklaşım, kişisel ihtiyaçlara, işin taleplerine ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişmektedir ve uygun yaklaşımı seçmek iş-yaşam dengesinin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

İş/aile sınırı teorisi, iş ve aile hayatı arasında gerçek bir denge sağlamanın, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri veya izin politikaları gibi esnek düzenlemelerin yüzeysel bir şekilde uygulanmasından daha fazlasını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, birçok kurum iş ve aileyi ayıran sınırlarda (zaman ve konum gibi) esnek çalışma düzenlemelerini uyguluyor olsa da bunları çalışanların ve ailelerinin esenliğinden ziyade kendi operasyonel çıkarlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmektedir. Bu nedenle Clark (2000) esnek çalışma düzenlemelerinin faydalı olması için çalışanların hem iş hem de aile rollerini yönetme çabalarını gerçekten destekleyen bir organizasyon kültürü değişiminin bu uygulamalara eşlik etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Teoriye göre kurumlar, çalışanların

öğrenmelerini destekleyerek, onları önemli kararlara dahil ederek ve onlara kurumunun başarısına anlamlı katkıda bulduklarını hissettikleri işler vererek, çalışanların kendi iş-aile dengelerini yönetme konusunda inisiyatif alma eğilimlerini yükseltebilirler.

Literatürde yer alan araştırmalarda da iş/aile sınırı teorisini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Fedakova ve Istonova (2017) uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve dijital iletişim gibi esnek çalışma düzenlemelerinin Slovakya'daki bilgi teknolojileri çalışanlarının iş-aile dengesini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırma, esnek çalışma biçimlerinin iş ve ev yaşantısı arasındaki sınırları bulanıklaştırabileceğini ve çalışanların profesyonel ve kişisel rolleri ayırmasını zorlaştırabileceğini ortaya koymuştur. Bu gibi düzenlemelerin çalışanlar için avantajlı yönleri (örn. özerklik, aileye vakit ayırabilme) olduğu kadar dezavantajlı yönlerinin de (örn. çalışma saatleri ile aileye ayrılan vakit arasında ayırım yapamama, sosyal izolasyon) bulunduğu tespit edilmiştir. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri, uzaktan bilgi paylaşımını ve iş birliğini daha verimli hâle getirerek çalışmanın zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılsa da bu cihazların her an ve her yerden kullanılabilirliği birçok kişinin geleneksel çalışma saatlerinin dışında da çalışılmasına yol açarak iş-özel yaşam sınırlarını bulanıklaştırmaktadır (Hassard ve Morris, 2022; Hendrikx vd., 2023). İşverenlerin çalışanların iş-özel yaşam sınırını belirleyebilmelerini desteklemek için, çalışma saatleri dışında çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınmaları ve çalışma saatleri dışında da çalışanların müsait olmalarına dair beklenti içinde olmamaları gerekmektedir (Syrek ve diğ., 2021).

3.3.2. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Job Demands–Resources (JD-R) Model), Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, çalışma koşulları, (1) iş talepleri ve (2) iş kaynakları olmak üzere iki ana kategoride ele alınmaktadır. İş talepleri; fiziksel iş yükü, zaman baskısı, hizmet alıcısı ile etkileşim, fiziksel koşullar, vardiyalı çalışma unsurlarını içermektedir. İş kaynakları ise; geri bildirim, ödüllendirme, özerklik, karar verme sürecine katılım, iş güvencesi ve yönetici desteği unsurlarını kapsamaktadır. İş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmayı sağlayan, iş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltan, gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik eden işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade ederken, iş talepleri işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba veya beceriler gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini (örn., iş baskısı, elverişsiz fiziksel koşullar ve müşterilerle

duygusal olarak zorlayıcı etkileşim içinde bulunma) ifade eder (Bakker ve Demerouti 2007: 312). İş Talepleri-Kaynakları Modelinde, yüksek veya olumsuz iş taleplerinin fiziksel ve duygusal tükenmişlikle pozitif yönde, iş kaynaklarının ise negatif yönde işten kopmayla ilişkili olduğunu öne sürülmektedir (Demerouti vd., 2001).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde Ma ve arkadaşları (2023) uzaktan çalışmanın işe bağlılık [work engagement] üzerindeki etkisinin iş-aile çatışmasının talep rolü nedeniyle olumsuz ve iş özerkliğinin kaynak rolü nedeniyle olumlu olacağını öne sürmüşler ve bu görüşe dayalı olarak uzaktan çalışma ile iş bağlılık arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının ve iş özerkliğinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Aynı zamanda bu dolaylı etkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisini de araştırmışlardır. Sonuç olarak, uzaktan çalışmanın işe bağlılığa, iş-aile çatışması ve özerklik üzerinden ve algılanan yönetici desteğine bağlı olarak değişen koşullu dolaylı etkisi bulunmuştur. Ko ve arkadaşlarının (2013) araştırmasında da esnek çalışma düzenlemesi ile algılanan kurumsal performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin istatistiksel olarak anlamlı pozitif düzenleyici etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması, bu imkânı sağlayan kurum ve bunlardan faydalanmak isteyen çalışanlar olmak üzere iki tarafın kararına bağlıdır. Çalışanlar, esnek çalışma düzenlemelerini günlük iş rutinlerine dahil etmek isteyip istemediklerine iş talep ve kaynaklarının durumuna bakarak karar verebilirler (Jia ve diğ., 2024). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinden faydalama isteklerini belirleyen unsurları İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde araştırdıkları sistematik derlemede Jia ve arkadaşları (2024) kariyer fırsatları, algılanan kurumsal destek, iş özerkliği, maaş, lider-üye etkileşimi gibi iş kaynaklarının çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş talepleri faktörlerinden çalışma saatlerinin esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu, iş-aile çatışmasının ise ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş stresinin ise esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca medeni durum, pozisyon ve erillik/dişilik boyutu bakımından ulusal kültürün, iş talepleri ve kaynakları ile esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ilişkisinde düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.2. İş Özerkliği

İş özerkliği kavramını detaylı olarak ele alan ilk araştırmalardan biri Breugh (1999)'un iş özerkliği ölçeği geliştirme çalışmasıdır. Breugh (1999), iş özerkliğinin, çalışanların (1) işlerini yaparken kullandıkları prosedürler/yöntemler bakımından sahip oldukları takdir yetkisi (çalışma yöntemi özerkliği), (2) çalışma faaliyetlerinin planlanması, sıralanması, zamanlamasını kontrol edebilme inancı (iş programlama özerkliği) ve (3) performanslarını değerlendirmek için kullanılan kriterleri değiştirme veya seçme imkanına sahip olma derecesi (iş kriterleri özerkliği) olmak üzere üç boyutlu bir kavram olduğunu öne sürmüştür. Esnek çalışma programları, çalışma yeri ve yöntemleri konusunda çalışanlara seçim yapma imkânı sunarak algılanan iş özerkliğini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Lee ve Sirgy, 2024). İş özerkliği sayesinde çalışanlar işlerini kendi tercihlerine uyacak şekilde organize edebilirler ve bu sayede iş yükünün sağlıkları üzerindeki olası olumsuz etkilerini azaltabilirler (van Dorssen-Boog vd., 2022; Petrou vd., 2012).

Yakın zamanda yapılan ve sıklıkla kabul gören iş özerkliği tanımlamalardan biri de Morgeson ve Humphrey'in (2006) iş tasarımı ölçeği geliştirme çalışmasında öne sürdükleri üç boyutlu iş özerkliği tanımıdır. Bu tanıma göre, iş özerkliği, çalışanın iş görevlerinin zamanlaması ve sıralaması üzerinde kontrol sahibi olma düzeyini ve görevlerini bağımsız olarak planlayıp programlama yeteneğini içeren “iş zamanlaması özerkliği”, iş sorumluluklarıyla ilgili kararları, başkalarının onayına veya yönlendirmesine ihtiyaç duymadan, kendi inisiyatifi ve muhakemesiyle alma derecesini içeren “karar verme özerkliği” ve iş görevlerini yerine getirirken kullanacağı yöntem, teknik ve yaklaşımları seçme konusunda sahip olduğu özgürlük düzeyi içeren “iş yöntemleri özerkliği” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

De Spiegelaere ve arkadaşları (2016), geleneksel iş özerkliği tanımlarının, esnek çalışma saatleri (flexitime) ve uzaktan çalışma (telework) gibi uygulamaların etkilerini tam olarak yansıtmadığını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, çalışanlara iş günlerine ne zaman başlayıp ne zaman son vereceklerini seçme özgürlüğü tanıyan esnek çalışma saatleri, görevlerin sırasını belirlemeye odaklanan iş zamanlaması özerkliğinden ayrı, özgün bir özerklik biçimi olarak kabul edilmelidir. Benzer şekilde, modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin olanak tanıdığı uzaktan çalışma da çalışanlara görevlerini nerede yerine getireceklerine karar verme inisiyatifi sunmaktadır. Bu gelişmeleri dikkate alan yazarlar, iş özerkliği kavramını dört boyutu içerecek şekilde genişletmişlerdir: (1) iş yapma yöntemi özerkliği (işin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürler bakımından

özerklik), (2) iş zamanlaması özerkliği (hangi görevin ne zaman yapılacağına karar verme özerkliği), (3) çalışma süresi özerkliği (iş ne zaman başlayıp ne zaman bitireceğine karar verme özerkliği) ve (4) konumsal/mekânsal özerklik (görevlerin nerede yürütüleceğine karar verme özerkliği).

De Spiegelaere ve arkadaşları (2016) iş özerkliğinin işle bütünleşme [work engagement] ve yenilikçi iş davranışı ile ilişkisini, çalışma süresi özerkliği ve konumsal/mekânsal özerkliği kavramlarını da iş özerkliği kavramına dahil ederek incelemişler, yalnızca iş yapma yöntemi özerkliğinin işle bütünleşmeyle ve iş yapma yöntemi özerkliği ve konumsal/mekânsal özerkliğin yenilikçi iş davranışıyla istatistiksel olarak anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada, artık sıklıkla uygulanan esnek çalışma biçimlerinin modern özerklik biçimlerine imkân sağladığını ve bu nedenle iş özerkliğinin çok boyutlu bir yapı olarak bu özerklik türlerini de kapsayacak şekilde ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Esnek çalışma düzenlemeleri bireylere çalışmanın zamanını, hızını ve yöntemlerini belirlemede özerklik tanıyor olsa da bu özerkliğin karşılığında çalışanın her zaman ve her yerde işe anında yanıt vermesine yönelik beklentileri de arttırabilir. Bu durum özellikle uzaktan çalışmada tele-baskıya, yani çalışanların müşterilerden, iş arkadaşlarından veya yöneticilerinden gelen mesajlara hızlı yanıt verme konusunda baskı hissetmelerine neden olabilir (Barber ve Santuzzi, 2015).

4. Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Sonuçları

Esnek çalışma düzenlemelerinin, işverenler ve çalışanlar için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçları arasında azalan iş yükü ve devamsızlık ve iş-aile çatışması, artan yaratıcılık ve iş performansı, iş ve aile sorumluluklarının başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi ve iş-özel yaşam dengesinin sağlanması, personeli işe alma ve işte tutmada başarı bulunmaktadır. Olumsuz sonuçları arasında ise azalan yükselme fırsatı ve yan haklar, daha düşük ücret, iş güvencesizliği, algılanan düşük istihdam edilebilirlik ve düşük ekstra rol davranışları sergileme olasılığı sayılabilir (Lee ve Sirgy, 2024).

Amirul ve Shaari (2021) esnek çalışma düzenlemeleri konusunda 2000-2020 yılları arasında yapılan çalışmaların sistematik bir derlemesini yapmışlardır. Bu derlemede, araştırmaların çoğunda iş-yaşam dengesinin sağlanması, iş tatmininin artması, kariyer gelişimi, işte tutma, motivasyonun artması, yükselmede eşitlik, artan performans ve esenlik halinin [well-being] esnek çalışma düzenlemelerinin avantajları, sosyal izolasyon, işin kesintiye

uğraması, iş yükünün artması, damgalanma ve iş yoğunluğunda artış, esnek çalışma düzenlemelerinin dezavantajları olarak ele alındığı görülmüştür.

Esnek çalışma modellerinin potansiyel olarak iş-yaşam dengesi, çalışan memnuniyeti ve üretkenlik üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği düşünüldüğü için kurumlar ve çalışanlar için faydalı uygulamalar olarak görülmektedir (Kurnaz, 2024). Ancak alternatif çalışma programlarının çalışan ve kurum düzeyinde beklenen etkileri bağlamsal koşullara göre farklılık göstermektedir. Steffens ve arkadaşları (2023), iş ve özel yaşam sınırlarının geçirgenleşerek birbirine yakınlaşması anlamına gelen “İş ve Özel Yaşamın İç İç Geçmesi” [Work-Life-Blending] kavramını kapsamlı bir biçimde tanımlamak amacıyla, Clark’ın (2000) İş/Aile Sınır Teorisi’ni temel alarak 2000-2023 yılları arasında yapılan çalışmaların sistematik bir derlemesini yapmışlardır. Araştırmacılar, “İş ve Özel Yaşamın İç İç Geçmesi” kavramını iş ve yaşam alanları arasındaki sınırların zamansal, mekânsal veya psikolojik olarak bulanıklaşması şeklinde açıklamaktadırlar. Bu sistematik derlemede incelenen çalışmalar kapsamında, uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve teknoloji aracılığıyla çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin, bireysel tercihler, sınır yönetimi stratejileri ve bağlamsal koşullara bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabildikleri görülmüştür. Olumlu sonuçlar arasında artan iş tatmini, yaşam doyumu ve esenlik yer alırken; olumsuz sonuçlar arasında artan iş-aile çatışması ve duygusal tükenmişlik öne çıkmaktadır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin benimsenme düzeyi ve bunların çalışanların tutumları ile ilişkisi ülke kültürleri bakımından da farklılık gösterebilmektedir. Masuda ve arkadaşlarının (2012) yöneticiler için esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma haftası, uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma uygulamalarının, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile ilişkisini farklı kültürler bakımından (Latin Amerika, Asya ve Anglosakson ülkeleri) inceledikleri çalışmada, bireyselliğin yüksek olduğu Anglosakson ülkelerindeki yöneticilere, Asya ve Latin Amerika gibi kolektivist ülkelerdeki yöneticilere göre daha fazla esnek çalışma imkanlarının sunulduğu görülmüştür. Ulusal kültürün düzenleyici etkisine bakıldığında da ülkeler bakımından farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, esnek çalışma saatleri uygulamasının iş tatmini ile olumlu, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile ters yönlü ilişkisi Anglosakson ülkelerinden olan yöneticilerde gözlemlenirken, Latin Amerika ülkelerinden olan yöneticilerde gözlemlenmemiştir. Öte yandan, yarı-zamanlı çalışma imkânı sunulan ve Latin Amerika ülkelerinden olan yöneticilerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, uzaktan çalışma düzenlemesi sunulan kurumlarda çalışan Asya ülkelerinden yöneticilerde iş-aile çatışmasının daha

yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan tutumları üzerindeki beklenen etkilerinin hem esnekliğin türüne hem de ülke kültürüne göre farklılık gösterebileceğine işaret etmektedir.

Günümüzde, ebeveyn çalışanlar işte ve evde artan taleplerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Lewis ve den Dulk (2010), esnek çalışma düzenlemelerinin farklı ulusal bağlamlarda ve dönüşüm geçiren örgütsel yapılarda çalışan ebeveynler tarafından nasıl deneyimlendiğini incelemek için Birleşik Krallık, Hollanda, Norveç, Portekiz, Slovenya ve Bulgaristan'ı kapsayan bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, yarı zamanlı çalışma veya azaltılmış saatler gibi esnek çalışma düzenlemelerinin, çoğu zaman orantılı olarak azaltılmış bir iş yükü sağlamadığı görülmüştür. Esnek düzenlemelerden yararlanan ebeveyn çalışanlar, yarı zamanlı işlere geçtikten sonra bile kendilerinden aynı iş hacmini daha kısa sürede tamamlamalarının beklendiğini belirtmişlerdir. Bazı durumlarda, yarı zamanlı çalışanların görevlerinin geleneksel düzende çalışan iş arkadaşlarına paylaştırıldığı ve bunun ekipler içinde gerginliğe neden olduğu ifade edilmiştir. Artan iş yüküne ek olarak, ebeveyn çalışanların esnek çalışma düzenlemeleri deneyimlerinin, içinde bulundukları ülkelerdeki ebeveynlik ve cinsiyet rollerine ilişkin kültürel ve toplumsal beklentiler tarafından şekillendiği de saptanmıştır. Araştırmacılar, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan ebeveynler için faydalı ve kurumlar için sürdürülebilir olması için kurumsal desteğin önemini vurgulamışlardır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, kurumun, çalışma süresinin yanı sıra, iş yükünü ve iş hızını da düzenlemesi gerektiği, esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması konusunda yöneticilere eğitim verilmesinin ve takım temelli yapılarda, takım büyüklüğü ve iş yükü dağılımının ayarlanmasının önemi vurgulanmıştır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanmasındaki temel hedeflerden biri çalışanların sınırlı kişisel kaynaklarını, üstlendikleri çeşitli rollerin sorumluluklarını yerine getirmelerine olanak verecek şekilde tahsis etmelerine olanak sağlamaktır. Esnek çalışma düzenlemeleri, zaman baskısı, beklemedik ve farklı rol ve görevlerin verilmesi, insanlardan uzak kalarak izole çalışılması ve yüz yüze etkileşimin azalması gibi olumsuz çalışma koşullarına neden olabilir (Yeves vd., 2022). Bu nedenle, esnek bir çalışma düzenlemesi, çalışanlara fiziksel ve mental sağlıklarını koruyabilmeleri için zaman, enerji ve maddi imkân sağlayan ve stres düzeylerini azaltan bir araç olarak benimsenmelidir (Shifrin ve Michel, 2022). Shiri ve arkadaşlarının (2022) yaptıkları sistematik derlemede, esnek çalışma düzenlemelerinin psikolojik sıkıntı, tükenmişlik ve duygusal yorgunluk üzerinde sınırlı düzeyde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar esnek çalışmanın mental

sağlık üzerindeki etkilerini belirlemek için daha fazla deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler.

5. Sonuç ve Öneriler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, dijital dönüşüm, krizler (özellikle Covid-19 pandemisi), teknolojik gelişmeler ve demografideki değişim ile beraber sürekli evrilen çevresel koşullar yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu durum, kurumların çevrelerine uyum sağlayabilmek için daha esnek yapılaraya sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Birçok alternatif içeren esnek çalışma düzenlemeleri, kurumlar tarafından stratejik hedeflere ulaşmanın ve çalışanlar tarafından da iş ve özel yaşamdan kaynaklanan çeşitli baskıları yönetmenin bir yolu olarak giderek daha fazla benimsenmektedir. Kurumlar, çalışanlarının görüş, beklenti ve ihtiyaçlarını ve içinde bulundukları koşulların özelliklerini dikkate alarak, stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan en uygun alternatifleri benimseyebilirler.

Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, motivasyon, iş tatmini ve esenlik gibi çalışan düzeyinde çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğu görgül çalışmalarda desteklenmiş olsa da bu düzenlemelerin, çalışanlar için bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceği unutulmamalıdır. Çalışmanın daha esnek hale gelmesi, bireylerin özellikle iş ve yaşam dengesini sağlamalarında bazı zorluklara yol açmakta, bu durum esnek çalışma biçimlerinin beklenen başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların ulusal düzeyde iş yasası ve sosyal güvenlik mevzuatlarıyla, aile desteği ve bakım hizmetleri gibi uygulamalarla desteklenmesi, onların iş-aile dengesini yönetmelerine ve işini kaybetme tehlikesi gibi esnekliğin özellikle güvencesiz ve düşük ücretli işlerde çalışanlar üzerindeki istenmeyen sonuçlarının önlenmesine yardımcı olabilir (Petitta ve Ghezzi, 2025).

Esnek çalışma düzenlemeleri kapsamında çalışan kişilerle özellikle BİT kullanımının yaygınlaşması nedeniyle mesai saatleri dışında da iletişime geçilmesi de onların genel ve zihinsel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir (Erhel ve diğ., 2024). Bu olumsuz etkileri önlemek için, yöneticilere bu konuda farkındalık kazandıracak eğitimler verilebilir, mesai dışı saatlerde iletişim kurmaktan kaçınılmasını teşvik eden yazılı politikalar oluşturulabilir. Bunun yanı sıra, özellikle yarı zamanlı çalışanlara daha az yükselme fırsatları sunulmakta, sağlık ve emeklilik gibi yan haklar bakımından da kurumlar tarafından daha az korunmaktadırlar (Lee ve Sirgy, 2024). Kurumlar, bu ayrımcılıklardan kaçınmalı, esnek çalışma düzenlemeleri kapsamında çalışanların da bu haklardan faydalanmalarına olanak sağlayarak daha

kapsayıcı politikalar benimsemelidirler. Tüm bu bahsedilen nedenlerle, kurumlar yalnızca biçimsel bir esneklik sağlamamalı, iş yükünün doğru ayarlanması, teknik destek ve yönetim desteğinin sağlanması ve esnek çalışma düzenlemesi için çalışanın da onayının alınması gibi unsurlar bakımından da gereken özeni göstermelidirler. Nitekim, Jia ve arkadaşları (2024), esnek çalışma düzenlemelerinin kullanımının teşvik edilmesinde yönetsel rolleri olmayan çalışanlara da daha fazla karar alma gücü sağlayan politika ve programların uygulanmasının önemini vurgulamışlardır.

Araştırmalarda esnek çalışma düzenlemelerinin hem çalışanlar hem de kurumlar için beklenen etkilerinin bağlamsal koşullara göre farklılık gösterdiğine dair bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle, esnek düzenlemelerin etkilerinin bağlamdan bağımsız olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Ayrıca bu alternatif çalışma biçimlerinin benimsemesinde, kurum kültürü ve ülke kültürünün olası etkileri de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Esnek çalışma düzenlemeleri tasarlanırken tek tip uygulamalar yerine, farklı sektörlerin ve kurumsal yapıların ihtiyaçlarına uygun ve kültürel değerlerin dikkate alındığı uygulamalar geliştirilmelidir.

Kaynakça

- Aksu, M., & Yamacı, R. (2024). Kamu Kurumlarında Vardiyalı Sistemde Çalışan Özel Güvenlik Görevlilerinin İş Tatminlerinin Analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 19-40.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amirul, S. R., & Shaari, S. C. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. *Advances in Business Research International Journal*, 7(2), 27-41.
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2019). Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial Health*, 57(2), 184-200. <https://doi.org/10.2486/indhealth.SW-4>
- Atkinson, J. (1994). Flexibility, uncertainty and manpower management (Reprint). IES.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Beham, B., Drobnič, S., Präg, P., Baierl, A., & Eckner, J. (2019). Part-time work and gender inequality in Europe: A comparative analysis of satisfaction with work-life balance. *European Societies*, 21(3), 378-402. <https://doi.org/10.1080/14616696.2018.1473627>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bloom, N. (2024, September). Remote Work's Growth Gift. *Finance & Development*, 61(3), 36-40. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/Fandd/Article/2024/09/Bloom.ashx> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Bouguerra, A., Gölgeci, I., Gligor, D. M., & Tatoglu, E. (2021). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from

- MNEs in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1), 100711. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100711>
- Bozkurt, Ö., & Uzuner, E. (2023). Esnek Çalışma Uygulamalarının Ücret Sistemlerinde Ortaya Çıkardığı Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 11(1), 1-16.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24(3), 280–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>
- Brown, K., Bradley, L., Lingard, H., Townsend, K., & Ling, S. (2011). Labouring for leisure? Achieving work-life balance through compressed working weeks. *Annals of Leisure Research*, 14(1), 43–59. <https://doi.org/10.1080/11745398.2011.575046>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Conte, J. M., & Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (Sixth edition). Wiley.
- D'Angelo, C., Negro, A., & Cassarino, I. (2024). The Relationship between Smart Working and Workplace Social Capital: An Italian Case Study on Work Sustainability. *Sustainability*, 16(14), 6033. <https://doi.org/10.3390/su16146033>
- De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1327–1345. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561225>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013). Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 24(3), 155–161. <http://www.jstor.org/stable/23610676>

- Doğan, B. (2016). The Effects of Globalization on Employment: Bounds Test Approach in Turkey Sample. *Asian Economic and Financial Review*, 6(10), 620–633. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr/2016.6.10/102.10.620.633>
- Erhel, C., Guergoat-Larivière, M., & Mofakhami, M. (2024). Diversity of flexible working time arrangements and workers' health: An analysis of a workers' panel and linked employer-employee data for France. *Social Science & Medicine*, 356, 117129. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117129>
- Fedáková, D., & Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: Impact on work-family borders and work-family balance. *Československá Psychologie: Časopis Pro Psychologickou Teorii a Praxi*, 61(1), 68–83.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Hamandia-Güldenbergl, A. (2004, August). Work-sharing and job-sharing (Information Sheet No. WT-17). International Labour Office, Conditions of Work and Employment Programme. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---cd_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_169673.pdf Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Hassard, J., & Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647–1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hendrikx, K., Van Ruysseveldt, J., Proost, K., & Van Der Lee, S. (2023). “Out of office”: Availability norms and feeling burned out during the COVID-19 pandemic: The mediating role of autonomy and telepressure. *Frontiers in Psychology*, 14, 1063020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1063020>
- Hill, E. J., Mårtinson, V. K., Ferris, M., & Baker, R. Z. (2004). Beyond the Mommy Track: The Influence of New-Concept Part-Time Work for Professional Women on Work and Family. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 121–136. <https://doi.org/10.1023/B:JEEI.0000016726.06264.91>
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: How “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 278–293. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- International Labour Organization. (2011). Working Time in the Twenty-First Century. Report for Discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17–21 October 2011). Ge-

- neva. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40cd_protect/%40protrav/%40travail/documents/genericdocument/wcms_210829.pdf Erişim Tarihi: 01.06.2025
- International Labour Organization. (2022). Working time and work-life balance around the world. ILO. <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Jia, J., Wu, L., Xie, Y., He, X., Ren, Y., & Xu, S. (2024). A meta-analysis of the antecedents of flexible work arrangements utilization: Based on Job demands-resources model. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2392–2431. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2326843>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: The impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14, 1053242. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>
- Karaca, A., & Uzun, F. (2021). Vardiyalı Çalışan Personelin İş-Aile Çatışma Düzeyinin Belirlenmesi: Elazığ Havalimanı Örneği. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 1-22.
- Kefeli Berber, P. & Keleş, E. (2022). Tele çalışma: Kapsamı ve doğası. İçinde Y. Karal (Der.), *Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma* (s. 1–38). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keser, A. (2010). Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (49).
- Ko, J., Hur, S., & Smith-Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. *Public Personnel Management*, 42(4), 545–565. <https://doi.org/10.1177/0091026013505503>
- Koç, M. (2016). 4857 Sayılı İş Kanunundaki Esneklik Düzenlemeleri Ve Uygulama Problemleri. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2169-2192.
- Korunka, C. (2022). Flexible working practices and approaches: Psychological and social implications (Corrected publication). Springer.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. İçinde T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 255–270). Oxford University Press.
- Koster, F. (2023). Organizations in the knowledge economy. An investigation of knowledge-intensive work practices across 28 European countries. *Journal of Advances in Management Research*, 20(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2021-0176>

- Kudelko, J., & Žmija, D. (2022). Job sharing in the digital economy. In M. Urbaniec, *The Digital Economy and the European Labour Market* (1st ed., pp. 205–214). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003254638-19>
- Kurnaz, İ. & Bülbül, O. G. (2022). Geçici çözümden kalıcı duruma: Koronavirüs salgını ve sonrasında dünya ve Türkiye’de tele çalışma. İçinde Y. Karal (Der.), *Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma* (s. 67–97). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kurnaz, I. (2024). *Esnek Çalışma Biçimleri ile Kadın İstihdamı ve İnsana Yakışır İş Arasındaki İlişkinin Analizi*. Ankara, Uluslararası Çalışma Ofisi. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-12/FINAL%20-%20TR-ILO-Esnek%20Cal%C4%B1sma%20Bicimleri%20ile%20Kad%C4%B1n%20I%CC%87stihdam.pdf> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Kuzucu, A. K., & Aksoy, B. (2024). Y Kuşağı ve Esnek Çalışma: Çalışma Kültüründe Dönüşüm. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 592–610. <https://doi.org/10.47097/piar.1566291>
- Lee, D.-J., & Sirgy, M. J. (2024). Alternative Job Arrangements. In D.-J. Lee & M. J. Sirgy, *Organizational Strategies for Work-Life Balance* (pp. 113–135). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56314-0_8
- Lee, S.-H., Shin, Y., & Baek, S. (2017). Task Characteristics and Work Engagement: Exploring Effects of Role Ambiguity and ICT Presenteeism. *Sustainability*, 9(10), 1855. <https://doi.org/10.3390/su9101855>
- Lewis, S., & den Dulk, L. (2010). Parents’ Experiences of Flexible Work Arrangements in Changing European Workplaces. İçinde K. Christensen & B. Schneider (Eds.), *Workplace Flexibility: Realignment 20th-Century Jobs for a 21st-Century Workforce* (1st ed., pp. 245–261). Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7v9h8.17>
- Lyonette, C. (2015). Part-time work, work–life balance and gender equality. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37(3), 321–333. <https://doi.org/10.1080/09649069.2015.1081225>
- Ma, L., Zheng, Y., & Wei, Y. (2023). The double-edged sword effect of telecommuting on employees’ work engagement: Evidence from China during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 14, 1110108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110108>
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C., Siu, O. L., O’Driscoll, M. P., Simoni, A. S., Shima, S., & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mullens, F., & Gloricux, I. (2024). Reducing working hours: Shorter days or fewer days per week? Insights from a 30-hour workweek experiment. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 41–68. <https://doi.org/10.1093/cjc/bead049>
- Mühl, A., & Korunka, C. (2024). You get what you expect: Assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 703–711. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2379061>
- OECD. (2021, July 28). Telework after COVID-19: Survey evidence from managers and workers on implications for productivity and well-being. OECD Ecoscope. <https://oecd ecoscope.blog/2021/07/28/telework-after-covid-19-survey-evidence-from-managers-and-workers-on-implications-for-productivity-and-well-being/> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Öztürk, U., Yavuz, A., Kaya, M., Yavuz, A. (2023). Vardiyalı Çalışmanın İşle Bütünleşme Algısı ve İş-Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 8(2), 407-431.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Özvurmaz, S., & Öncü, A. (2018). Vardiyalı Ve Nöbet Sistemi Şeklinde Çalışma Düzeninin Hemşireler Üzerine Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(1), 39-46.
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economics*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.3390/economics13010020>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Robelski, S., & Sommer, S. (2020). ICT-Enabled Mobile Work: Challenges and Opportunities for Occupational Health and Safety Systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7498. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207498>
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

- Schmoll, R. (2019). Explaining Work Connectivity Behavior during Non-Work Time with an Extended Theory of Planned Behavior. *ICIS 2019 Proceedings*. 26. https://aisel.aisnet.org/icis2019/behavior_is/behavior_is/26 Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Sharija, C.S. & Sharifah, R.A., 2020. Regulating flexible working arrangements (FWAS) in Malaysia private sector: Are we there yet? *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(4), 13–22.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare*, 10(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2023). Alternative Work Arrangements for the Contemporary Workplace. In R. Singh & S. Ramdeo, *Contemporary Perspectives in Human Resource Management and Organizational Behavior* (pp. 37–54). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30225-1_3
- Steffens, K., Sutter, C., & Sülzenbrück, S. (2023). The concept of “Work-Life-Blending”: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1150707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150707>
- Sweileh, W. M. (2022). Analysis and mapping of global research publications on shift work (2012–2021). *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 17(1), 22. <https://doi.org/10.1186/s12995-022-00364-0>
- Syrek, C. J., Kühnel, J., Nägel, I. J., & Vahle-Hinz, T. (2021). Managing the Work-Nonwork Interface: Personal Social Media Use as a Tool to Craft Boundaries? In C. Korunka (Ed.), *Flexible Working Practices and Approaches* (pp. 39–58). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_3
- Tanimoto, A. S., Ferré Hernandez, I., Hellgren, J., & Sverke, M. (2021). Non-standard Employment Contracts: Characteristics and Consequences of New Ways of Working. In C. Korunka (Ed.), *Flexible Working Practices and Approaches* (pp. 191–211). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_10
- Taşoğlu, J., & Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-85.
- Tenikler, G., Özkaya, Y., & Demirci, K. (2023). Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi–İzmir Örneği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(1).

- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151–177. <https://doi.org/10.1348/096317903765913687>
- TİSK. (2022, Şubat). Yeni nesil çalışma modelleri raporu. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. <https://www.tisk.org.tr> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Torpey, E. M. (2007). Flexible Work: Adjusting the When and Where of Your Job. *Occupational Outlook Quarterly*, Summer 2007, pp. 14–27. https://www.dentonisd.org/cms/lib/TX21000245/Centricity/Domain/1712/Flexible_Work.pdf Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Tutar, K. (2023). İş ve Aile Yaşamı Dengesinde İş Paylaşımının Önemi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(Özel), 161–178. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1364128>
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2021). Uzaktan çalışma yönetmeliği. *Resmî Gazete*, 31419. <https://www.csqb.gov.tr/Media/cyxd4g3n/uzaktan-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma-y%C3%B6netmeli%C4%9Fi.pdf> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- T.C. Resmî Gazete. (2011, April 20). 6252 sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (Kanun No. 6252). *Resmî Gazete*, Sayı: 27911. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6252&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Türkiye Cumhuriyeti. (2003). 4857 sayılı İş Kanunu. *Resmî Gazete* (Sayı: 25134, Tarih: 10.06.2003). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Türkiye Cumhuriyeti. (2004). 5447 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*, 25671, 16 Aralık 2004. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5447&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- United Nations Economic Commission for Europe. (2022). *Handbook on Forms of Employment*. United Nations.
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: Testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212–231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- Veal, A. J. (2023). The 4-day work-week: The new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>

- Yeves, J., Bargsted, M., & Torres-Ochoa, C. (2022). Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health. *Frontiers in Psychology*, 13, 998977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.998977>
- Zamani, E. D., & Spanaki, K. (2023). Affective temporal experiences and new work modalities: The role of Information and Communication Technologies. *Journal of Business Research*, 154, 113311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113311>