

Y Kuşağı ve Esnek Çalışma: Çalışma Kültüründe Dönüşüm

Generation Y and Flexible Working: Transition in Work Culture

Ahmet Kemalettin KUZUCU ¹

Beyhan AKSOY ^{2*}

¹ Akdeniz Üniversitesi, akkuzucu@gmail.com, ORCID: 0009-0008-5651-1906

² Akdeniz Üniversitesi, beyhanaksoy@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6365-8131

* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 13.10.2024

Makale Kabul/Accepted: 03.12.2024

Derleme Makalesi / Review Paper

DOI: 10.47097/piar.1566291

Öz

Günümüz çalışma yaşamında hem sayısal hem de etki bakımından önemli bir yer tutan Y kuşağı, dijital teknolojilerle olan etkileşimleri ve yetkinlikleriyle önceki kuşaklardan ayrılmaktadır. Literatür incelemesi tekniğinin kullanıldığı bu çalışmanın amacı Y kuşağının çalışma kültürünü esnek çalışma kapsamında değerlendirmektir. Teknolojik gelişmeler ve esnek çalışmanın yaygınlaşmasındaki hız dikkate alınarak özellikle son 10 yıllık literatüre odaklanılmıştır. Literatür incelemesinin sonuçları, Y kuşağının değişen ihtiyaçlarına istinaden işverenlerin çalışma kültürüne ilişkin stratejilerini yenilemelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Y kuşağının esnek çalışma tercihleri, gig ekonomisinin sunduğu özgürlük ve kontrol imkânlarıyla örtüşmektedir. Bu kuşaktakiler için meslek, sabit bir beceri setinden ziyade sürekli öğrenme, uyum sağlama ve kişisel değerlerle şekillenen bir süreç olarak algılanmaktadır. Y kuşağı klasik ofislerden ziyade esnek çalışma alanlarını ve sosyal etkileşim odaklı mekânları tercih ederken, bu tercihler hem bireysel yaratıcılığı hem de sektörler arası işbirliklerini desteklemektedir. Esnek çalışma, çalışanlar için iş-özel hayat dengesini sağlamada avantajlar sunsa da izolasyon hissi, iş-ev sınırlarının bulanıklaşması gibi zorluklar yaratmakta ve iş güvenliği ile gelir istikrarını koruyan politika ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışmada, işverenlerin ve politika yapıcıların çalışma yaşamında Y kuşağının ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceklerine dair öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Esnek Çalışma, Çalışma Kültürü.

Jel Kodları: J53, M12, M54.

Abstract

In today's work life, Generation Y holds a significant place both numerically and in terms of influence, distinguishing itself from previous generations through its interaction with and aptitude for digital technologies. This study, employing the literature review method, aims to evaluate the work culture of Generation Y within the framework of flexible working. Due to the rapid advancement of technology and the growing prevalence of flexible work, this study focuses on literature from the last decade. The findings reveal that employers must update their strategies to address the evolving needs of Generation Y. Their preference for flexible work aligns with the freedom and control offered by the gig economy. For this generation, a career is perceived as a process shaped by continuous learning, adaptability, and personal values rather than a fixed skill set. Generation Y tends to favor flexible workspaces and social interaction-oriented environments over traditional offices, supporting both individual creativity and cross-sector collaborations. While flexible work offers advantages in achieving work-life balance, it also presents challenges such as feelings of isolation and blurred boundaries between work and home, highlighting the need for policies ensuring job security and income stability. The study offers recommendations for employers and policymakers to better address the needs of Generation Y in the workplace.

Keywords: Generation Y, Flexible Working, Work Culture.

Jel Codes: J53, M12, M54.

1. GİRİŞ

Kuşak çalışmalarında zaman aralıkları belirli ortak özellikleri ifade etmekte ve tartışmalar temel olarak kuşaklar değiştikçe yaşam tarzları ve hâkim değer yargılarında da değişim olacağı iddiasına dayandırılmaktadır. Kuşaklar arasında keskin bir geçişten ziyade yumuşak bir geçiş olmakla birlikte, 1981 ve 1996 yılları arasında dünyaya gelen ve günümüz çalışma hayatının deneyimli sayılabilecek grubu haline gelmiş olan kuşak Y kuşacağı olarak adlandırılmaktadır (Akyıldız, 2023: 371). Bilgisayar, internet, akıllı telefonlar ve yapay zekâ gibi teknolojileri günlük hayatlarıyla bütünleştirmeleri bu kuşağın öne çıkan tanımlayıcı özelliklerindedir. Küresel işgücünün yaklaşık %40'ını oluşturan Y kuşağının (International Labour Organization, 2024), yönetim pozisyonlarına yükselerek kısa süre içinde küresel iş gücünün %75'ini etkileyeceği öngörülmektedir (Madara vd., 2018: 2). Daha esnek ve özgür çalışma koşullarının yanı sıra çalıştıkları örgütlerin fayda yaratan, yenilikçi ve beceri geliştirme imkânı sunan niteliklere sahip olması beklentileri ile bu kuşak diğerlerinden farklılaşmaktadır (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014). Dolayısıyla bu kuşağı anlamak, daha etkili çalışma ve insana yakışır iş ortamlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Bilim kurgu romanlarında ve filmlerde gördüklerinin bir kısmıyla gerçek hayatta tanışacak kadar hızlı bir teknolojik değişime tanık olan Y kuşağının özellikle dijital teknolojilerin hız kazandırdığı esnek çalışma modelleriyle ilişkisi, iş dünyasının dinamiklerini anlamak açısından önemlidir. Araştırmalar, esnek çalışmanın Y kuşağının iş tatminini, motivasyonunu ve verimliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermekte, Y kuşağının özerklik ve iş-özel hayat dengesi arayışının, esnek çalışma modelleriyle uyum içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Oh ve Reeves, 2013; Wiatr, 2021).

Kuşak araştırmaları, Y kuşağını genellikle kısa vadeli planlar yapan, sanal etkileşimleri tercih eden, liderlik pozisyonlarına yönelik rekabetçi, kendini gerçekleştirme arzusu yüksek ve teknolojiyi günlük yaşamlarının vazgeçilmez bir unsuru olarak gören bir nesil olarak tanımlamaktadır. Esneklik, mobil olma, kapsamlı ama yüzeysel bilgi, başarı odaklılık ve yaratıcılık ise yaygın değerler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Y kuşağı evden çalışma, yarı zamanlı işler gibi esnek çalışma biçimlerini benimsemektedirler (Bencsik vd., 2016). Y kuşağının, geleneksel çalışma düzenlerinden ziyade, esneklik sunan iş modellerine daha yatkın olması işverenler için Y kuşağı çalışanlarını çekme ve elde tutma stratejilerini yeniden değerlendirmeleri gerektiğini, klasik dönem uygulamalarının bu grup için çok geçerli olmadığını işaret etmektedir. Bununla birlikte esnek çalışma düzenlemelerinin Y kuşağı üzerindeki olumlu etkilerinin ele alınması işverenlerin bu düzenlemeleri benimsemeleri için güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir.

Çalışma hayatında günümüzün etkin aktörleri olan Y Kuşağının iş dünyasındaki yükselen etkisini ve esnek çalışma modellerinin bu kuşak üzerindeki önemini vurgulamanın yanı sıra ekonomik modeller üzerindeki etkilerini ele almak önemlidir (Senaratne ve Tennakoon, 2019). İşverenlerin Y kuşağı çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaları ve bu ihtiyaçlara uygun çalışma düzenlemeleri sunmaları hem çalışan memnuniyetini hem de verimliliği artırabilir. Literatür incelemesi tekniğinin kullanıldığı bu çalışmanın amacı Y kuşağının çalışma kültürünü esnek çalışma kapsamında değerlendirmektir. Çalışma, esnek çalışmanın yararlarını ve zorluklarını ele alarak, işverenlerin ve politika yapıcıların çalışma yaşamında Y kuşağının ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceklerine dair öneriler sunmaktadır.

2. ESNEK ÇALIŞMANIN TANIMI VE GELİŞİMİ

Esnek çalışma, geleneksel sabit çalışma süreleri ve mekânlarının ötesine geçerek, çalışanlara daha fazla özgürlük ve esneklik sağlayan bir çalışma düzenidir. Bu modelde çalışanlar, işlerini belirli bir zaman dilimi veya belirli bir yerde yapma zorunluluğu olmadan yerine getirebilirler. Esnek çalışma, çalışanlara işin ne zaman ve/veya nerede yapılacağına karar verme imkânı sunarak, çalışanların zamanlarını, dikkatlerini ve enerjilerini en uygun şekilde nasıl kullanacaklarına dair özerklik sağlar (Allen vd., 2012: 349).

Esnek çalışma, *zaman esnekliği*, *yer esnekliği* ve *iş esnekliği* olmak üzere üç ana kategoride incelenebilir (Ellen ve Michel, 2011: 538):

- **Zaman Esnekliği:** Bu kategori, çalışanların iş başlangıç ve bitiş saatlerini kendilerinin belirleyebildiği esnek çalışma saatleri uygulamasını içermektedir.
- **Yer Esnekliği:** Uzaktan çalışma veya telekomünikasyon yöntemleri bu kategoride yer alır. Bu düzenleme çalışanların ofis dışında, özellikle evden çalışmalarına olanak sağlar.
- **İş Esnekliği:** Bu kategori serbest meslek, bağımsız çalışma veya taşeronluk gibi proje bazlı düzenlemeleri içerir. Çalışanlar, geleneksel, tam zamanlı veya yarı zamanlı iş düzenlemelerinden farklı olarak, belirli projeler üzerinde veya geçici iş ilişkisi düzeninde çalışabilirler.

Esnek çalışma düzenlemelerinin kökenleri, 1960'larda Almanya'da ortaya çıkmış ve bu kavramın ilk uygulaması 1967'de bir Alman havacılık şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir (Tenikler vd., 2023: 30). Bu yaklaşım "gleitzeit" ya da "esnek çalışma saatleri"nin ilk uygulaması olmuş ve modern esnek çalışma uygulamalarının temelini atmıştır (Morgan, 2021). 1970'lerde ise Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bu uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu dönemde, teknolojik gelişmeler ve değişen sosyo-ekonomik koşullar, iş dünyasında yeni çalışma modellerinin ortaya çıkmasını teşvik etmiştir. Özellikle bilgisayar ve internet teknolojilerinin yaygınlaşması, çalışanlara fiziksel ofis dışında da çalışabilme imkânı sağlamıştır (Kaya ve Burtan Doğan, 2016).

Esnek çalışma düzenlemelerinin çeşitli sektörlerde daha yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasıyla birlikte demografik değişiklikler, sosyokültürel eğilimler, teknolojiye ilişkin ilerlemeler ve değişen iş ve ekonomi koşulları gibi çeşitli faktörlerden etkilenen işyeri dinamiklerinde önemli bir değişime işaret etmiştir. Bu faktörlerin hepsi esnek çalışma modellerinin benimsenmesi için elverişli bir ortam yaratarak geleneksel çalışma düzenlemelerinde yeniliklere yol açmıştır.

İşverenler, sadece çalışan memnuniyeti ve iş-yaşam dengesi açısından değil, aynı zamanda örgütsel performans açısından da esnek çalışmanın faydalarını fark etmeye başladıkça esnek modeller çalışan verimliliğini artırmanın, genel giderleri azaltmanın ve geniş ofis alanı ihtiyacını ortadan kaldırmanın bir yolu olarak görülmüştür. Bu dönemde doğal olarak esnek çalışmaya yönelik araştırma ve akademik ilgide de bir artış yaşanmış; cinsiyet, liderlik, aile politikası, çalışan hakları, ücretler ve çalışma ortamı gibi çeşitli konulara odaklanan çalışmalar yapılmıştır (Jiang vd., 2023: 1-3).

2000'li yıllarla birlikte esnek çalışma modeli özellikle bilgi teknolojisi, finans ve danışmanlık gibi kas gücüne ihtiyaç duymayan sektörlerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, mobil cihazlar ve bulut tabanlı sistemlerin yaygınlaşması ile esnek çalışma hızlı bir dönüşüm yaşamış ve daha önce mümkün olmayan biçimlerde esnek çalışma modelleri uygulanmaya başlanmıştır (Amirul ve Shaari, 2021). 2010'lu yıllarda, teknolojik gelişmeler esnek çalışma düzenlemelerinin daha da gelişerek dönüşüme uğramasına ve popülerlik kazanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Bilgisayar ve internet kullanımına ilişkin daha mobilize uygulamaların yaygınlaşması, insanların geleneksel ofis ortamının dışında hatta evin dışında çalışabilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu dönemde evden çalışmanın yanı sıra hiçbir mekâna bağlı olmadan uzaktan çalışma gibi kavramlar önemli ölçüde popülerlik kazanmıştır (Auistin-Egole vd., 2020: 51-52). Özellikle kahve zincirlerinde görülen çalışma alanları ile serbest çalışanların veya farklı iş yerlerinden gelen çalışanların bir arada çalıştığı ofislerin yaygınlaşması bu yeni normalin bir başka göstergesidir.

3. Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ VE ESNEKLİĞE YAKLAŞIMI

Y kuşağı çalışanları, dünya çapındaki istihdamın çoğunluğunu oluşturmaktadır (Akyıldız, 2023: 371; Madara vd., 2018: 2). Bu kuşak, teknolojinin hızla geliştiği, globalleşmenin arttığı ve sosyal değerlerin değiştiği bir dönemde yetişmiştir. Bu faktörler, Y kuşağının hem demografik hem de psikolojik özelliklerini şekillendirmiştir. Y kuşağı, dijital teknolojiyi benimsemesi bakımından önceki kuşaklardan farklıdır. Dijital teknolojilerle iç içe büyümüş olmaları, onları pratik olarak teknoloji konusunda becerikli kılmaktadır. Bu dijital akıcılık, esneklik ile anındalığa değer verdikleri ve hızlı değişim konusunda rahat oldukları iş ve sosyal yaşam yaklaşımlarını da etkilemektedir (Myers ve Sadaghiani, 2010: 231-232).

Y kuşağının teknoloji, özellikle de sosyal medya ile etkileşimleri belirleyici bir özelliktir. Facebook, LinkedIn, Instagram ve Twitter gibi sosyal ağ sitelerinin ortaya çıkışı, daha da bağlantılı bir Y kuşağı yaratmıştır (Gibson ve Sodeman, 2014: 66). Sosyal medya platformlarında katkıda bulunma, paylaşma, içerik arama ve tüketme gibi faaliyetlerle oldukça meşguldürler. Dijital medyanın bu yoğun kullanımı, müşteri-çalışan etkileşimleri, şirketlerin çalışanları yönetme ve motive etme biçimleri ve sivil katılım ve kamu güvenliği gibi daha geniş toplumsal normlar dahil olmak üzere toplumun çeşitli yönleri üzerinde etkilere sahiptir. Bununla birlikte, Y Kuşağı içinde sosyo-ekonomik durum, kültür ve teknolojiye erişim gibi faktörlerden etkilenen önemli kuşak içi farklılıklar olduğunu belirtmek önemlidir (Bolton vd., 2013; Kuyucu, 2017; Calvo-Porrall ve Pesqueira-Sanchez, 2019).

Y kuşağının teknoloji kullanımının tüm kuşak üyeleri arasında aynı olmadığını savunan Calvo-Porrall ve Pesqueira-Sanchez (2019) çalışmalarında, Y kuşağı içinde 5 farklı davranış segmenti olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu beş segment *teknoloji tutkunları*, *teknoloji izleyicileri*, *tedbirli olanlar*, *teknolojiyi olumsuz kullananlar* ve *üretkenlik artırıcılardan* oluşmaktadır. Söz konusu çalışmanın çarpıcı sonuçlarından birisi de Y kuşağının teknolojiyle etkileşiminde eğlence ve hedonik motivasyonların belirleyici olduğudur. Bilişim teknolojisini kullanım noktasında Y kuşağındaki bilgi arama motivasyonunun önceki kuşaklara göre düşük olması ve sosyal etkileşimin önemli bir etki yaratmaması dikkat çekicidir. Önceki nesiller için bilgiye hızlı erişim ve verimlilik artırıcı teknolojiler faydalı olabilir fakat Y kuşağı çalışanları için davranış kalıplarına uygun monoton olmayan ve

sosyal medya odaklı iş ortamları oluşturulması beklentileri söz konusudur. Elbette farklı kültürlerde bu çalışmanın sonuçları farklılık gösterebilir fakat genel eğilimi yansıtması açısından önemlidir.

Y kuşağının teknolojiyi benimsemeye ilişkin özellikleri, çeşitli akademik çalışmalarda ilgi çeken bir konu olmuştur. Y kuşağı tipik olarak "dijital yerliler" olarak görülmekte olup, bu terim onların çok küçük yaşlardan itibaren dijital teknoloji ile iç içe olduklarını göstermektedir (Calvo-Porrall ve Pesqueira-Sanchez, 2019: 2756-2757). Bu kuşak genellikle dijital teknolojiyi hayatlarının daha sonraki aşamalarında benimsemiş olan önceki kuşaklarla karşılaştırılmaktadır. Sonuç olarak, Y kuşağının internet, sosyal medya ve akıllı telefonlar gibi dijital araçlara doğal bir yatkınlığı vardır ve bu araçlar yaşam tarzlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Oh ve Reeves, 2013: 822-823). Bu kuşağın teknolojiyle ilişkisi, onların dünyayı anlama, bilgi toplama ve yayma biçimlerini değiştirmiştir. Y kuşağı teknolojiyi "altıncı bir duygu" olarak kabul etmekte ve onunla etkileşime girmektedir (Hershatter ve Epstein, 2010, s. 202). Bu sebeple Y kuşağı özellikle dijital içerik oluşturma ve yayma konusunda güçlü bir eğilim göstermekte olup çalışma hayatında daha yaratıcı olmalarına vesile olan bu eğilim sayesinde ekonomik iş birliği süreçlerinde avantaj sağlayabilmektedirler. Teknoloji ile olan bu doğal ilişkisine rağmen yine de önceki kuşaklara göre daha fazla sayıda üniversite mezunu olan bu kuşağın genel bilgi seviyeleri önceki nesillerden çok farklı değildir. Ayrıca, artan dijitalleşme ve kültürler arası etkileşimlerin etkisiyle, dünya genelinde benzer yönelimlerin güçlenmesi, değişen imkân ve şartlar, aile yapısındaki dönüşümler ve artan göç, Y kuşağının kendisinden önceki kuşaklara kıyasla daha farklı bir kültürel bağlamda yetişmesine neden olmuştur. (Deal vd., 2010: 193).

4. ÇALIŞMA YAŞAMININ ESNEKLEŞMESİ

Çalışanlara zaman, yer ve iş açısından esneklik sunarak, iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratmayı hedefleyen esnek çalışma modelleri, iş memnuniyeti, performans ve verimlilik açısından fırsatlar sunabilmektedir. Aynı zamanda, bu düzenlemeler teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle çalışma kültüründe de köklü değişimlere yol açmıştır. Ancak, esnek çalışmanın uygulanması çeşitli zorlukları da beraberinde getirmekte ve bu zorlukların yönetimi hem çalışanlar hem de işverenler için dikkat gerektirmektedir. Bu kısımda esnek çalışma modellerini yaygınlaştıran *talepler* ve *kolaylaştırıcı koşullar* ile bu modellerin uygulanmasının *zorlukları* ve ne gibi *etkileri* olduğuna değinilecektir.

4.1. Esnek Çalışma Düzenine Dair Talepler

Esnek çalışma düzenlemelerinin benimsenmesindeki ilk çıkış noktası çalışanların daha sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olmaya yöneliktir. Yarı zamanlı çalışma, evden çalışma ve esnek mesai gibi bu düzenlemeler, çalışanların iş programlarını kişisel taahhütlerine daha iyi uyum sağlayacak şekilde ayarlamalarına olanak tanımaktadır. Bu esneklik, bazı yönleriyle çalışanların enerjisinin tükenmesini azaltmada ve genel refahı teşvik etmede faydalı görülmektedir. Araştırmalar, iş-yaşam dengesinin esnek çalışma düzenlemeleri ile iş tatmini arasında aracı olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan esneklik uygulamalarının, çalışan memnuniyetinin, bağlılığının ve performansının artırılması yoluyla örgütsel verimliliği artıracığı beklentisi (Wiatr, 2021) her geçen gün daha fazla örgütte bu uygulamaların benimsenmesine yol açmaktadır.

Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerini tercih etmesinde çalışma ortamındaki kesintilerden kaçınma, ilham ve yaratıcılığı artırma gibi işle ilgili motivasyonlar da yer almaktadır. Aile hayatına ilişkin güdüleyici unsurlar daha çok iş ve kişisel yaşamı daha iyi dengeleme, çocuk bakımı ve kişisel işler için zaman ayırma gibi nedenleri içermekle birlikte Shockley ve Allen'ın (2011) yaptığı çalışma çalışanların esnek çalışma düzenlemelerini kullanma motivasyonlarının özellikle aile sorumlulukları az olan çalışanlarda özel hayat yönetimi ile daha az bağlantılı olduğunu göstermektedir. Çalışmanın en dikkat çekici bulgularından birisi de geleneksel cinsiyet rollerine dayalı beklentilerin aksine çalışma düzenine ilişkin tercihlerde kadınların işle ilgili güdülerinin erkeklerden daha fazla belirleyici olmasıdır. Aile sorumlulukları yüksek olan bireylerde esnek çalışma düzenlemelerini kullanma konusunda özel hayat daha belirleyici iken diğer bireylerde esnek çalışma düzenlemelerinde işle ilgili unsurların daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Boston Consulting Group (BCG) tarafından 2023'te yapılan bir araştırmaya göre, esnek çalışma modelleri, çalışanların kişisel sorumluluklarını dengede tutmalarına, açık konsept ofislerde konsantrasyonu zorlaştıran iş görevlerini yerine getirmelerine ve daha işbirlikçi ve yaratıcı çalışmalar için meslektaşlarıyla yüz yüze toplanmalarına imkân tanımaktadır. Araştırmaya göre çalışanlar için esnekliğin bir güven kültürünün göstergesi olduğu belirtilmekle birlikte esnek çalışmanın etkili bir şekilde iş ortamına uygulanmasının oldukça ince ayrıntıları içeren düzenlemeler içerdiği de vurgulanmaktadır (Lovich ve Sargeant, 2023).

Öte yandan esnek çalışmanın çalışanların iş doyumunu ve kurumsal bağlılık seviyeleri üzerindeki olumlu etkisini gösteren çalışmalar vardır (Russell vd., 2009). Ancak, hem sıkıştırılmış çalışma saatlerine sahip olanlar hem de uzaktan çalışanlar iş yükünde artış yaşamaktadır ve esnek çalışma olanağını elde etmenin bir bedeli olarak ekstra çaba harcamaktadırlar. Başka bir deyişle, bu sosyal değişimle, çalışanların esnek çalışma fırsatına karşılık işverenler ek faydalar elde etmektedir (Kelliher ve Anderson, 2010: 86-87). Bu bağlamda toplumun esnek istihdam ilişkilerinin riskleri ve fırsatları konusunda farkındalığını sağlamak amacıyla McKinsey ve Company tarafından 2020 yılında pandemi ve iş dünyası ilişkisi özelinde yapılan bir alan araştırması, pandemi önlemlerinin fiziksel çalışma alanlarındaki karşılaşmalara dayalı olumlu etkileşimleri engellediğini, ancak ilave faydalarından ötürü çalışma hayatında video konferans ve sanal iş birliği araçlarının geniş çapta benimsenmesine yol açtığını göstermektedir. Bu tür yeni çalışma modelleri yaratıcı şirketlerin yeni fikirler üretmek için gerekli bağlantıları kurmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olmanın yanı sıra esnek çalışma ve esnek iş yerlerinin, özellikle yaratıcılık hızını korumak veya artırmak isteyen organizasyonlar için kalıcı olmasına yönelik destekleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Berutti vd., 2022).

4.2. Esnek Çalışmaların Yaygınlaşmasını Sağlayan Kolaylaştırıcılar

Uzaktan çalışma araçları, video konferans platformları, bulut bilişim ve iş birliğine dayalı yazılımlar gibi teknolojik gelişmeler, esnek çalışma düzenlemelerini her geçen gün daha fazla kolaylaştırmaktadır. Bu teknolojiler, çalışanların uzaktan çalışmasına, iş arkadaşlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmasına ve gerekli kaynaklarla bilgilere erişmesine olanak sağlamıştır. Öte yandan zaman esnekliği ve yer esnekliğinin çalışan üstündeki etkileri ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Zaman esnekliği işin programı üzerinde değişiklik yapabilmeyi içerirken, yer esnekliği katı bir iş programında da devam edebilir. Evden çalışmanın iş ve

aile rolleri arasındaki hem psikolojik hem de fiziksel sınırları bulanıklaştırabileceği için iş-aile çatışmasını hafifletme açısından esnek çalışma ortamının esnek zamana göre daha az faydalı olabileceği ileri sürülmektedir (Allen vd., 2012: 351).

Küreselleşme, esnek çalışma düzenlemelerinin yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Dijital iletişimdeki yenilikler, uzaktan çalışmayı ve iş-yaşam dengesinin etkin yönetimini kolaylaştırmıştır. Bu değişim, çalışan memnuniyeti ve verimlilik artışı gibi faydalar sağlarken, esnek çalışma modellerine geçiş, kurum kültürü ve yönetim desteği gibi faktörlerle kademeli gerçekleşmiştir (Wiatr, 2021). Böylesine hızlı ve çalkantılı değişimlerin yaşandığı ve çalışma hayatına dair eski ekonomik modellerin geçerliliğini yitirdiği bir dönemi tecrübe eden kuşağın da eğilimlerini anlamak ve iş ilişkilerini değerlendirmek çalışma hayatının geleceğini daha iyi analiz etmek için önem kazanmıştır.

Esnek çalışma uygulamalarının küresel çapta yaygınlaşmasında Covid 19 Pandemisinin etkisi büyük olmuştur (Acar, 2020: 491). Özellikle gig ekonomisinde pandemi süresince iş kaybı, gelirlerin azalması gibi unsurlar ortaya çıkmasına rağmen pandeminin getirdiği talep değişimlerine bağlı olarak bazı alanlarda da yeni iş imkânları doğmuştur. Pandemiyle birlikte değişen çalışma koşulları, iş düzenlemelerinin sürdürülebilir şekilde yeniden yapılandırılması ve gelecekteki iş yaşamındaki potansiyel değişimlerin anlaşılması açısından önemlidir. Bu yeni koşullar, iş dünyasında çalışma düzeninin altyapısını sürdürülebilirlik temelinde ayarlamak, verimliliği artırmak ve iş gücünün niteliğini yükseltmek için etkili fırsatlar sunabilir (Spurk ve Straub, 2020).

ABD Nüfus Bürosunun (United States Census Bureau) 2021 yılında yayınladığı analizine göre ise esnek çalışma sadece bir çalışan yararı olarak değil, işyeri seçimi yapılırken bir zorunluluk olarak da görülmektedir. Covid-19 pandemisi sonrasında uzun ulaşım süreleri ve yüksek benzin fiyatları gibi faktörler, örgütlerin çalışanlarını ofise geri getirme lehine güçlü bir argüman oluşturmasını zorlaştırmıştır. Ayrıca esnek çalışmanın çalışanlar arasında hayattan kopma hissini azaltmada ve sürdürülebilirliği artırmada bir yol olduğu analizde belirtilmektedir. Ancak esnek çalışma ilkelerini uygularken bu modele uygun olarak yapılandırılmış çalışma modelinin işlevselliğini korumak için sürekli çaba istediği de göz önünde tutulmalıdır (Shact vd., 2022).

4.3. Çalışma Düzeninde Esnekleşmenin Ortaya Çıkardığı Dezavantajlar

Teknoloji nedeniyle işin yoğunlaşması, artan bağlanabilirlik ve sürekli erişilebilirliğin aşırı iş yüküne ve iş-yaşam dengesiyle refah üzerinde olumsuz etkiler yaratma olasılığı da göz ardı edilmemelidir. Ayrıca iş ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması ve teknoloji aracılı iletişime duyulan güven, çalışanların kritik konuları ele alma ve endişelerini dile getirme istek ve becerilerini engelleyebilme kapasitesine sahiptir (Nam, 2013: 1020-1022).

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulamaya konulması, özellikle teknoloji alanında olmak üzere, kendi zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Uzaktan çalışma araçları, video konferans platformları, bulut bilişim ve iş birliğine dayalı yazılımlar gibi dijital teknolojilerin kullanımı, bu esnek düzenlemeleri mümkün kılmak ve desteklemek için önemlidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi bu teknolojiler, çalışanların uzaktan çalışmasına, iş arkadaşlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmasına ve gerekli kaynaklar ile bilgilere erişmesine olanak tanır. Ancak bu durum iletişim ve iş birliğini yönetmek, potansiyel önyargıları ve eşitsizlikleri ele

almak ve uzaktan çalışma ve iş birliğini desteklemek için doğru altyapı ve araçlara yatırım yapma ihtiyacı gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir (Knoll vd., 2022).

Esnek çalışma düzenlemeleri çalışanlar açısından ihtiyaçlarına ve tercihlerine daha iyi yanıt almak, işverenler açısından ise verimliliği artırmak ve yetenek çekmek için önemlidir. Ancak bu düzenlemelerin yönetim ve koordinasyonu geleneksel çalışma düzenlerine göre daha karmaşık yapıda olduğundan uzaktan çalışma ve esnek saatler iş ve özel hayat sınırlarının belirsizleşmesine neden olabilir, bu da bazı çalışanlar için stres ve zorlukları beraberinde getirebilir (Richmond Soga vd., 2022: 649). Esnek çalışma düzenleri eğer iyi kurgulanırsa çalışanların iş ve özel hayatlarını dengede tutmalarına yardımcı olacak ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Bu düzenlemeler haftalık çalışma saatlerinin esnekliği, çalışma yerinin değişkenliği ve iş süresinin uzunluğu gibi çeşitli şekillerde olabilir. Özellikle dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla bu tür çalışma düzenleri daha fazla benimsenmiştir. Araştırmalar, esnek çalışma saatlerinin profesyonel ve üst düzey çalışanlar için daha uygun olduğunu, ancak servis ve imalat işlerinde bu tür avantajlara daha az erişilebildiğini göstermektedir (Auistin-Egole vd., 2020: 51).

Esnek çalışma politikalarının faydalarına yönelik retoriği eleştiren bazı araştırmacılar, politikacıların işveren odaklı ve işçi odaklı esneklik arasındaki farkları göz ardı ettiğini vurgulamaktadır. Bu eleştiriler, esnekliğin işverenleri sosyal ve mali sorumluluklardan kurtarıırken, maliyetlerin devlete ve ailelere yüklendiğine dikkat çekmektedir. Bu durum, esnekliğin toplumsal refah üzerindeki olumsuz etkilerini görmezden gelen bir politika yaklaşımına işaret etmektedir (Rubery vd., 2016: 247). Öte yandan esnek çalışma düzenlemelerinin özerklik ve esneklik sağlama özelliğinin kimi zaman planlama ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz sonuçları olduğuna dair araştırma sonuçları da mevcuttur. Smit vd. (2023) araştırmalarında plan yapmaya meyilli olmayan, düşük gelecek zamansal odaklı kişiler arasında planlamanın, çevresel kesintilerden güçlü bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşımlardır. Özellikle, esneklik, bireyler kesintiler yaşadığında planlamayı artırırken, istikrarlı ve tanıdık koşullardaki kişiler arasında planlamayı azaltarak iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemiştir. Dolayısıyla araştırma bireylerin esnekliğin sunduğu özerkliği zaman zaman yanlış yönettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Esnek çalışma modelinin uygulanması sırasında karşılaşılan zorluklardan bir diğeri de özellikle uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatlerinin, takım dinamikleri ve iş birliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabilme olasılığıdır. Bu nedenle kurumların esnek çalışma modellerini uygularken takım bağlılığını ve iletişimi güçlendirecek stratejiler geliştirmeleri önem taşımaktadır. Diğer yandan esnek çalışmanın doğasında olan bağımsızlık duygusu işveren açısından geçerli olduğunda işverenin çalışanlarına olan bağlılığı azalacağından dolayı özellikle ücret ve iş güvencesi üzerinde azaltıcı unsurları barındırabilir (Wiatr, 2021). Yüz yüze etkileşimlerin olmaması, örgütsel başarı için gerekli olan ekip çalışmasını ve iş birliğini azaltabilmektedir (Pronk, 2024). Bununla birlikte çalışma zamanının ne kadarının işyerinden uzakta geçirildiğinin de önemi vardır. Aidla vd. (2023) çalışmalarında fiziksel izolasyonun sosyal izolasyonu algılama biçimindeki olumsuz sonuçlarının, bir kişi zamanının %51'ini veya daha fazlasını başkalarından uzakta çalıştığında ortaya çıkmaya başladığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, yazarlar kişi iş arkadaşlarıyla bağlantı kuramadığında, bağlantılarına daha fazla anlam yüklediğine de dikkat çekmiştir.

4.4. Esnekliğin Çalışma ve Özel Hayata Yansımaları

Geleneksel tam zamanlı ve sürekli istihdamın azalması ile yarı zamanlı, geçici iş ilişkilerine doğru kayış neticesinde yaşanan bu değişimin sonucunda ortaya çıkan esnek çalışma anlayışı aynı zamanda gig ekonomisinin temelini oluşturmuştur. Gig ekonomisi, bir bireyin kısa süreli işler bulmak ve yerine getirmek için bir firma/aracı tarafından sağlanan bir uygulamaya veya internet sitesine erişim sağlayarak, ardından işi gerçekleştirdiği ve genellikle üç tarafın yer aldığı iş organizasyonunu ifade etmektedir (Ünal ve Temiz, 2022: 169). Kavram, bireylerin esnek saatlerde ve geçici pozisyonlarda gelir elde ettiği bir modele karşılık gelmektedir. Bu modelde çalışanlar, işlerini nerede, ne zaman ve kimlerle yapacakları konusunda daha fazla özgürlüğe sahiptirler. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte gig ekonomisi, özellikle bilişim alanında yaygınlaşmıştır ve işletmelere maliyet azaltma ve esneklik imkânı kazandırmıştır. Ancak, gig ekonomisi çalışanların iş güvencesini azaltmakta ve sendikal faaliyetleri zayıflatmakta, böylece işçi haklarını ihlal etme risklerini de barındırmaktadır. Esnek çalışma, artan özerklik ve iş-yaşam dengesine yönelik faydalar sunarken, ücret istikrarı ve gelir öngörülebilirliği açısından zorlukları da beraberinde getirmektedir. Genel olarak 2010'lu yıllar, gig ekonomisi temelinde daha esnek çalışma düzenlemelerine olanak tanıyan teknolojik gelişmelerin etkisiyle işyeri dinamiklerinde önemli bir değişime işaret etmiş, işe yaklaşım ve örgütlenme biçiminde değişikliklere katkıda bulunmuştur (Auistin-Egole vd., 2020; Knoll vd., 2022; Weideman ve Hofmeyr, 2020).

Leslie vd. (2012) araştırmalarında yöneticilerin çalışanların esnek çalışma düzenlemelerini ne sebeple kullandıklarına dair algılarının çalışanların kariyer başarılarını şekillendirdiğini bulmuşlardır. Yöneticiler esnek çalışma uygulamasının çalışanın verimliliğini artırdığına ve vasıflı çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırdığına yönelik bir tutum benimsediklerinde çalışanların kariyeri ve ücretleri bundan olumlu etkilenmektedir. Ancak yöneticiler, esnek düzenlemelerin daha çok özel yaşamı dengelemeye yönelik kullanıldığını ve işin geri plana atıldığını düşündüklerinde, bu durum iş güvencesinin tehlikeye girmesine neden olmakta ve ücret kesintileri gibi çeşitli yaptırımları da beraberinde getirmektedir. Esnek çalışma modellerinin çalışanlar tarafından özel hayat ve iş dengesini sağlamak ve aileleriyle daha fazla ilgilenmek üzere tercih edildiği de görülmektedir (Koruca ve Boşgelmez, 2018). Bu açıdan çalışanların iş-aile dengesini sağlamalarına yardımcı olmak için çalışma zamanlarının düzenlenmesi noktasında insan kaynakları politikaları kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda işverenlerin, iş-aile dengesinin hem kadınlar hem de erkekler için önemli bir konu olduğunu kabul ederek açık bir duruş sergilemesi, esnek çalışma düzenlemelerinin etkinliğini artırabilir (Thorntwaite, 2004).

Çalışanların ait olduğu çalışma grubunun esnek çalışma düzenlemelerini kullanması, bireylerin bu düzenlemeleri kullanma olasılığını artıran güçlü bir etkidir. Lambert ve Marler'in (2008) çalışmasına göre çalışanın kıdemi, haftalık çalışma saatleri ve sorumlulukları esnek çalışma düzenlemelerini etkileyen önemli unsurlardır. Çalışanın kıdemi arttıkça esnek çalışma düzenlemelerini kullanma olasılığı da artar. Bunların dışında kişisel yaşam tarzı, esnek çalışma düzenlemelerinin kullanımını etkileyen iş ortamı dışındaki unsur olarak esnek çalışma düzenlemelerini kullanma tercihlerini etkilemektedir.

Örgütsel düzeyde müdahalelerin yanı sıra iş-aile dengesini sağlamak için çalışanların ve sendikaların daha kısa mesai saatleri ve daha az çalışma günü konusundaki artan talepleri çalışma yaşamı ile ilgili yasal düzenlemeleri de gündeme getirmiştir. Sendikalar kısa çalışma haftası taleplerine yönelik olarak özellikle İngiltere ve Danimarka gibi ülkelerde bu tür modellerin benimsenmesi için kampanyalar yürütmektedir (Guizzo vd., 2019: 23).

Yaygınlaşmakta olan esnek çalışma düzeninin ofis anlayışını değiştirmesi ile özellikle Y kuşağı çalışanlarının daha fazla rağbet gösterdiği yeni tip çalışma mekânları ortaya çıkmaya başlamıştır (Howell, 2022: 1). *Farklı sektörlerden serbest çalışanlar, girişimciler, uzaktan çalışanlar gibi kişilerin ortak bir ofis ortamında çalışmalarını ifade eden ortak çalışma alanları* (coworking space) ve internet, temizlik, güvenlik ve yönetim hizmetleri sunan ofisleri ifade eden *hazır ofislere* (serviced office) ülkemizde de özellikle büyük şehirlerde sıklıkla rastlanmaktadır. Bu iki modelin yanı sıra *paylaşımlı ofis* (shared workspace), *esnek masa* (hot desk) ve *esnek ofis* (flexible office) gibi bazı yönleriyle benzer özelliklere sahip mekânlar da yaygınlaşmaktadır. Bu yeni mekânlar yerleşik firmaların genellikle katı hiyerarşilerindeki proje ekipleri veya sanal ekiplere kıyasla daha fazla esneklik, özerklik ve sosyal etkileşim fırsatları ile sektörler arası çalışma imkânları sunmaktadır (Bouncken ve Reuschl, 2018: 318)

5. Y KUŞAĞI İLE DEĞİŞEN ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

Y kuşağının çalışma yaşamına yaklaşımı, önceki nesillerden belirgin farklılıklar göstermektedir. Geleneksel çalışma düzenlerine ve hiyerarşilere daha eleştirel yaklaşan Y kuşağı, işyerine bağlılık ve iş yeri kültürü açısından önceki nesillerle aynı ilişkiyi kurmamaktadır. Bu kuşak, daha çok işin anlamına odaklanmakta ve işin kendisini önemli bulmaktadır. Çetin Aydın ve Başol (2014, s. 3-4), Y kuşağı için iş yerinde açık iletişim ve takım çalışmasının önemine dikkat çekerek, yeteneklerini geliştirebildikleri ve terfi imkânlarına sahip oldukları ortamlarda bu kuşağın motivasyonunun arttığını belirtmiştir. Bu kuşak, esnek çalışma saatleri ve iş yerinde özgürlüğün yanı sıra, kendi görüşlerine değer verilmesi ve iş süreçlerine dahil edilmenin önemini de vurgulamaktadır. Ayrıca, yöneticilerden destek ve rehberlik bekleyerek, bu yöneticilerin kendileri için rol model olmalarını talep etmektedirler. Y kuşağının iş yerinde başarılı olabilmesi için işe alım ve gelişim programlarının, bu neslin iş yerindeki karmaşık yapıyı anlamalarına yardımcı olacak şekilde tasarlanması ve görev ile sorumluluklarını daha iyi kavrayabilmeleri için geri bildirimlerle desteklenmesi önem taşımaktadır (Stewart vd., 2016; Taşlıyan vd., 2014).

Y kuşağı üyeleri iş-yaşam dengesine yüksek değer verme eğiliminde olup araştırmalar sağlıklı bir dengenin iş memnuniyetlerini ve bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Purwatiningsih ve Sawitri, 2021). Çalışanlarının bu beklenti ve taleplerini destekleyen kuruluşların devamsızlığın azalması, sadakatin artması ve yeteneklerin elde tutulması gibi faydalar görmesi muhtemeldir. Bu faydalar aynı zamanda genel üretkenliği ve kurum imajını iyileştirerek örgütsel düzeye de uzanmaktadır (Oh ve Reeves, 2013). Y kuşağı yaşam tarzlarına uygun bir iş dengesi ve esnek çalışma süresini tercih etse de bu tercihe, ailevi nedenlerle izin alınması halinde tazminat fırsatlarının veya terfilerin kaçırılması gibi kariyer ilerlemesi üzerindeki potansiyel etkilere ilişkin endişeler de eşlik etmektedir. Bu durum, iş-yaşam dengesi arzusu ile işyerinin pratik gerçekleri arasında karmaşık bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütler bu tercihlerin giderek daha fazla farkına varmakta,

ancak iş-yaşam dengesi uygulamalarını etkin bir şekilde hayata geçirmekte çoğu zaman zorlanmaktadır (Waworuntu vd., 2022).

Y kuşağı, kendini gerçekleştirme ve kariyer gelişimi fırsatlarına önem vermektedir. Bu tür imkânların sağlanması, onların mevcut işlerinde daha uzun süre kalmalarını ve iş değiştirme eğilimlerinin azalmasını sağlamaktadır. Kariyer hedeflerine ulaşma konusunda nispeten gerçekçi bir yaklaşım sergileyen Y kuşağı, kariyer planlama ve uygulama süreçlerinde aktif bir rol üstlenme eğilimindedir. (Purwatiningsih ve Sawitri, 2021: 84-85; Canedo vd., 2017). Ayrıca daha düşük sosyal onay ihtiyacı ve daha dışsal bir kontrol odağı göstermektedirler. Bu kuşağın hızla değişen bir dünyada yetişmesi çevresine daha iyi uyum yeteneği kazanmasını sağlamıştır. Deneyimledikleri sürekli değişim ve belirsizlik, Y kuşağında kimi zaman stres ve kaygı yaratabildiğinden, yöneticilerin yüksek beklentilere sahip, takdir bekleyen ve eleştiriye karşı duyarlı çalışanlarla karşılaşma olasılığını artırabilir. Twenge ve Campbell (2008) buna vurgu yaparak, örgütlerin Y kuşağı çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmek ve desteklemek için bu özelliklere dikkat etmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

İş değerlerinin kuşaklar arasında farklılaşmasının nedenleri kuşakların farklı sosyo-ekonomik ve kültürel olaylara maruz kalmasına ve bu olayların bireylerin değer, tutum ve davranışlarını etkilemesine bağlanmaktadır. Yakut ve Yıldız (2020) Türkiye'den 949 kişilik bir örnekleme yaptıkları araştırmalarında, kuşak teorilerinin kültürel bağlamlara göre farklılıklar gösterebileceğine değinmişlerdir. Araştırmada, X kuşağının iş değerlerinde para, yüksek statü, başarıya yönelik ödüllendirme ve bireysel çalışmayı ön planda tutma öne çıkarken; Y kuşağının yaratıcılığın desteklenmesi, geribildirim, mesleki ve kişisel gelişim, kurumun imajı, kurumun sosyal sorumluluk düzeyi ve bilgiye ulaşılabilirlik gibi konulara daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Torsello'nun (2019) araştırmasında ortaya konduğu gibi, Y kuşağının iş yaklaşımı, kişisel ve profesyonel yaşamı dengeleme isteğiyle şekillenmektedir. Bu kuşak, kültürel ve sosyal değerleriyle uyumlu işyerleri ararken bazen de önceki kuşaklarla çatışmalar yaşayabilmektedir. Bununla birlikte, işyeri ilişkilerini ve dinamiklerini iyileştirmek için yararlanılabilecek bazı ortak değerlere de sahiptirler. Y kuşağının iş hayatında anlamlı değişimler yaratma potansiyeli vardır. İşverenlerin bu kuşağın beklentilerini anlaması, onları çekmek ve elde tutmak için öneme sahiptir. Y kuşağının sosyal, kültürel ve örgütsel tercihlerini anlamak, kurumlardaki iletişim sorunlarını ve işten ayrılma oranlarını azaltmak açısından önemlidir.

Y kuşağı, dijital araçların sunduğu bireysel ve iş birliğine dayalı çalışmalarını tercih ederken katı mikro yönetimden kaçınma eğilimindedir. Bu tercihler, özgürlük ve esneklik gibi daha geniş değerlerle de bağlantılıdır. Dijital araçlar, Y kuşağının eğitim ihtiyaçlarını karşılamakta etkili olup işyerine bağlılıklarını artırır. Özellikle elektronik performans yönetimi, sık ve objektif geri bildirim sağlayarak Y kuşağının performans değerlendirmelerini daha olumlu karşılamalarını sağlar (Canedo vd., 2017: 248-249; Torsello, 2019).

Y kuşağı, teknolojiyi iş süreçlerine entegre etme konusunda önceki kuşaklara göre özel bir yetkinliğe sahiptirler. Yenilikçi araçlar ve dijital platformlar kullanarak iş yapma konusunda daha rahat ve isteklidirler. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve iş-özel hayat dengesi daha büyük önem taşıdığından dolayı Y kuşağı katı ofis düzenlerinden ziyade, iş ve özel hayat arasında esnek bir geçiş sağlayan çalışma modellerini tercih etmektedir (Bolton vd.,

2013: 247-248). Bu açıdan gig ekonomisinin, milenyum kuşağına özgü bir model olduğu söylenebilir. Nitekim gig ekonomisinin sunduğu esneklik ve çeşitli iş deneyimleri, bu kuşağın değerleriyle örtüşür görünmektedir. Ayrıca, teknolojiyi ve sosyal medyayı etkin kullanmaları, iş fırsatlarına daha hızlı erişim sağlayan platformlara yönelmelerini kolaylaştırmıştır. Gig ekonomisinin sunduğu özgürlük ve kontrol imkânı, Y kuşağını cezbetmekte ve bu ekonomik modelin onların beklentileriyle uyumlu hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Chandra, 2020: 126).

Diğer yandan gig ekonomisinin de gelişmesine yol açan teknolojik gelişmeler, bazı meslekleri icra tarzları, faaliyet alanları, işlevleri ve sosyal prestijleri gibi birçok boyutta etkilemekte, dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, çalışanlar ile kendilerini tanımladıkları işleri arasındaki ilişkide köklü bir değişime yol açmaktadır. Tıp ve mühendislik gibi kendi içinde kapalı bir düzeni olan mesleklere teknolojinin daha fazla entegre olmasıyla yaşanan aşınma, çalışanların işlerini baştan sona denetleme ve işleriyle gurur duyma becerilerinde de bir azalma meydana getirmektedir. Bu kapsamlı değişim, çalışanlarla ürettikleri ürün veya hizmetler arasında geri döndürülemez bir kopukluğa neden olmakta ve mesleki heyecan ve iş tatmini duygusal durumları her geçen gün zayıflatmaktadır (Ünal ve Temiz, 2022: 168-169; İlhan, 2008: 327).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, özellikle de internet, uzaktan çalışma, tele-çalışma, yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli çalışma gibi yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır. Bu istihdam biçimleri, aynı anda birden fazla işte çalışma esnekliği sunarak geleneksel meslekler arasındaki sınırları bulanıklaştırmakta ve onları farklı kimliklere sahip kariyerlerden ziyade kazanç araçlarına dönüştürmektedir. Richard Sennett *Karakter Aşınması*'nda (2024), günümüz çalışma koşullarının bireyler üzerindeki etkilerini ele alırken, esnek ve güvencesiz işlerin profesyonel kimlik üzerinde yarattığı erozyona dikkat çekmiştir. Sennett, kısa vadeli projeler ve geçici işlerin, çalışanların mesleklerine ve kimliklerine olan bağlılıklarını zayıflattığını savunur. Buna göre, sürekli değişen ve güvence sunmayan iş ortamı, bireylerin kariyerlerine uzun vadeli bir yatırım yapmalarını zorlaştırmakta ve profesyonel yaşamlarını parçalanmış hale getirmektedir. Bu durum, finansal nedenlerle birden fazla işte çalışan insanların sayısında artışa yol açarken, aynı zamanda bireylerin profesyonel yaşamlarının parçalanmasına ve profesyonel kimlik ve farkındalıklarının azalmasına neden olmaktadır. Maddi kazanç kişinin mesleğiyle birincil ilişkisi haline geldikçe, geleneksel mesleklerin sosyal prestijinde ve bütünsel tutarlılığında kayda değer bir düşüş yaşanmaktadır (İlhan, 2008: 322-326).

1970'lerden itibaren, başta tıp, mühendislik ve hukuk gibi profesyonel alanlarda, bilgi ve becerinin insandan makineye aktarımında belirgin bir artış gözlenmiştir. Bu değişim, eğitimli bireylerin oranındaki artışla birleştiğinde, meslek sahiplerinin otorite algısında ve ayrıcalıklarında bir zayıflamaya neden olmuştur. Daha önce mesleklerin temelinde yer alan kişisel uzmanlık ve yetkinlik gibi özellikler, işyerlerindeki standardizasyon ve uzmanlaşmanın artmasıyla önemini kaybetmekte ve daha az değer görmektedir (İlhan, 2008: 327; Koytak, 2020: 11). Örneğin, büyük hastanelerde doktorlar, performans değerlendirmeleri ve dış denetçiler tarafından alınan mali kararlara daha bağımlı hale gelmiştir. Benzer şekilde, hukukçular ve mühendislerin karmaşık durumlarda özel karar alma becerileri, teknolojiler ve katı prosedürlerle yeniden şekillendirilmiştir. Bu süreç, tıp, mühendislik ve hukuk gibi geleneksel mesleklerin şirketleşme ve piyasalaşma yoluyla

dönüşümüne işaret etmektedir ve Durkheim'ın kapitalizme karşı ahlaki bir denge unsuru olarak meslekler kavramından bir sapmayı temsil etmektedir (İlhan, 2008: 323-324; Koytak, 2020: 11).

Hızlı teknolojik dönüşümün neticesinde özellikle Y kuşağı ve sonrasında gelen nesil için artık yüksek ve sabit niteliklerin önemi giderek azalmakta, çalışma yaşamında teknolojik uyum yeteneği ise çalışanlar için ayırt edici bir nitelik olarak öne çıkmaktadır. Esasında Y kuşağı için meslek kavramı protean kariyer yaklaşımı temelinde anlam bulmaktadır. Bu yaklaşım bireyin kendi kariyer gelişimini kontrol ettiği, kişisel değerler ve yaşam hedeflerine uygun bir şekilde kariyerini şekillendirdiği, esneklik ve uyum yeteneği gerektiren ve bireylerin kariyerlerinde sık sık değişiklik yapmalarını içeren niteliklere sahiptir (Hall, 2004: 4). Y kuşağı için meslek, bireyin kendi değerleri doğrultusunda şekillendirdiği ve bu doğrultuda kariyer kararlarını aldığı bir süreç olarak kariyerlerinde daha esnek ve uyumlu olmayı önceleyen ve buna bağlı olarak sürekli öğrenme ve gelişme fırsatlarına açık olan bir tanımlamaya evrilmiştir. Artık meslek kavramının karşılığı klasik anlamından kaymış, uyum sağlanabilecek alanları temsil eden bir niteliği işaret eder hale gelmiştir (Lyons vd., 2015: 9-10). Sonuç olarak, Y kuşağının çalışmaya bakışı ve çalışma anlayışında yukarıda aktarılan farklılıklar, geleneksel çalışma düzenlerini ve yönetim pratiklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kuşak, iş-yaşam dengesi, esneklik, geri bildirim, iş süreçlerine katılım gibi konulara büyük önem vermektedir. Bu nedenle, bu beklentileri göz önünde bulunduran yönetimler, örgütsel yapılarını, yönetim yaklaşımlarını ve kariyer gelişim süreçlerini yeniden gözden geçirerek hem üretkenliği hem de iş memnuniyetini artıran, daha insan odaklı ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilirler.

6. SONUÇ

Çalışma hayatında özellikle son 30 yılda ivme kazanan esnek çalışmanın sunduğu bazı avantajlar inkâr edilemez. Çalışanlar için iş-özel hayat dengesini sağlama olasılığı, esnek çalışma beklentisi olan ve bunu yönetebilen çalışanlar açısından motivasyon ve verimlilik; işverenler için ise düşük ofis masrafları ve geniş bir yetenek havuzuna erişim bahsedilen bu avantajlar arasındadır. Fakat esnek çalışmanın getirdiği zorluklar da göz ardı edilmemelidir. Bu zorluklar arasında özellikle evden çalışma uygulamalarında olmak üzere takım içi iletişimdeki zorluklar, çalışanların izolasyon hissi, ev ile iş arasındaki sınırların bulanıklaşması ve iş baskısı (Russell vd., 2009) gibi birçok husus yer almaktadır.

Esnek çalışma modelinin tanımı ve tarihsel gelişimi, çalışma yaşamının değişen ihtiyaçlara adaptasyonunun bir sonucudur. Bu model hem işverenler hem de çalışanlar için fırsatlar ve zorluklar sunmaktadır. İlerleyen dönemlerde, esnek çalışma modellerinin daha fazla şekil değiştirerek çalışma yaşamının temel tanımlayıcı niteliği haline gelmesi beklenmektedir (Auistin-Egole vd., 2020: 54). Özellikle Y kuşağı ve sonrasındaki yeni nesil çalışanlar, iş-özel hayat dengesine büyük önem vermektedirler (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019). Bu nesiller, işverenlerden kendi profillerine uygun farklı esnek çalışma düzenlemeleri talep etmektedirler, bu da doğal olarak işyerlerindeki esneklik anlayışının değişmesine ve çeşitlenmesine yol açmaktadır.

Y kuşağı ve sonrasını tanımlayan esnek çalışma ve gig ekonomisinin yaygınlaşması, bilişim ve teknik alanlardaki hızlı gelişmelerle birlikte meslek kavramının da değiştiğini göstermektedir. Artık meslek, durağan bir beceri setinden ziyade bir alanda uyum sağlama

yeteneğini ifade etmektedir. Bugün, bir çalışanın değerini belirleyen en önemli niteliklerden biri esneklik ve uyum yeteneğine sahip olmasıdır. Bu yeni koşullar, önceki nesillerin değerleriyle uyumlu olan çalışma kültürünü de değiştirmekte, günümüzde işgücünün büyük bir bölümünü oluşturan Y kuşağı ise yeni tutumlar ve beklentilerle bu kültürün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktada sosyal güvenlik, eğitim ve vergi sistemleri başta olmak üzere, politika yapıcılar, işverenler ve çalışan temsilcileri iş dünyasının yeni kurallarına göre sistemlerini uyarlamak durumundadırlar.

Y kuşağı ve sonrasındaki nesiller, sürekli değişim ve kendini koruma güdüsüyle hareket ettikleri için, bu neslin bağımsız bireylerinin ihtiyaçlarını göz ardı eden devletler ve organizasyonlar, esnek yeteneklere sahip insan kaynaklarını hızla kaybetme riski taşımaktadır. Bugün, iletişim imkânlarının gelişmesiyle birlikte, esnek yeteneklere sahip nitelikli bireylerin iş bulması coğrafi sınırlarla sınırlı kalmamaktadır. Bu nedenle, ülkeler ve kurumlar sadece kendi yetenek havuzlarına bağımlı kalmayıp, diğer bölgelerden yetenek çekme konusunda da rekabet etmek zorundadır. Bu çerçevede en başta beyin göçü olmak üzere ülkemiz için de önemli görülen toplumsal ve ekonomik sorunların tespiti ve çözüm arayışlarında baskın kuşakların, çalışma anlayışlarına ve beklentilerine odaklanmak faydalı olabilir.

Netice olarak Y kuşağının temsil ettiği ve esnek uygulamalarla şekillenen çalışma hayatına klasik yöntemlerle uyum sağlanamayacağı açıktır. Önceki kuşakları temsil eden daha durağan ve istikrarlı çalışma anlayışı gelişen otomasyon ve bilişim teknolojileri ile zayıflamış; yeni çalışma anlayışı ise sürekli değişen ve güncellenen becerilere değer veren, daha az bağlı, özel hayat dengesini önceleyen ve esneklik taleplerine yanıt veren çalışanlarla tanımlanan bir görünüme kavuşmuştur. Bu bağlamda, Y kuşağı ve sonrasındaki nesiller için emeklilik, kıdem tazminatı ve iş güvencesi gibi uzun vadeyi merkeze alan düzenlemeler artık daha ikincil bir konuma geçmiştir. Yeni neslin ihtiyaç duyduğu şeyler arasında, iş değiştirme süreçlerinde geçişi kolaylaştıran sistemler, esnek beceri kazandıran eğitim modelleri, gelir devamlılığını sağlayan düzenlemeler ve iş yaşamının özel hayata müdahalesini önleyen çözümler bulunmaktadır.

Y kuşağının çalışmaya dair beklentileri, iş dünyasının geleceğini şekillendirmede kritik bir rol oynarken, bu beklentilere uygun düzenlemeler, rekabetçi ve yenilikçi iş ortamlarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışma hayatının, sürekli değişen teknoloji ve yeni nesillerin beklentilerine uyum sağlama zorunluluğu nedeniyle, işverenlerin ve politika yapıcıların esnek çalışma modellerini daha etkili bir şekilde entegre etmeleri ve Y kuşağının çalışma tercihlerine uygun yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir.

Esnek çalışma modellerinin iş güvencesini zayıflatmayan, adil gelir dağılımını gözeten ve çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişimini destekleyen politikalarla güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Esnek çalışma düzenlemelerinin yalnızca işverenlerin ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda çalışanların haklarını koruyan, gelir istikrarı sağlayan ve sosyal güvenceye erişimlerini garanti altına alan bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Böylelikle, esnek çalışmanın sunduğu avantajlar korunurken, çalışanların ekonomik güvenlik ve sosyal haklardan mahrum kalmamaları sağlanabilir.

YAZARLARIN BEYANI

Yayın Etiği Beyanı: Araştırmanın tüm safhalarında araştırma ve yayın etiğine özen gösterilmiştir.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2020). COVID-19 krizinin istihdam ve çalışma yöntemlerine etkisi. M. Şeker, A. Özer, & C. Korkut içinde, *Küresel Salgın Anatomisi İnsan ve Toplumun Geleceği* (s. 473-494). Türkiye Bilimler Akademisi.
- Aidla, A., Poltimäe, H., Rõigas, K., Kindsiko, E., & Metsmaa, E. M. (2023). Physical and social isolation in various places of work. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(4), 325-344.
- Akyıldız, Ş. (2023). Can't even: how millennials became the burnout generation. *Kültür Araştırmaları Dergisi*, 370-374.
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. (2012). Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 345-376.
- Amirul, S., & Shaari, S. (2021). An overview: twenty years of flexible working arrangements. *Advances in Business Research International Journal*, 7(27).
- Auistin-Egole, I., Iheriohanma, E., & Nwokorie, C. (2020, Mayıs). Flexible working arrangements and organizational performance: an overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50-59.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhasz, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of competitiveness*, 90-106.
- Berutti, F., Gisele, A. M., Ho, G., Kirschner, P., Norman, S., & Roth, E. (2022). *How virtual work is accelerating innovation*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-virtual-work-is-accelerating-innovation#/> (Erişim Tarihi: 11.02.2024)
- Bolton, R., Parasuraman, A. P., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... & David, S. (2013). Understanding Gen Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24, 245-267.
- Bouncken, R., & Reuschl, A. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, (12), 317-334.

- Calvo-Porrall, C., & Pesqueira-Sanchez, R. (2019). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes*, 49, 2755-2772.
- Canedo, J., Bear Graen, G., Grace, M., & Johnson, R. (2017). Navigating the new workplace: Technology, millennials, and accelerating HR innovation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 243-260.
- Chandra, S. (2020). Millennial of Gig Economy: An alternate model for sustainable business environment. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(1), 122-128.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşığı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (If anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Deloitte, T. (2014). *Big demands and high expectations: The Deloitte millennial survey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf> (Erişim Tarihi: 11.02.2024)
- Ellen, K. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. S. Zedeck (Dü.) içinde, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 535-572.
- Gibson, L., & Sodeman, W. (2014). Millennials and technology: Addressing the communication gap in education and practice. *Organization Development Journal*, 32(4), 63-75.
- Guizzo, D., Lewis, K., Ellis-Petersen, M., Harper, A., Murray, N., & Stronge, W.B. (2019). A shorter working week: A radical and pragmatic proposal. *Hampshire: Autonomy Research Ltd*.
- Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective *READING 6.1. Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.
- Howell, T. (2022). Coworking spaces: An overview and research agenda. *Research Policy*, 51(2), 104447.
- İlhan, S. (2008). Yeni kapitalizm ve meslek olgusunun değişen anlamları üzerine. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 313-328.
- International Labour Organization. (2024, Ekim 06). *ILOSTAT*. ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/data/>
- 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

- Kaya, M., & Burtan Doğan, B. (2016). Esnek çalışma modeli: Ev eksenli çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069-1099.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Knoll, M., Feldt, M., & Zacher, H. (2022, Ocak 17). Effects of technology-enabled flexible work arrangements on employee voice: toward a nuanced understanding. *Management Revue*, 33(3), 303-334.
- Koruca, H. İ., & Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. *SdÜ Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-26.
- Koytak, E. (2020). Meslek sosyolojisinde teorik yaklaşımlar. *Journal of Economy Culture and Society*, 1-27.
- Kuyucu, M. (2017). Y kuşağı ve teknoloji: Y kuşağının iletişim teknolojilerini kullanım alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.
- Lambert, A. D., & Marler, J. H. (2008,). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117.
- Leslie, L., Manchester, C., Park, T.-Y., & Mehng, S. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *The Academy of Management Journal*, 55, 1407-1428.
- Lovich, D., & Sargeant, R. (2023). *Making flexible working models work*. BCG Henderson Institute. <https://web-assets.bcg.com/50/d5/9325a6584f0187cdd7a5c5cb0656/making-flexible-working-models-work-slideshow-aug-2023.pdf> (Erişim Tarihi: 11.02.2024)
- Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
- Madara, S. R., Maheshwari, P., & Selvan, M. C. (2018). Future of millennial generations: A review. *2018 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences (ASET)*, (s. 1-4).
- Morgan, C. (2021). *The history and future of flexible working in the UK*. Hill Dickinson. <https://www.hilldickinson.com/insights/articles/history-and-future-flexible-working-uk> (Erişim Tarihi:11.02.2024)
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.
- Nam, T. (2013). Technology use and work-life balance. *Applied research quality life the official journal of the international society for quality-of-life studies*, 9(4), 1017-1040.

- Oh, E. G., & Reeves, T. (2013). Generational differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. In D. Jonassen, M. J. Spector, M. Driscoll, M. D. Merrill, J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds), *Handbook of research on educational communications and technology (4th Ed.)* (pp. 819-828). Springer Science+Business Media New York.
- Pronk, N. P. (2024). Social connections, belonging, and remote work. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 28(1), 43-45.
- Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 15(1), 80-88.
- Richmond Soga, L., Yemisi, B.-O., Marcello, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662.
- Rubery, J., Keizer, A., & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: The multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 235-251.
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
- Senaratne, C., & Tennakoon, N. (2019). *Balancing work and life: Insights from generation Y*. <https://www.researchgate.net/publication/335318548> (Erişim Tarihi: 30.01.2024)
- Sennett, R. (2024). *Karakter aşınması yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri* (20. Basım). (B. Yıldırım, Çev.) Ayrıntı Yayınları.
- Shact, L., Switzer, D. S., Pradhan, K., Schwartz, J., Stern, L., & Greene, M. (2022). *How to make work flexibility more flexible*. <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/work-flexibility-culture.html> (Erişim Tarihi: 11.02.2024)
- Shockley, K., & Allen, T. (2011). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family*, 15(2), 217-231.
- Smit, B. W., Boyar, S. L., & Maertz Jr, C. P. (2023). Spoiled for choice? When work flexibility improves or impairs work-life outcomes. *Journal of Management*, 01492063231215018.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, 119, 103435.
- Stewart, J., Oliver, E., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2016). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., & Gündüğü, E. (2014). Y kuşığı iş yaşamından ne bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 19-32.

- Tenikler, G., Özkaya, Y., & Demirci, K. (2023). Kamu çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi-İzmir örneği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(1), 29-52.
- Thorntwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166-184.
- Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee relations: The international journal*, 41(6), 1330-1347.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862-877.
- Ünal, Ö., & Temiz, H. E. (2022). Gig ekonomisi bağlamında iş ilişkisinin değişen yüzü: Uber örneği. *Çalışma ve Toplum*, 1(72), 167-206.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384-398.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18.
- Wiatr, A. (2021). Flexible working arrangements-current conditions and research directions. *Бизнес управление*, (1), 67-78.