



TEKSTİL VE MÜHENDİS
(Journal of Textiles and Engineer)



<http://www.tekstilvemuhendis.org.tr>

**ESNEK ÇALIŞMA ORTAMLARINDA ETKİLİLİĞİN SAĞLANILMASI, HAZIR
GIYİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**CREATING EFFICIENCY IN FLEXIBLE WORKING ENVIRONMENTS,
A RESEARCH ON THE APPAREL SECTOR**

Levent BOZKURT^{1*}, Muhteşem BARAN²

¹İstanbul Üniv., Sosyal Bil. Enst., İşl.Yön.ve Org., İstanbul Türkiye

²İstanbul Üniv., İşletme Fak., İşletme Böl., İşletme Yön. ve Org. Ana Bilim Dalı, İstanbul Türkiye

Online Erişime Açıldığı Tarih (Available online):30 Aralık 2022 (30 December 2022)

Bu makaleye atıf yapmak için (To cite this article):

Levent BOZKURT, Muhteşem BARAN (2022): Esnek Çalışma Ortamlarında Etkililiğin Sağlanması, Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Tekstil ve Mühendis, 29:128, 229-237.

For online version of the article: <https://doi.org/10.7216/teksmuh.1222476>

Arastırma Makalesi / Research Article

ESNEK ÇALIŞMA ORTAMLARINDA ETKİLİLİĞİN SAĞLANILMASI, HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Levent BOZKURT^{1*} 
Muhteşem BARAN² 

¹İstanbul Üniv., Sosyal Bil. Enst., İşl.Yön.ve Org., İstanbul Türkiye

²İstanbul Üniv., İşletme Fak., İşletme Böl., İşletme Yön. ve Org. Ana Bilim Dalı, İstanbul Türkiye

Gönderilme Tarihi / Received: 01.09.2022

Kabul Tarihi / Accepted: 13.12.2022

ÖZ: 2020 Yılı Mart ayında ilan edilen pandemi ile çalışma hayatında gözlemlenen çalışma koşullarındaki değişim hız kazanmış ve tüm sektörleri etkilemiştir. Evlerine kapanmak zorunda kalan beyaz yakalı çalışanlar işlerini uzaktan yönetmek zorunda kalmışlardır. Pandeminin zorunlu etkisi öncesi, esnek çalışma koşullarına geçen şirketler bulunmaktadır. Pandeminin zorunlu etkisi ile bu geçiş hız kazanmıştır. Değişime uyum sağlamak birçok şirket için acil önlem planları ile mümkün olmuştur. Bu dönemde farklı bir çalışma yapısının mümkün olabildiğini gören profesyoneller ve girişimciler, uygulamayı kendilerine en uygun hali ile kalıcı hale getirmeye çalışmaktadırlar. Pandemi öncesinde teknolojiye yatırım yapan işletmeler teknolojik altyapıları sayesinde sürece hızla uyum sağlayabildikleri için kesintisiz çalışmalarına devam etmişlerdir. Ancak teknolojinin varlığı çalışanlar için sadece bir uyum aracı olmuş, normal çalışma sisteminden hibrit çalışmaya geçerken birtakım sorunlar ile karşılaşmışlardır. Bu araştırma; evden çalışma zorunluluğundan sonra kalıcı olarak hibrit çalışma düzenine geçen çalışanlar arasında oluşan psikolojik sözleşmelerdeki fenomeni ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu fenomen *etkililik* olarak gözlemlenmektedir. Araştırma bağlamında katılımcılar hibrit çalışma düzeni ile kendileri için daha etkili çalışma ortamının oluştuğu konusunda uzlaşmaktadırlar. Ancak geçmiş araştırmalarda da görüldüğü üzere uygulama bazı sorunları ile birlikte gelmektedir. Katılımcılar ortaya çıkan sorunların çözülebilir olduğu konusunda mutabık kalmışlardır. Veri analizlerinde ortaya çıkan kodlar bizlere bağlamın fenomene ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçlarını göstermektedir. Araştırma bağlamında, pandemi ile evlerine kapanan çalışanlar, mevcut kurumlarının teknolojik altyapıları ile çalışma hayatlarına devam edebilmişlerdir. Pandemi yasaklarının kalkmasından sonra ise hibrit çalışma sistemi kalıcı hale gelmiştir. Bu süreçte yeni işe alımlar, oryantasyonlar yapılmış, iş başı yapan çalışanlar, yöneticileri ve ekip arkadaşları ile online olarak tanışabilmiş, ekip kurmaya çalışmışlardır. Geçmiş araştırmalarda hibrit çalışmalarda bazı dezavantajların olduğu ortaya çıksa da, araştırma bağlamında katılımcıların daha çok olumlu yönlerinin üzerinde durdukları gözlemlenmiştir. Etkili bir hibrit çalışma ortamı için teknoloji ve dijital altyapı ile birlikte bu sistemi yönetebilen dijital liderlerin varlığı zorunludur. Bu şartlar altında çalışanların işten memnuniyeti üst düzeye çıkacak ve çevrim içi kanallar ile işin devamlılığı sağlanabilecektir. Denetim, liderler açısından önemli bir kavramdır. Çevrim içi iletişim, çalışanların hem astlarına ulaşmalarına hem de astların üstlerinden gerekli desteği almaları için önemli bir kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessiz bir liderlik türü olan dijital liderlik, sistemin dinamiklerini sürdürülebilir kılmak için öğrenilmesi gereken bir liderlik türüdür.

Anahtar Kelimeler; Esnek Çalışma Sistemleri, Etkinlik, Etkililik, Verimlilik, Dijital Liderlik, E-Altyapı, Dijital Dönüşüm

CREATING EFFICIENCY IN FLEXIBLE WORKING ENVIRONMENTS, A RESEARCH ON THE APPAREL SECTOR

ABSTRACT: With the pandemic announced in March 2020, the change in working conditions observed in working life accelerated and affected all sectors. White-collar workers who had to be confined to their homes had to manage their jobs remotely. Before the mandatory effect of the pandemic, there are companies that have switched to flexible working conditions. With the mandatory effect of the pandemic, this transition has accelerated. Adapting to change has been possible for many companies with contingency plans. Professionals and entrepreneurs, who see that a different working structure is possible in this period, are trying to make the application permanent in the most suitable form for them. Businesses that invested in technology before the pandemic continued to work uninterrupted, as they could quickly adapt to the process thanks to their technological infrastructure. However, the existence of technology has only been a means of adaptation for employees, and they faced some problems while transitioning from normal working system to hybrid working. This research; It aims to reveal the phenomenon of psychological contracts between employees who permanently switch to hybrid work after the necessity of working from home. This phenomenon is observed as effectiveness. In the context of the research, the participants agree that the hybrid system creates a more effective working environment for them. However, as seen in previous studies, the application comes with some problems. Participants agreed that the emerging problems are solvable. The codes that emerge in the data analysis show us the needs of the context to reach the phenomenon. In the context of the research, the employees who closed their homes due to the pandemic were able to continue their working lives with the technological infrastructure

of their existing institutions. After the pandemic bans were lifted, the hybrid working system became permanent. In this process, orientations were made for new recruits, employees who started work were able to meet online with their managers and teammates, and tried to establish a team. Although it has been revealed that there are some disadvantages in hybrid studies in the past studies, it has been observed that the participants focus more on the positive aspects in the context of the research. For an effective hybrid work environment, the presence of digital leaders who can manage this system together with technology and digital infrastructure is mandatory. Under these conditions, the satisfaction of the employees with the work will be at the highest level and the continuity of the work will be ensured through online channels. Supervision is an important concept for leaders. Online communication emerges as an important code for the employees to reach their subordinates and for the subordinates to receive the necessary support from their superiors. Digital leadership, which is a silent type of leadership, is a type of leadership that must be learned in order to make the dynamics of the system sustainable.

Keywords; Flexible Working Systems, Efficiency, Productivity, Digital Leadership, E-Infrastructure, Digital Transformation

***Sorumlu Yazarlar/Corresponding Author:** leventbozkurt09@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.7216/tekmuh.1222476> www.tekstilmuhendis.org.tr

1. GİRİŞ

Özellikle iletişimin kesintisiz hale gelmesi ile belirli bir çalışma yerine olan ihtiyaç azalmaktadır. Bu durum bilhassa belirli iş grupları arasında gözlemlenmeye başlanılmıştır. Bu iş grupları entelektüel sermayenin yüksek olduğu iş kolları arasında görünürken, 2020 Mart ayında ilan edilen (WHO,2020) pandemi ile birlikte e-alt yapısı güçlü olan diğer şirketler tarafından da hayata geçirilmeye başlanılmıştır. Yeni sisteme uyum sağlamaya çalışan iş yerleri ve çalışanları için belirsizliklerin, süreç içinde gereksinimlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Ayrıca etkili çalışmalar için bunların üstesinden gelinmesi zorunludur. Siyasal, ekonomik ve sağlık alanındaki gelişmeler ile şirketlerdeki istihdam ilişkisi de değişmiştir.

Teknolojinin hızla gelişmesi ile iş hayatında da kısa ve uzun vadeli değişimler ortaya çıkmıştır. [1]. Esnek çalışmaya geçen birçok çalışan için şartlar değişmeye başlamıştır. Spreitzer, Cameron ve Garrett (2017), esnek çalışma şartlarını;[2]

1. İşin programlanmasında esneklik,
2. İşin tamamlandığı yerde esneklik ve
3. İstihdam ilişkisinde esneklik

olmak üzere üç boyutta kategorize etmişlerdir. Örnek vermek gerekirse, esnek programları olan çalışanlar genellikle iş yerinde çalışırlar. Ancak program boyutunda esnekliğe sahiptirler. Esnek konuma sahip çalışanlar ise genellikle sabit bir programla tam zamanlı çalışırlar. Ancak konum boyutunda esnekliğe sahiptirler. Son olarak istihdam ilişkisindeki esneklik, psikolojik sözleşmeler gibi soyut kavramları ve ast – üst arasındaki ilişkilerdeki esnekliği ifade eder. İnsanlar artık mümkün olan her yerde, uyarlanmış çalışma saatleriyle home-office (evde çalışma) olarak çalışmaktadırlar. Esnek çalışma şartlarındaki değişim kimilerince rahatlatıcı olarak algılansa da bazı raporlar birtakım düzenlemelerin günlük çalışma saatlerinin artmasına neden olduğunu da öne sürmüştür [3].

Esnek çalışma şartları uygulanan çalışanlar arasındaki ilişkilerdeki değişimler, olasılıklar ve riskler birtakım işler ve işlere bağlı

olan argümanlarla ilgili değişkenleri etkileme potansiyeline sahiptir. Bu değişkenleri;

1. Çalışma koşulları (jenerasyonlar arası farklılıklara bağlı olarak büyük değişimler göstermiştir),
2. İş motivasyonları,
3. Çalışanların birbirlerine karşı davranışı ve birbirlerinden beklentileri (psikolojik sözleşmeler),
4. İş ve kariyer tutumları,
5. Kariyer gelişimi
6. Kişisel sağlık,

şeklinde sıralamak mümkündür [4]. Bu değişkenler birlikte değerlendirildiğinde, iş dünyasının son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve toplumsal olaylar yüzünden dinamik bir hal aldığı söylenebilir.

2. ESNEK ÇALIŞMA

Esneklik, kavramsal olarak değişebilirliği, değişime uyumu ifade eder. [5] Çalışma hayatında ise, ekonomik ve sosyal hayattaki değişimleri ve teknolojiye uyumu anlatmaktadır. [5]

Esnek çalışma; çalışan ve işveren ile birlikte ortak bir karar olarak işin gereksinimine uygun olarak işin şekillenmesi anlamı taşımaktadır. Sonuç olarak; işveren, işin çıktılarının nitelik ve nicelik bakımından uygun olmasını beklerken çalışan buna uygun olarak işin gereksinimlerini hayata geçirmek ile yükümlüdür. [6]

Bu çalışma düzeninde günlük çalışma süresi çekirdek-zaman ve esnek zaman olarak ikiye ayrılır. [7] Esnek zaman (flexitime), 1960'larda Almanya'da kamuoyunun dikkatini çeken esnek çalışma saatleri sistemidir. Esnek zaman kavramı, bir Alman ekonomist olan Christel Kraemerer tarafından, Almanya'daki işgücü sıkıntısını hafifletmek için ev kadınlarını ve anneleri iş gücüne teşvik etmede kullanıldı. [9] Bu, birçok çalışma durumunun başlangıç sürelerinin katı olduğu, ancak bu sistemin gereksiz ve esnek bir sisteme uyarlanabilir olduğu varsayımına dayanır. Daha sonra bu konsept değiştirilmiş ve çekirdek zaman (core time) fikri ele alınmıştır. Böylelikle bu ikili sistem diğer

Avrupa ülkeleri tarafından da benimsenmiştir. 1972'ye gelindiğinde ise esnek zaman, Birleşik Devletler 'de deneme amaçlı kullanılmaya başlanmıştır.

2.1. Dijital Çağda Esnek Çalışma

1990'lı yıllardan başlayarak gelişen dijital dönüşüm ile çalışma şekillerinde değişimler gözlemlenmiştir. Verimlilik arayışı ve artan maliyet rekabet koşullarında öncelikli hedefler haline gelmiş, bunun içinde teknolojiden yararlanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Uzmanlar çalışanın iş stresini azaltmak ve iş yaşam dengesini oluşturmak için esnek çalışmanın öneminden bahsetmektedirler. [10].

Teknolojik gelişmeler ile iletişim kanalları daha açık ve hızlı iletişimi sağlayabilmekte ve bu sayede iş bölümü, seri üretim ve bunlar için tam zamanlı ofislerde bulunma zorunluluğu azalmaktadır. Esnek çalışma bir zorunluluk haline gelmektedir. [11]

Dijital çağda esnek çalışmanın neden önemli olduğunu anlamak için teknolojik gelişmelerin getirdiği yenilikleri anlamak gerekir. Teknolojik gelişmeler ile yeni iş fırsatları ortaya çıkmakta, yeni yöntemler geliştirilmekte, bu sayede farklı yer ve zamanlarda çalışabilmek olanaklı hale gelmektedir. Yani çalışma koşullarındaki değişimlere uyum da zorunluluk hale gelmektedir. [11]

2.2. Esnek Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Özellikle kadınların iş yaşamları için esnek çalışma şartları çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. [12] Toplumsal cinsiyet eşitliğinde yararlı bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca mevcut aile içi yapının geleneksel hali ile devamlılık gösterebileceğini de söylemek mümkündür. [13] [14]

Erkekler için esnek çalışmanın performans artırıcı bir avantaj olarak kullanılabilir. Bu sayede daha çok çalışabilmekte ve daha iyi kazançlar sağlayabilmektedirler. [13] Kadınlar için durum farklıdır; kadınların aile içi sorumluluklarında artış gözlemlenirken bunun için ekstradan ödüllendirildikleri söylenememektedir. [15]

Esnek çalışmaya ulaşmakta ülkenin kültürel ve gelişmişlik yapısı belirleyicidir. [17] Büyük ölçekli verilere bakarak, esnek çalışmanın çeşitli sonuçları hakkında düşünüldüğünde cinsiyet, sınıf ve ev yapısının nasıl kesiştiği net bir şekilde ortaya konulabilir.

Esnek çalışma ile iş sosyal hayat arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez. Cinsiyet için içine katıldığında negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Hatta iş aile arası çatışma esnek çalışma sistemlerinde daha fazla ortaya çıkmaktadır. [17] [18] [19] Bunların aksine esnek çalışmanın, aile içi çatışmayı hafiflettiğine dair kanıtlar sunan çalışmalar da vardır. [19] [20] [21] Ten Brummelhuis ve Van der Lippe (2010), çalışanların aile durumunun önemli olduğunu, evden ve esnek çalışma programlarıyla çalışmanın çocuğu olan çalışanlar için değil, bekârlar için iş-aile çatışmasını hafifletmede etkili olduğunu iddia etmişlerdir. [22] Demerouti ve diğerleri (2014), evden çalışma ve esnek programların dâhil olduğu yeni çalışma yöntemlerinin etkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında, iş-aile dengesi ve çatışmaya

yönelik bulgularının şaşırtıcı olmadığını ileri sürmüşlerdir. [23][25]

İş ve özel hayat arasındaki geçiş esnek çalışma düzenlerinde daha geçişken olacağı beklendiği için fiziki alan ortadan kalkacaktır. Bu durum sorumlulukların artabileceği ve sınırların bulanıklaşmasına yol açabilir.[21] [22] Sonuç olarak erkek ve kadınların esnek çalışmalardan etkilenme oranları hakkında sınırlı sayıda araştırma olması sebebi ile bu alanda daha detaylı çalışmaların yapılması gerekmektedir. [23] [24]

2.3. Esnek Çalışmanın Çalışan Verimliliğine Etkisi

Ücretin sabit tutulmasıyla birlikte, esnek çalışma özzerkliliğini işçilere sunmak ya motivasyonlarını artırarak ya da karşılıklı davranışları teşvik ederek, çalışanın üretkenliğini artırabilir.[27] Ancak işverenler, işçilere daha fazla özgürlük tanınmasının onların daha az çalışmalarına veya çaba düzeylerini düşürmelerine neden olacağından endişe edebilir. Bazı çalışmalar, rutin olmayan görevler ve etkileşimler yoluyla çok az koordinasyon gerektiren işler için iş programı ve işyeri esnekliğinin üretkenliği artırıcı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Yine de rutin görevler için üretkenlik düşebilir. Bununla birlikte, özellikle iş programı esnekliği açısından nedensel kanıtlar yetersizdir. [25] [26] [27] [28]

Beckmann ve diğerleri (2016), işçilerin kendilerinin yönettiği çalışma süresinin, işçilerin işlerinde harcadıkları çaba düzeyine etkisini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında çalışanlar toplam çalışma saatlerini arttırdığını ve işe devamsızlıklarının azaldıklarını gözlemlemişlerdir. [29]

Son yıllarda gerçekleştirilen iki deney, işyeri esnekliğinin işçilerin üretkenliği üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bloom ve diğerleri (2015), evden çalışmakla ilgili Çinli çağrı merkezi çalışanlarıyla bir saha çalışması gerçekleştirmişlerdir. [30] Konuyla ilgilenenlere çağrı merkezi, 9 aylık bir dönem için evden çalışma pozisyonları teklif etmiştir. Çalışma, evden çalışmanın memnuniyet düzeylerini ve üretkenliği yaklaşık olarak %13 oranında artırdığını ortaya koymuştur. Yazarlar ayrıca, uzaktan çalışmanın üretkenlik kazanımlarını %22'ye kadar artırabileceğini bulmuşlardır.

Birbirleriyle yakından ilişkili olan ikinci bir deneyde, Angelici ve Profeta (2020), bir İtalyan firmasında farklı departmanlarda çalışan 300'den fazla işçiye rastgele bir "akıllı iş" alternatifi sunmuş ve üretkenlik, refah ve iş üzerindeki etkiyi ölçmüşlerdir. [22] İşçilere, 9 aylık bir süre boyunca, haftada sadece bir gün çalışma saatini ve yerini (ofis dışında) seçme fırsatı verilmiştir. İşçiler bu süreçte ve sonunda sağlık ve iş-yaşam dengesi ile ilgili bildirimlerde bulunmuşlardır. Sonuç olarak esnek çalışmayı teşvik etmenin, üretkenliği artırmada ve iş-yaşam dengesini iyileştirmede etkili bir yol olduğu ortaya çıkmıştır.

2.4. Çalışanların Esnek Çalışma Şartlarına Dair Memnuniyetleri

Çalışanlar ve işverenler arasında yapılan araştırmalarda farklı faydaların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bu faydalar işveren tarafından kalifiye iş gücü kaynağının artırımını sağlayacaktır.

Yani kalifiye çalışanlar için artık şirket, cazip bir avantaja sahiptir denebilir.

İş veren açısından faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

- Daha sağlıklı ve daha mutlu işgücü
- Artan verimlilik,
- İyileştirilmiş işe alma / elde tutma,
- Devamsızlıkta azalma,
- Ofis maliyetlerinde düşüş,
- Sağlık sigortası yardımlarının daha az kullanılması ve
- İş rollerini veya yeniden düzenlenmesini kapsayan, çalışanlardan kaynaklanan bilgi paylaşımı ve beceri gelişimi [28] [29]

Çalışanlar için ise durum daha kişiye özeldir;

- Çalışma süresi esnekliği
- İş-yaşam çatışmasında azalma,
- İş stresinde azalma,
- Yoğun seyahat sürelerinin ortadan kalkması [30] [31]

İş verenler açısından esnek çalışmaların faydaları daha ölçülebilir iken çalışanlar açısından daha çok motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

3. ETKİLİLİK

2. Dünya savaşı ile ekonomi alanında kullanılmaya başlanan kavram zaman içinde diğer bilim dallarını da etkilemiştir. [32] Amaca ulaşma derecesi olarak da adlandırabileceğimiz etkililik, örgütlerde hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği hakkında bizlere bilgi vermektedir. Örneğin; on bin adet T-Shirt siparişi alan bir işletme, işin sonunda on bin adet ürün yüklemeyi başarabildiyse, işletme etkili bir iş yapmış demektir. Kısacası farklı görüşler öne atıldıysa da genel olarak örgütlerin istenilen hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları konusunda örgütsel başarının bir ölçümüdür.[33] [34]

Organizasyonlarda görevin tamamlanması ya da tamamlanmaması yönetici sorumluluğundadır. Bu sorumluluğunu yerine getirmeye çalışan yönetici süreci ölçmek ve gerektiğinde de yön vermesi gerekir. Örnek vermek gerekirse; hazır giyim üretici olan bir firmanın ürün geliştirme departmanının ortaya koyduğu tasarımlar çıktığıdır ancak bunların siparişe dönüşmesi sonuçtur. Yani ürün geliştirme departman yöneticisinin etkililiği toplam tasarım içinden siparişe dönüşen miktardır denebilir.

Amaçlardaki farklılıklardan kaynaklı göstergelerde farklılaşmalar oluşabilir. Her yönetici alanında yapılan işin sonuca etkisini ölçmek için ürün geliştirme departmanı örneği gibi ölçüm araçları

ortaya koyabilmektedir. Üretim departmanındaki biri için etkililik gerçekleşen adet/beklenen iken finanstaki yönetici için gerçekleşen kar/beklenen kar olabilmektedir. Tekrar etmek gerekirse; etkililik temelde hedefe ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğunu ifade etmektedir. Etkili bir iş istenen amaca ulaşılabilmiş bir iştir. İşin doğru yapılması durumudur. [33] [34]

Araştırma kapsamında detaylı bir şekilde tartışılmayacak olsa da etkinlik ve etkililik arasındaki farka değinmek gerekmektedir. Etkinlik, etkililik arasındaki fark için aşağıdaki tablo referans olarak gösterilebilmektedir.

Buradan şunu çıkarmak mümkündür;

Her etkili iş etkin değildir ancak her etkin iş etkilidir. Bu sebepten dolayı, bu araştırma kapsamında esnek çalışma sistemlerinin etkili olabilmeleri için ihtiyaçların tartışılacağı tekrar belirtmekte yarar vardır.

4. ARAŞTIRMA

Araştırma pandemi döneminde evlerine kapanmak zorunda kalan, mevcut e-altyapısı ile kesintisiz çalışmalarına devam eden, sonrasında da kalıcı olarak hibrit çalışma modeline geçmiş olan ve yaklaşık 2 yıl aralıksız bu yöntem ile çalışan Türkiye'nin en büyük hazır giyim perakende şirketinde gerçekleştirilmiştir.

Yaklaşık 36000 çalışanı olan şirketin 7 farklı direktörlüğünde, yarı yapılandırılmış 7 soru ile tek tek mülakatlar yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Örneklem olarak 7 direktör onlara bağlı 7 müdür ve müdürlere bağlı 7 uzman ile araştırma tamamlanmıştır. 16. Mülakatta araştırma doyum noktasına ulaşmış, 19 mülakatın kodlanması ile tamamlanmıştır.

Veri toplarken online platformlar tercih edilmiş, tüm mülakatlar katılımcıların onayı ile kayda alınmış akabinde yazıya dökülmüştür. Kayıtların tapelenmesi sırasında katılımcıların duygu bütünlüğü gözlemlenmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Pandemi öncesinde esnek çalışma, hazır giyim sektörü uygulamalarında yaygın olmayan bir iş yapma modeliydi. Araştırma bağlamında, pandeminin zorunlu etkisi ile ilk başlarda tamamen esnek olan iş yapma modeli sonradan kalıcı olarak hibrit çalışma modeline çevrildi. Araştırma, hibrit çalışma modeli ile çalışan katılımcıların ihtiyaçlarının tartışılması için kılavuz niteliği taşımaktadır. Etkililik olarak ortaya çıkan fenomen katılımcılar açısından verimlilik olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak; etkili bir çalışma ortamının gereksinimleri için kılavuz niteliğindeki bu araştırma, verimlilik üzerine odaklanacak gelecekteki çalışmalar içinde ihtiyacın belirlenmesinde referans olarak kullanılabilir.

Tablo 1. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik

ETKİNLİK	ETKİLİLİK	VERİMLİLİK
Standart (olması gereken) Fiili (gerçekleşen)	Gerçekleşen çıktı Beklenen (hedeflenen) çıktı	Çıktı (müşteriye değer) Girdi (üreticiye maliyet) Etkinlik + etkililik

4.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmaya başlamadan önce araştırma bağlamından özel izin alınmıştır. Gönüllülük esasına dayanarak katılımcılar ile mülakatlar online olarak insan kaynakları ve şirketin akademi direktörlüğü tarafından oluşturulmuştur. Şirket içi atılan genel bir mail ile gönüllü katılımcılar pozisyon, yaş ve cinsiyet değişkenlerine uygun olarak kabul edilmiştir. Online yapılan tüm mülakatlar katılımcıların onayı ile kayıt altına alınmıştır. Yaklaşık 45-60dk süren mülakatların, kullanılan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular ile yönlendirme ve manipülasyondan uzak tutularak belirli bir çerçevede kalması sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular Ek 1 de verilmiştir.

4.3. Analiz Yöntemi

Nitel araştırma metodolojisine uygun olacak şekilde, mülakatların analizleri, örtük bilginin ortaya çıkarılması için tek tek sorasın-dan genel vaka analizleri ve kod yoğunluk haritası kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizi MAXQda 20 programı ile yapılmıştır.

5. BULGULAR ve TARTIŞMA

Hazır giyim tedarik zinciri, tasarımdan başlayarak en son ürünün ütülenip pakete koyulduğu ana kadar yoğun iş gücü içeren operasyonlar barındırmaktadır. Bu yoğun iş gücünün gerek çıktı, gerekse bilgi paylaşımının en üst seviyede hızlı ve net olması iş çıktılarının etkili olmalarını sağlayabilecektir. Hazır giyim yönetiminde bu koşulları sağlayabilmek için çalışanlar arasında yoğun iletişim şarttır. Anlık çok kısa bilgi paylaşımı günlük çalışmanın bir rutindir. Aynı anda aynı yerde bulunan çalışanlar için bu bilgi paylaşımı net ve hızlı olabilmektedir. Ancak hibrit çalışma düzeninde iş yeri bakımından esnek olan çalışanların anlık olarak iletişime geçmeleri aynı anda ve aynı çatı altında olanlara kıyasla yavaşlayacaktır.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan kodlar pozisyonların gereksinimlerine göre yoğunluk farklılıklarını içermektedir. Bu durum pozisyonların sorumlulukları açısından farklılıklara bakıldığında anlamlı gelmektedir. Örneğin direktör pozisyonunda çalışan biri için denetim ve iletişim beklentisi artarken, uzman seviyesinde bir çalışan için verimlilik ve e-altyapı öne çıkmaktadır. Uzman pozisyonunda çalışanlar operasyonel işlerini günlük olarak yapabilmek ve etkili sonuçlara ulaşabilmek için hibrit çalışma düzenlerinde e-altyapı daha önemli görmeleri pozisyonlarının sorumluluğu gereğidir.

Stratejik kararların alınması ve kararların sağlıklı işletilmesi için direktör pozisyonları liderlik kodlarına daha çok odaklanmaktadır. Burada ortaya çıkan endişe denetim mekanizması olmuş-tur. Bu sebeple direktör pozisyonları çevirim içi iletişime daha çok önem vermektedirler. Üst pozisyonlarda çalışanların günlük rutin işleri arasında karar alma ve yönlendirme öncelikleri daha fazla olduğu için bu sonuçların çıkması beklenen bir gerçektir. Ancak hibrit sistemlerde sistemin sağlıklı ilerlemesi için yeni bir liderlik bakışına ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Dijital Liderlik.

Aynı anda aynı çatı altında olamayan çalışanlar için liderlere ulaşmak eskiye nazaran daha zor bir hal alacaktır. Bu durum astların alması gereken desteğin etkili bir şekilde olamama durumunu ortaya çıkarabilir. Ve bunun yanında tüm pozisyonlar

için psikolojik sözleşmelerinde kaygı durumu, yalnızlık hissi, güvensizlik gibi daha duygusal boyutta sorunlar ile karşılaşılabilir. Araştırma kapsamında, katılımcıların bu ve bunun gibi duygusal kaygılarına her ne kadar rastlansa da katılımcılar için hibrit çalışmanın avantajlarının daha üst seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebepten dolayı katılımcılar hibrit çalışma sisteminin devamlılığı için uzlaşmış ve etkili bir çalışma yöntemi olduğu hakkında ortak karar almışlardır.

Sistemin sağlıklı ilerleyebilmesi için gereksinimler kod yoğunluk haritasından ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın tartışma bölümünde ihtiyaçların nasıl karşılanabileceği ve gereksinimleri üzerine görüş beyan edilecektir.

Kodlarda fenomen olarak ortaya çıkan *verimlilik* kavramını katılımcılar etkili işleri için kullanmışlardır. Ancak verimli bir şekilde sonuç alıp almadıkları hakkında net bir bilgiye ulaşılmamıştır. Araştırmanın teorik alt yapısını oluştururken etkinlik ve etkililik kavramlarına değinilmişti. Kavramsal olarak ele alındığında çalışanlar sonuçlara ulaşabilmekte ancak bunu etkin bir yöntemle yapıp yapmadıkları hakkında net bir bilgiye ulaşılmamıştır. Hatta katılımcıların evden çalıştıkları dönemlerde 08:00-17:30 arasında aynı çatı altında oldukları dönemlere istinden daha çok mesai yaptıkları, geç vakitlerde hatta akşamları toplantı talepleri atıldığı hakkında beyanlar ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar bu durumun alışı evresi olduğu hatta İstanbul trafiğinde geçirdikleri toplam 2-3 saatin evde çalışarak geçirmeleri yanında daha zor bir durum olduğu, bu sebeple çok fazla sorun haline getirmediklerini dile getirmişlerdir.

Direktör pozisyonunda yapılan mülakatlarda, direktörler eğer eski çalışma düzenine tekrar geçilirse nitelikli çalışanları arasından kayıplar oluşacağı hakkında beyanlarda bulunmuşlardır. Hatta bazı direktörler net rakam bile verebilmektedir. Bu durum direktörlerin yetişmiş çalışanlarını ellerinde tutmak ve onları sürdürülebilir şekilde çalışmalarını sağlamak için önemli bir konu başlığı haline geldiğinin göstergesidir. Bazı direktör beyanlarında, iş görüşmeleri sırasında hibrit çalışma sisteminin varlığının çok daha nitelikli adayların şirkete ilgi göstermelerine olanak sağladığını da belirtilmektedir.

Teknolojinin hız kesmeden gelişmesi ve pandeminin zorunlu etkisi ile geçilen yeni çalışma düzeni bizleri yeni bir liderlik türü olan *Dijital Liderlik* kavramına götürmektedir. Ekip birliği, devamlılığı ve etkililik için liderlerin bu liderlik bakış açısına sahip olmaları gerektiği kodlu belgelerden ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki liderler iş yeri bakımında esnek oldukları dönemlerde iş yerlerinde olduklarına kıyasla daha sessiz olacaktırlar ancak teknolojik alt yapı onları ulaşılabilir kılmak zorundadır. Bu yapının gerekliliğini beyanlarda çevrim içi iletişime verdikleri önem ile de anlayabilmekteyiz.

Teknoloji hız kesmeden gelişmeye devam edecektir. Bu konuda yapılacak yatırımlar ise aynı hızla yapılmak zorunda olduğu açıktır. Zira rekabet artık teknolojik alt yapıya sahip olan izlenilebilirliği yüksek, gerekli verilere ulaşmanın kolay, verimli şirketler arasına olacaktır. Bu alt yapıdan faydalanılarak ekiplerin en etkili şekilde sevk ve idaresi için liderlerin teknolojik gelişmeleri çok yakında takip etmeleri ve uyum göstermeleri zorunludur. Ortaya çıkan zorunluluk, liderler için sorumlulukları gereği gelişme alanları olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında tüm seviyelerde katılımcılar için iş ve özel hayat dengesi kurulmada hibrit çalışma sistemlerin etkili olduğu gözlemlenmektedir. Ancak araştırmanın teorik alt yapısı oluştururken geçmiş araştırmalar bizlere kadın ve erkek çalışanlar arasında iş-özel hayat dengesinin aynı oranda oluşmadığını göstermektedir. Araştırma bağlamında katılımcı beyanlarında bu farklılık net olarak ortaya konulamamaktadır. Evli olan katılımcılar için evde çalıştıkları saatlerde eşlerin iş-özel yaşam denge-lerinde dalgalanmalar gözlemlenmektedir. Bilhassa küçük çocuklu aileler ve aynı anda evden çalışmak zorunda olan çiftlerde bu durum oldukça belirgindir. Bunun yanında çocuk sahibi olan katılımcılar için çocukları ile ilgilenebilecek, en azından okullarına bırakıp alabilecekleri zamanların ortaya çıkması, motive edici bir durum olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar değişen çalışma düzeninde ekonomik farklılıklara değinmişlerdir. Hibrit çalışma düzenlerinde bireysel giderlerinin eskiye göre daha fazla olduğu (elektrik, doğalgaz, öğle yemeği, v.s.) bilhassa uzman seviyedeki çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Bu durum kazanç seviyelerindeki farklılıklar sebebi ile anlamlıdır. Beyanlardan şirketin azalan genel giderlerinin (servis, elektrik, doğal gaz, yemek, v.s.) çalışanları edinilmiş hakları olduğu ve hibrit çalışma sisteminde bu hakların çalışanlara pay edilmesi gerektiği gözlemlenmiştir.

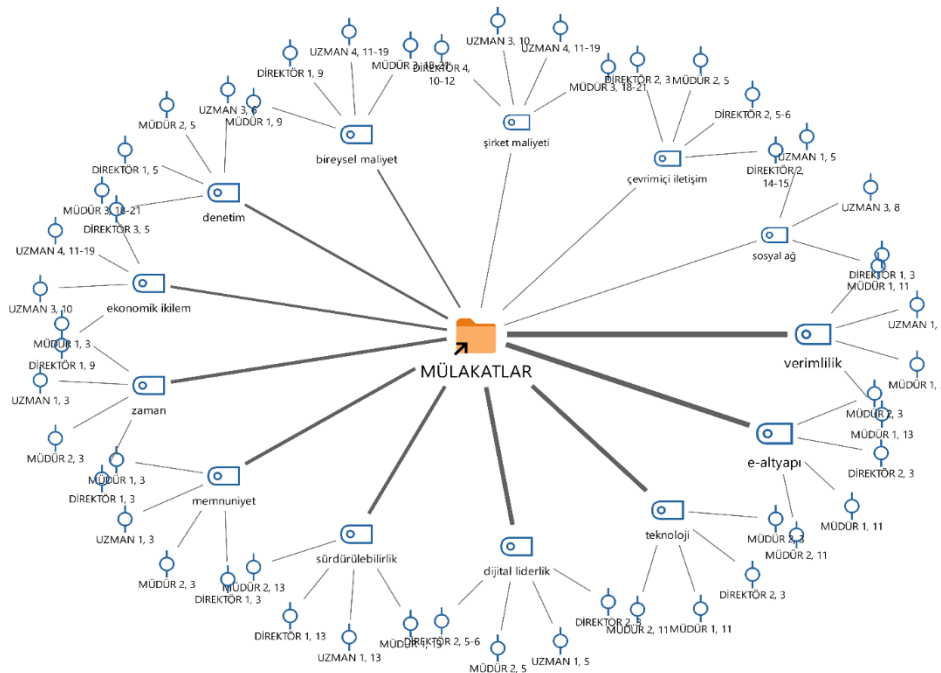
Son olarak araştırma bağlamında, katılımcıların sosyalleşme ve ekip birliği için fiziken bir araya gelmeleri gerektiği ortak bir kanıdır. Bu ihtiyaç bilhassa evlerine tamamen kapanmak zorunda oldukları pandemi döneminde ortaya çıkmaktadır. Mevcut hibrit çalışma sistemi katılımcıları haftanın belirli günleri bir araya getirmektedir. Böylelikle sosyalleşme ihtiyaçları için hibrit çalışmanın yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; Hibrit çalışma sistemi araştırma bağlamına daha uygun bir yöntem denebilmektedir. Bu sayede çalışanlar işlerini daha etkili yapabilmektedirler. Ancak araştırma bağlamı tam olarak sistemin işleyişi için gerekli dönüşümü ve ihtiyaçları karşılayamamıştır.

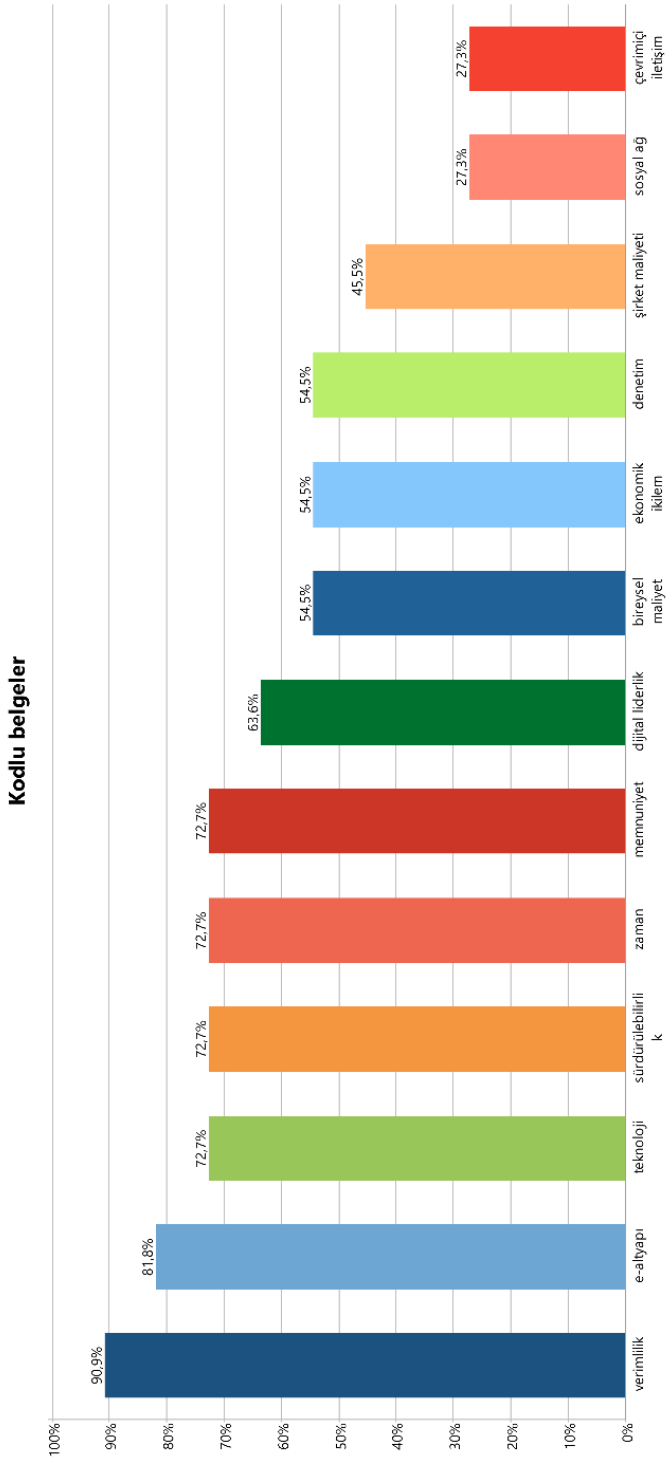
Araştırma bulgularına istinaden araştırma bağlamında diyebiliriz ki;

Hibrit çalışma sistemlerinde etkili çalışabilmek ve bunu sürdürülebilir kılabilmek için e-alt yapı ve teknolojik yatırımlar olmazsa olmazlar arasında ortaya çıkmaktadır. Sistemin işleyişi için dijital liderlere ihtiyaç oluşacaktır. Liderler sistemin sağlıklı işlemesi için sevk ve idare tekniklerinde teknolojiye uyum hatta geliştirme aşamasında görev almalıdırlar. Teknoloji ve gelişmiş e-altyapılar ile sürece liderlik yapabilen liderlerin ekipleri hibrit çalışma sistemlerinde daha motive çalışabileceklerdir. İş ve özel hayat dengelerini normal çalışma düzenlerine istinaden daha iyi kurgulayabileceklerdir. Yolda geçen zamanlarını gerek işe gerek özel hayatlarına aktarabilecek böylelikle zamanı daha verimli olarak kullanabileceklerdir. Bu sayede çalışan motivasyonu artacaktır. Çalışanların artan giderler için şirketin belirli bir oranda destek vermesi çalışanların beklentisi arasındadır. Araştırma kapsamında yan hak olarak beyan edilen yemek, servis gibi hakların, çalışanlara farklı bir kaynaktan iş yerinde olmadıkları sürelerde ödenmesi önerilmektedir. Ayrıca işin gerçekleştiği zaman diliminde kullanılan elektrik, doğal gaz, internet gibi giderlerin de şirket tarafından karşılanması gerektiği düşünülmektedir.

Tek-Vaka Modeli



Şekil 1. Tek Vaka Modeli Genel Değerlendirme



Şekil 2. Kod Yoğunluk Haritası

Mülakatların tapelenmesinde Şekil 1 ve Şekil 2 deki kodlar kullanılmıştır. Yukarıda (Şekil 1) genel vaka yöntemi ile ortaya çıkan tüm kodlar görülmektedir. En kalın çizgiden başlayarak saat yönünde katılımcıların üzerlerinde durdukları kodlar önem sırasındadır. Aynı şekilde aşağıdaki şekil 2 de verilen kod yoğunluğu haritasında da katılımcıların öne çıkardıkları kodların % likler görülebilmektedir. Örneğin tüm katılımcıların %90,9 u

verimlilik koduna değinmiş, bu konu başlığında görüş beyan etmişlerdir.

Kod yoğunluğu haritasında verimlilik (*katılımcıların verimlilikten kasıtları etkililik olduğu anlaşılmaktadır*) en üstte çıkmakta buna ulaşmak için diğer kodlara ihtiyaç vardır denebilmektedir. Diğer kodların bağlam için önem sırası da kod yoğunluk yüzdelerinden anlaşılmaktadır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma kapsamında etkililik fenomeni olarak karşımıza çıkarken, fenomene ulaşmak için gerekli ihtiyaçlar kodlardan anlaşıl-maktadır. Burada tekrar etmek gerekirse; Hibrit çalışma düzeninde etkili bir çalışma ortamının varlığı için gelişmiş e-altyapı ve teknoloji esastır. İş-yaşam dengesi için zaman daha yönetilebilir bir kavram olabilecek buda sürdürülebilir ve motive iş gücüne olanak sağlayacaktır. İş yeri dışında iş için harcanılan zaman göz önünde bulundurularak, çalışanın giderleri şirket tarafından desteklenmesi katılımcılar açısından bir beklentidir. Çalışanlar arasında şirkette olmadıkları ama şirket için geçirdikleri zamanda oluşan gider (enerji, gıda... gibi) kazanılmış hak olarak algılanmaktadır. Bu hakkın hesaplanıp çalışanlara verilmesi önerilmektedir. Belirlenen gün ve saatlerde çalışanların aynı çatı altında olmaları, çalışanlara sosyalleşme imkanı sağlamaktadır ve bu durum şirket kültür paylaşımı için önemlidir. Yeni işe başlayan çalışanlar için bu süreler belirli bir doygunluğa kadar daha uzun tutulabilir.

Tüm bu sistemin sağlıklı ilerlemesini sağlayacak yeni bir kavram karşımız çıkmaktadır. *Dijital Liderlik*. Araştırma bağlamında katılımcıların beyanlarında ortaya çıkan sessiz ama ulaşılabilen, dijital uygulamalara hâkim liderlerin varlığı sistemin sağlıklı olarak ilerlemesinde esastır. Araştırmanın sonuçlarına istinaden *hibrit çalışmalarda verimlilik ölçümü* daha sonraki araştırmalar için önerilebilmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında ortaya çıkan Dijital Liderlik kavramı için bu araştırma bağlamında detaylı araştırma yapılması, ihtiyaç ve aksiyon analizlerinin ortaya çıkarılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

1. Spurk, D. & Straub, C. (2020). Flexible Employment Relationships and Careers in Times of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 1 – 14.
2. Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
3. McKeever, V. (2020, April). Coronavirus lockdowns are making the working day longer for many, CNBC, retrieved from www.cnbc.com.
4. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). *The COVID -19 Generation: A Cautionary Note*. Work, Aging & Retirement.
5. Atukeren, E. P. (2020). Digital transformation, flexible working methods; a study on human resources productivity. Yeditepe Üniversitesi, İşletme Yönetimi, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

6. Sönmez, P. (2006). Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 5 (3), 177 - 198.
7. Eryiğit, S. (2014). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon. *Esnek Çalışma*, 1 - 16.
8. Crompton, R. (2002). Employment, flexible working and the family. *The British Journal of sociology*, 53 (4), 537-558.
9. Rubin, R. S. (1979). Flexitime: Its Implementation in the Public Sector. *Public Administration Review*. 39 (3): 277 – 282.
10. Boltz, M., Cockx, B., Diaz, A. M. & Salas, L. M. (2019). How does flexible schedules affect workers' productivity? A Field Experiment.
11. Hague, R., Dickens, P. M. & Hopkinson, N. (2007). Rapid Manufacturing: An Industrial Revolution for the Digital Age. Wiley; 1. Baskı.
12. Singley, S. G., & Hynes, K. (2005). Transitions to parenthood work–family policies, gender, and the couple context. *Gender & Society*, 19 (3), 376–397.
13. Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review*, 32 (6), 752–765.
14. Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8 (2), 123–145.
15. Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15 (5), 454–476.
16. Chung, H. (2017). National-level family policies and the access to schedule control in a European comparative perspective: crowding out or in, and for whom? *Journal of Comparative Policy Analysis*. <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1353745>.
17. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work–family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1340–1350.
18. Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work–family conflict. *Journal of Family Issues*, 15 (3), 449–466.
19. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66 (2), 345–376.
20. Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32 (5), 689–725.
21. Erickson, J. J., Martinengo, G., & Hill, E. J. (2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Human Relations*, 63 (7), 955–979.
22. Angelici, M. & Profeta, P. (2020). *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*. Technical Report 2020.
23. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19 (1), 96.
24. Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work–family interface? *Journal of Family Issues*, 31 (10), 1391–1414.
25. Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work–family role blurring and work–family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations*, 39 (1), 71–98.
26. Emslie, C., & Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16 (1), 151–172.
27. Beckmann, M., Cornelissen, T. & Kräkel, M. (2016). Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 285 – 302.
28. Dutcher, E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84 (1), 355 - 363.
29. Beckmann, M., Cornelissen, T. & Kräkel, M. (2016). *Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 285 – 302.
30. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165 - 218.
31. Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104 (4): 1091–1119.
32. Beckmann, M. (2016). Working-time autonomy as a management practice. IZA World of Labor.
33. İmirlioğlu, İ. (2012). Verimlilik Terimleri. *Anahtar Dergisi (Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)*.
34. <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/292-birorgutsel-degisme-araci-olarak-etkililik.html>.
35. BIS (Department for Business Innovation & Skills). (2011). Flexible working and work–life balance. <http://www.bis.gov.uk/> adresinden 23 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.
36. Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M. & Saldaña-Tejeda, A. (2012). The influence of working time arrangements on work–life integration or 'balance': a review of the international evidence. *Conditions of Work and Employment No. 32*. Geneva: ILO.
37. Tietze, S., Musson, G. & Scurry, T. (2009). Homebased work: a review of research into themes, directions and implications. *Personnel Review*, 38 (6): 585 - 604.
38. Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27 (3): 224–41.
39. Ergeneli, A., Ilsev, A. & Karapınar, P. B. (2010) Work–family conflict and job satisfaction relationship: the roles of gender and interpretive habits. *Gender, Work and Organization*, 17 (6): 679–95.
40. Wagner, S., & Deissenboeck, F. (2019). Defining Productivity in Software Engineering. In C. Sadowski & T. Zimmermann (Eds.), *Rethinking Productivity in Software Engineering* (pp. 29–38). https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4221-6_4
41. Ten Brummelhuis, L. L., & Van der Lippe, T. (2010). Effective work–life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49 (2), 173–193.

EK 1; YARI YAPILANDIRILMIŞ SORULAR

Katılımcı cinsiyeti:

Katılımcı iş yeri pozisyonu (ast /üst):

1. Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?
2. Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?
3. Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz? (Rousseau, 1995 – işlemsel psikolojik sözleşmeler)?
4. Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz? (Rousseau, 1995 – ilişkisel psikolojik sözleşmeler)?
5. Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz? (Rousseau, 1995 – dengeli psikolojik sözleşmeler)
6. Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz? (McDonald & Makin, 2000 – geçişli psikolojik sözleşmeler)
7. Çalıştığımız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?