

# COVID-19 Sürecinin İş Yaşamına Etkisi: Örgüte Duyulan Güven Algısının Esnek Çalışmaya Etkisinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü\*

(Araştırma Makalesi)

*The Effect of the COVID-19 Process on Business Life: The Moderation Role of Big-Five Personality Traits on The Effect of Trust to Organization on Flexible Working*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1035738

**Zişan Duygu ALİOĞULLARI**

Erzurum Technical University, Department of Administration and Organization, Erzurum, Turkey,

zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr

Orcid No: 0000-0001-6602-0344

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Alioğulları, Z. D. (2022). COVID-19 Sürecinin İş Yaşamına Etkisi: Örgüte Duyulan Güven Algısının Esnek Çalışmaya Etkisinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), Sayfa No.3237-3253.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Örgüte Güven,  
Esnek Çalışma,  
Beş Faktör Kişilik

### Makale Geliş Tarihi:

12.12.2021

### Kabul Tarihi:

18.08.2022

Bu çalışmada, çalışanların örgütlerine duydukları güvenin esnek çalışma üzerindeki etkisi ve beş faktör kişilik değişkeninin bu ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Erzurum ilindeki bir telekomünikasyon firmasının çağrı merkezinde çalışan 228 işgören oluşturmaktadır. Araştırma modelinde yer alan hipotezler SPSS Process Macro analizi ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile beş faktör kişiliğin düzenleyici etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, esnek çalışma modelinin benimsenmesinde örgütlerdeki güven ortamının önemli etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, çalışanların örgütlerine duydukları güvenin esnek çalışma üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu ve beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluğun bu ilişkide düzenleyici rolü bulunduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında uygulamaya ve yazına yönelik öneriler ortaya konulmuştur.

### Keywords:

Trust to  
Organization,  
Flexible Working,  
Big-Five Personality  
Traits.

## ABSTRACT

In this study, the effect of employees's trust to organization on flexible working and the moderating role of big-five personality domains on this relationship has been examined. The research sample consists of 228 employees in call center of a telecommunication firm in Erzurum. The hypotheses included in the research model were tested using SPSS Process Macro. The relations between variables were examined with Correlation

\* Bu çalışma, Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 11.12.2020 tarihli onayı ile gerçekleştirilmiştir.

*Analysis and moderating role of big five personality domains was analyzed by Regression Analysis. According to the results of the study, it was determined that the environment of trust in the organization has a significant effect on the adoption of the flexible working. In thus study, employees's trust to organization had a positive effect on flexible working and extraversion, openness and conscientiousness dimensions of big-five personality domains was moderating role on this relationship. In light of the findings of the current study, practical and theoretical implications were discussed.*

---

## 1. GİRİŞ

### “Krizin üstesinden gelen kendisinin de üstesinden gelir”

#### Einstein

İçinde bulunulan pandemi süreci, yaşam şekillerini değiştirdiği kadar iş yapma şekillerini de etkilemiş ve değiştirmiştir. İşletmeler, hayatlarını devam ettirebilmek için iş yaşamında daha farklı çalışma usul ve yöntemleri bulma arayışına girmiştir. Çok uluslu bir profesyonel hizmetler ağı firması olan Price Waterhouse Coopers'ın (PWC) 2020 yılı Nisan ayında yayınladığı rapora göre geleceğin işleri ve iş yapış biçimleri pandemi koşullarında yapılan işler ve iş yapış biçimleri tarafından şekillenecektir. Bu süreçte örgütlerde dijital dönüşüm önem kazanmış ve dijital çalışma modeline geçiş çok hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Dijitalleşen iş dünyasında iş sürekliliğini etkin ve verimli şekilde sağlayabilen esnek çalışma modeli ve sanal çalışma gibi uygulamalar kullanılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla işletmeler için esnek çalışmaya adapte olmak birer zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorlu süreçte çalışanların yeni bir çalışma modeli olan esnek çalışma modelini benimsemeleri için örgütlerin çalışanlarını desteklemesi ve sahip olduğu teknolojik altyapı ve kaynakları onlara en iyi şekilde sunması gerekmektedir.

Esnek çalışma modelinin çalışma yaşamında hızla yer alması yeni sorunları ve problemleri de beraberinde getirmiştir. Çalışma saatlerinde değişiklik olması, çalışanın esnek çalışmaya hızlı adapte olmak zorunda olması ve çalışma ortamının güvenli olması gibi konular esnek çalışma düzeninin temel tartışma konularından birkaçını oluşturmaktadır (Yörğün, 2020: 106). Esnek çalışma modelinde çalışanlar kendilerini daha az güvende, yalnız ve değersiz hissedebilirler. Bu nedenle işletmeler, oluşan yeni çalışma düzenine uyum sağlayabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların örgütlerine duydukları güven konusunu dikkate almalıdır. Örgütlerde ki güven ortamı, adil bir yönetim anlayışının oluşmasında ve çalışanların gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütlerine güven duymayan, güven duygusu zedelenmiş, yeni bir iş modeline geçerken yeterince bilgilendirilmemiş, bu konuda fikirleri alınmamış ve kendini yalnız hisseden çalışanların esnek çalışma düzenine uyum sağlamaları çok daha zor olacaktır.

Çalışanların esnek çalışma düzenini benimsemesinde ve adapte olmasında örgütlerine inanmaya ve güven duymalarına ihtiyaçları vardır. Tam da bu hususta çalışanların kişiliklerinin esnek çalışma koşullarına uyum sağlamada etkili olduğu konusu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Örgütlerin önlerindeki en büyük problem olan çalışanların esnek çalışma düzenine alışıp alışamadıkları veya alışmaları için ne gibi adımlar atılması gerektiği konuları daha fazla önem kazanmış olup, kişiliklerinin de bu yönde ne gibi bir etki oluşturduğunun tespit edilmesinin önemli olduğu görülmüştür. Yapılan literatür taramasında,

çalışanların örgüte duydukları güven düzeylerinin esnek çalışma düzenine yaklaşımlarını nasıl etkilediğini inceleyen yeterince çalışma olmadığı görülmüştür. Ayrıca beş faktör kişilik değişkeninin bu ilişkide düzenleyicilik rolünün bulunup bulunmadığını araştıran bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ne şekilde olduğunu araştıran bu çalışmanın yapılması önem taşımaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmada yer alan örgüte duyulan güven, esnek çalışma ve beş faktör kişilik değişkenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezler kurulmuş olup bu hipotezlerin teorik temelleri incelenmiştir.

### 2.1. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte duyulan güven literatürde çalışanın, kendisini bir bilinmezlik içerisinde hissetmeyeceğini, örgütün kendisine karşı her zaman açık olacağını, ihtiyaçlarının karşılanıp verilen vaatlerin yerine getirileceğini bilme hali olarak tanımlanmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Bu nedenle örgüte güven, kişinin üyesi olduğu örgütün kendi aleyhine olacak hiçbir faaliyette bulunmayacağına dair inancını yansıtmaktadır (Kramer, 1999: 571). Örgüte güven, literatürde yer alan örgütsel güven kavramının üç alt boyutundan (yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven) biridir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000).

Örgütlerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesinin, hedef ve amaçlarına kolaylıkla ulaşabilmesinin yolu, örgütün hedeflerini ve aldığı kararları kendi hedefleri ve kararları gibi benimseyen nitelikli çalışanları bünyesinde bulundurmasından geçmektedir. Çalışanın örgütün hedeflerini kendi hedefi gibi benimsemesinin altında yatan en önemli olgulardan biri ise güvenli bir örgüt ortamında çalışmasıdır. Örgütüne güvenen, örgütünün kendisini önemseydiğini ve değerli bulduğunu hisseden çalışan bunu iş yapış şekline ve motivasyonuna yansıtacaktır. Yapılan çalışmalarda örgüte duyulan güven düzeyinin yüksek olmasının örgütteki bilgi akışını olumlu yönde etkilediği bunun sonucunda da örgütte açık iletişim politikasının oluşmasına yardım ettiği görülmüştür (Callaway, 2006: 23-24; McCauley ve Kuhnert, 1992: 265). Örgütteki güven iklimi çalışanların performansının artmasına ve stresin azalmasına da olanak sağladığı bulunan diğer bulgular arasında yer almaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

### 2.2. Esnek Çalışma

Esnek çalışma düzeni, klasik çalışma düzeninden farklı olarak çalışanların çalışacakları günleri, işe başlama ve işi bitirme saatlerini kendilerinin seçtiği bir çalışma düzenidir. Esnek çalışma, yer, zaman ve çalışma koşullarında farklı alternatiflere izin veren çalışma düzenini ifade etmektedir (Becker vd., 1993: 6; Sharafizad, Paull ve Omari, 2011: 44). Esnek çalışma, sadece çalışma yerinin, süresinin veya uygulamalarının tarafların istediği şekilde düzenlenmesi olarak algılanmamalıdır. Esnek çalışma, çağın getirdiği değişimin çalışma şartlarına uygulanması ya da uyarlanması olarak da tanımlanmaktadır (Aktay, 1999: 54). Esnek çalışma düzenini etkileyen ve değiştiren birçok faktör bulunmaktadır. Küreselleşme, uluslararası rekabet, ekonomik ve teknolojik değişim, işsizlik, işgücü niteliğindeki düşüş ve uygulanan ücret sistemleri faktörler arasında yer almaktadır (İstanbul Barosu, 2002; TİSK, 1994).

Esnek çalışma modeli, istenilen zaman ve şartlarda çalışma imkânı sağlayan bir yapıda olduğu için çalışanlar enerjilerinin yüksek olduğu günün en verimli saatinde çalışabilmektedir. Bu durum çalışanın iş yerindeki verimlilik ve performansını olumlu yönde etkilemektedir (Wong, Bandar ve Sali, 2017). Esnek çalışma modelinin bir diğer olumlu yönü yapılacak işler evden veya ofis dışından da takip edilebilecek olup bu durum işyeri giderlerinin azalmasına katkıda bulunacaktır. Bu durum çalışanların ücretlerine olumlu yönde yansıtacak olup buna göre yeni bir ücret sistemi gelişebilecektir (Asiltürk, 2011: 92; Çelik, 2007: 23). Yapılan çalışmalar esnek çalışmanın, iş tatmini (Rogier ve Padgett, 2004), bağlılık (Kördeve, 2016) ve çalışanın mutluluğu (Scandura ve Lankau, 1997) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Değişim, bugünün iş dünyasında kaçınılmaz bir süreçtir. Çalışanların yeni bir çalışma düzenini benimsemelerinde en önemli etken örgütlerine duydukları güven duygusudur. Örgütüne güvenen, örgütü tarafından desteklendiğine inanan, haklarının örgütüne korunacağına inanan bir çalışan değişim sürecine destek olacaktır. Kişi kurumuna güvenmiyorsa yaptığı işler ona ağır gelecek ve bu iş yükünden kurtulmanın yollarını arayacaktır. Kotter ve Schlessinger (1979) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütlerine olan güvenlerinin planlanan bir değişime karşı direnç gösterme davranışını engellediği görülmüştür. Bununla birlikte örgüte duyulan güvenin çalışanın yenilikçi çalışma davranışı sergilemesi üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür (Küçük ve Günaydın, 2021; Costigan vd., 1998). Çalışanın örgüte duyduğu güven yüksek düzeyde ise esnek çalışma düzenine daha kısa sürede uyum sağlaması öngörülmektedir. Yukarıdaki teorik bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

**H1: Örgüte güvenin, çalışanların esnek çalışma modeline uyum sağlamalarında olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.**

### 2.3. Beş Faktör Kişilik

Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran, kendine özgü duygu, düşünce ve davranış kalıplarının toplamıdır (Smith vd., 2003). Bireylerin kişilik özelliklerini tanımlamaya yönelik yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri olan beş faktör kişilik kuramı, kişilik özelliklerinin belirlenmesinde ve kişilerin nasıl bir kişilik yapısına sahip olduğunun bilinmesinde evrensel uygulanabilirliği olan bir sıralamadır. Beş faktör kişilik özellikleri; dışa dönüklük, duygusal denge, sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açıklık olarak sınıflandırılmaktadır (McCrae ve Costa, 1991: 227).

*Dışa Dönüklük;* bireylerin girişken, sosyal ve sıcakkanlı olma gibi kişilik özelliklerini yansıtırken diğer uçta bulunan içe dönüklük; çekingen, sessiz ve utangaç olma gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (Caspi vd., 2005: 456-457).

*Sorumluluk;* düzenli, plânlı, titiz, hedefe ulaşmada istekli, sabırlı ve başarıya gereksinimi yüksek olma gibi kişilik özelliklerini yansıtırken diğer uçta bulunan düşük sorumluluk ise; plansız, düzensiz ve disiplinsiz olma gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (McCrae ve Costa, 1991: 227; McCrae ve John, 1992: 181).

*Uyumluluk;* bireylerin birbirlerine karşı yardımsever, düşünceli, kibar ve hoşgörülü olmalarını ifade ederken diğer uçta bulunan uyumsuzluk; bir takımın üyesi olamama, saldırgan, kaba ve kibirli olma gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (Caspi vd., 2005: 459; McCrae ve John, 1992: 181).

*Duygusal denge*; bireylerin duygularının tutarlı olması, onları kontrol edilebilmesi, rahat, kararlı ve özgüvenli olma gibi kişilik özelliklerini yansıtırken diğer uçta bulunan duygusal dengesizlik (nevrotiklik); gergin, kaygılı, bunalımlı, stresli ve özgüvensiz olma gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (Caspi vd., 2005: 457; McCrae ve Costa, 1991: 200-203).

*Deneyime açıklık*, bireylerin yeni deneyimlere ve yeni şeyler öğrenmeye ne derece açık olduğunu yansıtan yaratıcılık, meraklılık, hayalci ve açık fikirli olma gibi kişilik özelliklerini yansıtırken diğer uçta bulunan deneyime açık olmama; geleneksel, katı, sıradan ve uysal olma kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (Caspi vd., 2005: 460; McCrae ve Costa, 1991: 186).

Beş faktör kişilik kuramı, her bir bireyin sıralamadaki iki zıt kutbu arasında bir yerlerde olduğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Personel seçiminde adayların kişiliklerinin işe uyum düzeyini saptamak amacıyla kullanılması gibi iş hayatının birçok alanında beş faktör kişilik kuramı kullanılmıştır. Yapılan literatür taramasına göre Barrick ve Mount (1991) çalışanların örgütteki performanslarının kişilikleri ile ilişkili olup olmadığı yönünde yaptıkları çalışmada, uyumlu ve dışa dönüklük çalışanların işteki performanslarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Lounsbury vd. (2003) sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerine sahip çalışanların kariyerlerinden daha fazla memnun olduğunu bulmuştur.

Demir ve Dalkılıç (2021) algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini araştırdığı çalışmada deneyime açık bireylerin kendilerini aşırı nitelikli ve üstün görme düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca deneyime açık bireylerin sinik davranış sergileme düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çolak, Yıldırım ve Esen (2018) çalışmasında çalışanların yalan söyleme eğilimleri ile iş yerinde üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici rolü olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmaya göre, sorumluluk duygusu yüksek çalışanların yalan söyleyerek üretkenlik karşıtı davranışta bulunma olasılığının diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Kaiseler vd. (2012) sporcular üzerinde yapmış olduğu çalışmada, sporcuların yaşadığı stres yorgunluğunun algılanan kontrol üzerindeki etkisinde beş faktör kişilik değişkeninin düzenleyici etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Buna göre nevrotik (duygusal olarak dengesiz) kişilerin stresle başa çıkmada daha avantajlı oldukları ve bu kişilerin daha az stres yaşayarak daha kontrollü oldukları ortaya çıkmıştır. Örgüte güven ile esnek çalışma arasında beş faktör kişiliğinin düzenleyici rolünün olduğuna dair yapılan araştırma olmamakla birlikte bazı araştırmalar, örgüte güven ile esnek çalışma arasındaki ilişkide kişiliğinin düzenleyici rolünün bulunabileceğine yönelik bilgiler sunmaktadır. Bu bağlamda geliştirilen çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**H<sub>2</sub>: Çalışanların dışa dönük olmalarının, örgüte güvenleri ile esnek çalışmaları arasında düzenleyici etkisi bulunmaktadır.**

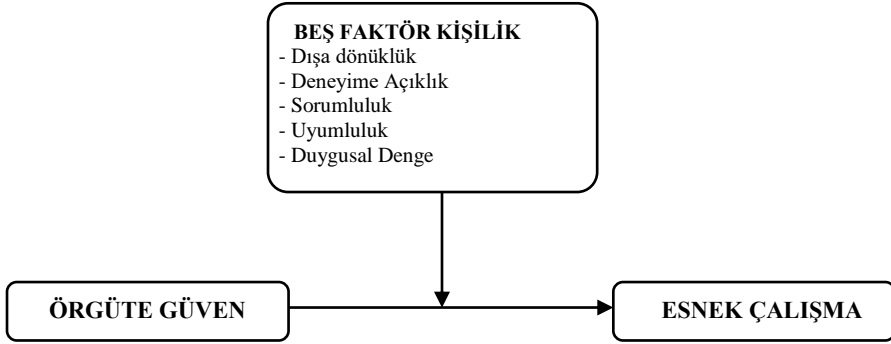
**H<sub>3</sub>: Çalışanların deneyime açık olmalarının, örgüte güvenleri ile esnek çalışmaları arasında düzenleyici etkisi bulunmaktadır.**

**H<sub>4</sub>: Çalışanların sorumlu olmalarının, örgüte güvenleri ile esnek çalışmaları arasında düzenleyici etkisi bulunmaktadır.**

**H<sub>5</sub>: Çalışanların uyumlu olmalarının, örgüte güvenleri ile esnek çalışmaları arasında düzenleyici etkisi bulunmaktadır.**

**H6: Çalışanların duygusal dengeli olmalarının, örgüte güvenleri ile esnek çalışmaları arasında düzenleyici etkisi bulunmaktadır.**

Araştırma amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Örneklem ve Ölçekler

Bu çalışma, doğası itibarıyla sürekli değişime, gelişime ve dijitalleşmeye açık ve yatkın olan çağrı merkezindeki çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Pandemi sürecinde çağrı merkezleri, işlerini bilgisayar ve telefon üzerinden yapmakla kalmayıp esnek çalışma sistemine en hızlı geçiş yapan kurumların başında gelmektedir. Köse (2021) tarafından yapılan çalışmada çağrı merkezlerinin esnek çalışmaya daha kolay biçimde adapte olmasını sağlayan bir yapıda oldukları vurgulanmıştır. Bununla birlikte pandemi sürecinde iş yükü artan çağrı merkezi çalışanlarının kendilerini güvende hissetme ihtiyaçlarının olduğu yapılan araştırma sonucunda elde edilmiştir. Çağrı merkezlerinin başarılı olmaları, dış çevrede meydana gelen değişimlere hızlıca uyum sağlamalarına ve ortamın gerektirdiği koşulları hemen öğrenip çalışanların bu ortama hızlıca adapte olmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda çalışmanın, esnek çalışma modelini hızla devreye sokan, çalışma saatlerini ve sürelerini buna göre ayarlayan çağrı merkezlerinde yapılması uygun görülmüştür.

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının örgütlerine duydukları güvenin esnek çalışma modelini benimsemelerinde ne yönde etkili olduğunu ve bu etkide çalışanların sahip oldukları kişilik türlerinin düzenleyicilik rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Bu sebeple Şekil 1'deki model doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ana kütlelerini, Erzurum'da faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firması çağrı merkezinin tüm çalışanları oluşturmaktadır. Anket, kolayda örnekleme yöntemi ile işletme çalışanlarına 2021 yılı ocak ayında uygulanmıştır. Firma yöneticilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda; Erzurum ilinin merkez şubesinde 538 çalışanı bulunan firmanın tüm çalışanlarına online anket dağıtılmış olup toplamda 228 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Ana kütleyle temsil eden örneklem sayısının yeterlidir. Anket formundaki ölçekler daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş ölçeklerdir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 6 sorudan oluşmakta olup

çalışanların demografik bilgileri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, araştırmadaki ölçeklerle ilgili sorular yer almaktadır. Ölçekteki ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendirilen 5’li Likert tipi ölçeği kullanılmaktadır.

Çalışmamızda faktör yükü alt değeri 0,40 olarak alınmış ve bu değerden düşük maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır (Hair vd., 2006: 112). Öncelikle veriler tasnif edilmiş olup hatalı veri girişinin olmadığı görülmüştür. Uç değerlerin tespiti aşamasında Mahalanobis mesafesine bakılmış olup uç değerlerin olmadığı görülmüştür. Kline’e (2011) göre yapısal eşitlik modelleme çalışmalarında basıklık indeksinin 3’ün altında, çarpıklık indeksinin ise 10’un altında olması durumunda verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (Akt: Gürbüz ve Şahin, 2016: 332-333). Sonuç olarak araştırmadaki verilerin normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir.

**Örgüte güven.** Araştırmada Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından geliştirilen ve *örgütsel güven iklimi* olarak adlandırılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, örgüte güven (8 md.), yöneticiye güven (10 md.) ve çalışma arkadaşlarına güven (9 md.) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada, yalnızca çalışanların örgütlerine duydukları güven düzeyleri ölçülmek istenmiş ve 8 maddelik örgüte güven alt boyutu soruları kullanılmıştır. Örgüte güven ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde faktör ağırlık değerleri tüm maddelerin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. AMOS programı tarafından önerilen gerekli modifikasyonlar yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğe ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir (CMIN/DF: 2,278; GFI: ,963; CFI: ,989; NFI: ,981; TLI: ,983; RMSEA: ,075). Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve “varimaks” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA yapılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapıda olduğu cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,964 olduğu görülmüştür.

**Esnek çalışma.** Çalışanların esnek çalışma modeline yönelik tutumlarını ölçmek için Albion (2004) tarafından geliştirilen *esnek çalışma ölçeği* kullanılmıştır. İki farklı esnek çalışma ölçeğinin yer aldığı çalışmada 11 maddeden oluşan ilk ölçek kullanılmıştır. Ölçek engeller/bariyer (6 md.) ve iş-yaşam dengesi (5 md.) olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde faktör ağırlık değerleri tüm maddelerin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Üç maddenin faktör yükünün 0,40’tan düşük olduğu görülerek bu maddeler analizden çıkartılmıştır (*İş yerimdeki diğer çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan çalışanlara olumsuz tepki gösterirler; Daha kısa saatlerde çalışmak, işyerimde yükselmemi olumsuz etkiler; İş yerimdeki yöneticiler, esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan çalışanlara olumsuz tepki gösterirler.*  $p = ,22; ,22; ,21$ ). Daha sonra ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüş olup program tarafından önerilen gerekli modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonucunda AMOS programının uygulanabilecek bir modifikasyon önermemesi sonucunda esnek çalışma ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup maddeler tek boyut olarak alınmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğe ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir (CMIN/DF: 2,537; GFI: ,958; CFI: ,974; NFI: ,958; TLI: ,954; RMSEA: ,080). Ölçeğin tek faktörlü yapıda olduğu cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ise ,879 olduğu görülmüştür. Ayrıca geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek için temel bileşenler analizi ve “varimaks” eksen

döndürmesi tekniği ile KFA analizi yapılmış olup ölçeğin yine tek faktörlü yapıda olduğu görülmüştür.

**Beş faktörlü kişilik ölçeği.** Çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Gosling, Rentfrow ve Swann (2003) tarafından geliştirilen 10 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlu sorular mevcut olup, analizden önce dönüştürülme işlemi yapılmıştır. Her bir boyutlar bir iç tutarlılık ölçüm yöntemi olan düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarına bakılarak karar verilmiştir. Literatürde 0,30 ya da daha yüksek korelasyona sahip maddelerin anlamlıdır (Büyüköztürk, 2011). Duygusal denge boyutunda yer alan bir madde (eleştirici ve kavgacıyımdır; ile uyumluluk boyutunda yer alan bir maddenin (endişeli ve kolay üzülen bir kişiyim) düzeltilmiş madde-toplam korelasyonunun önerilen 0,30 değerinden düşük olduğu görülmüştür (,183; ,119). Ayrıca bu maddelere ait faktör yüklerine de bakılmıştır (,16; ,68). Faktör yükü düşük bu maddelerin bir maddesi çıkarıldığında geriye bir maddenin bir boyutu temsil edeceği görülmüştür. Bu yüzden duygusal denge ve uyumluluk boyutlarında bulunan iki maddenin de ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Sonuçta kişilik tiplerini ölçmek için kullanılan dışa dönüklük, yaşantıya açıklık ve sorumluluk ölçekleri güvenilir olup; uyumluluk ve duygusal denge ölçeklerinin ise güvenilir çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,78 olduğu görülmüştür. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarının Çolak, Yıldırım ve Esen'in (2018) çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Sonuç olarak, ölçeğe yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde faktör ağırlık değerleri tüm maddelerin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Program tarafından önerilen gerekli modifikasyonlar yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğe ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir (CMIN/DF: 2,550; GFI: ,982; CFI: ,970; NFI: ,953; TLI: ,909; RMSEA: ,081).

### 3.2. İşlem

Araştırmada SPSS 21.0 ve AMOS 21 programları kullanılmıştır. SPSS programı ile cronbach alpha güvenilirlik analizi testi, normallik testi, Pearson korelasyon testi, hiyerarşik regresyon analizi, düzenleyici değişkenle regresyon analizi yapılmıştır. AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere “varimaks” eksen döndürmesi, açımlayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

Katılımcıların %33'si erkek, %67'si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %85'i 30 yaş altında olup, 25-31 yaş grubundakiler örneklemin büyük kısmını oluşturmaktadır (%62). Bekar çalışanlar, %73 gibi yüksek bir oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %76'sı lisans mezunudur. Bu da çalışanların eğitim durumlarının en az üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma sürelerine bakılacak olunursa %64'ünün 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %17'sinin işletmede bulunma sürelerinin 1 yıldan az olduğu bilinmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan katılımcıların işletmede uzun çalışmadıkları tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca %92 gibi yüksek bir oranla çalışanların herhangi bir idari görevlerinin bulunmadığı görülmüştür.



#### 4.1. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 1’de değişkenlere ait ortalama değerlere, standart sapma değerlerine, değişkenler arası korelasyon ve cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

No	Değişken	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6
1	Esnek Çalışma	4,87	,808	(,879)					
2	Örgüte Güven	4,22	,801	,162*	(,964)				
3	Dışa dönüklük	3,90	,948	,082	,036	(,728)			
4	Deneyime Açıklık	3,87	,906	-,073	-,066	-,557	(,761)		
5	Sorumluluk	3,85	,919	-,009	,162*	,407**	-,384**	(,807)	
6	5 faktör kişilik***	3,88	,921	,159*	,197**	-,175**	,449**	,433**	(,780)
Birleşik Güvenilirlik (CR)				0,911	0,931	0,801	0,845	0,942	0,713
Açıklanan Ortalama Varyans Değeri (AVE)				0,847	0,661	0,93	0,594	0,784	0,596

\*p<0,05; \*\*p<0,01. Parantez içerisinde gösterilen değerler ölçeklerin C.Alpha değerleridir.

\*\*\* 5 faktör kişilik; dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin ort. ’dır

Tablo 1’e göre çalışanların örgütlerine duydukları güven düzeyi oldukça yüksektir (ort=4,22). Aynı zamanda çalışanların esnek çalışmaya yönelik isteklerinin de oldukça yüksek olduğu görülmüştür (ort=4,87). Çalışanların kişilik türlerine baktığımızda dışa dönük, deneyime açık ve sorumluluk sahibi bireyler oldukları görülmektedir. Tablo 1’de görüldüğü gibi esnek çalışma ile örgüte güven (r= ,162) arasında %99 önem seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanın örgütüne duyduğu güven düzeyi arttıkça esnek çalışma modelini daha fazla benimsediği ve adapte olduğu görülmüştür. Sorumluluk kişilik özelliği ile örgüte güven (r= ,162) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, sorumluluk kişilik özelliğinin beş faktör kişilik alt boyutlarından dışa dönüklük ve deneyime açıklık ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca Tablo 1’e göre her bir ölçeğin yakınsama ve ayrışma geçerliliğini sağladığı da görülmüştür.

#### 4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerindeki etkisinde beş faktör kişilik değişkeninin düzenleyici rolünü test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny’nin (1986) geleneksel yönteminden daha güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu söylenmektedir (Gürbüz, 2019: 94). Analizler, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro programı ile yapılmış olup bootstrap tekniği/5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır. Hipotezlerin ölçümü için Process Macro istatistik programında Model 1 seçilmiştir. Elde edilen regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Düzenleyici Etkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

Değ.	Model 1 (W=Dışa dön.)			Model 2 (W =D. Açıklık)			Model 3 (W=Sorumluluk)		
	b	S.H	t	b	S.H.	t	b	S.H.	t
.									

<b>Sabit</b>	3,14*** [3,08; 3,20]	,032	95,92	3,14*** [3,08; 3,21]	,033	95,21	3,15*** [3,09; 3,22]	,033	94,17
<b>Örgüte Duyulan Güven (X)</b>	,09*** [,034; ,16]	,031	3,05	,08** [,018; ,14]	,031	2,56	,08** [0,18; ,14]	,032	2,55
<b>W</b>	,06 [-,02; ,14]	,041	1,46	-,06 [-,15; ,02]	,044	-1,45	-,013 [-,10; ,07]	,04	-,30
<b>X.W.</b>	-,14*** [-,22; -,06]	,040	-3,50	,12** [,04; ,19]	,039	3,08	-,12** [-,20; -,04]	,04	-2,95

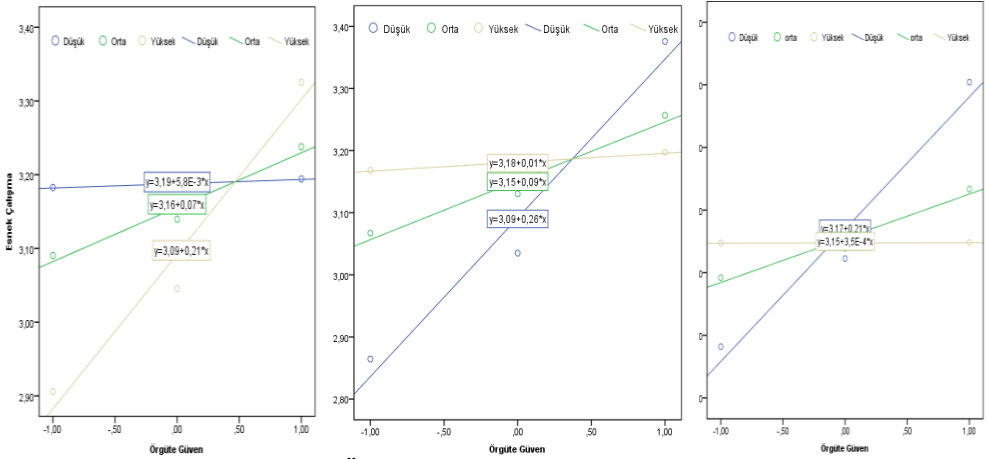
**Not: Model 1:**  $R = ,2868$ ;  $R^2 = ,0822$ . **Model 2:**  $R = ,2638$ ;  $R^2 = ,0696$ . **Model 3:**  $R = ,2527$ ;  $R^2 = ,0639$ .

\*\*\*  $p < ,001$ , \*\*  $p < ,01$ , \*  $p < ,05$ . S. H.: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 2'ye göre örgüte duyulan güvenin, esnek çalışma üzerinde anlamlı ve olumlu yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ( $b = ,09$ ; %95 [-,034/ ,16];  $t = 3,05$ ;  $p < ,05$ ). Bu doğrultuda  **$H_1$  hipotezi kabul edilmiştir**. Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda kişilik boyutlarından, uyumluluk ve duygusal denge alt boyutlarının güvenilir olmadığı sonucuna ulaşılmış olup bu alt boyutlar analizden çıkartılmıştır. Dolayısıyla  **$H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri ret edilmiştir**. Analiz sonuçlarına göre, örgüte duyulan güven (X), dışadönüklük (W) ve etkileşimsel etki (X.W) değişkenlerinin esnek çalışma üzerindeki değişimin yaklaşık %8'ini ( $R^2 = ,822$ ) açıkladığı görülmektedir.

Örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerine etkisinde dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk değişkenlerinin düzenleyici etkisi ölçülmüştür. Dışa dönük kişilik özelliğinin, örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığına yönelik oluşturulan Tablo 2'deki model 1 sütunundaki veriler ( $b = -,14$ ; %95 [-,22/ -,06];  $t = -3,50$ ;  $p < ,05$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu doğrultuda oluşturulan  **$H_2$  hipotezi kabul edilmiştir**. Deneyime açık olma kişilik özelliğinin örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığı Tablo 2'de bulunan model 2 sütununda gösterilmiştir. Model 2 verilerine göre, örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerindeki etkisinde deneyime açık olmanın düzenleyici rol oynadığı görülmüştür ( $b = -,12$ ; %95 [,04/ ,19];  $t = 3,08$ ;  $p < ,05$ ). Bu doğrultuda oluşturulan  **$H_3$  hipotezi kabul edilmiştir**. Ayrıca örgüte duyulan güven, deneyime açıklık ve etkileşimsel etki (X.W) değişkenlerinin esnek çalışma üzerindeki değişimin yaklaşık %6'sını ( $R^2 = ,06$ ) açıkladığı görülmektedir. Sorumlu olma özelliğinin örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerine etkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığı ise model 3'de gösterilmiştir. Model 3'e göre sorumluluk değişkeninin örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynadığı görülmüştür ( $b = -,12$ ; %95 [,20/ -,04];  $t = -2,95$ ;  $p < ,05$ ). Dolayısıyla  **$H_4$  hipotezi kabul edilmiştir**. Bunun yanında örgüte duyulan güven, sorumluluk ve etkileşimsel etki (X.W) değişkenlerinin esnek çalışma üzerindeki değişimin yaklaşık %6'sını ( $R^2 = ,06$ ) açıkladığı görülmektedir.

Düzenleyici etkinin nasıl olduğunu daha ayrıntılı anlamak amacıyla dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk değişkenlerine ait farklı düzeylerde (düşük, orta ve yüksek) örgüte duyulan güvenin, esnek çalışma üzerindeki etkisinin anlamlılığına yönelik eğim analizi yapılmıştır. İlgili düzenleyici ve bağımsız değişkenler çoklu bağlantılılık problemini aşmak adına merkezileştirilmiştir. Düzenleyici değişkenlere ait eğim analizi sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisinin Grafikselleştirilmesi**

Eğim analizi sonuçlarına göre (Şekil 2), *dışa dönüklük* düzeyi düşük ( $t = 4,29$ ;  $p < 0,05$ ) ve orta ( $t = 2,67$ ;  $p < 0,05$ ) olan çalışanların, esnek çalışma modelini benimsemelerinde örgütlerine duydukları güvenin etkili olduğu görülmüştür. Buna karşılık olarak, dışa dönüklük düzeyi yüksek olan çalışanların, esnek çalışma modelini benimsemelerinde örgütlerine duydukları güvenin etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $t = 0,13$ ;  $p > 0,05$ ).

Deneyime açık çalışanların, örgütlerine duydukları güvenin esnek çalışma modelini benimsemeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, *deneyime açıklık* düzeyi düşük çalışanların, esnek çalışma modelini benimsemelerinde örgütlerine güven duymalarının herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür ( $t = 3,13$ ;  $p > 0,05$ ). Ancak deneyime açıklık düzeyinin yüksek ( $t = 3,92$ ;  $p < 0,05$ ) ve orta ( $t = 2,05$ ;  $p < 0,05$ ) olması durumunda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Son olarak, *sorumluluk* düzeyi düşük çalışanların, esnek çalışma modelini benimsemelerinde örgütlerine güven duymalarının anlamlı olduğu görülmüştür ( $t = 3,90$ ;  $p < 0,05$ ). Buna karşılık olarak, sorumluluk özelliğinin yüksek ( $t = 0,067$ ;  $p > 0,05$ ) ve orta ( $t = 1,91$ ;  $p > 0,05$ ) olması durumunda düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı gözlenmiştir.

## 5. SONUÇ

COVID-19 süreci, iş dünyasında *bilinen referansların yok olması* olarak tanımlanmaktadır. Pandeminin getirdiği yeni normal ile eski çalışma model ve düzenlerinden dijital çalışma model ve düzenine geçiş yapılmak zorunda kalınmıştır. Bu süreçte dijital çalışmanın getirdiği esnek çalışma modeli hayatımıza girmiş ve herkes tarafından deneyimlenmek zorunda kalınmıştır. Esnek çalışma düzeninde çalışanların örgüt ortamından uzak çalışmaları,

çalışanların kendilerini yalnız ve değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Josh Bersin Academy (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre esnek çalışma düzeninde %54 gibi bir oranla çalışanların zihnini en çok işyerindeki güvenlik ve güven algısı meşgul etmiştir. Bu noktada, çalışanlar örgütleri için değerli olduklarını hissetmeye, örgütünün verdiği kararların kendi lehine olacağına ya da en azından kendisine zarar vermeyeceğine inanmaya ihtiyaçları vardır.

Çalışanın örgütte ödüllendirilmesi, yönlendirilmesi ve desteklenmesi örgütlerine duyacağı güven algısını olumlu yönde etkilemektedir (Zohar, 2010). Güven azlığı ise örgütlerde merkezileşmeyi artırmakta bu durum ise çalışanların dışarıdan denetlenmesini gerekli kılmaktadır. Örgütlerine güven duymadan çalışanların bir arada verimli ve etkin bir biçimde çalışmaları çok katı denetim uygulamalarıyla mümkün olabilir (Sargut, 2010). Bu bilgiler ışığında esnek çalışma modelinin benimsenmesinde çalışanın örgüte güven duyması gerekli kılınmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda çalışanın örgüte duyduğu güvenin esnek çalışma modelinin benimsenmesi üzerinde etkisi olacağı görülmüştür (Küçük ve Günaydın, 2021). Bununla birlikte çalışanın kişilik özelliklerinin örgütlerin başarılı olmasında etkin rol oynadığı yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Barrick ve Mount, 1991; Lounsbury vd., 2003).

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının örgüte duydukları güvenin esnek çalışma modelini benimsemelerinde ne yönde etkisi olduğunu ve bu etkide çalışanların sahip oldukları kişilik türlerinin düzenleyicilik rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Literatür incelemesinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yönleri ile elde edilen sonuçların literatüre önemli düzeyde katkı sunacağı açıktır.

Analiz sonucunda, araştırmanın yapıldığı çağrı merkezi insan kaynakları departmanın, işgören seçiminde dışa dönük bireyleri tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların örgütlerine duydukları güven ve esnek çalışma modelini benimseme düzeylerinin de oldukça yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmada, çalışanlar ve örgütleri arasında bir dayanışma ve güven ortamının olmasının onların esnek çalışmaya yönelik olumlu tutumlar beslemelerine ve daha önce deneyimlemedikleri bu çalışma modeline olumlu yaklaşımlarına neden olduğu bulunmuştur. Örgütsel güven düzeyi yüksek çalışanlar, esnek çalışma modelini benimseyip daha kolay adapte olacaklar ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getireceklerdir. Elde edilen sonuçlar ile daha önceki çalışma sonuçlarının örtüştüğü görülmüştür (Kotter ve Schlessinger, 1979).

Örgüte duyulan güvenin esnek çalışma modelinin benimsenmesi üzerindeki etkisinde dışa dönüklük düzeyi düşük ve orta olan çalışanların, esnek çalışma modelini benimsemelerinde örgütlerine duydukları güvenin etkili olduğu görülmüştür. Dışa dönük olmayan veya bu özelliği düşük düzeyde olan bireylerin, esnek çalışma modelini daha iyi benimsedikleri görülmüştür. Buna göre, insanlarla iyi iletişim kurabilen, girişken, sosyal ve sıcakkanlı bireylerin çalışma ortamlarından ve çalışma arkadaşlarından uzak çalışma modelini temsil eden esnek çalışma stilini benimseyemedikleri görülmüştür. Araştırma sonucunda dışa dönük bireylerin, evden çalışma ve esnek çalışma stilini benimseyemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, dışa dönük çalışanların örgütlerine duydukları güven düzeylerinin bu çalışma stilini benimsemeleri üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir kısmının (%62) 25-30 yaş aralığında olduğu bilgisinden yola çıkılarak, gençlerden oluşan çalışanların iş yeri ortamını sosyalleşmek, sosyal ilişkiler kurmak

ve uzun vadeye dönük ilişkiler geliştirmek amacıyla gördükleri düşünülebilir. Dışa dönük bireyler, kalabalıklarda olma fikrine sıcak bakıp kalabalıklarda olmayı istemektedirler. Bu nedenle esnek çalışma şartları onlara cazip gelmeyebilir. Diğer yandan dışa dönük çalışanların esnek çalışma şartlarında yeterince öz disiplin sağlayamadıkları veya motive olamadıkları sonucuna ulaşılabilir. Araştırma sonuçları yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Tekin, 2012).

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, örgüte duyulan güvenin esnek çalışma modelinin benimsenmesi üzerindeki etkisinde deneyime açıklık düzeyi yüksek çalışanların esnek çalışma modelini benimsemelerinde örgütlerine duydukları güvenin etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deneyime açık bireyler, yenilikçi, yaratıcı ve gelişime odaklı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu bireyler meraklı, hayal gücü kuvvetli ve değişime de açıktırlar (McCrae ve Costa, 1991). Esnek çalışma modelini benimsemede ve bu modele geçmede deneyime açık çalışanların daha istekli oldukları söylenebilir. Bu çalışanların, örgütlerine duydukları güvenin esnek çalışma modelini benimsemelerinde etkili olduğu da bulunmuştur. Deneyime açık bireyler, geleneksel modeller yerine yeni şeyler deneyimlemeyi ve kendi seçimlerini kendileri yapabilmeyi istemektedir. Arasteh vd. (2012) çalışmalarında deneyime açıklık seviyesi yüksek olan kişilerin girişimcilik eğilimlerinin de yüksek olduğunu bulmuştur. Bu çalışma, araştırma sonuçları ile yakınlık göstermektedir.

Araştırmada son olarak, örgüte duyulan güvenin esnek çalışma modelinin benimsenmesi üzerindeki etkisinin sorumluluk düzeyi düşük kişilerde güçlendiği görülmüştür. Sorumlu kişiler, başarıya ulaşmada hırslı, planlı, disiplinli ve çalışkan kişilerdir. Aynı zamanda bu bireyler başladığı bir işi bitirebilen, etik ilke ve ahlaki değerlere bağlı bireylerdir (McCrae ve Costa, 1991). Bu özelliklere sahip kişiler, hiyerarşik yapıdaki örgütlerde daha başarılı olabilirler. Fiziksel bir ortamda bulunma, bir arada çalışma, ekip çalışması ile başarıya ve hedeflere ulaşma sorumluluk düzeyi yüksek çalışanlar da daha önemlidir. Bu kişilerin, bir kurumun, markanın ve amacın bir parçası olduklarını hissetmeleri gerekmektedir. Bu yüzden, sorumluluk düzeyi düşük çalışanların esnek çalışmaya daha yatkın oldukları görülmüştür. Ayrıca bu kişilerin, örgütlerine duydukları güvenin esnek çalışma modelini benimsemede etkili olduğu da bulgulanmıştır.

Sonuç olarak, yeni dünya düzeninin getirdiği yeni bir çalışma stili olan esnek çalışmaya çalışanların adapte olmalarında ve bu şekilde çalışmalarında örgütlerine duydukları güvenin etkili olduğu bulunmuş olup çalışanların örgütlerine duydukları güvenin ötesinde kişilik özelliklerinin de bu ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu görülmüştür. Beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık özelliklerinin de esnek çalışma modelinin benimsenmesinde düzenleyici rol oynadıkları bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınında belirli bir boşluğu doldurduğu ve önemli katkılar sunduğu görülmektedir. İlk olarak yapılan çalışmayla çalışanın örgütüne güven duymasının önemli olduğunu, esnek çalışma modelinin benimsenmesinde işletmelerdeki bu güven ortamının önemli etkisinin bulunduğunu bununla birlikte önemli bir değişken olan çalışan kişilik özelliğinin örgütlerin çalışma stillerine adapte olmada etkili rol oynadığı bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre çağrı merkezi çalışanlarının örgüte güven ile esnek çalışma modelini benimseme seviyelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanlardan beklenen

kişilik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma ile literatürde önemli bir boşluğu doldurduğu açıktır.

### 5.1. Yönetmel Çıkarımlar ve Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler literatüre önemli katkı sağlamakta olup gelecek çalışmalar için bazı öneriler getirilebilir;

- ✓ Çalışma sonucunda esnek iş yapma şeklini benimseyen işletmelerin çalışanlar tarafından talep edilen işletmeler oldukları görülmüştür. Her kademedeki çalışan ve yöneticinin de daha esnek olma ihtiyacının arttığı görülmüştür. Bu da yönetim uygulamalarında yenilenme ve yetkinlikleri güçlendirme ihtiyacını doğurmaktadır.
- ✓ Kurumlarda yenilenme ve yetkinlikleri güçlendirme ihtiyacının oluşması ile işletmelerde kurumsal kültür ve liderlik anlayışının da değişmesi gerekebilir.
- ✓ Araştırma sonucunda örgüte duyulan güvenin, esnek çalışma modelinin benimsenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin, çalışanların kendilerini daha güvende hissedeceği, örgüt tarafından olumsuz bir tepkinin oluşmayacağına dair kurumsal değerler, etik prensipler, politikalar ve kurallar çerçevesinde yenilikler yapması önerilmektedir.
- ✓ Çalışanların güven duymadığı ve kendilerini tehdit altında hissettikleri bir ortamdan uzak olmaları için yöneticilerin, çalışanlara koçluk veya mentorluk yapmaları önerilmektedir.
- ✓ Çalışanların kişilik özelliklerinin esnek çalışma düzenine geçişte önemli olduğu ve örgütlerin insan kaynakları departmanlarının işgören seçiminde adayların kişilik özelliklerini dikkate alarak işe almaları gerektiği görülmüştür. İK departmanının işgören seçiminde kişilik testleri yapmaları önerilmektedir. İK departmanınca yapılan kişilik envanterlerinden çıkan sonuçlara göre çalışanın işe yerleştirilmesi yapılabilir.
- ✓ Yöneticiler; takım çalışmasında, terfide ve yönetim kademelerine işgören seçiminde daha çok dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip kişileri tercih etmeye özen göstermelidir.
- ✓ Örgüt yöneticileri, insan kaynakları departmanının geleceği şekillendirme noktasındaki önemini fark etmeli ve yöneticilerin insan kaynakları departmanına daha fazla yetki vermesi önerilmektedir.

### 5.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu konuda çalışmalar yapacak araştırmacılara yönelik de birtakım öneriler getirilebilir.

- ✓ Çalışma, Erzurum ilinde faaliyet gösteren özel bir telekomünikasyon çağrı merkezindeki çalışanlara yapılmıştır.
- ✓ Araştırma 2021 Ocak ayında pandemi çalışma şartlarında yapılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı zaman ve çalışma koşullarında tekrar yapılması önerilmektedir.
- ✓ Gelecek araştırmalarda uygulamanın farklı sektörlerde yapılması (örneğin kamu sektörü) önerilmektedir.
- ✓ Ayrıca araştırma değişkenlerinin hem özel hem de kamu sektöründe yapılması ile oluşacak farklılıkların yer aldığı farklı bir çalışma literatürde önemli bir çalışma olarak yer alabilir.

- ✓ Boylamsal bir araştırma yapılması ile elde edilecek sonuçların geçerliliği daha da artacaktır.
- ✓ Bu araştırma farklı şehirlerde de yapılarak bölgesel farklılıklardan doğan sonuçlar da literatüre katkı sağlayabilir.
- ✓ Gelecekte yürütülecek araştırmalarda bu değişkenlerin aracılık etkisine de bakılabilir.

## KAYNAKÇA

- AKTAY, N. (1999). “İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları”. MESS Mercek Dergisi, Temmuz Özel Sayısı: 53-61.
- ALBION, M. J. (2004). “A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options”. Australian Journal of Management, 29(2): 275-294.
- ARASTEH, H., ENAYATI, T., ZAMENI, F., & KHADEMLOO, A. (2012). “Entrepreneurial Personality Characteristics of University Students: A Case Study”. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46: 5736-5740.
- ASİLTÜRK, T. (2011). A Tipik İstihdam: Part-Time Çalışma, Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- BARRICK, M. R. & MOUNT, M. K. (1991). “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis”. Personnel Psychology, 44(1): 1-26.
- BECKER, F., QUNN, K. L., RAPPAPORT, A. J., & SIMS, W. R. (1993). “New Working Practices: Benchmarking Flexible Scheduling, Staffing, and Work Location in An International Context. Workscope 21: The Ecology of New Ways of Working”. Cornell University: International Workplace Studies Program.
- BROWER, H. H., SCHOORMAN, F. D., & TAN, H. H. (2000). “A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader–Member Exchange”. The Leadership Quarterly, 11(2): 227-250.
- CALLAWAY, P. L. (2006). “Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in The U.S. Federal Work Force, Yayınlanmamış Doktora Tezi. U.S.A: Capella University.
- CASPI, A., ROBERTS, B. W., & SHİNER, R. L. (2005). “Personality Development: Stability and Change”. Annu Rev. Psychol., 56: 453-484.
- COSTIGAN, R. D., IITER, S. S., & BERMAN, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. Journal of Managerial Issues, 10(3): 303-317.
- ÇELİK, S. (2007). “Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi. Ankara.
- ÇOLAK, H. E. E., YILDIRIM, Ş. S., & ESEN, Ü. B. (2018). “Çalışanların Yalan Söyleme Eğilimi ve Üretkenlik Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişkide Kişiliğin Düzenleyici Rolü”. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2): 76-95.

- DEMİR, S., & DALKILIÇ, O. S. (2021). “Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2): 399-419.
- GILBERT, J. A., & TANG, T. L. P. (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”. *Public Personnel Management*, 27(3): 321-338.
- GOSLING, S. D., RENTFROW, P. J., & SWANN JR, W. B. (2003). “A Very Brief Measure of The Big-Five Personality Domains”. *Journal of Research in Personality*, 37(6): 504-528.
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAIR, J. F., BLACK, W., ANDERSON, R., BABİN, B. R. VE TAHTAM, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Mcmillan Book Company, London.
- HUFF, L., & KELLEY, L. (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”. *Organization Science*, 14(1): 81-90.
- İSTANBUL BAROSU (2002). *İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2000 Yılı Ekim Toplantısı (05, 06, 07 Ekim 200)*. İstanbul: Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul.
- JOSH BERSIN ACADEMY (2020). “COVID-19: The Pulse of HR – What Is HR Doing Now?”, erişim: 1 May 2021, <https://joshbersin.com/2020/04/covid-19-the-pulse-of-hr-what-is-hr-doing-now/>.
- KAISELER, M., POLMAN, R. C., & NICHOLLS, A. R. (2012). “Effects of the Big Five Personality Dimensions on Appraisal Coping, and Coping Effectiveness in Sport”. *European Journal of Sport Science*, 12(1): 62-72.
- KOTTER, J. P. & SCHLESINGER, L. A. (1979). “Choosing for Change”. *Harvard Business Review*: 106-114.
- KÖRDEVE, M. (2016). *Esnek Çalışma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Sektöründe Sağlık Profesyonelleri Harici Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KÖSE, H., & GÜLLÜPİNAR, F. (2022). “Bilgisayar, Telefon ve Kulaklık Üçgeninde Çağrı Merkezinde Duygusal Emek Süreçleri: Bir Saha Çalışmasının Sonuçlarıyla Yüzleşmek”. *Çalışma ve Toplum*, 72(1): 143-166.
- KRAMER, R. M. (1999). “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 569-598.
- KÜÇÜK, B., & GÜNAYDIN, C. (2021). “Lider ile Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü”. *International Journal of Management Economics & Business Dergisi*, 17(2): 540-576.



- LOUNSBURY, J. W., LOVELAND, J. M., SUNDSTROM, E. D., GIBSON, L. W., DROST, A. W., & HAMRICK, F. L. (2003). "An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction". *Journal of Career Assessment*, 11(3): 287-307.
- MCCAULEY, D. P., & KUHNERT, K. W. (1992). "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management". *Public Administration Quarterly*, 17: 265-284.
- MCCRAE, R. R., & COSTA, P. T. (1991). "Adding Liebe und Arbeit: The Full Five-Factor Model and Well-Being". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2): 227-232.
- MCCRAE, R. R., & JOHN, O. P. (1992). "An Introduction to The Five-Factor Model and Its Applications". *Journal of Personality*, 60(2): 175-215.
- ROGIER, S. A. & PADGETT, M. Y. (2004). "The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on The Perceived Career Advancement Potential of Women". *Human Resource Development Quarterly*, 15(1): 89-106.
- SARGUT, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (3. Bsk). İmge Kitabevi, Ankara.
- SCANDURA T., MELENIE, J. & LANKAU, J. (1997). "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Organizational Behaviour*, 18(4): 377-391.
- SHARAFIZAD, F., PAULL, M., & OMARI, M. (2011). "Flexible Work Arrangements: Accessibility in a University Environment". *Australian Universities' Review*, 53(2): 43-49.
- SMITH, E. E., ATKINSON, R. L., FREDRICKSON, B., HILGARD, E. R., NOLEN-HOEKSEMA, S., & LOFTUS, G. (2003). *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*. Wadsworth Publishing Company.
- TEKİN, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.*
- TİSK (1994). *Çalışma Hayatında Esneklik. TİSK İnceleme Yayınları*, Ankara.
- TOKGÖZ, E., & SEYMEN, O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma". *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.
- WONG, P. Y., BANDAR, N. F., VE SAILI, J. (2017). "Workplace Factors and Work-Life Balance Among Employees in Selected Services Sector". *International Journal of Business and Society*, 18(4): 677-684.
- YORĞUN, S. (2020). *Covid-19 Salgını'nın Sosyal Politikalara Etkileri*. Dilek Demirbaş, Veysel Bozkurt ve Sayım Yorğun (Edit.), *Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri* (ss. 100-113), İstanbul Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- ZOHAR, D. (2010). "Thirty Years of Safety Climate Research: Reflections and Future Directions". *Accident Analysis & Prevention*, 42(5): 1517-1522.