

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ESNEK ÇALIŞMA ŞARTLARINDA
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELER VE KUŞAKLAR
ARASI FARKLILIKLAR ÜZERİNE
FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA**

Levent BOZKURT
2502180216

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Muhteşem BARAN

İSTANBUL – 2023

ÖZ

ESNEK ÇALIŞMA ŞARTLARINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELER VE KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

Levent BOZKURT

2021 yılında tüm dünyada etkisini gösteren pandemi, çalışma koşullarında da değişim ve dönüşümlere yol açmıştır. Pandeminin zorunlu etkisi ile organizasyonlar dijital dönüşümlerine hız vermek zorunda kaldılar. Zaman, mekân ve işin gereksinimlerine göre bu geçiş sürecinde çeşitli belirsizliklere hızla cevap vermek zorunda kalan şirketler ile çalışanlar arasında yeni bir dönem başlamaktaydı.

Pandeminin etkisi ile çalışanlar güvenlikleri için evlerinde kalmak ancak işlerinin devamlılığını sağlamak zorunda kaldılar. Bu süreçte işe alımlardan, oryantasyona, hedef & performans görüşmelerinden, eğitime ve sosyalleşmeye kadar her şeyin sanal olarak yapılması gerekti. Bilhassa somut çıktısı olan tekstil, hazır giyim ve ayakkabı gibi sektörlerde bu durum uygulamalarda sorunları ile geldi.

Tekstil tedarik zinciri kabaca tasarımdan en son kalite kontrole kadar uzayan bir süreçten oluşmaktadır. Bu sürecin döngüsü 2 ana sezondan (yaz-kış olmak üzere 6 ay) oluşmaktaydı. Ancak artan rekabet koşulları sebebi ile döngü günümüzde 12 ye çıkabilmektedir. Bu sebepten dolayı çalışanlar üzerinde yoğun bir zaman baskısı oluşmaktadır.

Bu araştırma dünyada 2021 yılı ile yaklaşık 1200 mağazası, 36000 çalışanı, yüzlerce tedarikçisi ile 2023 hedeflerinde Avrupa'nın en iyi 3 perakendecisi arasında yer almak olan LCWaikiki markasında gerçekleşmiştir. Pandemi başlarında evlerine kapanmalarına rağmen çalışmalarına hız kesmeden devam eden gruplar ile yapılmıştır. LCW Akademi direktörlüğünden alınan izinler ve mentorluğu ile devam etmiş ve sonuçlandırılmıştır.

Araştırma yedi (7) farklı direktörlükten, yedi (7) farklı direktöre bağlı müdürler ve müdürlere bağlı astlar olacak şekilde devam etmiştir. Yarı yapılandırılmış 7 ucu

açık soru ile nitel araştırma metodolojisine uygun yapılarak veriler MAXQDA 20 ile analiz edilmiştir.

Araştırma sürecinde şirket hibrit çalışma koşullarında faaliyet göstermekte ve 2 yılı aşkın süredir bu çalışma şekli ile devam etmekteydi. Katılımcıların hepsi için hibrit çalışma koşullarında 2 yıllık bir çalışma tecrübesi olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma; çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmelerde bulunan örtük bilginin yani ortak bir fenomenin olup olmadığı ve eğer varsa ne olduğunun ortaya çıkarılması amacı ile yapılmıştır. Ortaya çıkarılan fenomen bağlamın durumu ve ihtiyacın belirlenmesi amacı ile kullanılmış, sonraki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur. Ortaya çıkan fenomen üzerine aksiyon çalışmalarının yapılabilceği ön görülmüştür.

Araştırmanın 15. Mülakat analizinde beyanların tekrar edilebilir olduğu gözlemlenmiş ve 19 mülakat sonucunda tamamlanmıştır.

Bulgular vaka analizi yararlanılarak öncelikle tek tek direktörler, müdürler ve uzmanlar olarak sonrasından da tüm grup için ortak yapılmıştır.

Ortaya çıkan fenomen **etkinlik** olarak tanımlanmıştır. Araştırmada, LCW bağlamında, hibrit çalışma koşullarında, etkinliğin artırılması için üzerinde çalışılabilecek değişkenlerin ve ihtiyacın ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın literatüre katacağı fayda; bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için durum değerlendirmesi niteliğindedir. Yüksek gelişim hızına sahip olan teknolojinin, hazır giyim ve tekstil endüstrisinde sanal uygulamalar ile çok daha fazla şekilleneceği öngörülmektedir. E-Altyapısı güçlü şirketlerdeki değişim ve dönüşüm hızı yüksek seviyede oluşacaktır. Bu değişimlere uyum göstermek zorunda olan çalışanın etkinliği, uyum ile değişebileceği ön görülmektedir. Bu sebep ile daha sonra yapılacak araştırmalarda etkinlik fenomeni, bağlama bağlı olarak değişebilecektir. Bu araştırma hibrit çalışma koşullarında verimlilik üzerine yapılabilecek çalışmalar için zemin olabilecek nitelikte bir araştırma olarak kullanılabilir.

Hazır giyim ve tekstil endüstrisinde çok fazla kısalan ürün döngüleri ve azalan sipariş adetleri ile izlenebilirlik kavramı ön plana çıkmaktadır. İzlenebilirliğin artırılması için yüksek teknolojiden faydalanılmaktadır. Artan teknolojik yatırımlar işin yapılış şeklini de etkilemektedir. Araştırmadan çıkan sonuçlar neticesinde çalışanlar

hibrit çalışma ortamında etkinliği yüksek çalışabilmektedir. Sektör için bu araştırma, şirketlerin e-altyapılarını kurgularken çalışma şekillerinin de planlanması gerektiğini söylemektedir. Gelecek nitelikli iş gücünün istihdamında hibrit çalışma ortamlarının daha cazip görüneceği dşnlmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Szleşmeler, Hibrit alışma, Esnek alışma, Uzaktan alışma, Sanal liderlik, Verimlilik, Etkinlik, Etkililik



ABSTRACT

PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND GENERATIONAL DIFFERENCES IN FLEXIBLE WORKING CONDITIONS: A PHENOMENOLOGICAL STUDY

Levent BOZKURT

In 2021, the pandemic had a global impact, leading to significant changes and transformations in working conditions. Due to the compulsory effects of the pandemic, organizations were compelled to accelerate their digital transformations. This transition introduced various uncertainties that needed rapid responses between companies and their employees, depending on time, place, and job requirements.

Employees were required to stay at home for their safety while ensuring the continuity of their work. Consequently, everything from hiring, orientation, goal and performance reviews, training, and socialization had to be conducted virtually. Particularly in industries such as textiles, apparel, and footwear, where tangible output is essential, this shift brought challenges in practical implementation.

The textile supply chain encompasses a process that roughly extends from design to the final quality control stage. Originally, this cycle consisted of two main seasons (summer and winter, totaling six months). However, due to intensified competition, this cycle can now extend up to 12 months. This has resulted in significant time pressure on employees.

This research was conducted within the LCWaikiki brand, which, by 2023, aimed to be among the top three retailers in Europe with approximately 1200 stores, 36,000 employees, and hundreds of suppliers. The study was carried out with groups that continued their work uninterrupted even during the early days of the pandemic, under the permissions and mentorship of the LCW Academy director.

The research involved participants from seven different directorates, including directors, managers, and their subordinates, following a semi-structured qualitative research methodology with seven open-ended questions. Data analysis was conducted using MAXQDA 20 software.

Throughout the research process, the company operated under hybrid working conditions for over two years. It can be said that all participants had two years of experience in hybrid working conditions.

The research aimed to uncover whether there is a shared phenomenon, namely tacit knowledge, in psychological contracts among employees and, if so, what it entails. The emerged phenomenon was utilized to assess the state of the context and identify needs, subsequently providing recommendations for future research. Action plans based on the identified phenomenon were envisioned.

It was observed during the 15th interview analysis that statements were repeatable, and the research was concluded after 19 interviews.

The findings were synthesized first individually for directors, managers, and experts, and then for the entire group. The resulting phenomenon was defined as "Effectiveness." In the LCWaikiki context, the research aimed to identify variables and needs that could be worked on to increase effectiveness in hybrid working conditions.

The contribution of this research to the literature lies in its evaluative nature for researchers interested in this field. It is anticipated that technology, which is evolving rapidly, will have a more significant influence on the apparel and textile industry through virtual applications. Companies with strong e-infrastructures are expected to undergo changes and transformations at a high pace. Effectiveness of employees adapting to these changes is expected to change through adaptation. Therefore, in future research, the phenomenon of effectiveness may vary depending on the context. This research can serve as a foundation for studies on productivity in hybrid working conditions.

In the apparel and textile industry, where product cycles have shortened significantly, and order quantities have decreased, the concept of traceability has become prominent. High technology is utilized to enhance traceability. Increased technological investments also affect the way work is done. As a result of this research, it can be said that employees can work effectively in a hybrid working environment. For the sector, this research suggests that when designing e-infrastructures, the working methods should also be planned. Hybrid working environments are expected to become more attractive for the employment of future qualified labor force.

Keywords: Psychological Contracts, Hybrid Work, Flexible Work, Remote Work, Virtual Leadership, Productivity, Effectiveness, Efficiency



ÖNSÖZ

Yaklaşık 20 (yirmi) yıllık tekstil sektöründe geçen iş hayatımda ulusal ve uluslararası birçok markanın tedarik zincirinde farklı pozisyon ve sorumluluklarda çalıştım. Zaman içinde artan rekabet koşullarında şirket, pozisyon ve sorumluluklardan bağımsız üzerinde en çok çalıştığımız konular; talep oluşturma, hız, maliyet ve kalite kavramları olmuştur.

Son zamanlarda sürdürülebilirlik başlığı, birçok uluslararası markanın ajandasında ilk sıraya yükselmiş durumdaydı ve maalesef sürdürülebilirliğin bir bacağı olan insana yeterince önem verilmemektedir.

Eğitimim ve araştırma süresince bu zorlu yolda desteklerini esirgemeyen İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı hocaları ve araştırma görevlilerine;

Destekleri, değerli fikirleri ve yönlendirmeleri ile danışmanım sayın Prof. Dr. Muhteşem Baran'a ve Prof. Dr. Esin Can'a,

Araştırma için gerekli izinleri almamda bana güvenen ve inanan eski yöneticim LCW akademi direktörü sayın Gülperi Tandır'a,

Araştırma boyunca her başa döndüğümde tekrar başlamak için bana enerji veren, vaz geçmemem için desteğini hiç esirgemeyen Melek Çağla Bozkurt'a,

Varlığımın sebebi, beni ben yapan sevgili ailem, emekli öğretmen annem Nevin Bozkurt ve babam Durmuş Bozkurt'a,

Öğrenmenin heyecanını bana hiç unutturmayan, hayatımın en önemli varlıkları ve ilham kaynağım olan çocuklarım Barbaros Batu Bozkurt ve İnci Bozkurt'a

Teşekkürü borç bilirim.

Levent BOZKURT

İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	x
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GRAFİKLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	13

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ	16
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	20
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	21
1.4. ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI	21
1.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	25
1.5.1. Psikolojik Sözleşmeler	25
1.5.2. Kuşak	27
1.5.3. Esnek, Hibrit Çalışma	29

İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve ALAN YAZIN TARAMASI

2.1. Araştırmanın Dayandığı Teori ve Yaklaşımlar	32
2.1.1. Farklılaşma Teorisi	33
2.1.2. İş- Sosyal Kimlik Teorisi (Work-Identity Theory)	34
2.1.3. İş-Özel Hayat Denge Teorisi (Work-Life Balance Theory)	36

2.1.4.	Psikolojik Sözleşme Teorisi (Psychological Contract Theory).....	37
2.1.5.	Kuşak Teorileri (Generation Theories)	39
2.1.6.	Fenomenolojik Desen Yaklaşımı	40
2.2.	Araştırmanın Değişkenleri	42
2.2.1.	Psikolojik Sözleşme	43
2.2.1.1.	Psikolojik Sözleşme Kavramının Gelişimi	44
2.2.1.2.	Psikolojik Sözleşme Türleri	45
2.2.1.3.	Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	46
2.2.1.4.	Psikolojik Sözleşmenin Boyutları.....	47
2.2.1.4.1.	Somutluk:.....	47
2.2.1.4.2.	Kararlılık: İstikrarlı – Esnek.....	47
2.2.1.4.3.	Zaman çerçevesi: Kısa vadeli – Uzun vadeli	47
2.2.1.4.4.	Değişim simetrisi: Eşit – Eşit değil	47
2.2.1.4.5.	Sözleşme seviyesi: Bireysel – Toplu.....	48
2.2.1.5.	Psikolojik Sözleşmenin İşlevi	48
2.2.1.6.	Psikolojik Sözleşmenin Bağlamı	49
2.2.1.7.	Psikolojik Sözleşmelerde Kültürel Farklılıklar.....	51
2.2.1.8.	Psikolojik Sözleşme Sorunları.....	52
2.2.1.9.	Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	53
2.2.1.10.	Psikolojik Sözleşme İhlali ve İş Performansı.....	56
2.2.2.	KUŞAK.....	57
2.2.2.1.	Kuşak Teorisi.....	58
2.2.2.2.	Kişilik ve Motivasyonda Kuşak Farklılıkları	60
2.2.2.3.	Motive Edici Sürücüler	62
2.2.2.4.	Kuşakların Psikolojik Sözleşmeler Üzerine Etkisi.....	63
2.2.2.5.	Esnek Çalışma Bağlamında İş Dünyasında Kuşaklar Arası Farklar	65
2.2.2.6.	Psikolojik Sözleşmelerde Kuşaklar Arası Farklar	66
2.2.3.	ESNEK, HİBRİT ÇALIŞMA KOŞULLARI	67
2.2.3.1.	ESNEK ÇALIŞMA.....	68
2.2.3.2.	Esnek Çalışma Kavramı	71
2.2.3.3.	Esnek Çalışma ve Sosyal Politikalar	72
2.2.3.4.	Dijital Çağda Esnek Çalışma.....	73
2.2.3.5.	Esnek Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	74

2.2.3.6. Esnek Çalışmanın Çalışan Verimliliğine Etkisi	76
2.2.3.7. Çalışanların Esnek Çalışma Şartlarına Dair Memnuniyetleri	77
2.2.3.8. İş Özel Hayat Dengesi	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIM ve YÖNTEM

3.1. Araştırma Metodolojisi	81
3.2. Araştırma Bağlam ve Örneklem Seçimi	82
3.3. Veri Toplama Yöntemi	82
3.4. Araştırma Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	83
3.5. Analiz ve Bulgular	85
3.6. Değerlendirme	95
 SONUÇ ve ÖNERİLER	 112
 KAYNAKÇA.....	 118
 EKLER	 157

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1 Yakın Dönem Psikolojik Sözleşme ve Esnek Çalışma Şartları Hakkında Yapılan Çalışmalar	22
Tablo 1.2 Psikolojik Sözleşme Kavramının Kronolojik Olarak Gelişim	26
Tablo 1.3 Kuşak Kavramının Kronolojik Olarak Gelişimi	27
Tablo 1.4 Esnek & Hibrit Çalışma Kavramının Kronolojik Olarak Gelişimi	30
Tablo 2.1 Farklılaşma Teorisi Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Ana Konu Başlıkları	33
Tablo 2.2 İşe Yönelik Kimlik Kuramı Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları	35
Tablo 2.3 İş-Özel Hayat denge Teorisi Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları	36
Tablo 2.4 Psikolojik Sözleşme Teorisi Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları	38
Tablo 2.5 Kuşak Teorileri Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları.....	39
Tablo 2.6 Psikolojik Sözleşmelerin önceki ve şimdiki biçimleri.....	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kuşaksal etkilerin rolü ile modifiye edilen psikolojik sözleşme üzerinde yetenek yönetiminin etkisini açıklayan çerçeve	64
Şekil 3.1. Direktörler Üzerinden Tek Vaka Modeli.....	90
Şekil 3.2. Müdürler Üzerinden Tek Vaka Modeli	91
Şekil 3.3. Uzmanlar Üzerinden Tek Vaka Modeli.....	92
Şekil 3.4. Tek Vaka Modeli Genel Değerlendirme	93
Şekil 3.5. Tek Vaka Modeli Genel Değerlendirme - 2	94



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1 Yarı Zamanlı Çalışan Oranları (Kaynak: OECD, 2022)	70
Grafik 3.1 Kod İlişkiler Tarayıcısı.....	87
Grafik 3.2 Kodlu Belgeler.	88



KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz.	: Bakınız
Diğ.	: Diğerleri
IT	: Bilgi İşlem Departmanı (Information Technologies)
İK	: İnsan Kaynakları Departmanı
KPI	: Temel Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)
F2F	: Yüz yüze (Face to Face)
OKR	: Hedefler ve Ana Çıktılar (Objectives and Key Results)
SMART	: Amaca Özel, Ölçülebilir, Kabul Edilebilir, Gerçekçi, Zaman Olarak Uygunluk (Specific Measurable Accepted Realistic Timely)
OTD	: Zamanında Yükleme Oranı (On Time Delivery)
RFT	: İlk Seferde Kaliteden Geçme Oranı (Right First Time)
TEAMS	: Microsoft Teams (video-konferans ve video-telefon, iş yeri sohbeti, toplantılar, notlar ve eklentileri birleştiren bir platformdur.)
GEMBA	: Gerçek işin yapıldığı yer
ZOOM	: Dijital Toplantı Platformu
ASAKAI	: İletişim Toplantısı
BT	: Bilgi Teknolojileri
ICA	: Yurtdışı kanallarına satış noktalarına ürünün dağıtımı (Uluslararası Alokasyon)
PLC	: Ürün Yaşam Döngüsü (Product Life Cycle)
QC	: Kalite Kontrolü (Quality Control)
E-Altyapı	: Elektronik Altyapı

GİRİŞ

Son zamanlarda dünyadaki siyasal, ekonomik ve sağlık alanlarındaki şiddetli değişimlere bağlı olarak, şirketlerdeki istihdam ilişkileri farklı boyutlar kazanmıştır. Özellikle tüm dünyada 2020 yılı mart ayı itibariyle pandemi ilanının yapılması (World Health Organisation, 2020), istihdam noktasında büyük değişimleri ve yeni sorunları beraberinde getirmiştir. Pandemi ilanına kadar özellikle Amerika'da ve Avrupa'daki gelişmiş ülkelerde çoğunlukla var olan esnek çalışma şartları (DeRoure, 1995), pandemiden sonra dünya genelinde popüler bir istihdam şekli olarak benimsenmeye başlamıştır (Bozkurt ve Sharma, 2020). Hatta öyle ki, 2020 Haziran ayı itibariyle pandemi kısıtlamaları gevşetilmesine rağmen bazı şirketler, çalışanlarına evden çalışma hakkı tanımaya devam etmiştir.

Teknolojik gelişmelerin hız kesmeden devam etmesi ve yaşanan toplumsal ve sağlık noktasındaki değişimlerin insan hayatında büyük bir konuma sahip olması, insanların iş hayatları üzerinde kısa ve uzun vadeli etkiler göstermiştir (Spurk & Straub, 2020). Özellikle esnek çalışma şartları, bu durumlar karşısında farklılaşmaya başlamıştır.

Spreitzer, Cameron ve Garrett (2017), esnek çalışma şartlarını;

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 ifade eder 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 (McKeever, 2020).

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 aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Rudolph ve Zacher, 2020).

1. Çalışma koşulları (kuşaklar arası farklara 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 ve
6. Kişisel sağlık,

Bu değişkenler birlikte değerlendirildiğinde, iş dünyasının son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve toplumsal olaylar yüzünden dinamik bir hal aldığı söylenebilir.

Bu dinamik yapının içinde birden fazla kuşakun aynı anda istihdam ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, değişen koşullarda psikolojik sözleşmelerinde değişebilme olasılığı bulunmaktadır. Bu değişim süreç, nitelik ve bağlam bakımından daha öznel boyutta olabilecektir.

Pandemi sürecinde zorunlu kapanma sırasında evlerinde çalışmaya başlayan hazır giyim ve tekstil endüstrisi, pandeminin etkisinin azalması ile çalışma şekilleri üzerinde tartışmaya başlamışlardır. Bazı öncü şirketler esnek ya da hibrit çalışma düzenlerinde çalışmalarına devam etmişlerdir. Bu çalışma şekli hali hazırda çok fazla rastlanabilecek uygulamaları kapsamamaktaydı. Bu sebepten dolayı pandeminin etkisi ile geçiş çok hızlı gerçekleşti ve herhangi bir hazırlık süreci şansı bulunamadı. *Geçiş sırasında ve sonrasında ortaya çıkan ortak kanının ortaya çıkarılması amacı ile bu araştırma yapılmıştır.* Hem literatürdeki alan boşluğunun doldurulması hem de sektörel olarak derinlemesine yapılmış bir araştırmaya yapılan alan taramasında karşılaşılmadığı için çalışan açısından ortak fenomen ve öncüllerin ortaya çıkarılması bu araştırma ile hedeflenmiştir.

Bu sebeple araştırma, çalışan deneyim ve öznel algılarının açığa çıkarılması üzerine nitel araştırma metodolojisi ile yapılmıştır. (Braun ve diğerleri, 2017)

Araştırmanın ilk bölümünde (*Bölüm 1*); araştırmanın yapılandırılmasında ortaya atılan problemler, araştırmanın amacı, önemi, alana katkısı ve kullanılan değişkenlerin evrimsel aşamaları üzerine durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde (*Bölüm 2*); detaylı alan taraması yapılarak değişkenlerin kavramsal tartışmalarına yer verilmiştir. Geçmiş yapılan araştırmalar ve bulguların ışığında kavramların boyutları, gelişimleri birbirleri ile ilişkileri ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde (*Bölüm 3*) ise; araştırmanın tasarım yöntemi ile araştırma sürecine yer verilmiştir. Böylelikle seçilen araştırma metodolojisi, araştırmanın yapıldığı bağlam ve örneklem, veri toplama için kullanılan yöntem, varsayım ve sınırlılıklar ayrıca analiz ve bulgular bu bölümde ele alınmıştır. Geçmiş dönem araştırmalar ve teoriler ışığında elde edilen bulgular bu bölümde değerlendirilmiştir.

Son olarak; *sonuç* bölümünde elde edilen bulgular ile araştırmanın yapılandırılması sırasında ortaya atılan sorulara cevaplar verilmiş. Bu cevaplar ile ortaya çıkan fenomen ve öncüllerinin alana ve sektöre katkısı hakkında sonuçlar da tartışılmıştır. Ayrıca gelecek dönem çalışmaları için önerilerde de bulunulmuştur.

Araştırma boyunca kullanılan tüm literatüre kaynakça bölümünde yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış sorular, bağlamdan alınan özel izin, mülakatların özetleri ve araştırmacının öz geçmişine ise *ekler* bölümünden ulaşılabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan değişkenler, amaç, ortaya atılan problemler ve sebepleri, önemi ayrıca alana katkılarından bahsedilecektir. Kavramsal çerçeve alan yazısı bölümünden önce değişkenlerin kronolojik olarak gelişimi tablolar halinde verilerek araştırma problemlerinin nasıl ve neden ortaya atıldıkları tartışılacaktır.

Araştırma yapılandırılmasında ortaya atılan problemler gözlem ve literatür taraması ile ortaya çıkmıştır. (Detaylı alan taraması için bölüm 2 bkz) (Yarı yapılandırılmış soruların kaynağı için yarı yapılandırılmış sorular S. 141'e bkz) (Gözlem için öz geçmiş S. 196 ya bkz)

Araştırma bağlamı için hibrit ya da esnek çalışma düzeni, daha önce deneyimlenmiş bir çalışma ortamı değildir. Bu çalışma düzeni sektör için de oldukça yenidir ve geçmişte örneğine rastlanılan uygulamalar ile karşılaşılmamıştır. Pandeminin zorunlu etkisi ile esnek çalışma düzenine geçen bazı hazır giyim şirketleri pandeminin etkisinin azalmasından sonra kalıcı olarak hibrit çalışma düzeninde çalışmalarına devam etmiştir.

Keşfedici yaklaşım tarzı ile çalışan deneyimlerine ve algılarına odaklanan bu araştırma için dayandırılan teorilere 2. bölümde yer verilmiştir. Psikolojik sözleşme ve kuşak teorileri araştırmanın değişkenleri arasındadır. Kavramların gelişim aşamaları araştırmanın yapılandırılmasında tablo halinde verilmiştir. (Tablo 1.2, Tablo 1.3)

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Araştırma öncesi yapılan detaylı alan taraması ve saha gözlemi sırasında 3 (üç) problem belirlenmiştir. Bu problemlerin ortaya atılmasında araştırmacının 20 (yirmi) yılı aşkın sektör tecrübesi ve detaylı alan taramasından faydalanılmıştır. Alan taramasında bilhassa hazır giyim ve tekstil endüstrisinde yapılan kapsamlı çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak pandemi sonrası yapılan araştırmalarda ortaya

atılan sorular bu araştırma ile benzerlik taşımaktadır. Ayrıca araştırmacının 20 yıllık saha tecrübesinde hibrit ya da esnek çalışma ortamları ilk kez pandemi sonrasında ortaya çıkan bir tecrübedir. (bkz. Ekler, Öz Geçmiş) Yani bu durum sektör için oldukça yeni devrimsel bir uygulamadır. Saha gözleminde pandeminin zorunlu etkisi ile evlerine kapanmak zorunda kalan çalışanlar için çalışma düzeni tamamen değişmiştir. Bu değişimin kişiler üzerinde etkilerini ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu problemler aşağıdaki gibidir;

1) Esnek çalışma şartlarına tabi olan çalışanların, psikolojik sözleşmelere dair görüşleri nelerdir?

Hiltrop (1995) un yılında yapmış olduğu çalışmada ortaya koyduğu gibi psikolojik sözleşmeler dinamik yapılardır. Bu sebeple değişen koşullarda yeni psikolojik sözleşmelerin oluşması muhtemeldir. Pandemi öncesi iş yerlerinde çalışan çalışanlar yeni düzende farklı psikolojik sözleşmeler oluşturabileceklerdir. Yapılan işin ve çıktının aynı olduğu araştırma bağlamında, çalışma yeri açısından önemli bir değişiklik pandeminin zorunlu etkisi ile ortaya çıkmıştır. Bu değişiklik hazır giyim ve tekstil sektörü için alışılmış bir durum değildir. Bu sebeple çalışma yerinin değişiminde yeni oluşacak psikolojik sözleşmelerin neler olduğu araştırmada ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu sayede hibrit ya da esnek çalışma koşullarının genelde uygulanmadığı hazır giyim ve tekstil sektöründe pandemi ile başlayan değişimin kalıcı, verimli ve etkin olabilmesi için çalışanların düşünce yapıları ve gereksinimleri ortaya çıkarılacaktır.

Hazır giyim ve tekstil sektörü için bu yeni çalışma düzeninde olası risk ve beklentiler üzerine alan taramasında kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu sebep ile araştırmanın hem alandaki boşluğu doldurma hem de sektörde çalışma düzeni değişikliği planı yapan ya da esnek çalışma düzeninde çalışan organizasyonlar için gereksinimler ortaya çıkacak, alan ve sektördeki boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

2) Farklı kuşaklar, örgütleriyle farklı psikolojik sözleşmeler yapmakta mıdır?

Hızla gelişen teknolojiye uyum, işin ve çıktının etkinliği için bir zorunluluktur. Artan model çeşitliliği sebebi ile işin karmaşılaşması ve rekabet avantajı için pazara erişim hızının eskiye nazaran (15-16 haftalık ürün döngüsünden 4-5 haftalık ürün döngülerine geçiş) artma zorunluluğu izlenebilirliği azaltmaktadır. Ürün yaşam döngüsündeki bu agresif azalışın temelinde satış kaygısı, stok riski ve talep ön planı almaktadır.

Farklı kuşakların teknoloji ile tanışması farklı yaş dilimlerinde meydana gelmiştir. Ancak tüm kuşaklar aynı teknolojik gelişimlerin yaşandığı dünyada iş yapmaktadır. Pazarın gereksinimlerine uyum sağlamak zorunda olan şirketlerin teknolojiye ulaşması konusunda çoğunlukla yeterli kaynak bulunmaktadır ancak bu teknoloji, farklı kuşaklardaki kişiler tarafından kullanılacaktır.

Her ne kadar işin gereksinimlerine istinaden teknolojiye uyum zorunluluk olsa da kuşaklar arasında bu uyumda farklılıkların olup olmadığı ve değişen çalışma koşullarında (hibrit & esnek) üst seviyede kullanılacak olan teknolojiye farklı psikolojik sözleşmelerin oluşup oluşmadığı sorusu karşımıza çıkmaktadır.

Genel bir kanı olarak karşımıza çıkan iş hayatında teknolojiye uyum zorunluluğu ve kuşaklar arasındaki teknolojiye uyum farklılığı araştırma da yöntem ve önceliklendirme için fenomeni ortaya koyacaktır. (Kaplan, Çarıkçı 2018)

3) Psikolojik sözleşmelerin şekillendiği süreçler, kuşaklar arasında farklılık göstermekte midir?

İşe alımdan, oryantasyona eğitimden hedeflerin belirlenmesine kadar tüm süreçlerin online ortama taşınması çeşitli risk ve beklentilerin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Yeni çalışma koşullarında kullanılacak yüksek teknoloji bu değişimlerin ana aracı olacaktır. Bu sebeple çalışanların teknolojiye olan uyumu organizasyonun sürdürülebilirliği ve başarısı için esastır.

Farklı yaşlarda teknoloji ile tanışan farklı kuşakların bu uyum esnasında farklı süreçlerde farklı psikolojik sözleşmeleri ortaya çıkabilir. Bu sebeple kuşaklar arası teknolojiye uyum ve liderliğin, farklılık gösterme olasılığı bulunmaktadır.

Tüm bu değişim sürecinde oluşabilecek yeni psikolojik sözleşmelerin boyutlarında (işlemsel, ilişkisel, geçişli) kuşaklar arası farklılıklar ortaya çıkabilir.

Bu sebeple, psikolojik sözleşmelerin oluşumundaki süreçlerde kuşaklar arası varsa farklılıklar ortaya konulacaktır. Ortaya çıkacak öncüller fenomenin etkinliği için üzerinde düşünölecek kavramlar olacaktır.



1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gerçekleştirilen kapsamlı literatür taramasında esnek çalışma şartları ve psikolojik sözleşmelerle ilgili pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Ancak, evden çalışmaya *yeni başlayan ya da evden çalışma süresini artıran çalışanların*, esnek çalışma şartlarına bağlı olarak psikolojik sözleşmelerinde meydana gelen değişimin kuşaklar arası farklılıklarına ilişkin sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Araştırma bağlamı, hibrit çalışma şartlarında çalışmalarına devam etmektedir. Ancak bu çalışma şartları bağlam ve sektör için oldukça yeni bir durumdur. Yaklaşık 2 yıldır bu yeni uygulamada, çalışan deneyimlerini anlamlandırmak, sürdürülebilir bir çalışma ortamı için gereksinimleri ortaya koymak, ortak bir fenomenin varlığını görebilmek ve fenomen için öncülleri ortaya koymak araştırmanın amacı olacaktır.

Yaş için halk arasında popüler olan kuşak ayrımını kullanan bu çalışma, esnek çalışma şartlarına tabi olan çalışanların psikolojik sözleşmelere dair düşüncelerini kuşaklar arası fark bağlamında da incelemektedir.

Fenomenolojik desende yapılan nitel araştırmalar çoğunlukla klinik görüşme yolu ile veri toplamayı içermektedir. Bu yöntem ile bireylerin kavramlar hakkındaki deneyimlerini veya düşüncelerini toplamak grup görüşmeleri ya da yarı yapılandırılmış sorularla mümkündür (Marton, 1994). Katılımcıların kendi deneyimlerini ve bakış açılarını yarı yapılandırılmış sorular ışığında ortaya koymaları sağlanmıştır. Açık uçlu sorularla çalışan algılarına odaklanılmıştır. Bu sayede ortak bir fenomene ulaşılmış ayrıca fenomenin ihtiyaçları tartışılmıştır.

Araştırma, hazır giyim ve tekstil sektörü için çok yeni olan uygulamaların çalışan gözüyle görülebilmesine, ortak bir fenomenin varlığının araştırılmasına ve bu fenomenin işlevsel olabilmesi için gereksinimlere odaklanmıştır.

Bu araştırma, işverenlere ve çalışanlara esnek çalışma koşullarının nasıl daha etkili bir şekilde kullanılabileceği konusunda bilgi sağlayabilecektir. İşverenler, farklı kuşaklar arasında farklılaşan beklentileri anlayabilir ve esnek çalışma koşullarını bu beklentileri karşılamak için nasıl uyarlayabileceklerini belirleyebilirler. Çalışanlar ise, esnek çalışma koşullarının kendileri için ne anlama geldiğini anlayabilir ve bu koşulların kendi kariyerleri ve yaşamları için nasıl en iyi şekilde kullanılabileceğini belirleyebilirler.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bazı çalışmalar, iş değerleri (Chen ve Choi, 2008) veya beklentilerdeki (Walsh ve Taylor, 2007) nesiller arası farklılıklara bakmış olsa da çok az çalışma, farklı nesilleri anlamanın bir yolu olarak psikolojik sözleşmeyi araştırmıştır.

Hazır giyim ve tekstil sektörü için esnek ya da hibrit çalışma koşulları bilhassa ürün çıktısı olan bölümlerde örneğine pek rastlanılamayacak uygulamalar olarak bilinmektedir. Ancak pandeminin etkisi ile evlerine kapanmak zorunda olan çalışanlar için uygulama, diğer sektörler gibi hayata geçmiştir.

Evden çalışma zorunluluğu ortadan kalktıktan sonra sektörün önemli markaları esnek ya da hibrit çalışma düzenlerinde çalışmaya devam etmektedir. Yeni çalışma düzeninde hem çalışan hem de işveren için birçok belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlikler araştırmada tartışılmakta, gereksinimleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Türkiye sanayisi için bilhassa istihdam ve ihracat rakamlarına bakıldığında hazır giyim ve tekstil sektörünün önemi üst seviyelerdedir. (IHKIB 2023) Ancak değişen çalışma koşullarının sektöre uyumu, çalışan açısından deneyim ve düşünceleri akademik olarak derinlemesine ele alınmamıştır.

Bu araştırma sektör de nitelikli istihdamını arttırmak isteyen veya mevcut çalışma ortamını değiştirmek isteyen şirketler için gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca literatürde hibrit ve esnek çalışma düzeninde psikolojik sözleşmeler hakkında kuşaklar arası bir ayrım ile yapılmış çok boyutlu bir araştırma hazır giyim ve tekstil sektörü için bulunmadığından, alandaki boşluğu doldurulmaya çalışılmaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ALANA KATKISI

Geçmiş dönemde yapılan araştırmaların birçoğunda esnek ve hibrit çalışmaların dezavantaj ve avantajlarına yoğunlaşmıştır. Psikolojik sözleşmelerde ihlaller üzerinde birçok araştırma bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmeler örtük bilgiyi barındırdığı için en net olarak görülebildiği durumları bu şekilde ortaya koyabilmektedirler.

Son dönemlerde baş döndürücü hızla gelişen teknoloji sayesinde işletmelerin izlenebilirlikleri artmış böylelikle mekân bağlantısı oldukça zayıflamıştır. Çıktısı mal

olan organizasyonlarda esnek çalışma çok fazla karşılaşılan bir uygulama olmaz iken, gelişmiş ülkelerde (daha çok soyut çıktısı olan hizmet sektörlerinde) esnek çalışma denemeleri yapıp hayat bulabilmektedir. (Grafik 2.1)

Türkiye'de yaklaşık %10 ihracat payı olan hazır giyim ve tekstil sektörü (IHKIB 2023) için esnek ya da hibrit çalışma, pandemi öncesi karşılaşılabılır bir çalışma yönteminden çok uzaktaydı. Pandemi başlangıcından itibaren teknolojik alt yapısı uygun olan şirketler esnek, sonrasında da (kısmen) hibrit çalışma şartlarına geçiş yapabilmışlerdir.

Bilhassa pandemi sonrasında hızla gelişen teknolojiler sayesinde hibrit ve esnek çalışan organizasyonlar ve yapılan araştırmalar artmış, teknoloji sayesinde sürdürülebilir çalışma ortamı için yoğunlaşmıştır.

Farklı sektör ve bağlamlarda esnek çalışma alanında araştırmalar bulunmaktadır. Ancak pandemi sonrasında hazır giyim ve tekstil sektörü üzerine yapılmış bir araştırmaya detaylı alan yazım taramasında rastlanılmamıştır.

Yapılmış olan güncel çalışmalar ve araştırmacıları tarih sıralamaları ile aşağıdaki tabloda verilmiştir. Araştırma, alan taramasında *sektörel boyutta* esnek çalışma ortamlarında psikolojik sözleşmelerin oluşumu ve kuşaklar arası farklılıklar üzerine fenomenolojik desende yapılan çok boyutlu bir araştırma bulunamadığından alandaki boşluğu doldurma girişimidir denilebilir.

Tablo 1.1 Yakın Dönem Psikolojik Sözleşme ve Esnek Çalışma Şartları Hakkında Yapılan Çalışmalar

Nuray AKAR (2020) Phd	Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Kapsamına İlişkin Düşük Maaşla İstihdam Edilen Yeni Mezun Mühendisler ve Yöneticilerinin Algıları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma
-----------------------	---

Fusun Toros (2021) Phd	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Yetenek Yönetimi İle Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Gelişimindeki Rolü: Bir Model Önerisi
Eyoun K., Chen H., Ayoun B., Khelifat A. (2020)	The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator
Dongping Yu, Ke Yang2 Xinsi Zhao, Yongsong Liu, Shanshan Wan Maria Teresa D'Agostino Giuseppe Russo (2022)	Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience
Anushree Karani Mehta, Heena Thanki, Rasananda Panda Payal Trivedi (2022)	Exploring the psychological contract during new normal: construction and validation of the revised psychological contract scale
Daniel Spurk Caroline Straub (2020)	Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic
Ashley Braganza, Weifeng Chen, Ana Canhoto, Serap Sap (2021)	Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust
Nichola Green, David Tappin, Tim Bentley (2020)	Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations

Giuseppina Ambrogio, Luigino Filice, Francesco Longo, Antonio Padovano (2022)	Workforce and supply chain disruption as a digital and technological innovation opportunity for resilient manufacturing systems in the COVID-19 pandemic
Melika Shirmohammadi, Wee Chan Au, Mina Beigi (2022)	Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners
Antonio de Lucas Ancillo, María Teresa del Val Núñez & Sorin Gavrilă Gavrilă (2020)	Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach
Jisun Jung (2021)	Living in uncertainty: the COVID-19 pandemic and higher education in Hong Kong
Serpil Aday, Mehmet Seçkin Aday (2020)	Impact of COVID-19 on the food supply chain
Cemal Ersin Silik, Burcu Ilgaz, Yusuf Dünder (2020)	COVID-19 Sonrası Turist Davranışlarının Kuşak Farklılıkları Açısından Çoklu Uyum Analizi MCA ile Değerlendirilmesi
Emil Joseph, Dhanabhakya M. M. (2022)	Role of Digitalization Post-Pandemic for Development of SMEs
Martin Tušl, Rebecca Brauchli, Philipp Kerksieck & Georg Friedrich Bauer (2021)	Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey

Tablo 1.1’de pandemi sonrası yapılan güncel çalışmalar gösterilmeye çalışılmıştır. Görüldüğü gibi araştırmalar pandeminin zorunlu etkisi ile değişmek zorunda olan durumlara odaklanmıştır.

Pandemi öncesi dünyada esnek veya hibrit çalışma uygulamalarına rastlanılmaktaydı. (OECD, 2022). Bu uygulamalar organizasyonların stratejik tercihleri olarak kullanılmaktayken, pandemi bu değişimi zorunlu kıldı. Pandeminin çalışma ortamının değişiminde ortaya koyduğu zorunlu etki göz önünde bulundurulduğunda, hazır giyim ve tekstil endüstrisi de değişime çok hızlı uyum göstermek zorunda kalmıştır.

Pandemi sonrası yapılan araştırmalar bu değişimi ve sonuçları açıklamaya çalışmaktadır. Bu araştırma ise bu değişim ve gereksinimleri sektörel boyutta incelemeyi amaçlayarak alandaki boşluğu doldurmaya çalışacaktır.

İlgili yakın dönem araştırma bulguları ile bu araştırmanın bulguları bölüm 3.6 değerlendirme, sonuç ve öneriler bölümlerinde tartışılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Her ne kadar bölüm 2 de detaylı alan taramasında değişkenler detaylı olarak ele alınacak olsa da kavramların gelişimi ve tezin kurgusunun nasıl hazırlandığını göstermek amacı ile bu bölümde ele alınmıştır.

Psikoloji sözleşmeler, kuşak, hibrit ve esnek çalışma şartları bu araştırmanın değişkenleri arasındadır. Tüm bu kavramların kronolojik gelişimleri araştırmanın alana katkısını göstermek için kullanılmıştır.

Ayrıca, bölüm 3.6 değerlendirme, sonuç ve öneriler bölümlerinde daha önceki yapılan araştırmaların bu araştırma bulguları ile değerlendirmelerine yer verilmiştir.

1.5.1. Psikolojik Sözleşmeler

Araştırmanın değişkenlerinden olan psikolojik sözleşmelerin gelişimini aşağıdaki tabloda özet olarak vermiştir. (Tablo 1.2) Kavramın ortaya çıkmasından sonra bilhassa kavramın önelliği üzerine yapılan çalışmalar dikkat çekicidir. Bu durum, kavramın öznel ve örtük bir bilgi olduğunu göstermektedir.

Tablo 1.2 Psikolojik Sözleşme Kavramının Kronolojik Olarak Gelişim

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELER	
Argyris (1960)	“Ustalar sistemdeki çalışanlar ile etkileşimde olduklarından, pasif liderlik adı altında, çalışanlar ve ustabaşı arasında psikolojik iş sözleşmesi olarak adlandırılabilir bir ilişkinin gelişeceği varsayılabilir. Ustabaşı, çalışanın gayri resmi kültürünün normlarını garanti ederse ve bunlara saygı duyarsa (yani, çalışanları yalnız bırakın ve yeterli maaş aldıklarından emin olun, böylece güvenli işler elde etsinler), çalışanlar yüksek üretimi sürdürecektir ve daha az şikâyet edecektir. Bu tam da çalışanların ihtiyacı olan şeydir”. (s. 96).”
Levinson (1962)	Kavramı “kurum ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin bütünüdür” tanımlamıştır. Kavram, işveren ve çalışan arasındaki ilişkilerde, örtük ve söylenmemiş olanı vurgulamak için kullanılmıştır.
Schein (1965)	Psikolojik sözleşmeyi, örgütün üyelerinin birbirleri arasında her an var olan ve yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlamıştır.
Rousseau (1989)	Kavramı işveren ve çalışan arasındaki ilişki bağlamında, bireyin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançları olarak görmektedir.
Schalk ve Freese, (1993)	Farklı düzeylerdeki taraflar (bireysel ve örgütsel) arasındaki ikili ilişkiden, bireyin tek taraflı, tekil düzeyine kaydığı anlaşılmaktadır. Bu görüşe göre psikolojik sözleşme; çalışanın örgüte ve işverenin de çalışana karşı yükümlülüklerine ilişkin öznel ve bireysel bir algı olarak tanımlamışlardır.
Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994)	Psikolojik sözleşmenin farklı niteliklerinin, çalışanların iş performansı, bağlılık düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

Herriot P., (1996)	Çalışanların işverenlere olan bağlılık düzeyi ve performansı ile psikolojik sözleşmeler arasındaki ilişki üzerine araştırmalar yapmıştır.
--------------------	---

Psikolojik sözleşme diğer değişkenler ile 2. bölümde daha derinlemesine ele alınacaktır. Bu bölümde kavramın değişimine etki eden araştırmacılar ve araştırmaları gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.2 de de görüleceği üzere psikolojik sözleşmeleri öznel oldukları için örtük bilgiyi barındırdığı görülmektedir. Bu araştırma bu sebepten dolayı fenomenolojik desen yaklaşımı ile yapılmıştır. Araştırmada fenomenolojik desen yaklaşımın seçimi bölüm 2.1 araştırmanın dayandığı teori ve yaklaşımlarda detaylı olarak ele alınmıştır. Burada özet olarak kavramın örtük bilgi olduğu, kronolojik gelişimi ve öznel yapısı gösterilmeye çalışılmıştır.

1.5.2. Kuşak

Araştırma değişkenlerinden olan kuşak kavramının gelişimi için özet tablo aşağıda verilmiştir. (Tablo 1.3) Jenerasyon olarak da kullanılan kuşak kavramı için bu araştırmada kuşak terminolojisi seçilmiştir. Aşağıdaki araştırmalardan da anlaşılabileceği gibi kuşak kavramı, aynı dönemde doğan ve aynı ekonomik, teknolojik ve politik değişimlerden etkilenen bireylerin benzer değerleri, davranışları ve yaşam tarzlarını paylaştıkları fikrinden oluşur.

Tablo 1.3. Kuşak Kavramının Kronolojik Olarak Gelişimi

KUŞAK	
Karl Mannheim (1923)	"Kuşak bilinci" kavramını geliştirmiştir.
Strauss & Howe (1991)	Uzunluğu bir yaşam evresinin uzunluğuna yaklaşan ve sınırları akran kişiliği ile sabitlenmiş kalabalık gruplar olarak tanımlamışlardır.

Howe J.M., ve Strauss, W. (1991)	"Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069" adlı kitabında kuşaklar arası döngüler ve özelliklerini hakkında detaylı bir araştırma yapmışlardır.
Marshall (1999)	"Bir toplumda yaklaşık olarak aynı zaman dilimlerinde dünyaya gelen üyelerden oluşan yaş grupları" olarak tanımlamıştır.
Jean Twenge (2000)	Kuşaklar arası farklılıklarını incelemiştir.
Lower ,(2008)	Benzer özelliklerin üretim açığının neden olduğu olası çatışmalardan kaynaklandığını dolayısı ile kavram en çok iş dünyasında ele alındığını söylemiştir.
Delahoyde (2009)	Bir birey dünyaya geldiğinde, o birey belirli zaman çerçevesinde doğan tüm bireylerin oluşturduğu grubun ya da toplumun bir parçası haline geleceğini ve belirlenmiş olan bazı yılları kapsayan bu zaman dilimleri, bir kuşak için belirleyici olacağını ortaya koymuştur.
Chen (2010)	Her kuşak bünyesinde birtakım karakteristik özellikler ve değer yargılar barındırmakta olduğunu ve kişiler içinde bulundukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilediğini söylemektedir.

Tablo 1.3 de kavramın değişimine etki eden araştırmacılar ve çalışma alanları hakkında kronolojik olarak bilgi verilmiştir. Bu araştırmaların bulguları araştırmanın bütününde gerek değerlendirme gerekse alan taramasında tartışılacaktır.

Kuşak kavramının araştırmanın değişkenlerinden biri olarak seçilmesinin sebebi; esnek veya hibrit çalışma koşullarında kullanılması gereken yüksek teknolojiye uyum farklılıklarını anlamak amacı iledir. Genel kanı olan kuşaklar arası teknolojiye uyum farklılıklarının değişen çalışma koşullarında çalışmak için zorunlu

olan teknoloji ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bu bağlantıda farklı psikolojik sözleşmelerin olup olmadığı veya süreçlerde farklılık olup olmayacağı araştırmanın problemleri arasındadır.

Detaylı alan taramasında (2. Bölüm) kavramın öncelikle kendisi daha sonra ise yapılan psikolojik sözleşmeler ve çalışma koşullarındaki farklılıklar üzerinde yapılan çalışmalara yer verilecektir. Böylelikle kuşak kavramının kavram boyutunun yanında diğer değişkenler ile bağlantıları detaylı tartışılacaktır.

Bu araştırma kapsamında pandeminin zorunlu etkisi ile ortaya çıkan çalışma yeri değişimi tüm kuşaklar için ortaktır. Ve yapılan iş aynı kalsa da bir anda yer boyutunda farklılık olmuştur. Bilhassa çalışma yeri esnekliğini hiç tecrübe etmemiş deneyimli çalışanlar için uyum derinlemesine ele alınacaktır.

1.5.3. Esnek, Hibrit Çalışma

Araştırmanın son değişkeni olan esnek ya da hibrit çalışma kavramının gelişim aşamaları aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir. (Tablo 1.4) Araştırma bağlamı esnek çalışma şartlarına bir anda pandemi ile geçmiştir. Bu sebepten dolayı kavram araştırma bağlamı için oldukça yeni bir uygulamadır.

Hazır giyim ve tekstil endüstrisinde uzun yıllar iş yerinde çalışmaya alışan deneyimli çalışanlar için değişimin getirebileceği olumlu ya da olumsuz durumlar araştırma problemlerde ortaya atılmıştır. Bu durumların kuşaklar arası farklılık oluşturma olasılığı düşünülmektedir. Bu sebeple esnek ve hibrit çalışma kavramı detaylı olarak 2. bölüm detaylı alan taramasında ele alınacaktır.

Bu bölümde daha önce yapılan çalışmaların kronolojik olarak verilmesi, araştırmanın hem alan taramasında hem de bulguların değerlendirilmesinde kullanılan ana çalışmaları göstermek amaçlıdır. Araştırmacıların bulguları iş özel hayat dengesi, motivasyon gibi daha öznel boyutlarda olduğu tablo 1.4 de görülmektedir.

Bu çalışmada psikolojik sözleşmelerin özel olması, esnek ya da hibrit çalışma ortamının özel bir durum teşkil etmesi ve bu durumun kuşaklar arası değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir.

Tablo 1.4. Esnek & Hibrit Çalışma Kavramının Kronolojik Olarak Gelişimi

ESNEK & HİBRİT ÇALIŞMA	
Barnett, R. C., & Hall, D. T. (2001)	Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların iş-özel hayat dengesi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışanların esnek çalışma saatlerine sahip olmasının iş-özel hayat dengesi ve genel yaşam memnuniyeti açısından olumlu etkileri olduğu ortaya koymuşlardır.
Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007)	Uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların iş performansı ve iş-özel hayat dengesi üzerindeki etkilerini karşılaştırmışlardır. Uzaktan çalışmanın iş performansı ve iş-özel hayat dengesi açısından esnek çalışma düzenlemelerinden daha olumlu sonuçlar verdiğini bulmuşlardır.
Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006)	Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların iş-özel hayat dengesi, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Esnek çalışma düzenlemelerinin iş-özel hayat dengesini ve iş tatminini artırdığı, ancak iş performansı üzerinde etkisinin sınırlı olduğu bulmuşlardır.
De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011)	Esnek çalışma düzenlemelerinin iş tatmini ve bağlılık düzeyi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Esnek çalışma düzenlemelerine sahip olan çalışanların iş tatmininin ve bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu bulmuşlardır.
Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016)	Esnek çalışma düzenlemelerinin iş stresi ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Esnek çalışma düzenlemelerine sahip olan çalışanların iş stresinin azaldığı ve iş performansının arttığı bulmuşlardır.
Nordenmark, M., Almen N., Vinberg S., (2020)	Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların sağlık durumu ve iş memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Esnek çalışma düzenlemelerine sahip olan çalışanların genel sağlık durumunun daha iyi olduğu ve iş memnuniyetinin daha yüksek olduğu bulmuşlardır.

Esneklik, kavramsal olarak değişebilirliği ifade eder. Kısacası değişime uyum sağlama yeteneği anlamına gelir. (Atukeren, 2020)

Esnek çalışmaya dair değişim ise ekonomik ve sosyal alandaki değişiklikleri ve teknolojik anlamdaki gelişmeleri ifade eder. (Sönmez ,2006)

Esnek çalışma düzenlemeleri iş-özel hayat dengesi, iş performansı, iş tatmini, iş stresi ve sağlık gibi çeşitli boyutları üzerindeki etkileri, iş psikolojisi ve işletme alanında önemli bir başlık olarak ele alınmaktadır. 2. bölüm detaylı alan taramasında kavramın öncelikle kendisi sonrasında gereksinimleri ve daha öznel konulara yer verilecektir.

İlk bölümde kullanılan değişkenler ve kronolojik olarak gelişimlerine özet olarak yer verilmiştir. İlerleyen bölümlerde öncelikle değişkenlerin detaylı alan taramasından elde edilen sonuçlar, araştırmanın dayandığı teoriler ile ele alınacaktır.

Değişkenler 2. bölümde öncelikle kavramsal olarak ele alınacaktır. Araştırmanın ortaya çıkarmaya çalıştığı öznel bilgi psikolojik sözleşmelerdir. Mevcut sözleşmelerin değişen çalışma koşullarında değişebileceği, bunun ise kuşaklar arası farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bu sebepten dolayı öncelikle psikolojik sözleşme kavramı tüm boyutları ile ele alınacak, kuşak ve çalışma koşulları ise kavramsal olarak açıklanarak psikolojik sözleşmeler ile bağlantılı araştırmalar tartışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve ALAN YAZIN TARAMASI

Bu bölümde detaylı alan taraması ve bağlamın gözleminden ortaya çıkan problemlerin nasıl ortaya çıktığı gösterilmeye çalışılmıştır. Değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri tartışılırken geçmiş yapılan araştırma sonuçları ile bağlantıları ortaya konulması amaçlanmıştır. Detaylı literatür taraması yapılırken araştırma sırasında yararlanılan teoriler ve yaklaşımlar ilk olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

2.1. Araştırmanın Dayandığı Teori ve Yaklaşımlar

Araştırmanın kuramsal alt yapısı hazırlarken farklı teorilerden ve yaklaşımlardan faydalanılmıştır. Bu bölüm (2.1.) araştırmanın alt yapısını oluştururken kullanılan teori ve yaklaşımları içermektedir. Kullanılan teoriler araştırmanın bilimsel alt yapısı için önem teşkil etmektedir.

Psikolojik sözleşme teorisi ve kuşak teorisi araştırmanın değişkenleri arasında bulundukları için ele alınmışlardır. Bunun yanında psikolojik sözleşmelerin öznel yapısı sebebi ile farklılaşma teorisine de yer verilmiştir. Ortak değişken olan çalışma koşulları tüm kuşaklar için bir anda değişmiştir. Bu durum farklı kuşakların farklı tutumlar sergileyebileceğini düşündürmektedir.

Ayrıca kişilerin medeni durumları, ebeveyn olup olmaması, evden çalışmalar için ortam farklılıkları veya ulaşım şekilleri gibi birçok öznel bilgi bulunmaktadır. Bunlar özel yaşam farklılıklarını içermektedir. Bu sebepten dolayı iş özel hayat denge teorisi bu bölümde açıklanacaktır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde bu teoriler kullanılmaya çalışılmıştır.

Kişilerin kendilerini tanımladıkları ve işleri ile birleştirdikleri öznel farklılıklarını anlamak, bu araştırma için önem arz etmektedir. Bilhassa kuşaklar arası farklılıkların incelenmesi önemlidir. Bu sebepten dolayı iş sosyal kimlik teorisinden de faydalanılmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Farklılaşma Teorisi

Farklılaşma teorisi, bireylerin yaşamlarının farklı alanlarında nasıl farklılaşma eğilimi gösterdiklerini inceler. Bu teori, çalışma hayatında da farklılaşmanın nasıl gerçekleştiği ve bireylerin iş ve kişisel yaşamlarındaki farklılaşmayı nasıl dengelediği üzerine odaklanır. Teori, esnek çalışma koşulları altında çalışan bireylerin kuşaklar arasındaki farklılıklarını bilhassa teknolojik ve esnek ya da hibrit çalışma koşullarındaki farklılıklarını anlamak için kullanılmıştır.

Bu teori, toplumsal yapıdaki işlevsel farklılaşma ve uzmanlaşmanın, toplumun daha karmaşık bir yapıya evrilmesine katkı sağladığını savunur. Bu bölümde kısaca farklılaşma teorisini anlamak adına temel kavramları, tarihsel gelişimi ve ana temsilcileri ele alacaktır.

İşlevsel Farklılaşma; Toplum içindeki farklı kurumların ve alt sistemlerin özel işlevlere ayrılması sürecini ifade eder. Bu, toplumun işleyişini daha verimli hale getirebilir.

Uzmanlaşma; Bireylerin belirli alanlarda uzmanlaşarak belirli görevlere odaklanmalarıdır. Uzmanlaşma, iş bölümünün derinleşmesine ve toplumun çeşitli ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılamasına olanak tanır.

Bu teori üzerine çalışan, alanında öne çıkan araştırmacılar ve konu başlıkları aşağıda özet olarak verilmiştir. (Tablo 2.1.)

Tablo 2.1 Farklılaşma Teorisi Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Ana Konu Başlıkları

Araştırmacı	Yaşadığı Dönem	Ana Çalışma Konuları
Emile Durkheim	1858-1917	Toplumsal bölünme, özelleşme, sosyal birleşme
Max Weber	1864-1920	Rasyonelleşme, bürokrasi, toplumsal hareketlilik

Ferdinand Tönnies	1855-1936	Gemeinschaft (Topluluk) ve Gesellschaft (Toplumsal İlişkiler), toplumsal farklılaşma
Georg Simmel	1858-1918	Toplumsal etkileşim, kültürel desenler
Robert K. Merton	1910-2003	Yapısalcı işlevcilik teorisi
Neil Smelser	1930-2017	Kolektif davranış, sosyolojik teori, ekonomik sosyoloji, eğitim sosyolojisi, sosyal değişim ve karşılaştırmalı yöntemler

Farklılaşma teorisi, toplumsal değişimi ve karmaşıklığı açıklamak adına sağlam bir çerçeve sunar. Bu teorinin anlaşılması, toplumun evrimini ve yapısal değişimini anlamak isteyen araştırmacılar için önemlidir. Temel kavramlar, tarihsel gelişim ve ana temsilcilerin incelenmesi, farklılaşma teorisinin derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlar.

Bu sebepten dolayı araştırmanın dayandığı teoriler arasında farklılaşma teorisi ele alınmıştır. Tablo 2.1 de ana temsilciler ve araştırma alanları verilmiş bu alanlarda yaptıkları çalışmalar, bu araştırmanın bulguları değerlendirilirken kullanılmıştır.

2.1.2. İş- Sosyal Kimlik Teorisi (Work-Identity Theory)

Bu kuram, bireylerin işleriyle nasıl kimliklendiğini ve işin onların kimliklerinin bir parçası olduğu algısını inceler. Araştırmada esnek çalışma koşullarının işe yönelik kimlik üzerindeki etkilerini ve işe yönelik kimlik oluşumunda görülen farklılıkları anlamak için bu teori kullanılmıştır. Bu teori üzerine çalışan, alanında öne çıkan araştırmacılar ve bulguları aşağıda özet olarak verilmiştir (Tablo 2.2)

- Sosyal kimlik kuramı: Bu kuram, insanların kendilerini gruplarla tanımladıklarını ve bu gruplara ait olmanın onların kimlik duygularını etkilediğini öne sürer.

- Öz-saygı kuramı: Bu kuram, insanların kendileriyle ilgili olumlu görüşlere sahip olma arzusunda olduklarını ve bu görüşlerin onların kimlik duygularını etkilediğini öne sürer.
- Öz-yetkinlik kuramı: Bu kuram, insanların kendilerini yetenekli ve başarılı olarak görme arzusunda olduklarını ve bu görüşlerin onların kimlik duygularını etkilediğini öne sürer.

Tablo 2.2. İşe Yönelik Kimlik Kuramı Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları

<i>İşe Yönelik Kimlik Teorisi</i>	
Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989)	Bu araştırmacılar, iş kimliğinin, bireylerin işte kendilerini nasıl algıladıklarını ve nasıl tanımladıklarını incelemişlerdir.
Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999)	İş kimliğinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkilerini inceledi ve iş kimliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006)	İş kimliğinin bireylerin işte kendilerine ait duygu ve düşüncelerini nasıl şekillendirdiğini ve yönlendirdiğini araştırmışlardır.
Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006)	İş kimliğinin işyerindeki davranışları ve çalışma performansını nasıl etkilediğini inceledi ve iş kimliğinin işyerindeki davranışlarla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009)	İş kimliğinin kişisel kimlik ve kariyer başarısı üzerindeki etkilerini incelemişler ve iş kimliğinin kişisel kimlikle ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Araştırma kapsamında iş sosyal kimlik teorisi, bireylerin işyerindeki sosyal gruplar ve organizasyonlar içindeki kimliklerini anlamak için geliştirilmiş bir teorik çerçeve için kullanılmıştır. Bu teori, bireylerin işyerindeki sosyal bağlarını, grup üyeliğini ve organizasyonlarına olan aidiyeti anlamak amacıyla kullanılan bir perspektif ile değerlendirilmiştir.

Değişen çalışma koşulları ile sosyal bağlar içinde bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu dönüşüm ile sosyal ilişkiler daha çok sanal ortamlar aracılığı ile sağlanılabilmektedir. Değişen koşullar, öznel olan psikolojik sözleşmelerde de değişimlerin getirebileceğini düşündürmektedir.

Bu sebepten dolayı elde edilen bulgular tartışılırken iş sosyal kimlik teorisinden faydalanılmaya çalışılmıştır. Sosyal kimliğin kuşaklar arası değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bilgi öznel olduğu için psikolojik sözleşmeler gibi örtük bir bilgiyi barındıracaktır. Araştırmanın dayandığı yaklaşımlardan fenomonolojik desen yaklaşımı bu sebepten seçilmiştir. Bölüm 2.1.6 da bu durum daha derinlemesine aktarılmaya çalışılacaktır.

2.1.3. İş-Özel Hayat Denge Teorisi (Work-Life Balance Theory)

Bu teori, çalışanların iş ve özel hayatları arasında nasıl bir denge sağladıklarını ve esnek çalışma koşullarının bu denge üzerindeki etkilerini inceler. Araştırmacılar, iş-özel hayat dengesinin çalışanların iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres düzeyleri ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli faktörlerle nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. İş-özel hayat dengesi konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların iş ve kişisel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada, farklı kuşakların iş-özel hayat dengesini nasıl algıladığını ve dengeyi sağlama konusundaki farklı yaklaşımlarını anlamak için bu teori kullanılmıştır.

İş-özel hayat dengesi üzerine çalışan, alanında öne çıkan araştırmacılar ve konu başlıkları aşağıda özet olarak verilmiştir. (Tablo 2.3.)

Tablo 2.3. İş-Özel Hayat denge Teorisi Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları

<i>İş-Özel Hayat Denge Teorisi</i>	
Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985)	İş-özel hayat dengesi kavramını ilk kez tanımladılar ve çalışanların iş ve kişisel yaşam arasındaki etkileşimlerini incelediler.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992)	İş-özel hayat dengesi ile iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelediler.
Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000)	İş-özel hayat dengesinin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelediler.
Wayne JH, Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007)	İş-özel hayat dengesinin işten ayrılma niyeti ve fiziksel sağlık üzerindeki etkilerini araştırdılar.
Ten Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., & Bakker, A. B. (2011)	İş-özel hayat dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkiler üzerinde odaklandılar ve iş-özel hayat dengesinin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu buldular.

Bu araştırmada iş özel hayat denge teorisi, modern çalışma yaşamındaki bireylerin iş ve kişisel hayat arasında sağlıklı bir denge kurma çabasını anlamak ve yönetmek üzere yeni çalışma ortamlarında yaptıkları psikolojik sözleşmeleri değerlendirmek için kullanılmıştır. Bireylerin iş performansı ile kişisel yaşamları arasındaki etkileşimi, dengesizlikleri ve bu dengeyi kurma çabaları öznel durumlarındaki farklılıklardan kaynaklı olabilecektir.

Araştırma değişkenlerinden kuşak ve katılımcıların farklı öznel durumlarını yorumlarken yani özel hayatlarındaki farklılıklar tartışılırken bu teoriden faydalanılmıştır.

2.1.4. Psikolojik Sözleşme Teorisi (Psychological Contract Theory)

Bu teori, çalışanların işverenleriyle olan bilinçli veya bilinçsiz beklentilerini ve anlaşmalarını inceler. Teori, araştırmada esnek çalışma koşullarının çalışanların psikolojik sözleşme oluşumları ve kuşaklar arası farklılıklarını anlamak için değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri üzerine yukarıda verdiğimiz *Tablo 1.2'nun benzeri*, kavramın gelişimini gösterebilmek için aşağıda tekrar verilmiştir. (Tablo 2.4.)

Tablo 2.4. Psikolojik Sözleşme Teorisi Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları

<i>Psikolojik Sözleşme Teorisi</i>	
Argyris, C. (1960)	İş psikolojisindeki psikolojik sözleşme kavramına ilk işaret eden çalışmalardan birini yapmıştır.
Rousseau, D. M. (1989)	Psikolojik sözleşmeyi "bireylerin işiyle ilgili bilinçli veya bilinçsiz olarak sahip oldukları beklentilerin bir kombinasyonu" olarak tanımlamıştır.
Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994)	Psikolojik sözleşmenin farklı niteliklerinin, çalışanların iş performansı, bağlılık düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.
Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. (2002)	Çalışanların işverenlere olan bağlılık düzeyi ve performansı ile psikolojik sözleşmeler arasındaki ilişki üzerine araştırmalar yapmışlardır.
Conway, N., & Briner, R. B. (2002)	Psikolojik sözleşmenin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir.
Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007)	Psikolojik sözleşmenin iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve iş performansı ile psikolojik sözleşme tutarlılığı arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir.
Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2008)	Çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.
Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E., & Pepermans, R. (2015)	Psikolojik sözleşme ihlallerinin, çalışanların iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini incelemişlerdir.

Araştırmanın ana değişkeni olan psikolojik sözleşme hem bölüm 2 detaylı alan taraması hem de bölüm 1 araştırmanın sorunsalında detaylı ele alınmıştır. Kavram ayrıca bulguların değerlendirmesinde bir dayanak teori olarak kullanıldığı için bölüm 2.1 araştırmanın dayandığı teorilerde kısaca verilmiştir.

2.1.5. Kuşak Teorileri (Generation Theories)

Kuşak teorileri, farklı kuşakların (X, Y, Z kuşakları gibi) çalışma tercihlerini, değerlerini ve motivasyonlarını anlamak için kullanılır. Araştırmada esnek çalışma koşullarının farklı kuşaklar üzerindeki etkileri bu teorileri kullanarak incelenmiştir. Kuşak bu bağlamda değişken olarak ele alınmıştır.

Kuşak Teorileri, farklı nesillerin iş yerindeki davranışlarını ve tutumlarını anlamak için önemli bir perspektif sunar. Kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılması, çalışanların yönetimi ve işyeri kültürü açısından önemlidir. Kuşak Teorileri, iş yaşamında etkileşimlerin, liderlik yaklaşımlarının ve yönetim stratejilerinin kuşaklara göre farklılık gösterebileceği konularında farkındalık yaratır.

Araştırmanın değişkenleri üzerine yukarıda verdiğimiz *Tablo 1.3'nun benzeri*, kavramın gelişimini gösterebilmek için aşağıda tekrar verilmiştir (Tablo 2.5.)

Tablo 2.5. Kuşak Teorileri Üzerine Çalışan Araştırmacılar ve Araştırmaları

Kuşak Teorileri	
Mannheim, K. (1923)	Kuşak kavramını ilk kez "kuşaklar arası sosyal değişim" olarak tanımlayan sosyologdur.
Strauss, W., & Howe, N. (1991)	"Baby Boomers," "X Kuşağı," "Y Kuşağı," ve "Z Kuşağı" gibi kuşak isimlerini tanımlamışlar ve kuşakların özelliklerini ve özgüllüklerini araştırmışlardır.
Meister, J. D., & Willyerd, K. P. (2010)	Çalışanların iş yerinde farklı kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak ve yönetmek için "Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace" adlı kitaplarında kuşaklar arası farklılıkları ele almışlardır.

Ng, E. S., & Parr, A. D. (2012)	Kuşakların iş yerindeki liderlik yaklaşımları ve yönetim tarzları üzerine araştırmalar yapmışlar ve kuşakların yönetici olma tercihlerini ve liderlik becerilerini incelemişlerdir.
Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015)	Kuşaklar arasındaki iletişim ve işbirliği üzerine çalışmışlar ve kuşaklar arası çatışmaların yönetilmesine yönelik stratejiler geliştirmişlerdir.
Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2016)	Kuşakların turizm sektöründe işe alınma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

Araştırmanın değişkenlerinden olan kuşak kavramı hem bölüm 2’de detaylı alan taramasında hem de bölüm 1 araştırmanın sorunsalı kapsamında ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları değerlendirilirken bir teori olan kavram araştırmanın dayandığı teoriler bölümünde kısaca değinilmiştir.

2.1.6. Fenomenolojik Desen Yaklaşımı

Bu araştırma metodolojisi, insanların dünyayı deneyimleme ve anlama biçimlerine odaklanır. Fenomenolojik bir araştırmada, katılımcılar kendi deneyimlerini ve bakış açılarını araştırmacının sorularını yanıtlamak için kullanırlar.

Yirminci yüzyılda Edmund Husserl, fenomenoloji hakkında çalışmalar ile kavramın ilk temellerini atmıştır. (Öktem, 2008, S.28) Kavramın çıkış noktası insan deneyim ve algılarını ortaya koymak olmuştur. (Van Manen, 2007, s12). Fenomenoloji örtük olan öznel bilgileri araştırmada kullanılan nitel bir araştırma türüdür. (Rose, Beeby&Parker, 1995, s1124) Kavram insan deneyimleri hakkında çalışan birçok disiplin gibi sosyal bilimlerde sıkça kullanılmaktadır.

Nitel araştırmaların ortak noktası araştırmaların doğal ortamlarında manipülasyondan uzak, alınabildiği kadar çok davranış, düşünce ve algıları toplama girişimidir denebilir. Doğal olarak araştırmacı da araştırmanın bir parçası olacaktır. Araştırmacı veri toplama aracı olacak katılımcılar ile birebir ilişki kuracak ve bu şekilde araştırmacı tahmininin ötesinde farklı alanlarda deneyim kazanacaktır. Bu sayede

bütüncül bir bakış açısı ile değişkenleri diğer değişkenler ile anlamlandırabilecektir. Nitel araştırmadaki ana amaç katılımcıların algı ve deneyimlerini ortaya çıkarmaktır.

Nitel araştırmalar toplanan veriler sayesinde tümevarımcı yaklaşım ile verileri anlamlandırma ve teori oluşturma için kullanılabilir. Ayrıca araştırma desenindeki esneklik ile araştırma amacına istinaden uygun yöntemlerin seçiminde de esneklik sağlamaktadır. (Creswell, 2020; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Patton, 2018)

Araştırmada kullanılan fenomenolojik desen ile deneyimler anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu sayede ortaya çıkan “etkinlik” fenomeni için katılımcıların algıları ve bakış açıları, nasıl anlamlandırdığı, fenomen hakkındaki deneyimleri ve bu fenomen için gereksinimleri ortaya konulacaktır.

Ortaya çıkan fenomen felsefi bir bakış açısı ile tartışılmıştır. Bu tartışmalarda daha önce ortaya atılan teoriler ve araştırmalar destekleyici olarak kullanılmıştır. Ortaya çıkan fenomen “etkinlik” kavramı ve öncüllerin daha önceki araştırma ve teorilerle uyumlu olduğu tartışılmıştır. (Yıldırım&Şimşek, 2016, s.71)

Kısaca “etkinlik” fenomeni, ortak deneyimlerin özü olarak ortaya çıkmaktadır. Yani “etkinlik” ortak deneyimleri, anlayışların temel anlamlarını göstermektedir. Araştırmada katılımcıların deneyimlerinin tartışıldığı bölüm araştırmanın son bölümüdür. (Patton, 2018, s.106; Creswell, 2020, s. 81; Giorgi, 1997, s.236).

Norlyk & Harder (2010, s.420) ın da dediği gibi fenomenolojik araştırmalar daha çok felsefi temellidir ve çeşitlilik arz eder. Bu karmaşıklık farklı veri analizi yaklaşımlarının ve özelliklerinin varlığını meydana getirir. Bu sebeple araştırmada yöntem detaylı olarak aktarılmıştır.

2.2. Araştırmanın Değişkenleri

İstihdam ilişkisinde iki tarafın, kuruluşun ve çalışanın birbirlerine karşı sahip oldukları karşılıklı yükümlülük algılarını ifade eden psikolojik sözleşmeler, ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmış ve daha sonra Levinson ve diğerleri (1962) tarafından popülerleştirilmiştir. Rousseau (1995), psikolojik sözleşmeyi, çalışanların çalışan ile organizasyon arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançları olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme algısı, resmi sözleşmelerin bir sonucu veya doğrudan ya da dolaylı olarak iletilen beklentilerin bir iması olabilir. Bu noktada, taraflardan her birinin yükümlülüklerinin ne olduğuna dair farklı bir algıya sahip olabileceği anlamı çıkarılabilir. Kotter (1973), algıların örgütlere değil, örgütler içindeki bireylere ait olduğunu iddia etmiştir. Rousseau ve Parks (1993) da benzer olarak, psikolojik sözleşmelere dair algıların yalnızca çalışanın zihniyle ilgili olduğunu söylemişlerdir.

Psikolojik sözleşme kavramı insan kaynakları söylemindeki popüler yönetim metinlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni, kavramın, istihdam ilişkisinde birçok kuruluştta yaşanmakta olan zorlukların nedenlerinin bir açıklamasını sunmasıdır. (Noer, 1993).

Uzmanların 21. yüzyıl istihdam ilişkisini tanımlama ihtiyacından kaynaklanan psikolojik sözleşmeyi araştıran araştırmalar artmaktadır (Atkinson, 2002; Granrose & Baccili, 2006; Festing & Schäfer (2014), Latham & Pinder, 2005; Lester ve Kickul, 2001). Kurumların, genç işçilerin yanı sıra artan sayıda yaşlı çalışanları yönetmeleri de gerekmektedir (Heijden, Schalk & Veldhoven, 2008). Ömür boyu istihdam kavramı artık çoğu zaman kariyer esnekliğine bırakılmaktadır. Bireyler, kişisel tercihleri ve koşulların dikte ettiği yerlerde, sadece yukarı doğru değil, aynı zamanda yanlara ve bazen geriye doğru iş ve kariyer değişiklikleri de yapmaktadırlar (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth, 2005). Artık daha yaşlı ve X kuşağından olan bir işçinin, kariyerinde genç nesil olan Y veya Z kuşağı meslektaşlarından daha ileride olduğu varsayılmaz. Kuşak farklılıklarını incelemenin “yönetim araştırmaları için kritik ve az gelişmiş bir alan” olduğu söylenebilir (Westerman ve Yamamura, 2007, s. 150).

2.2.1. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, bir bireyin, çalışan ile organizasyon arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şartları hakkındaki inançları olarak tanımlanır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmeler, çalışanın (Rousseau, 1990), işverenin (Coyle-Shapiro, 2002) veya her ikisinin (Dabos & Rousseau, 2004) perspektifinden operasyonel hale getirilebilir. Dolayısıyla, bir taraf ödüllerin vaat edildiğine, ilgili katkıları yaptığına ve sonuç olarak diğer tarafın bu vaatler karşılığında faydalı olmakla yükümlü olduğuna inandığında, bir psikolojik sözleşme oluşturulur (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasındaki iletişime veya iletişim eksikliğine, ekonomik, toplumsal, sağlık gibi alanlarda meydana gelebilecek değişimlere bağlı olarak sürekli gelişir.

Psikolojik sözleşmeler (Argyris, 1960; Schein, 1965), bireyler ve organizasyonları arasındaki ilişkinin koşullarına göre pek çok bireysel algıyı tanımlar. Performans gereksinimleri, iş güvenliği, eğitim, ücretlendirme ve kariyer gelişimi hakkındaki inançları içerebilir, ancak bu boyutlarla sınırlı değildir. Psikolojik sözleşmeler, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerinin zihinsel şemalarında kendini gösterir (Rousseau, 1998). Psikolojik sözleşmeler zihinsel şema ve karşılıklı yükümlülüklerle ilgili olduğundan, çalışanların karmaşık olan istihdam ilişkisinden anlam çıkarmalarına yardımcı olur (Shore & Tetrick, 1994). İstihdam ilişkisinde şemaların; belgeler, tartışmalar ve organizasyonel uygulamalar gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla çalışanlara aktarılan ve algılanan vaatlere dayandığını söylemek mümkündür. Kısacası, psikolojik sözleşme yalnızca bilişsel ve algısal farklılıklar nedeniyle değil, aynı zamanda sözleşmelerin geliştirilmesini ve değiştirilmesini etkileyen birden çok bilgi kaynağı olduğu için de öznelidir (Shore & Tetrick, 1994). Bu nedenle, firma ile çalışan arasında bir anlaşma olmaksızın psikolojik sözleşme var olabilir (Robinson ve Rousseau, 1994). Bununla birlikte, gerçek bir anlaşmadan bağımsız olarak, her birey için karşılıklı bir anlaşma algısı söz konusudur.

2.2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır. Argyris (1960), çalışanlar ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verileri kullanarak iki fabrikadaki durumu analiz etmiştir. Bir fabrikadaki çalışanlar ile ustabaşı arasındaki ilişkiyi tanımlamak için 'psikolojik iş sözleşmesi' kavramını kullanmıştır. Argyris'e (1960) göre;

“Ustalar sistemdeki çalışanlar ile etkileşimde olduklarından, pasif liderlik adı altında, çalışanlar ve ustabaşı arasında *psikolojik iş sözleşmesi* olarak adlandırılabilir bir ilişkinin gelişeceği varsayılabilir. Ustabaşı, çalışanın gayri resmi kültürünün normlarını garanti ederse ve bunlara saygı duyarsa (yani, çalışanları yalnız bırakın ve yeterli maaş aldıklarından emin olun, böylece güvenli işler elde etsinler), çalışanlar yüksek üretimi sürdürecektir ve daha az şikâyet edecektir. Bu tam da çalışanların ihtiyacı olan şeydir”. (s. 96).

Argyris'in (1960) psikolojik sözleşme kavramı üzerinde çok durmadan sadece duruma uygun bir kavram olarak yukarıdaki ifadeleri kullanması olası bir durumdur. Bu kavramı git gide daha da geliştiren Levinson, psikolojik sözleşmelerin 'babası' olarak bilinmektedir (Guzzo, Noonan & Elron, 1994). Psikolojik sözleşme, Levinson ve diğerlerine (1962) göre, kurum ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin bütünüdür. Kavram, işveren ve çalışan arasındaki ilişkilerde, örtük ve söylenmemiş olanı vurgulamak için kullanılır. Bu ilişkide maaşla ilgili beklentiler gibi bazı beklentiler, diğerlerinden daha bilinçli olarak açığa çıkar.

Schein (1965), psikolojik sözleşmeyi, örgütün üyelerinin birbirleri arasında her an var olan ve yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlar. Schein'e (1965) göre psikolojik sözleşmeler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki seviyeye sahiptir. Schein (1965), psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasına rağmen örgütlerdeki davranışın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşım, psikolojik sözleşmenin esasen işveren ve işçi olmak üzere iki taraf arasında bir değişim ilişkisi olduğu ilkesine dayandığını göstermektedir. Bazı yazarlar bunu açıkça belirtmese de bu fikir, sosyal psikolojideki değişim ilişkileri modellerinden türetilmiştir (örneğin: 'Teşvik-katkı modeli' (March & Simon, 1958); 'Sosyal formların sosyal değişim teorisi' (Homans, 1974); ve 'Eşitlik teorisi' (Adams, 1965) gibi).

Psikolojik sözleşmeye yönelik yaklaşımlar, işveren ve çalışan arasında karşılıklı bir fikir alışverişisi ilişkisini varsayar. Burada, bir uzlaşma veya görüş farklılığı olup

olmadığını belirlemek için her iki tarafın beklenti ve yükümlülüklerinin de dikkate alınması gerekir. Bu, farklı düzeylerdeki (organizasyonel ve bireysel) beklentileri karşılaştırdığı için sorunludur denilebilir. Ayrıca, organizasyon tarafında, organizasyonu kimin veya neyin temsil ettiği sorunu vardır. Çünkü bir organizasyon, tek tip beklentilere sahip kurum olmasından ziyade, bir grup tarafından benimsenen çeşitli beklentilerin bütünüdür (Schalk ve Freese, 1993). Rousseau (1990), bu nedenle, psikolojik sözleşmenin tanımını daha dar bir kapsamda ele almıştır. Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi, işveren ve çalışan arasındaki ilişki bağlamında, bireyin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançları olarak görmektedir. Bu tanıma bakıldığında, perspektifin, farklı düzeylerdeki taraflar (bireysel ve örgütsel) arasındaki ikili ilişkiden, bireyin tek taraflı, tekil düzeyine kaydığı anlaşılmaktadır. Bu görüşe göre psikolojik sözleşme; çalışanın örgüte ve işverenin de çalışana karşı yükümlülüklerine ilişkin öznel ve bireysel bir algıdır (Schalk ve Freese, 1993). Bu noktadan hareketle denilebilir ki; kavramın iki farklı kavramsallaştırmasının var olması kafa karışıklığına ve yanlış anlaşılmalara yol açabilir.

2.2.1.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Çalışanlar, işverenleri ile farklı türlerde psikolojik sözleşmeler yapmaktadır. (Montes & Irving, 2008; Raja, Johns & Ntalianis, 2004). Rousseau (1995, 2000) en yaygın olarak kabul gören psikolojik sözleşme tipolojisini geliştiren kişidir. Rousseau'ya (2000) göre, psikolojik sözleşmeler zaman çerçevesi boyutları ve performans terimlerine göre değişiklik gösterir ve bu da işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli olmak üzere dört ana psikolojik sözleşme türünü ortaya çıkarır.

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, işverenlerle karşılıklı sözleşmelerde kısa süreli, ekonomik şart ve koşulları ifade eder (Rousseau, 1995).

İlişkisel psikolojik sözleşmeler, bunun aksine, uzun vadeli istihdam düzenlemeleridir ve sosyo-duygusal alışverişler, karşılıklı güven ve çoğu zaman iş güvenliği biçiminde kendini belli eder (Rousseau, 1995).

Dengeli psikolojik sözleşmeler, eş zamanlı olarak sosyo-duygusal ve ekonomik koşullara dayanmaktadır (Rousseau, 2000). Dengeli bir psikolojik sözleşmede, işverenin sürekli eğitim ve gelişim sağlama konusundaki uzun vadeli taahhüdü, çalışanların becerilerini geliştirmesine, organizasyonun rekabetçi olmasına ve öyle kalmasına yardımcı olacak yeni ve daha zorlu hedefler gerçekleştirmesine neden olur.

Geçişli psikolojik sözleşme Rousseau (2000) tarafından kendi başına bir psikolojik sözleşme türü olarak kabul edilmemekle birlikte; güvensizlik, belirsizlik ve aşınma boyutlarından oluşan bilişsel süreçleri ifade eder. Güvensizlik, çalışanın kuruma olan güvensizliğini gösterirken, belirsizlik, çalışanın istihdam ilişkisinin yönünü kestiremediğini, aşınma ise çalışanın geçmişe göre fayda anlamında bir kayıp yaşadığını gösterir (McDonald & Makin, 2000).

2.2.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin özünde, bireyler arasında farklılık gösteren öznel bir algı olduğunu savunur. İkincisi, psikolojik sözleşme dinamiktir, yani işveren ile çalışan arasındaki ilişki zamanla değişmektedir. Üçüncüsü, psikolojik sözleşme, her iki tarafın da kendileri için olumlu bir sonuç beklentisiyle ilişkilerine yatırım yaptığı, verilen sözlere dayanan karşılıklı yükümlülüklerle ilgilidir. Son olarak, psikolojik sözleşmeler ilişkinin bağlamına bağlıdır: bireyler veya kurumlar ayrı ayrı psikolojik sözleşmeler oluşturmazlar (Schalk & Freese, 1993). Ancak taraflar arasındaki etkileşimin kaçınılmaz bir sonucu olarak gelişirler. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da şudur ki; araştırmacılar arasında psikolojik sözleşmenin çok sık olmasa da açık bir şekilde tartışılmasına rağmen, çalışanların davranış ve tutumlarının önemli bir belirleyicisi olduğu konusunda örtük bir fikir birliği söz konusudur. Ancak psikolojik sözleşme tartışıldığında ve açık hale getirildiğinde varlığının sona ereceği düşünülemez.

Rousseau'nun bu yaklaşımı eleştirisiz kalmamıştır. Örneğin Herriot (1996), bu yaklaşımın, örgüt bağlamdaki değişikliklerden bağımsız olarak, çalışanların kariyer hedeflerindeki değişiklikleri hesaba katmadığına işaret etmektedir.

Herriot'a (1996) göre, örgüt türünden bağımsız olarak, yaşlı çalışanların genç çalışanlardan farklı psikolojik sözleşmeleri vardır. Her psikolojik sözleşme bireysel ve benzersiz olmasına rağmen, genel olarak işlem sözleşmeleri ve ilişkisel sözleşmeler olmak üzere iki tür psikolojik sözleşme mevcuttur. İlişkisel sözleşmelerin işlem sözleşmesine kıyasla, çalışanların özel hayatlarıyla ilgili olabilecek daha fazla yönü vardır. İlişkisel sözleşmelerdeki somutluluk ile ilgili olarak, çalışanların sorumluluklarını neyin sınırlandırdığı genellikle açık değildir. Daha öznelirler, anlaşılması zordur (örtük) ancak nadiren kabul edilirler. Bir işlem sözleşmesinde ise

sınırların nerede olduğu çalışanlar için oldukça açıktır (McLean Parks & Kidder, 1994).

2.2.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları

Sels, Janssens ve Van Den Brande (2004) çalışmalarında kapsamlı literatür taraması yapmış ve psikolojik sözleşmelerin özelliklerine odaklanarak 6 boyut geliştirmişlerdir. Psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerinden hareketle 1106 kişi üzerinde test edilen çalışmaya göre psikolojik sözleşmelerde; somutluk, kapsam, kararlılık, zaman çerçevesi, değişim simetrisi ve sözleşme seviyesi olmak üzere altı boyut söz konusudur (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004). Bu boyutların tanımları aşağıdaki gibidir:

2.2.1.4.1. Somutluk: Somut olmayan – Somut

Somutluk boyutu, çalışanın, sözleşme şartlarını; açıkça tanımlanmış, açıkça belirlenmiş ve üçüncü şahıslar için açıkça gözlemlenebilir, algılama derecesi olarak tanımlanır (Rousseau & McLean Parks, 1993).

2.2.1.4.2. Kararlılık: İstikrarlı – Esnek

MacNeil'in sözleşme teorisinden türetilen kararlılık boyutunu; istikrarlı, esnek veya gelişen psikolojik sözleşmeler olarak tanımlamak mümkündür (Rousseau & McLean Parks, 1993).

2.2.1.4.3. Zaman çerçevesi: Kısa vadeli – Uzun vadeli

Zaman çerçevesi boyutu, istihdam ilişkisinin çalışanlar tarafından algılanan süresini ifade eder (MacNeil, 1985; Rousseau & McLean Parks, 1993). Uzun vadeli bir ilişkinin göstergeleri; iş güvenliğine, kapalı işgücü piyasalarına, kıdeme dayalı olarak terfi etmeye ve az hareketliliğe işaret etmektedir (Sels ve diğ., 2000). Kısa vadeli bir ilişkinin göstergeleri ise iş hareketliliği, sınırlı sayıda açık uçlu sözleşme (Rousseau, 2000), istihdam edilebilirlik ve sınırsız bir kariyere (Ang, Tan & Ng, 2000) işaret eder.

2.2.1.4.4. Değişim simetrisi: Eşit – Eşit değil

Değişim simetrisi; çalışanın eşit olmayan istihdam ilişkisini, kabul edilebilir olarak algılama derecesini ifade eder. Bu boyut genel olarak hiyerarşik ve statü

farklılıkları ile otoriteye, emirlere ve kontrole saygıya karşılık gelir (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004).

2.2.1.4.5. Sözleşme seviyesi: Bireysel – Toplu

Sözleşme seviyesi, çalışanlar tarafından sözleşmelerin, toplu ya da bireysel olarak nasıl algılandığını ifade eder. Toplu sözleşme, istihdam yönlerinin toplu olarak kararlaştırılmış, uygulanabilir kurallardan müteşekkil olan, tüm çalışanlara benzer muamele edilen ve sendikaların süreçte rol aldığı sözleşmelerken, buna karşılık, bireysel olarak düzenlenen bir istihdam ilişkisindeki psikolojik sözleşmeler, bireyselleştirilmiş insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile daha da güçlendirilen, normdan sapan bireysel anlaşmalar veya düzenlemeler olarak ifade edilir (Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004).

2.2.1.5. Psikolojik Sözleşmenin İşlevi

Psikolojik sözleşmeler iki temel işleve hizmet eder (Hiltrop, 1995). Birincisi, taraflar arasındaki istihdam ilişkisini tanımlarlar, ikinci olarak da davranışı şekillendiren karşılıklı beklentileri oluştururlar. Daha spesifik olarak, bu işlevsel bakış açısından, psikolojik sözleşmeler; işverenlerin çalışanlardan ne tür katkılar alacağını ve çalışanların kuruluşa zaman ve çaba harcayarak alacakları ödülleri tahmin etmelerine yardımcı olur (Hiltrop, 1996). Bu sebeple psikolojik sözleşme, çalışan kurum ilişkisinin temel bir düzenleyicisidir. (Coyle-Shapiro, 2002; Rousseau, 1990) Çalışanların güvene ilişkin tutum ve davranışlarını etkilediği, bunun da bağlılık ve iş birliği oluşturduğu varsayılmıştır (Malhotra & Murnighan, 2002). Ayrıca, organizasyonun çalışanlara birtakım faydaları taahhüt etmesi, çalışanların karşılık vermeleri ve kuruma katkıda bulunmaları için bir teşvik sağlar (Dabos ve Rousseau, 2004).

Psikolojik sözleşme, çalışanların istihdam ilişkisini oluşturan örtük ve açık vaatler ve yükümlülüklerle ilişkin inanç ve algılarından oluşur (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1990; Rousseau & McLean Parks, 1993). Psikolojik sözleşme özellikle, çalışanların kurum tarafından kendilerine vaat edilene ve karşılığında neyi yapmaları gerektiğine olan inançlarını tanımlar (Dabos & Rousseau, 2004; Parzefall, 2008). Dolayısıyla psikolojik sözleşme, bireyler ve organizasyonları arasında örtük bir anlaşma oluşturur (Rousseau, 1995). Genel olarak, çalışanlar ve işverenler, birbirlerine sundukları karşılıklı teşvik ve katkılar açısından adil bir denge sağlamaya çalışırlar (Rousseau, 2000; Taylor ve Tekleab, 2004) ve psikolojik sözleşme de her iki

tarafın taahhüt ettiği yükümlölük türlerini tanımlar (Janssens, Sels & Van den Brande, 2003). Psikolojik sözleşme ayrıca, sosyal birimler (örneğin ortaklıklar, organizasyonlar, ortak girişimler vb.) oluşturmada ve bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları yönetmede önemli bir rol oynar. (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Psikolojik sözleşmelere atfedilen temel işlevlerden biri de bir kurumun üyelerini, birbirlerine olan yükümlölükleri ve taahhütlerini yerine getirmeleri için motive etmektir (Rousseau, 2004). Bununla birlikte psikolojik sözleşme, çağdaş iş düzenlemeleri bağlamında farklı şekillerde "işveren" i temsil edebilecek birden fazla kurumsal aracı içerdiğinden, genellikle ikiden fazla tarafa sahiptir. Böylece, psikolojik sözleşmenin diğer tanımlarının, üçgen bir yapıda ve standart olmayan istihdam ilişkileri içeren kurumsal formlara yanıt olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin, Claes ve diğerleri (2002) psikolojik sözleşmeyi, tüm tarafların algılarını ve istihdam ilişkisinde ima edilen karşılıklı taahhütleri (haklar ve yükümlölükler) oluşturan, tüm yönleri içeren sözleşmeler olarak tanımlar. Bu ise çalışan -organizasyon ilişkisinde rol oynayanlara ilişkin daha karmaşık bir görüşü temsil etmektedir.

2.2.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Bağlamı

Son yıllarda işverenler ve çalışanlar arasındaki çalışma ilişkilerinde çeşitli ve köklü değişiklikler meydana gelmiştir. İş yerindeki birçok insan için önemli olan şey, işverenlerin daha esnek, yenilikçi olmaları, kurumlardaki yöneticilerin ve işverenlerin 'söylemlerinin ötesinde', organizasyona ve birbirleriyle olan ilişkilerine katkıda bulunmalarıdır (Hartley ve diğ., 1995).

Tablo 2.6. Psikolojik Sözleşmelerin önceki ve şimdiki biçimleri.

Özellik	Önceki biçim	Şimdiki Biçim
Odaklanma	Güvenlik, süreklilik, sadakat	Değişim, gelecekteki istihdam
Biçim	Yapılandırılmış, öngörülebilir, kararlı	Yapılandırılmamış, esnek, müzakereye açık
Temel dayanak	Gelenek, adalet, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Pazar güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değer
İşverenin sorumlulukları	Süreklilik, iş güvenliği, eğitim, kariyer beklentileri	Katma değer için adil (algılanan) ödül
Çalışanın sorumlulukları	Bağlılık, katılım, tatmin edici performans, otoriteye uygunluk	Girişimcilik, yenilikçilik, performansı iyileştirmek için değişiklikler yapma, mükemmel performans
Sözleşme ilişkileri	Çoğunlukla sendika veya toplu temsil yoluyla biçimlenmiş	Bireyin hizmetleri için değişim sorumluluğu (dâhili veya harici)
Kariyer yönetimi	Kurumsal sorumluluk, personel departmanı girdileriyle planlanan ve kolaylaştırılan ilham verici kariyer	Bireyin sorumluluğu, kişisel beceri kazandırma ve eğitim yoluyla kariyer gelişimi

Kaynak: Hiltrop, J.M.
(1995)

The changing psychological contract. **European Management Journal**, 13(3), 286-294.

İşverenler ve çalışanlar arasında var olan karşılıklı 'anlaşma' durumundaki bu tür değişimler *Tablo 2.6* da gösterilmeye çalışılmıştır. 'Çalışma ve Örgütsel Psikoloji' araştırmacılarının psikolojik sözleşmeye ilgi duymalarının arkasında yatan itici güçlerden biri olmuş ve psikolojik sözleşmelerin bağlamını oluşturmuştur. Tüm bu faktörlerin bir sonucu olarak, 1980'lerin ortalarından günümüze kadar, psikolojik sözleşme araştırmaları çağımızda popüler olmuş, deneysel çalışmalar önemli ölçüde karmaşık hale gelmiş, giderek daha geniş bir yelpazedeki psikolojik sözleşme sorularını ele almış ve en önemlisi de psikolojik sözleşmenin geçerlilik ve güvenilirlikle ölçülmesinde birtakım zorluklara dikkat çekilmiştir (Bknz. 2.2.1.9.*Psikolojik Sözleşme İhlalleri*, s. X).

2.2.1.7. Psikolojik Sözleşmelerde Kültürel Farklılıklar

Bireycilik ve kolektivizm, sosyal davranışları açıklamada kültürel çeşitliliğin belki de en yararlı ve güçlü boyutlarıdır (Triandis, 1995). Psikolojik sözleşme ise bir bireyin kendisini büyük bir organizasyonun bir parçası olarak algılayışını içerir. Dolayısıyla bireycilik ve kolektivizm esasen, bireylerin kendi kavramlarını inşa etme biçimleri açısından tanımlanabilir. Triandis (1995), bireycilik ve kolektivizm üzerine farklılaşan 60'tan fazla kültüre özgü özellik tanımlamıştır. Bunların arasında önemli olan, insanların başkalarıyla statü ilişkilerini nasıl gördükleriyle ilgili dikey ve yatay boyut kavramıdır. Bu kavram, Hofstede'nin güç mesafesi boyutuyla biraz benzerlik göstermektedir (Hofstede, 1980). Dikey ve yatay bireycilik ve kolektivizm arasındaki bu ayrım, dört farklı kültürel profil veya sendromla sonuçlanır. Bununla birlikte, güç mesafesi ile kolektivizm arasındaki korelasyon (Hofstede'ye göre $r = .67$, 1980), dikey kolektivizm ve yatay bireyciliğin dünyadaki baskın kültürel profiller olabileceğini düşündürmektedir (Triandis, 1995). Yani dikeylik, kolektivizmi güçlendirmeye hizmet eder ve yataylık bireyselliği güçlendirir.

Psikolojik sözleşmenin oluşturulması, organizasyon ve bireyin içsel yorumlarından ve bilişsel yapılarından gelen harici mesajları ve sosyal ipuçlarını içerir (Rousseau, 1995). Kurumlar; taahhütlerini ve yükümlülüklerini, kurumsal politikaya dair açık beyanlarını ve önemli tarihleri çalışanlara bildirirler. Ayrıca, bu mesajların iletildiği sosyal bağlam da bu beyanları etkiler. Bununla birlikte, bireyler bu mesajları işledikçe, bilgileri düzenlemelerine ve işlemelerine yardımcı olan bilişsel yapılardan etkilenirler (Fiske & Taylor, 1984).

Kültürel yönelimler, insanların durumları algılama biçimini etkiler (Bagby, 1957). Bu durum, kültürel farklılıkları olan bireylerin aynı örgütsel mesajlara karşı sahip oldukları yorumlarda, sistematik farklılıklar olabileceğini düşündürmektedir. Sözleşme oluşumunu etkilemenin yanı sıra kültürel değişkenlik, neyin bir sözleşme ihlali olarak algılandığını ve bu ihlalin nasıl geliştiğini etkileyebilir. Psikolojik sözleşmelerin ihlali, taraflardan birinin sözleşme şartlarına uymamasına ve çevreleyen koşullara bireylerin verdikleri yorumlara bağlıdır. Sözleşme şartlarının öznelliği nedeniyle, tüm uyumsuzluk durumları ihlal olarak yorumlanmayacaktır. Tersine, kasıtsız bazı ihlaller de meydana gelebilir.

Farklı toplumların dokusunda yer alan geniş normatif inançlar ve değerler, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine ilişkin tutumlarını etkiler (Brochner ve diğ., 2000).

İkinci olarak, değişim ilişkisinin doğasını değerlendirme biçiminde kültürel bir etki aracı da mevcut olabilir. Bu mekanizma aracılığıyla kültürel farklılıklar, belirli durumsal özelliklerin davranışsal sonuçlar üzerindeki etkisini hafifletebilir. Örneğin bireycilerin temel yapısı; değişimi etkileme ve sosyal baskıya dayanma yetenekleri dâhil olmak üzere içsel inançlarını ve kapasitelerini yansıtır (Triandis, 1995).

Bireyin hoşlanmadığı bir duruma *sesini çıkarması*, kurumun, cevap veren ve muktedir olan çalışanlara sahip olduğunu gösterir (Withey & Cooper, 1989). Buna ek olarak *sabırla* işlerin daha iyi hale gelmesini beklemekle karakterize edilen bir davranış olan *sadakat*, pasif ve çatışmacı olmayan bir tepki olarak, dikey kolektivist kültürel yönelimle ilgilidir (Kim & diğ., 1994). *İhmal* de sadakat gibi pasif bir tepkidir. Bu nedenle, yatay bireycilerin özelliği olan aktif çatışma çözümü tutarsız görünmektedir (Leung & Wu, 1990).

2.2.1.8. Psikolojik Sözleşme Sorunları

Psikolojik sözleşme sorunları Guest (1998) tarafından ortaya atılan psikolojik sözleşme modeli üzerinden anlatılabilir. Guest'un (1998) psikolojik sözleşme modelinin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağını belirlemek, yapıların gözlenemez olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda oldukça zor görünmektedir. Bir yapıyı deneysel olarak incelerken, çeşitli göstergeler kullanılarak yapılar operasyonel hale getirilir. Yapı geçerliliği, bir yapıyı operasyonel hale getirmek için kullanılan ölçümler, yapının içinde olduğu varsayıldığı teori veya nomolojik ağ ile tutarlı sonuçlar verdiğinde meydana gelir. Asıl mesele, bu önlemlerin psikolojik sözleşme yapısının ortaya çıktığı teoriyi destekleyip desteklemediğidir. Psikolojik sözleşmeler üzerine deneysel araştırmalarda çok sayıda geçerlilik sorunları bulunmasına rağmen, önemli miktarda destekleyici araştırmanın da olduğu söylenebilir.

Yapı geçerliliği, psikolojik sözleşmelerin geçerliliği için desteklenmiştir. Birincisi, araştırmacılar sürekli olarak psikolojik sözleşme ihlalinin karşılanmamış beklentilerden farklı olduğunu iddia etmektedirler. Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme teorisinin öngördüğü bir bulgu olan, sözleşme koşullarının ihlal edilmesinin karşılanmamış beklentilerden çok daha yoğun şekilde olumsuz tepkiler uyandırdığını bulmuştur (Rousseau, 1989; Rousseau & McLean Parks, 1993; Rousseau, 1995). Robinson (1996) da benzer bir etkiyi çalışmasında kanıtlamıştır. Psikolojik sözleşme teorisi, bu etkilerin, yerine getirilmemiş sözleşme şartları ile ilişkili

güven kayıplarına ve bunların doğurduğu istihdam ilişkisine ilişkin olumsuz sinyallere atfedilebileceğini öngörmektedir (Rousseau, 1995).

Yapısal geçerliliğe ilişkin diğer kanıtları, ilişkisel sözleşmeleri olan bireylerin, işlemsel sözleşmeleri olan kişilere göre farklılaşmış yanıtlarında bulmak mümkündür. İşlemsel sözleşmeler, kariyercilik (Rousseau, 1990), işverene güven eksikliği (Rousseau ve Tijoriwala, 1996) ve değişime karşı direnç ile olumlu bir şekilde ilişkiliyken, ilişkisel sözleşmeler, kariyercilik ile olumsuz bir şekilde, değişimin güven ve kabulü ile ise olumlu yönde ilişkilidir (Rousseau & Tijoriwala, 1996).

Psikolojik sözleşme kavramının günümüzde kat ettiği nokta, psikolojik bir sözleşmenin neyin olduğunu ve neyin olmadığını tanımlayan sınırların pekiştirilmesi gerektiğini düşündürür. Psikolojik sözleşme, herhangi bir yapı gibi, sahip olduğu açık sınırları korumalıdır. Çağdaş araştırmacılar, psikolojik sözleşme kavramına iki sınır uyguladılar. Birincisi, tanımı gereği, bir kişinin bir başkasıyla olan değişim ilişkisinin koşullarına ilişkin inançları biçiminde bireysel düzeyde bir psikolojik sözleşme vardır. Bu kavram, üçüncü bir tarafı içeren ve üyelerin dâhil olduğu normatif sözleşmelerden farklıdır (Rousseau, 1989; Rousseau & Anton, 1988; Rousseau & Aquino, 1993). Psikolojik sözleşme teorisinin belirlediği ikinci sınır, sözleşmeyi oluşturan bireysel inançların hem bireyin hem de diğer tarafın taahhüt ettiğine inanılan karşılıklı yükümlülükleri – tek başına beklentileri değil – içermesidir. Sözlerin çalışanlar arasındaki değiş tokuşundan doğan yükümlülükler, psikolojik sözleşmenin yapı taşlarını oluşturur. Yükümlülükler bir beklenti biçimi olsa da bir kişinin sahip olduğu tüm beklentilerin taahhüt niteliğinde olması veya karşılıklılık inancını gerektirmesi gerekmez. Pickard'a (1995) göre tanım olarak, bir psikolojik sözleşme, çalışanlar arasında anlaşılan, karşılıklı bir değiş tokuşun var olduğu inancına dayanmalıdır.

2.2.1.9. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) çalışanların ilk işlerindeki deneyimlerini ve psikolojik sözleşmede buna eşlik eden gelişmeleri incelemişlerdir. Zamanla bu çalışanların, kurumun kendilerine karşı yükümlülüklerinin artarken, kendi yükümlülüklerinin azaldığını hissettiğini bulmuşlardır. Bu durum da kurumların, çalışanlar tarafından, bir veya daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğinin düşünüldüğü anlamına gelir.

Bir çalışan, kurum tarafından yükümlülüklerin fiilen yerine getirilmesi ile bu yükümlülükler hakkında daha önce verilen sözler arasında bir tutarsızlık yaşadığında, psikolojik sözleşmenin ihlali meydana gelir. Tecrübe edilen ihlalin derecesi, ihlalin türüne, tutarsızlığın derecesine ve kuruluşun ihlalden sorumlu tutulup tutulmadığına bağlıdır (McFarlane Shore & Tetrick, 1994).

Yeniden yapılanma ve küçülme, şirketlerin küresel iş ortamına sürekli olarak uyum sağlama girişimlerinde sıklıkla yaşandığı için, bilim insanları, psikolojik sözleşme ihlallerini önlemenin neredeyse imkânsız hale geldiğini savunmaktadırlar (Robinson & Morrison 2000). Aslında, psikolojik sözleşme ihlali, kurumlar içinde bir istisnadan çok, bir norm olarak ifade edilir. Robinson ve Rousseau (1994), araştırmalarına katılım gösterenlerin yaklaşık olarak %55'inin, Lester ve diğerleri (2002) ise çalışanların yaklaşık %76'sının psikolojik bir sözleşme ihlali yaşadığını bulmuştur. Conway ve Briner (2002) ise çalışmalarında, araştırmaya katılım gösteren çalışanların, kurum tarafından kendilerine verilen vaatlerin sayısının oldukça fazla olduğunu ancak katılımcıların %69'unun araştırmanın devam ettiği 10 günlük dönemde en az bir adet yerine getirilmemiş söz bildirdiklerini belirtmiştir.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, işveren ile çalışan arasındaki ilişkiye ciddi şekilde zarar verebilir, bu da iletişimin kopmasına ve üretkenliğin azalmasına neden olabilir. Adalet ve eşitlik, psikolojik sözleşmenin önemli birer parçalarıdır. Çalışanların sağlıklı bir psikolojik sözleşmeyi sürdürmesi için kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri gerekir.

Psikolojik sözleşme ihlalini bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta ele almak mümkündür:

Bireysel: Bu boyut bir bireyin deneyiminin, bilişsel tarzının ve kişiliğinin, o bireyin psikolojik sözleşme ihlali yaşamaya karşı duyarlılığı üzerindeki etkisine odaklanır. Bir işverenle ihlal yaşayan bireylerin, aynı ortamda başka bir işverenle (Robinson & Morrison 2000) ihlal yaşama olasılığı oldukça yüksektir. Cinsiyet, ırk ve bilişsel tarz benzerliği gibi diğer değişkenler de sözleşme ihlalinin nedenleri olarak bilinmektedir (Suazo, Turnley & Mai-Dalton, 2008). Suazo, Turnley ve Mai-Dalton (2008) üstlerle astların bilişsel tarzlarının benzerliği ile sözleşme ihlali arasında negatif bir ilişki bulmuş ve üstlerle astlar arasındaki uyumun, olası yanlış anlamaları en aza indirerek, daha düşük düzeyde ihlallere neden olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra kişilik, sözleşme ihlalinin bir öncülü olarak incelenmiş, sinir ve kontrol

odağının sözleşme ihlali ile pozitif, bilincin ise negatif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Raja, Johns & Ntaliani, 2004). Sinirli bireyler güven eksikliği eğilimindedir ve ihlali algılama olasılıkları daha yüksektir. Sakin bireyler; çalışkan, yüksek performans gösteren ve işlerinden memnun olma eğiliminde olduklarında, kurumların psikolojik sözleşmelerini ihlal etme olasılığının daha düşük olduğu iddia edilmektedir (Raja, Johns & Ntaliani, 2004).

Örgütsel: Araştırmacılar, psikolojik sözleşme ihlali ve yerine getirme algılarını örgütsel faktörler açısından da incelemiştir. Sözleşme ihlalinin nedenleri üzerine yapılan araştırmaların çoğu örgütsel boyuta odaklanmıştır. Deneysel kanıtlar, sözleşme ihlalinin açıklamada aşağıdaki başlıkları göstermektedir;

- İşverene güven (Robinson, 1996),
- İşverenin geribildirimi (Robinson, 1996),
- Çalışan ve organizasyon arasındaki uyumsuzluk (Guest & Conway 2002),
- Örgütsel değişim (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003, Robinson 1996),
- Algılanan örgütsel destek (Dulac & diğ., 2008),
- Örgütsel politika (Rosen ve diğ., 2009),
- Adalet (Peng ve diğ., 2016, Rosen ve diğ., 2009) ve
- İş kaynakları ve talepleri (Vantilborgh ve diğ., 2016)

Çalışanlar, organizasyondan somut ve soyut kaynaklar (destek, güven, adalet, kaynaklar) aldıklarında, ihlal algıları üzerinde hafifletici bir etki söz konusu olur. Bununla birlikte; geri dönüş, uyumsuzluk, örgütsel değişim ve örgütsel siyaset gibi yapılar, örgütün olumsuz eylemlerini temsil eder ve bu nedenle sözleşme ihlalinin meydana gelme olasılığı artar.

Psikolojik sözleşmenin algılanan ihlallerine yönelik davranışsal tepkiler, değişimde dengeyi yeniden kurma girişimlerini içerir. Bu davranışlar çıkış, ses, sadakat ve ihmal olarak sınıflandırılmıştır (Rusbult ve diğ. 1988; Thomas & Au, 2002):

Çıkış: bırakma, aktarma ve benzer davranışlardır;

Ses; çözümleri tartışarak ve önererek durumu iyileştirmeye çalışmayı içerir.

Bağlılık: Organizasyonda kalmak ve bekleyerek, gelişmeyi umarak ve organizasyonun doğru şeyi yapacağına güvenerek destek sağlamaktır.

İhmal: İyileşmenin mümkün olmadığı anlamına gelir ve daha az çaba, geç kalma veya devamsızlık gibi tepkileri içerir. Bu tepkiler, yıkıcılığa karşı yapıcılık ve pasifliğe karşı faaliyet boyutları arasında farklılık gösterir.

Rusbult ve diğerleri (1988), çıkış aktif ve yıkıcıdır, ses aktif ve yapıcıdır, ihmal edilgen ve yıkıcıdır ve sadakat pasif ve yapıcıdır demektedir.

2.2.1.10. Psikolojik Sözleşme İhlali ve İş Performansı

Psikolojik sözleşme ihlali, iş performansı ile olumsuz yönde ilişkilidir (Turnley ve diğ., 2003; Zhao ve diğ., 2007). Çalışanlar ve işverenler, her bir tarafın diğerinin katkılarını karşıladığı değiş tokuş ilişkisi içerisindeyler (Blau, 1964). Karşılıklılık normuna göre (Gouldner, 1960), işverenler sözlerini ve yükümlülüklerini yerine getirmedikleri zaman, çalışan örgüte katkılarını değiştirerek (çabalarını ve performansını azaltarak) karşılık verir. Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın iş performansı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu bilinmektedir. Bunun aksine, kurum söz verdiği yükümlülükleri yerine getirdiğinde, çalışanlar motive olabilir ve bunun sonucu olarak da iş performansında artış meydana gelir (Coyle-Shapiro, 2002; Turnley ve diğ., 2003).

Daha önce konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlali ile performans boyutları arasındaki ilişkiyi desteklemiş olsa da (Turnley ve diğ., 2003), sözleşme ihlalinin iş performansını düşürdüğüne dair çok az sayıda deneysel çalışma mevcuttur. Araştırmacılar tarafından psikolojik sözleşmeler, işveren ile çalışanlar arasındaki sosyal alışverişi açıklayan bir çerçeve olarak kullandığından, genel olarak çalışmalar bu minvalde seyretilmiştir. Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal alışverişler (uzun vadeli durum değişkenleri), sözleşme ihlali algılarının sonraki davranışları nasıl etkilediğini gösterebilir. Örneğin Aselage ve Eisenberger (2003), örgütsel destek ve psikolojik sözleşme teorilerinin bütünleştirilmesini önermiştir. Benzer şekilde Guest (1998) da psikolojik sözleşmede odak noktasını; güven, adalet ve değiş tokuş gibi sorunlara kaydırmayı önermektedir. Bu sayede çalışanların iş performansında artış meydana gelebileceği düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ve yüksek sosyal değişime maruz kalmak, iş performansını, düşük sosyal değişim kombinasyonundan daha güçlü bir şekilde etkileyebilir. Ayrıca, düşük sosyal değişime sahip çalışanlar, sözleşme ihlaline uğrayıp uğramadıklarına bakılmaksızın, hâlihazırda daha az performans gösteren çalışanlar

arasında olabilir. Bu durum, pek çok çalışmada da gösterildiği gibi, sosyal değişim değişkenlerinin iş performansı üzerindeki temel etkileriyle ifade edilebilir (Dirks & Ferrin, 2002; Gerstner & Day, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Tsui ve diğ., 1997). Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlali olmadığında (psikolojik sözleşme yerine getirildiğinde), yüksek sosyal değişime sahip çalışanlar, düşük sosyal değişime sahip çalışanlardan daha yüksek bir iş performansına sahip olacaktır denilebilir.

2.2.2. KUŞAK

Kuşak kavramı, bilindik manasıyla, yavru üretme eyleminin klasik bir anlamını ifade eder. Latince "generāre" kelimesinden türetilmiştir ve "beget (yaratmak – babası olmak)" anlamına gelir. Kavramın analogisi, genel olarak evrim anlamına gelir ve teknolojinin gelişimindeki iyileştirme aşamalarına atıfta bulunur. John Scott ve Gordon Marshall'a (2005) göre bir kuşak – nesil – kuşak, yaklaşık olarak aynı zamanda doğan bir toplumun üyelerinden oluşan bir yaş grubudur. Sözlükte ise kuşak kavramı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

- 1) Yaklaşık olarak aynı zamanda doğan ve yaşayan bireylerin tamamı,
- 2) Tipik olarak aralığı 20-35 yıl olarak belirtilen, çeşitli disiplinlere göre hesaplanan, ebeveynlerin doğumuyla yavrularının doğumu arasındaki ortalama 15-20 yıllık dönemleri kapsayan zaman,
- 3) Benzer fikir, sorun ve tutumlara sahip, benzer yaştaki bireylerin oluşturduğu grup,
- 4) Birbirine yakın yıllarda doğan, birçok benzerliği olan özelliklerin bir formu, türü, sınıfı (Dictionary, 2020).

Kavram, sosyolojik, ailesel ve kültürel açıdan nesil anlamına gelir. Kavramın doğası nedeniyle iki nesli ayırt etmek önemlidir. Nesil uzunluğu yaklaşık olarak 25 yıldır.

Aynı tarih aralığında doğmuş ve benzer kültürel deneyimleri paylaşan insanların oluşturduğu kültürel nesiller hakkındaki konuşmalar, 19. yüzyılda sosyal gruplaşmalarla ortaya çıkmıştır (Levickaite, 2010). 1863'te Emile Littré, kuşak kavramını; aşağı yukarı aynı anda yaşayan tüm insanlar olarak tanımlamıştır (Wohl, 1979). Fransız dilbilimci Littré'nin fikri, yeni bir sosyal gruplama kavramı geliştirmiş ve bu, modern anlayışa dair yeni kavramlar doğurmuştur.

Robert Wohl'a (1979) göre, 19. yüzyılda yaşa bağlı olarak, farklı insan gruplarına bölünmüş toplumlarla ilgili yeni bir kuşak fikri desteklenmiştir. Bu eğilimlerin tümü, 18. yüzyılın ortalarından beri Avrupa'nın yapısını değiştiren modernleşme, sanayileşme veya batılılaşma süreciyle ilgiliydi. Değişen ekonomik yapı, zihniyet ve kişisel değerlerde de hızlı bir değişime neden oldu. İnsanlar kendilerini giderek daha fazla, bir toplumun parçası olarak görüyorlardı ve bu, çeşitli gruplarla özdeşleşmeyi teşvik etti (Wohl, 1979).

2.2.2.1. Kuşak Teorisi

Kuşak teorisi, 1950'lerden itibaren işletme literatüründe mercek altına alınmıştır. Kuşak teorisi, her neslin farklı ve yeni bir çalışma alışkanlığına sahip olduğunu belirtir. Bu düşüncenin temelinde yatan mantık, aynı dönemde doğmuş, aynı zamanda okula giden ve benzer ekonomik, teknolojik ve siyasi gelişmelerden etkilenen bireylerin, birbirleriyle benzerlikler göstermesidir.

Kuşak teorisi, aynı dönemde doğan ve aynı ekonomik, teknolojik ve politik değişimlerden etkilenen bireylerin benzer değerleri, davranışları ve yaşam tarzlarını paylaştıkları fikrinden oluşur (Marshall, 1999; Delahoyde, 2009; Chen, 2010). Lower (2008), benzer özelliklerin nedeninin üretim açığının neden olduğu olası çatışmalardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla kavram en çok iş dünyasında ele alınır olmuştur.

Kuşak terimi özünde çatışma ile organik bir bağa sahiptir. Bu nedenle 20. yüzyıl, kuşakların sosyal ve tarihi olaylara göre adlandırılması açısından zengindir. Örneğin, Avrupa'da 1914 kuşağı olarak bilinen kayıp nesil (The Lost Generation), I. Dünya Savaşı'nda savaşılan kişilerden oluşuyordu (Wohl, 1979). En büyük nesil (The Greatest Generation), II. Dünya Savaşı'nda savaşılan gazileri içeriyordu. Bu kişiler 1910'dan 1920'lerin ortalarına kadar doğdular ve büyük buhran (the Great Depression) sırasında reşit oldular. Sessiz nesil (The Silent Generation), II. Dünya Savaşı sırasında hizmete katılamayacak kadar genç olanları içeren nesildir. Bebek bombardımanı (Baby booms) nesli, İkinci Dünya Savaşı sırasında, doğum oranlarında artışla bilinen ve 1960'lara kadar doğan nesildir. Sayısının gücüyle bu kuşağı, toplumu yeniden şekillendiren demografik bir çıkış olarak görmek gerekir. Ergenlik ve üniversite yıllarındaki bu kuşak karakteristik olarak 1960'ların karşı kültürünün bir parçasıydılar. Nesil; cinsiyet eşitliği, ırk eşitliği, iş yaşamında temel haklar, belli

yönelimlere duyarlılık ve çevre yönetimi gibi temel değerlere büyük ölçüde bağlı kaldılar (Strauss & Howe, 1991).

20. yüzyılın ikinci yarısı hem siyasi ortam hem de teknolojik yenilikler açısından zorlu geçti. Nesil terimi, biyolojik olmaktan ziyade sosyal bağlamda ele alındı. Bu tarihten sonra gelen üç kuşak; politik, sosyal ve teknolojik değişime doğal bir tepki olarak doğdu denilebilir. X, Y ve Z kuşağı olarak adlandırılan bu kuşaklar, daha çok iş dünyasındaki konum ve tutumlar dikkate alınarak gruplandırıldığından, araştırmanın konusuyla ilişkilidir ve detaylı olarak ele alınmıştır.

X Kuşağı

Bu nesil, işine son derece sadık ve işini hayatının odak noktası haline getirmiş olan grup olarak tanınır. Harper (1993), bu nesli, ebeveynlerinden daha düşük yaşam standartlarına sahip olan ilk nesil olarak tanımlamaktadır. Bu nesil, sorunlarını kendi başına çözme eğilimindedir (Tulgan, 2000). Jurkiewicz ve Brown (1998) ile Yu ve Miller (2004), bu neslin bireysel özelliklerine dikkat çekmek istemişler ve bu grubun işverenlerinden ziyade mesleklerine bağlı olduklarını, çalışma becerilerini geliştirmek için çaba sarf ettiklerini söylemişlerdir.

Y Kuşağı

Bu kuşağın üyeleri, çocuklarını diğer kuşaklara göre daha geç yaşta dünyaya getiren bireylerin çocuklarıdır. Bu ebeveynler, çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamak için her zaman onların yanında olduklarından “helikopter ebeveynler” olarak adlandırılmaktadır. İnternet teknolojisine bağımlıdırlar ve işlerine eğlence katmayı severler (Sessa ve diğ., 2007). Bu bireyler çoklu görev yapabilme yeteneğine, yüksek özgüvene sahiptirler ve özgürlüklerine son derece düşkündürler. Aynı zamanda esnek çalışma saatleri ve hızlı yükselme arayışındadırlar (Yüksekbilgili, 2015). Bu neslin her zaman her yerde çalışma arzusu esnek çalışma şartlarını düzene sokmayı daha çok gündeme getirmiştir.

Z Kuşığı

Bu kuşak dijital çağda doğduğundan, çocukluklarından beri dijital teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar (Oblinger & Oblinger, 2005). Bu nedenle, bu nesil aynı zamanda internet ve ağ gençliği olarak da adlandırılır. Tarihsel süreç içerisinde; el, göz, kulak vb. motor becerilerin en yüksek uyumuna sahiptirler. Uzak mesafeli iletişim imkânına sahip oldukları için fiziksel olarak yalnız yaşayabilirler ve bu şekilde yaşamaya devam edeceklerdir. Onlardan çok nitelikli, uzman ve yaratıcı olmaları, yetki kavramının hayatlarındaki önemini yitirmesi beklenmektedir (Gimbergsson & Lundberg, 2016).

2.2.2.2. Kişilik ve Motivasyonda Kuşak Farklılıkları

Mevcut literatür gözden geçirilirken önceki araştırmaların kuşaklar arasında iş değerlerindeki farklılıkları inceledikleri görülmüştür. (örn. Smola ve Sutton, 2002; Yu ve Miller, 2003) Kişilik ve motivasyonel etkenlerdeki kuşak farklılıklarını inceleyen araştırma bulguları işyerleri için sınırlıdır. Spesifik olarak, nesiller arasında kişilik ve motivasyon faktörlerindeki farklılıkları inceleyen araştırma çalışmaları olsa da (örneğin Twenge, 2000; Twenge 2001a, b), bunlar özel olarak işyerine odaklanmaktan ziyade geniş farklılıklara odaklanma eğiliminde olmuştur.

X Kuşağındaki insanlar tipik olarak alaycı, karamsar ve bireyci olarak nitelendirilir (Kupperschmidt, 2000; Smola ve Sutton, 2002). Değişim ve çeşitlilik konusunda bazı araştırmacılar tarafından rahat olarak tasvir edilen X kuşağının belirli bir şirkete veya kuruluşa sadakat gösterme olasılığının olmadığını, önceki nesillerden daha bağımsız ve kendi kendine yeterli olduklarını iddia edilmektedir. (Hart, 2006). Sonuç olarak, bir işten ayrılma, daha yüksek maaş veya iyileştirilmiş faydalar arama olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Hays, 1999; Loomis, 2000).

Otoriteye saygı duyan bebek bombardımanı kuşağı ile karşılaştırıldığında, X kuşağı şüpheci ve otoriteden etkilenmemiş olarak görülür (Hart, 2006) ve anında, sürekli geri bildirim gerektirir. İşe yaklaşımları, güçlü bir iş-özel hayat dengesine değer veren bir yaklaşım olarak karakterize edilmiştir (Howe ve diğerleri, 2000), bu sayede kişisel değerler ve hedefler muhtemelen işle ilgili hedeflerden daha önemli olarak görülmektedir.

Bunun yerine, işyerinde kuşak farklılıkları üzerine yapılan araştırmalar, iş değerlerine odaklanma eğiliminde olmuştur. İş değerleri, bir çalışanın neyin “doğru”

olduğuna ilişkin tutumlarının yanı sıra bir bireyin işyerinden ne beklemesi gerektiğine ilişkin tutumlarını ifade eder (Brown, 1976; George ve Jones, 1999). Bireyin kişilik tercihleri ve motivasyonel itici güçlerinin iş değerleriyle ilişkili olması ve bu değerlerden etkilenmesi muhtemel olsa da (Ashley ve diğerleri, 2001), bu kavramlar arasında bir ayırım yapmak önemlidir.

Y Kuşaağı (1982-2000 doğumlu) teknoloji ile büyüyen ve teknolojiyi hayatlarının büyük bir parçası olarak görmeye alışmış bir nesildir. Değişim konusunda rahat oldukları ve iş güvenliğini işyerinde önemli bir faktör olarak görme olasılıklarının daha düşük olduğu görölmektedir (Hart, 2006). Çalışanlar olarak Y kuşaağı, beceri geliştirmeye değer veren ve yeni fırsatların zorluklarından zevk alan kişiler olarak tanımlanır. Fikir birliği oluşturmaya odaklanmaları daha olasıdır ve mükemmel danışmanlardır (Hart, 2006; Kupperschmidt, 2000).

Araştırma değişkenlerinden psikolojik sözleşmelerin öznel bir kavram olması sebebi ile kuşakların yanında kişilik kavramını da ele almak gerekecektir.

Kişilik

Kişilik, bireyin davranışlarını, düşünce tarzını, hissetme biçimini ve sosyal ilişkilerini temsil eden öznel ve göreceli bir kavramdır. Her bireyin sahip olduğu benzersiz özellikler ve kalıplar kişiliğini oluşturur. Bu özellikler genellikle sürekli, tutarlı ve belirli bir kişiyi diğerlerinden ayıran öğelerdir.

Kişilik, genellikle genetik faktörler, çevresel etkiler ve deneyimlerin bir kombinasyonu olarak kabul edilir. Bir kişinin kişiliği, içsel özelliklerin yanı sıra dışsal etmenlerle de şekillenir. Bu, bireyin yaş, cinsiyet, kültürel bağlam, aile yapısı ve yaşadığı toplum gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. (APA 2014)

İşyerinde kuşaklar arası kişilik farklılıklarını anlamamanın önemi, kişilikteki bireysel farklılıkların iş performansını (Barrick ve diğerleri, 2002; Tett ve Burnett, 2003) ve iş tatminini (Avery ve diğerleri, 1989) etkilediğini gösteren araştırmalarla vurgulanmaktadır. Bu, üç kuşak çalışanın tamamında yüksek performanslı ve memnun bir işgücünü sürdürmek için kuruluşların kişilik tercihleri arasındaki temel kuşak farklılıklarını anlaması gerektiğini göstermektedir.

Özellikle çalışan nüfustan katılımcılarla yürütölen sınırlı araştırma olsa da kişilikteki kuşak farklılıklarını daha geniş bir şekilde inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, kişilik farklılıkları üzerine bir çalışmada, Twenge (2001b)

Amerikalı kadınların atılganlığının 1932 ile 1993 yılları arasında kadınların sosyal statüsündeki değişikliklerle birlikte arttığını ve düştüğünü bulmuştur. Twenge, bu bulgulara dayanarak, sosyal değişim ve sosyokültürel çevreyi kişilik özellikleri olarak içselleştirilebilmiştir. Ayrıca, 1952 ve 1993 yılları arasındaki Amerikan verilerinin meta-analizleri, bu süre içinde kaygı ve nevrotiklik düzeylerinde önemli bir artış olduğunu göstermiştir (Twenge, 2000). Bu çalışmalar, doğum kohortu ile kişilik özellikleri arasındaki bağlantıyı göstermekte ve sosyo-kültürel ortamın kişilik gelişimi üzerinde bir etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

Ayrı bir çalışmada, Twenge (2001a), sosyo-kültürel çevrenin kişilik üzerindeki etkilerini anlamak için, Amerikan üniversite öğrencilerinin doğum gruplarındaki dışadönüklük puanlarındaki farklılıkları araştırarak çapraz zamansal bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Twenge'nin çalışmasının sonuçları, dışadönüklük puanlarındaki yüzde 14 ila 19'luk varyasyonun doğum kohortundaki değişikliklerle açıklanabileceğini göstermiştir. Bu bulgular ışığında, kişilik farklılıklarının toplumlar arası farklar ile işyerlerinde gözlemlenmesi muhtemeldir.

2.2.2.3. Motive Edici Sürücüler

Araştırma bağlamındaki katılımcılar, değişen çalışma koşullarına istinaden psikolojik sözleşmelerinde (özel olmasından kaynaklı) bir değişim yaşayabilir. Değişen koşullar bireysel olan beklentileri değiştirebileceği için motive edici sürücüler araştırmaya eklenmiştir.

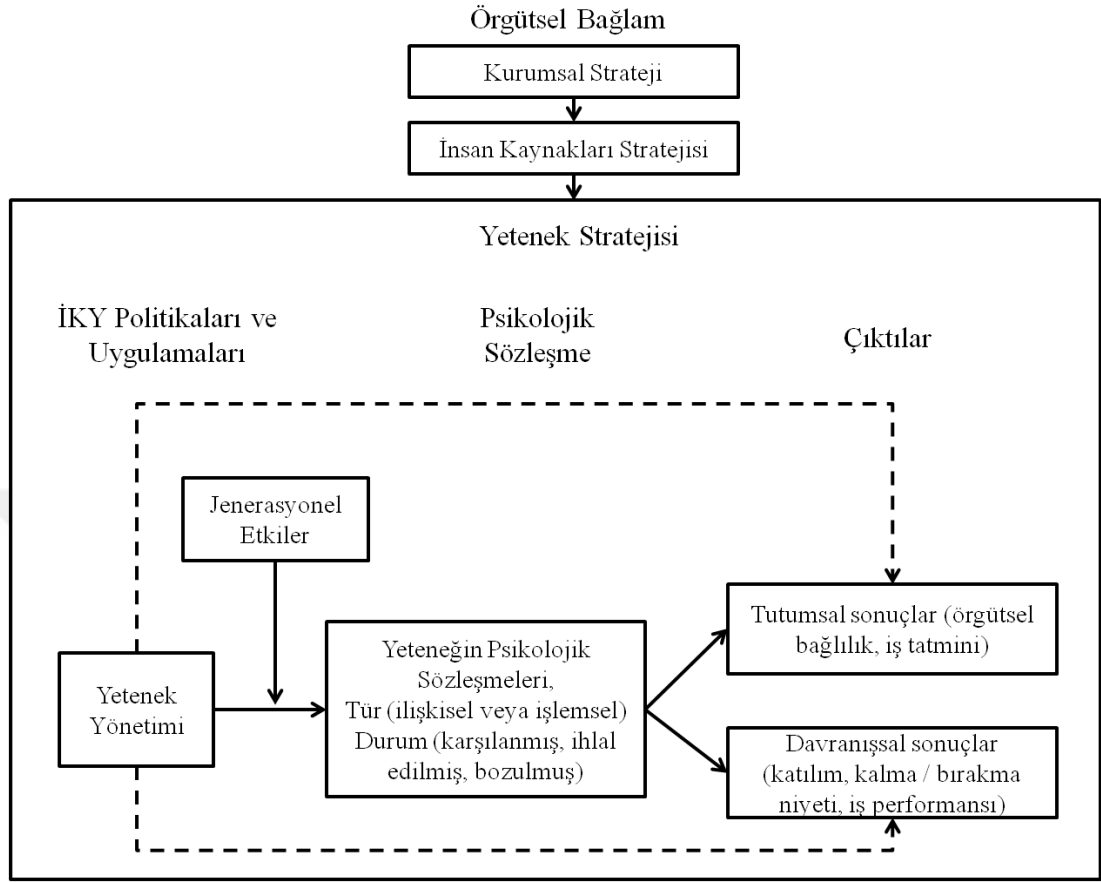
Motivasyonel sürücüler, bireyde davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren faktörleri ifade eder. Değerlerle çok yakından bağlantılı olmakla birlikte (Brown, 1976), motivasyon daha çok gerçek performansı yönlendiren faktörlere özgüdür. Yönetim literatüründe yaygın olarak kabul edilen, “sıkı çalışmaya temettü ödenir” kavramı X kuşağı için geçerli değildir. Bunun kaynağı, X kuşağının kuruluşlara karşı güven eksikliğinin ebeveynlerinin işten çıkarıldığını görmeleridir, denebilmektedir. (Adams, 2000; Huntley, 2006). Bu algı, Twenge ve arkadaşlarının (2004) doğum kohort farklılıklarını gösteren araştırması ile desteklenebilir. Genç nesil, daha fazla sinizm ve yardımseverlikle bağlantılı olan önemli ölçüde daha fazla dış kontrol odaklılığına sahiptir. Sonuç olarak, X kuşağı, hayatlarının diğer yönleri

üzerinde "kontrolü" elinde tutmaya çalışabilir ve böylece iş-özel hayat dengesine daha güçlü bir şekilde değer verebilir.

Popüler literatür, motivasyonel itici güçlerde kuşak farklılıkları olduğu fikrini desteklerken, bu görüşle çelişen araştırmalar vardır. Örneğin, Hornblower (1997), X kuşağının yüksek oranda ilerlemenin çok çalışarak elde edilebileceğine inandığını öne sürmüştür. Bunun yerine, nesiller arasındaki fark, çok çalışmanın nedenlerinde yatmaktadır.

2.2.2.4. Kuşakların Psikolojik Sözleşmeler Üzerine Etkisi

Festing ve Schäfer (2014), yetenek yönetiminin psikolojik sözleşme ve sonuçları üzerindeki etkisini açıklamak için bir sosyal değişim teorisi perspektifini benimsemiş ve bu ilişkinin kuşaksal etki ve işle ilgili tercihlerdeki farklılıklar tarafından yönetildiğini öne sürmüşlerdir. Yeteneğin ön planda olduğu günümüz iş dünyasında, X ve Y kuşağının eğitim ve kariyer gelişimine ilgi göstermek, yetenekli bireyleri elde tutmak için önemli hale gelmiştir. Festing ve Schäfer (2014), yetenek yönetiminin, çalışanlar ile işverenleri arasındaki psikolojik sözleşmeyi kuşak etkilerine önem verilerek nasıl etkilediğini *Şekil 2.1.* deki bağlantılarla açıklamışlardır.



Şekil 2.1. Kuşakların rolü ile modifiye edilen psikolojik sözleşmelerin yetenek yönetimi üzerine etkilerini açıklayan çerçeve (Kaynak: Festing & Schäfer, 2014).

Kurumsal ve insan kaynakları stratejileri, organizasyonel bağlamda ilgili unsurlardır ve yetenek yönetiminin çerçevesini oluşturur. Modelin iç kısmı, işle ilgili değerlerdeki kuşak farklılıklarının etkilerini açıkça göz önünde bulundurarak yetenekli çalışanlarla psikolojik sözleşmeler arasındaki ilişkiye ışık tutar.

Kuşak grupları, davranış ve çalışma tutumlarında farklılık gösterebilir (Jenkins, 2008). Bazı araştırmacılar, geleneksel psikolojik sözleşmelerin toplumsal yapılara bağlı olarak değişmekte olduğunu tespit etmişlerdir (Vaiman, Scullion & Collings, 2012). Bebek bombardımanı kuşağındaki çalışanların genellikle X ve Y kuşağı üyelerine göre şirketlerde daha üst düzey pozisyonlarda yer alacağını kabul eden geçmişte yapılmış araştırmalar, işle ilgili değerlerin, yaş ve olgunluğun bir fonksiyonu olarak zaman içinde değişip değişmediğini de araştırmışlardır. Yaşam boyu etkileri

olan pek çok farklı tutum ve tercihler de vardır. Bunlar nesillerdeki farklılıklara dayanmaktadır (Benson & Brown, 2011; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Bebek bombardımanı kuşağı kurum politikaları konusunda en çok işverenlerinden beklenti içerisindeyken, Y kuşağı üyeleri kariyer gelişimi ile ilgili beklenti içindedirler. Bebek bombardımanı nesline kıyasla X ve Y kuşağı psikolojik sözleşmelere daha sadıktırlar (Festing & Schäfer, 2014).

Psikolojik sözleşme içeriğindeki kuşak farklılıklarının ortaya çıktığı bir başka örnek de iş-özel hayat dengesi ile ilgilidir. Özetle, farklı kuşakların aynı tür psikolojik sözleşmelere sahip olmayabileceği yadsınamaz bir gerçektir (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Tutumlar gibi kuşaklar da değiştiğinden psikolojik sözleşmeye dair görüşlerin de değişmesi muhtemeldir.

2.2.2.5. Esnek Çalışma Bağlamında İş Dünyasında Kuşaklar Arası Farklar

Çalışanların ne zaman ve nerede çalışacakları üzerindeki kontrolü, yıllar içinde çoğu sanayileşmiş ülkede önemli ölçüde artmıştır. Özellikle genç kuşak, esnek çalışma için artan taleplere sahiptir. Son çalışmalar, Y kuşağının çoğunun evden çalışma veya serbest zaman geçirme fırsatı istediğini belirtmektedir (Finn ve Donovan 2013; Deloitte 2018). Gelecekte esnek çalışmanın birçok işte istisna olmaktan çok norm haline gelmesi muhtemeldir.

Kuşakların değerlerini ve motivasyonlarını etkileyen deneyimler hakkında genel bir fikir birliği vardır (Smola ve Sutton, 2002; Westerman ve Yamamura, 2007; Yu ve Miller, 2004). 1965 ile 1979 arasında doğan X kuşağı, “mali, ailevi ve toplumsal güven, hızlı değişim, büyük çeşitlilik ve sağlam geleneklerden yoksun” bir kuşaktır. (Smola ve Sutton, 2002). X kuşağı, aynı zamanda, ebeveynlerinin kitlesel olarak işten çıkarılmalarını gören, kurumsal küçülme de dâhil olmak üzere işgücündeki değişikliklerden büyük ölçüde etkilenen bir gruptur. (Kupperschmidt, 2000). Bu da X kuşağının potansiyel olarak organizasyonları güvenilmez görmelerine neden oldu (Westerman & Yamamura, 2007). Smola ve Sutton (2002), kuşak grupları arasındaki bu algılanan farklılıkları araştırırken, X kuşağının çalışma değerlerinin bebek bombardımanı kuşağından önemli ölçüde farklı olduğunu buldu. X kuşağı, organizasyona daha az sadık ve daha “ben” odaklıydı. Çalışmada işgücüne girecek en yeni grup için, 1980-1994 doğumlu Y kuşağı için nesil farklılıkları ölçülmedi (Smola

ve Sutton, 2002). Y kuşağının teknolojik gelişmelerden etkilendiği görülmekteydi ve X kuşağı gibi, Y kuşağının da ebeveynlerinin kurumsal küçülmeden etkilendiğin gözlemlenmişti. Bu nedenle Smola ve Sutton (2002), Y kuşağının X kuşağından daha yüksek maaşlar, esnek çalışma düzenlemeleri ve daha fazla finansal destek isteyeceğini iddia etmektedir.

X kuşağı, genç nesillerden farklı iletişim tercihlerine sahip olma eğilimindedir. Örneğin, Z kuşağı işyerinde iletişim kurmak için e-posta kullanılmasını tercih etmezken, X kuşağı için kullanışsız olarak görülen mesajlaşma ile daha çok ilgilenmektedirler (bunda sosyal medyanın etkisi göz ardı edilmemelidir) (Seemiller ve Grace, 2019). X kuşağı, hızlı değişim döneminde doğan, kendini yöneten, şüpheli ve özerk olarak tanımlanmaktadır. İş-özel hayat dengesi aramakta, otorite ve mikro yönetimden etkilenmektedirler (Waltz ve diğ., 2020).

StatCan'a (2019) göre Y kuşağı, Kanada işgücünün en büyük nesli haline gelmiştir (Y kuşağı, 2015'te ilk kez diğer tüm kuşak gruplarını geride bırakarak Kanada işgücünün neredeyse %37'sini oluşturmuştur). Y kuşağı üyeleri, bebek bombardımanı kuşağı ve X kuşağının çocuklarıdır. Daha eski nesillerle karşılaştırıldığında hem Y kuşağı hem de Z kuşağı dijital yerlilerdir. İnternet içeriğine aşinadırlar ve teknolojiyi günlük yaşamlarının önemli bir parçası olarak görürler (Lebowitz, 2018). Buna ek olarak Y kuşağı, genellikle kendinden emin, bağlantıları güçlü ve uyarlanabilir olarak kabul edilir (Taylor & Keeter, 2010).

Z kuşağı, her yıl daha yüksek sayılarla iş dünyasına adım atan en genç nesil çalışanları olarak anılmaktadırlar. Teknoloji kullanımları ve esnek çalışma saatlerine olan ilgileri, iş dünyasındaki Y kuşağı ile neredeyse aynıdır (Ryback, 2016). Z kuşağı çalışanları, finansal istikrarın değerini anlar ve işte iyi performans göstermenin önemini farkındadırlar. Ancak, bu kuşak, iş yerinde başarılı olma pahasına hayatlarını feda etmekle suçlanmaktadır (Flippin, 2017a). Bunun yanı sıra hem Y kuşağı hem de Z kuşağı, önceki nesillere göre etnik açıdan daha çeşitli kabul edilmektedir (Bannon ve diğ., 2011; Flippin, 2017a,b).

2.2.2.6. Psikolojik Sözleşmelerde Kuşaklar Arası Farklar

Kuşak farklılıklarını anlamamanın bir yolu, kuşakların işverenlerinden sahip olabileceği beklentilere bakmaktır. Bunlar psikolojik sözleşme teorisi kullanılarak

incelenebilir. Çünkü bu teoride "çalışanlar kendisiyle örgütü arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle dair inançlara sahiptir" (Morrison & Robinson, 1997, s. 229). Rousseau (1995), çalışanların psikolojik sözleşmeyi farklı inanç ve tutumlarına dayalı olarak nasıl algıladıklarına ilişkin bireysel farklılıkları dikkate alma ihtiyacını ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşmeye dair en çok ilgi çeken bireysel farklılık, çalışanların yaşları olmuştur.

Araştırmalarda; devamsızlık, iş tatmini, aidiyet duygusu (Rhodes, 1983), tazminat ve ücret (Pappas ve Flaherty, 2006; Rhodes, 1983), ciro (Finegold ve diğ., 2002; Rhodes, 1983) değerler ve ihtiyaçlar (Conway, 2004; Pogson ve diğ., 2003; Smola ve Sutton, 2002), örgütsel bağlılık (Allen ve Meyer, 1993; Conway, 2004; Finegold ve diğ., 2002; Westerman ve Yamamura, 2007) ile ilgili argümanlarda yaşa bağlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yaşa bağlı farklılıkları açıklamak ve test etmek için kullanılan iki ana çerçeve, kuşak ve kariyer aşamasıdır.

Çalışanların kuşak farklılıkları, psikolojik sözleşmeleri algılamalarında farklılıklara neden olabilir. Yukarıda, kuşakların iş dünyasındaki konumu detaylı olarak ele alınmıştır. Her kuşak, yaşadığı dönemdeki toplumsal yapı nedeniyle, iş dünyasındaki düzeni çeşitlenmektedir. Dolayısıyla beklentileri de o oranda farklılaşmaktadır. Esnek çalışma şartlarının giderek daha yaygın bir hal alması ve bu düzenin Z kuşağının iş dünyasına girişine denk gelmesi, psikolojik sözleşmeler açısından yeni inanç, düşünce ve davranışları beraberinde getirecektir denilebilir.

Araştırmanın ortaya çıkarmaya çalıştığı fenomenin psikolojik sözleşmeler ile oluştuğu ve bu sözleşmelerin oluşumunda kuşakların fenomeni etkileyeceği ön görüldüğü için literatür derinlemesine incelenmiştir.

2.2.3. ESNEK, HİBRİT ÇALIŞMA KOŞULLARI

Bu bölümde katılımcıların içinde bulundukları çalışma koşulları hakkında detaylı bir literatür taraması yapılarak kavramın teorik alt yapısı incelenmiştir.

Araştırma bağlamında katılımcılar hibrit çalışma koşullarında en az 2 (iki) yıllık çalışma tecrübeleri bulunmaktadır ve görevlerine bu şekilde devam etmektedirler. Bu sebepten dolayı detaylı alan taramasında esnek çalışma kavramı, politikaları, dijital çağda esnek çalışma, avantaj ve dezavantajları, verimliliğe etkisi, çalışan

motivasyonu ve iş yaşam dengesine yer verilmiştir. İş yaşam denge teorisi ayrıca bölüm 2.1 araştırmanın dayandığı teori ve yaklaşımlarda da detaylı incelenmiştir.

Araştırma bağlamındaki tüm katılımcılar bu bölümdeki tüm kavramlardan direk ve ortak etkilenen bir bağlamda çalışmaktadırlar. Bu sebeple bu bölüm, bağlamı tanımlamakta bize teorik yol göstericilik yapmaktadır.

Esnek veya hibrit çalışma ortamı tüm katılımcılar için ortak olan bir değişkendir. Kuşak ve oluşturdıkları psikolojik sözleşmeler öznel bir durum oluştururken çalışma ortamları birdir. Bu sebeple esnek ve hibrit çalışma düzeni detaylı literatür araştırması ile kavramsal olarak bu bölümde açıklanmaktadır.

2.2.3.1. ESNEK ÇALIŞMA

Esnek çalışma, çalışanın ne zaman ve nerede iş yapacağı üzerinde kontrol sahibi olması anlamına gelir (Kelly ve diğ., 2003). Diğer bir deyişle esnek çalışma, kişinin işinin zamanlaması üzerinde kontrole sahip olmasıdır. Bu, işçinin işinin zamanlamasını değiştirme (başlangıç ve bitiş saatlerini değiştirme) ve günlük veya haftalık çalışılan saat sayısını değiştirme esnekliğini gerektirebilir.

Post-endüstriyel ekonomilerde, iş-özel hayat dengesi gündeminin de etkisiyle son yirmi yılda esnek çalışma düzenlemelerinde önemli bir gelişme meydana gelmiştir. İş-yaşam dengesi veya 'entegrasyon', iş dünyasındaki uygulamaları değiştirerek işçilerin koşullarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Fagan ve diğ., 2012). Esnek çalışma, bireylerin yaş ve cinsiyetlerine bakılmaksızın iş ve ev sorumluluklarını başarılı bir şekilde veya minimum çatışma ile birleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2000).

Çalışma zamanı ve işyeri esnekliği, özellikle çalışan ebeveynler için yeterli bir iş-özel hayat dengesinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (OECD, 2016). Bunlar hem işgücüne katılım hem de kazançlarda cinsiyet farkını azaltmak için anahtar araçlardır (Bertrand, 2018; Goldin, 2014). 2019'da Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ülkelerindeki erkek istihdamının % 9,6'sı, kadın istihdamının ise % 25,4'ü yarı zamanlıdır (OECD, 2020).

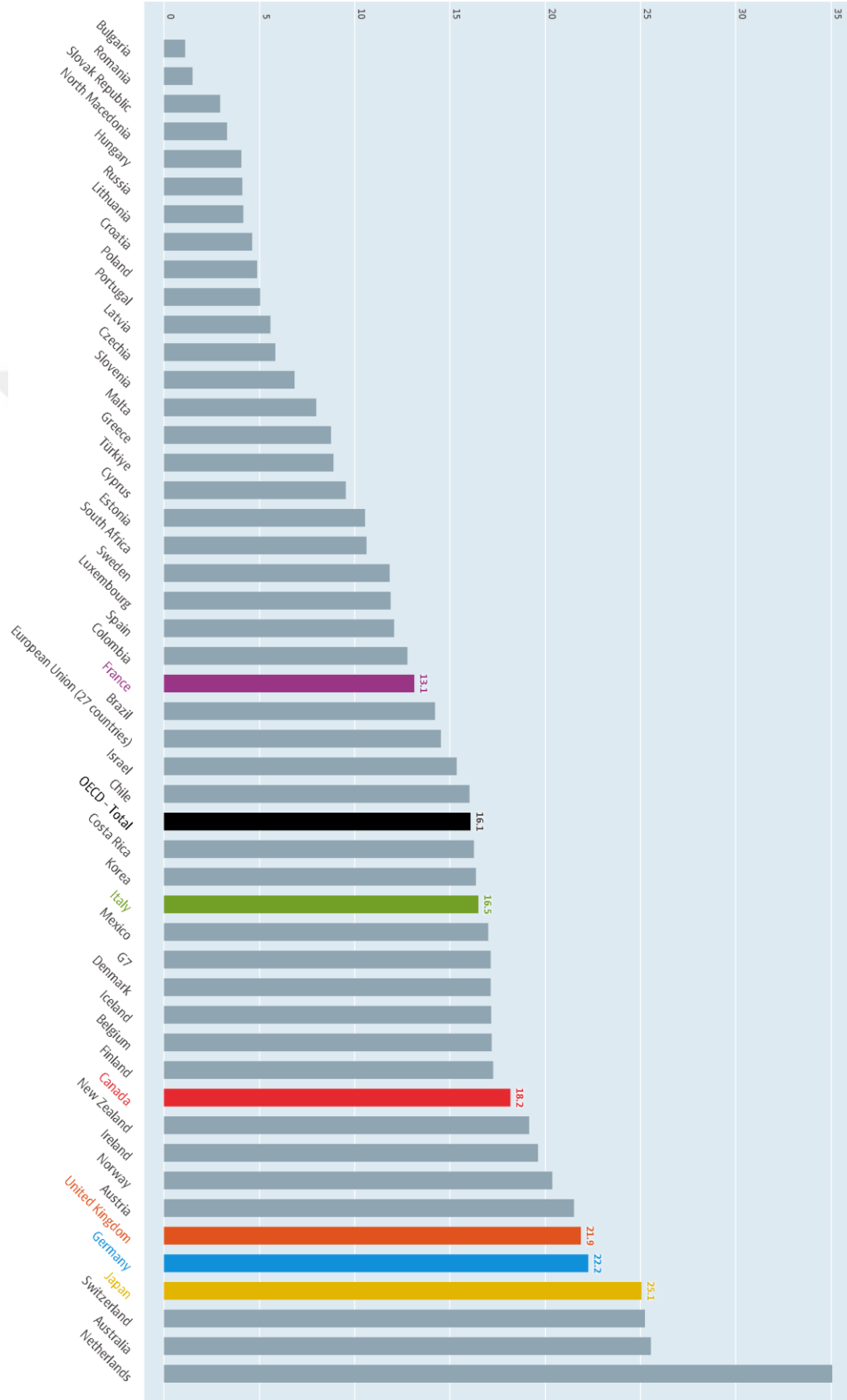
Yarı zamanlı çalışma, çalışma sürelerini kısaltmak isteyen çalışanlar için bir seçenektir, ancak bunun daha az kazanç gibi bir bedeli vardır. İşçilerin her gün işe ne

zaman başlayıp bitireceklerini belirleyebilecekleri iş programı esnekliği sayesinde daha az kazanç riski söz konusu değildir. Ancak, çok az işçiye bu tür bir esneklik sunulmaktadır. Avrupa'da, çalışanların yalnızca üçte biri çalışma süreleri üzerinde kontrole sahip olduklarını söylemektedir. Rutin mesleklerde ise çok daha az çalışan bu seçeneğe sahiptir (Eurofound, 2015).

OECD (2022) verilerine göre OECD ülkelerinde en fazla yarı zamanlı çalışan sayısı Hollanda'da (Netherlands) iken, en az yarı zamanlı çalışan sayısı ise Bulgaristan'dadır (Bulgaria). Aşağıda *Grafik 2.1.* de OECD'ye üye olan ülkelerdeki yarı zamanlı çalışan yüzdeleri sunulmuştur.



Grafik 2.1. Yarı Zamanlı Çalışan Oranları (Kaynak: OECD, 2022)



Evden çalışma, çalışma süresinin yanı sıra iş yeri seçiminde esneklik sunan üçüncü bir esnek düzenlemedir. Uzaktan çalışma, COVID-19 salgını sırasında patlama yaşamıştır, bundan önceki dönemde bugünkü kadar çok tercih edilen bir durum değildi. ILO'ya (2020) göre, 2019'da dünya çapındaki çalışanların yaklaşık %3'ü evden çalışma gerçekleştirmiştir. ABD ve Avrupa'da bu sayı daha fazladır (her beş çalışandan biri) (Eurofound, 2015). Ancak gelişmekte olan ülkelerde, evden çalışma, düşük internet hızı yüzünden düşük orandadır (World- Bank, 2016).

Yaşadığımız çağda iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimiyle birlikte esnek çalışma şartları, iş yaşamında daha çok tercih edilen bir yönelim haline gelmiştir. Ancak esnek çalışmanın gerekliliğini fark eden bazı çevreler, esnek çalışmanın özünde ne olduğu ve bu şartlarda çalışmanın şirketlerine sağlayacağı kazançlar noktasında oldukça az profesyonel bilgiye sahiptirler. Bu sebeple öncelikle kavramın ana hatlarıyla çizilmesi gerekmektedir.

2.2.3.2. Esnek Çalışma Kavramı

Esneklik, kavramsal olarak değişebilirliği ifade eder. Kısacası değişime uyum sağlama yeteneği anlamına gelir (Atukeren, 2020). Esnek çalışmaya dair değişim ise ekonomik ve sosyal alandaki değişiklikleri ve teknolojik alandaki gelişmeleri ifade etmektedir (Sönmez, 2006). Çalışma yaşamında esneklik, ortakların, hızla küreselleşen dünyaya, değişen ekonomik ve sosyal koşullara, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için çalışma türlerini ve koşullarını istedikleri gibi belirleme özgürlüğüdür (Atukeren, 2020).

Esnek çalışma, geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak, çalışanların ve işverenlerin çalışma koşullarını ihtiyaçlara göre farklı şekillerde tasarlamalarına olanak tanır. İşyerinin önceden tasarlanmış kuralları ile çalışmak yerine, özgür bir çalışma düzeninin oluşturulması, esnek çalışmayı tam olarak tanımlar. Bu yeni sistem; standart olmayan, alışılmadık çalışma düzen ve sürelerini kapsar. Çalışan, çalışma düzeni hakkında konuşma hakkına sahiptir. Dolayısıyla işçi ve işveren ortak karar alarak çalışma düzenini belirleyebilir. (Eryiğit, 2014).

Bu çalışma düzeninde, günlük çalışma süresi çekirdek-zaman ve esnek zaman olarak ikiye ayrılır (Crompton, 2002). Esnek zaman, 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 kullanılmıştır. (Rubin, 1979). 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.

Esnek zaman genellikle çalışan tarafından belirlenen bir çekirdek ve bir esnek süreden oluşur (Rubin, 1979). Çekirdek zaman ise çalışanlar arasında iletişimi sağlamak ve iş akışında oluşabilecek sorunları önlemek amacıyla işletmenin günlük çalışma süresi içinde belirlediği ve tüm çalışanların işyerinde çalışmak zorunda olduğu süreyi ifade eder (Özevren, 1987). Genellikle dört ila altı saat arası bir süredir.

Esnek zaman, işçinin çekirdek saatlerde bulunduğu sürece başlama ve ayrılma zamanını belirlemesine olanak tanır (Golden, 2011). Burada önemli olan, işletmenin belirlediği şekilde günlük, haftalık veya aylık çalışmak için gereken toplam süreyi doldurmaktır. Esnek zaman, işçilerin serbest çalıştığı süreden ibarettir (Tokol, 2008). Esnek zamanlı çalışma şeklinde, çekirdek zaman, esnek zaman ve toplam iş süresi, işletme tarafından belirlenir. Bununla birlikte, işçilerin çekirdek zamanda işte olması gerekir, ancak esnek zamanlarda çalışmakta özgürdürler. Bu nedenle, çalışanlar kendi günlük çalışma saatlerini belirleme hakkına sahiptir. Bu, çalışanların karar verme mekanizmalarını kullanmasını sağlar. Böylelikle çalışanların örgüte bağlılığı artar (Tokol, 2008).

2.2.3.3. Esnek Çalışma ve Sosyal Politikalar

Esnek çalışma şartları, taşeron işçiliği ve yarı zamanlı işler gibi esnek veya "atipik" istihdam, sanayileşmiş ekonomilerde giderek daha yaygın hale gelmektedir. Bu tür esnek istihdamın çalışma-yaşam kalitesi üzerindeki bireysel etkileri potansiyel olarak geniş kapsamlı olmakla birlikte, aynı zamanda tartışmalıdır da. Bazı araştırmalar

esnek çalışmanın, iş yaşamını aile ile birleştirmenin bir yolu olduğu, esnekliğin özünde iyi ve bir memnuniyet kaynağı olduğunu bulmuşlardır (Booth & Van Ours, 2008; Capelli, 1999; De Graaf-Zijl, 2005; Doogan, 2005; Guest, 2004; Knell, 2000). Öte yandan, birçoğu da esnek istihdamın esas olarak sosyal parçalanma ve izolasyona, iş ve gelir güvensizliğine yol açtığını, pek çok aile sorununu, zihinsel ve fiziksel hastalıkları tetikleyebileceğini iddia etmişlerdir (Beck, 2000; De Witte & Näswall, 2003; Erlinghagen, 2008; Heery & Somon, 2000). Esnek istihdamın bireysel düzeyde bu dengeleyici etkilerin bir kısmına veya tamamına sahip olması halinde, refah devleti siyaseti için de önemli sonuçlara sahip olması beklenebilir. Örneğin, esnekliğin ekonomik güvensizlik duyguları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğu ölçüde, sosyal politikaya verilen desteği de etkilemesi gerekir (Aldrich ve diğ., 1999; Anderson & Pontusson, 2007; Scheve & Slaughter, 2004). Buna ek olarak bazı araştırmalar, ekonomik güvensizlikler nedeniyle işgücü piyasası koşullarının refah politikalarını nasıl etkilediğini dikkate almaktadır (Iversen & Cusack, 2000; Estevez-Abe & diğ., 2001; Garrett, 1998; Iversen & Soskice, 2001; Katzenstein, 1985; Rodrik, 1997; Rueda, 2006). Ancak bu ekonomik güvensizliklerin, esnek çalışmadan mı yoksa, çalışanlara sunulan bu düzenlemedeki amatör tutumlardan mı meydana geldiği açık değildir. Bunun için daha kapsamlı nitel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.3.4. Dijital Çağda Esnek Çalışma

1990'lardan itibaren başlayan dijital dönüşüm, işletmelerin çalışma şeklinde köklü değişimlere yol açmıştır. Verimliliği artırmak ve sorunları çözmek için pek çok yol geliştirilmiş ve dijital dönüşüm, çalışanların ve yöneticilerin esnek çalışmasını sağlamıştır. Uzman yazarlar tarafından da önerildiği gibi, çalışma düzenlemelerindeki esneklik; iş stresini ve devamsızlık oranını azaltabilecek ve iş-özel hayat dengesini düzenleyebilecektir (Boltz ve diğ., 2019).

Dijital ekonomi zamana karşı yarışı beraberinde getirmiştir. Dinamik rekabet ortamında bilgi çağında teknolojiyi kullanarak verimli çalışmak, 21. yüzyılın vazgeçilmez kuralı haline gelmiştir. Şirketler değişen ekonomik koşullara göre çok hızlı bir şekilde küçülmekte ve büyümektedir. Bu kadar hızlı büyüme ve küçülme yaşayan şirketler, teknolojinin sunduğu çalışma yöntemleri ile ayakta kalabilmektedir (Van der Voordt, 2004).

Teknoloji, diğer birçok disiplinle, üretim ve hizmet sektörlerinde işletmenin verimliliğini artırarak, kârlılık ve rekabetin güçlenmesini sağlayan bir kavramdır. Günümüzde rekabet avantajı kazanarak bu yönde sürekliliği sağlamayı hedefleyen işletmeler, maliyetlerini en aza indirmek ve müşterilerine sundukları hizmetleri en üst düzeye çıkarmak için teknolojinin sunduğu hizmetlerden yararlanmaktadır (Acar, 2010). Teknolojik gelişmelerin üretim şekli ve iş hayatındaki birçok uygulamayı değiştirdiği son yıllarda daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Telefon, internet ve telekonferans teknolojisi gibi iletişim olanakları, yönetici ve çalışanların iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yürütmelerine olanak tanımış ve bireylerin herhangi bir işi yapabilmek için belirli bir yere takılıp kalmasının önüne geçmiştir. Tüm bu gelişmeler, iş bölümü, seri üretim ve tam zamanlı çalışma gereksinimlerini azaltmış ve esnek çalışma sistemini bir zorunluluk haline getirmiştir (Hague, Dickens & Hopkinson, 2007).

Dijital çağda esnek çalışmanın neden önemli olduğunu anlamak için teknolojik gelişmelerin getirdiği yenilikleri anlamak gerekir. Teknolojik gelişmeler, yeni fırsatlarla birlikte iş hayatındaki birçok unsuru etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, çalışma süreçlerinde yeni yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Farklı yöntemler kullanmanın bir sonucu olarak da farklı yer ve zamanlarda çalışma fırsatı doğmuştur. Sonuç olarak dijital çağda esnek çalışma, bir zorunluluk haline gelmiştir (Hague, Dickens & Hopkinson, 2008).

2.2.3.5. Esnek Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Esnek çalışma, işçilerin, özellikle de kadınların işlerini aile taleplerine uyarlamaları için yararlı bir çözüm olarak lanse edilmektedir (Singley & Hynes, 2005). Önceki araştırmalar, esnek çalışmanın, annelerin doğumdan sonra çalışmalarını sürdürmelerine (Chung & Van der Horst, 2018) ve aile taleplerinin olduğu zamanlarda, sermayesi yoğun işlerde çalışmalarına izin verdiğini göstermiştir (Fuller & Hirsh, 2018). Bu avantaj, kadınların iş-özel hayat dengesindeki memnuniyetini artırabilir. Bu anlamda esnek çalışma, toplumda cinsiyet eşitliğini daha da geliştirmek için yararlı bir araç olabilir. Bununla birlikte, toplumda erkek ve kadınların rolleri ve sorumluluklarına yönelik toplumsal cinsiyet görüşlerinin hala daha devam etmesi nedeniyle, esnek

çalışmanın, işgücü piyasasında, evdeki toplumsal cinsiyet rollerini geleneksel hale getirdiğini söylemek mümkündür (Lott & Chung, 2016; Sullivan & Lewis 2001).

Erkekler esnek çalışmayı genelde, performans artırıcı amaçlar için kullanmaktadırlar. Bu kişiler genel olarak, iş yoğunluğunu / çalışma saatlerini artırmakta ve daha çok gelir elde etme amacı gütmektedirler (Lott & Chung, 2016). Bu da işin artması nedeniyle iş-aile çatışmalarını beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra esnek bir şekilde çalışırken kadınların aile içindeki sorumluluklarını artırmaları beklenir, bu da potansiyel olarak iş-aile çatışmalarını artırabilir, ancak erkeklerden farklı olarak farklı beklentiler nedeniyle ödüllendirildikleri söylenemez (Hilbrecht ve diğ., 2008).

Esnek çalışma düzenlemelerine kimin erişebileceğini belirlemede (Chung, 2017) ve esnek çalışmanın doğasını şekillendirmede (Lott, 2015) ülke bağlamı önemlidir. Bu nedenle, ulusal bağlamların esnek çalışmanın cinsiyet eşitliği ve işçilerin iş-özel hayat dengesi ile ilişkisini şekillendirmesi beklenebilir. Benzer şekilde, örgütsel bağlamlar esnek çalışmayı şekillendirmede önemlidir, ancak çoğu zaman göz ardı edilir. 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-aile çatışması arasındaki ilişki, beklendiği kadar açık değildir. Elbette esnek çalışmayı daha az iş-aile çatışmasıyla ilişkilendirmek için birkaç teorik argüman vardır (Back-Wiklund ve diğ., 2011). İşçilerin çalıştıkları zaman üzerindeki kontrolü olan program kontrolü, işçilere esneklik sağlarken, aynı zamanda, iş ve aile alanları arasındaki zaman sınırlarını da kontrol ederek daha az çatışma yaşanmasını sağlar (Clark, 2000). Özellikle normal sabit çalışma saatlerinin (örneğin, sabah 9'dan akşam 5'e kadar) ve aile programlarının / taleplerinin (örneğin, saat 15: 00'te çocukların okuldan alınma saatleri) uyumlu olmadığı gerçeği göz önüne alındığında, iş ve ev sınırları üzerinde düzenlenmiş kontrol mekanizmaları, işçilere yardımcı olabilir. Buna ek olarak, işe gidip gelme süresi uzun olan çalışanların, evden çalışabilecekleri zaman yolda vakit kaybetmeleri gerekmediğinden, çocuk bakımı ve kendi bireysel çalışmaları için daha fazla zamana sahip oldukları iddia edilmektedir (Peters ve diğ., 2004).

Esnek çalışma ve iş-aile çatışması çözümü arasında anlamlı ilişki yoktur hatta cinsiyet hesaba katıldığında ilişki negatif yönde değişebilir. Birçok çalışma, evden

çalışmanın aslında daha fazla iş-aile çatışmasına yol açtığını göstermektedir (Golden, Veiga & Simsek, 2006; Duxbury ve diğ., 1994; Allen ve diğ., 2013). Evden çalışmanın yanı sıra ne zaman çalışılacağına kontrolü de kısmen daha az iş-aile çatışmasıyla ilgilidir (Michel ve diğ., 2011). Bunların aksine esnek çalışmanın, aile içi çatışmayı hafiflettiğine dair kanıtlar sunan çalışmalar (örneğin, Allen ve diğ., 2013; Michel ve diğ., 2011) da vardır (Erickson ve diğ., 2010). 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 etkin olduğunu iddia etmişlerdir. 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.

İş ve iş dışı alanlar arasındaki sınırların geçirgenliği, çalışanlar esnek bir şekilde çalıştıklarında, iki ortam arasındaki fiziksel sınırlar ortadan kalktığı için artmaktadır. Dengeyi kolaylaştırmak yerine esnek çalışma, görevlerin artmasına ve sınırların bulanıklaşmasına da yol açabilir (Schieman & Young, 2010; Glavin & Schieman, 2012). Esnek çalışma ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki, kadınlar ve erkekler için farklı sonuçlara sahiptir, çünkü kadınlar ev işleri ve çocuk bakımından, günümüzdeki sosyal değişimlere rağmen erkeklere nazaran hala daha fazla sorumludur ve bu işlere daha fazla zaman ayırmaktadır (Van der Lippe, Van Breeschoten & Van Hek, 2018). Bununla birlikte, farklı düzenlemelerin erkekler ve kadınlar için farklı sonuçları olabilir. Aynı zamanda, ev tabanlı uzaktan çalışma (home-office) yapan kadınlar, evden çalışmayan kadınlara göre daha iyi bir iş-özel hayat dengesine sahiptirler demek oldukça iddialıdır. Erkekler ve kadınlar arasındaki farkların sistematik ve titiz bir şekilde incelendiği ve çoğu sonucun nitel araştırmalara dayandığı sınırlı çalışma bilinmektedir (Emslie & Hunt, 2009). Bu sebeple bu konu da günümüzde detaylı olarak incelenmeye ihtiyaç duymaktadır.

2.2.3.6. Esnek Çalışmanın Çalışan Verimliliğine Etkisi

Ücretin sabit tutulmasıyla birlikte, esnek çalışma özerkliğini işçilere sunmak ya motivasyonlarını artırarak ya da karşılıklı davranışları teşvik ederek bir çalışanın üretkenliğini artırabilir (Beckmann ve diğ., 2017). 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 (Dutcher, 2012; Goldin, 2014; Beckmann, 2016).

Beckmann ve diğerleri (2017), işçilerin kendilerinin yönettiği çalışma süresinin, işçilerin işlerinde harcadıkları çaba düzeyine etkisini incelemişlerdir. İlk olarak, çalışma zamanı özerkliğinin, dışsal veya içsel motivasyonun olup olmadığına bağlı olarak, çabayı nasıl azaltabileceği ya da artırabileceğini gösteren değiştirilmiş bir model geliştirmişlerdir. Daha sonra, bunun deneysel tahminini test etmek için, nedensel etkilerin belirlenmesine özellikle dikkat ederek, Alman Sosyo-Ekonomik Panelinden alınan verileri kullanmışlardır. Sonuç olarak çalışma zamanı özerkliğinin çalışılan toplam saati artırdığını ve devamsızlığı azalttığını görmüşlerdir.

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. 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.

Birbiriyle 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. 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-özel hayat dengesi ile ilgili bildirimlerde bulunmuşlardır. Sonuç olarak esnek çalışmayı teşvik etmenin, üretkenliği artırmada ve iş-özel hayat dengesini iyileştirmede etkin bir yol olduğu ortaya çıkmıştır.

2.2.3.7. Çalışanların Esnek Çalışma Şartlarına Dair Memnuniyetleri

Çalışanların esnek çalışmayla ilgili memnuniyet durumlarına dair gerçekleştirilmiş olan araştırmalardan elde edilen kanıtlar, esnek çalışma düzenlemeleri dâhil olmak üzere, iş-özel hayat dengesi politikalarından elde edilen potansiyel 'kazan-kazan' ilişkisine dair sonuçları göstermektedir. İşverenler için esnek çalışmanın faydalarını;

- 1) Daha sağlıklı ve daha mutlu işgücü
 - 2) Artan verimlilik,
 - 3) İyileştirilmiş işe alma / elde tutma,
 - 4) Devamsızlıkta azalma,
 - 5) Ofis maliyetlerinde düşüş,
 - 6) Sağlık sigortası yardımlarının daha az kullanılması ve
 - 7) İş rollerini veya yeniden düzenlenmesini kapsayan, çalışanlardan kaynaklanan bilgi paylaşımı ve beceri gelişimi (BIS, 2011; Fagan ve diğ., 2012: 40).
- Şeklinde sıralamak mümkündür.

Bunun yanı sıra, çalışanlara sağlanan faydaları da aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 1) Çalışma süresi esnekliği,
- 2) İş-yaşam çatışmasında azalma,
- 3) İş stresinde azalma,
- 4) Yoğun seyahat sürelerinin ortadan kalkması (Wheatley, 2012) (Tietze ve diğerleri, 2009)

Esnek çalışmada farklı düzenlemeleri kullananlar, daha fazla iş tatmini ve geliştirilmiş iş-özel hayat dengesini rapor etmişlerdir (Gregory & Connolly, 2008; Kelliher & Anderson, 2008; Wheatley, 2012).

Esnek çalışma şartları, erkeklere kıyasla kadınlara daha özel fırsatlar sağlayabilir (Ergeneli, İlsev & Karapınar, 2010). Bununla birlikte, esnek çalışma düzeni kullanımının, iş tatmini belirlemede önemli bir faktör olarak bilinen iş kalitesini düşürebileceği (Brown, Charlwood & Spencer, 2012) ve olumsuz kariyer sonuçlarına neden olabileceği öne sürülmüştür (Kelliher & Anderson, 2008). Bu arada, birtakım düzenlemelerin (örneğin yarı zamanlı çalışma gibi) etkisine dair kanıtlar çelişkili görünmektedir (Fagan ve diğ., 2012; Gregory & Connolly, 2008) ve bu yüzden konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

2.2.3.8. İş Özel Hayat Dengesi

İş yaşam dengesi iş-özel hayat dengesi politikaları, esnek çalışma düzeninin kullanılabilirliğini artırmıştır. Yine de politika ile uygulama arasındaki boşluklarla ilgili endişeler devam etmektedir (Fleetwood, 2007). İşverenler, sayısal (sabit süreli, acente, zorunlu yarı zamanlı çalışma) ve işlevsel esneklik (vardiyalı çalışma, fazla mesai, dengeleme zamanlı hesaplar kullanılarak değişen çalışma haftaları) dâhil olmak üzere, işveren çalışan esnekliğine daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Raess & Burgoon, 2015).

Çalışma zamanı esnekliği "çalışan dostu" olabilir ve ücretli işin zamanlaması konumu üzerinde daha fazla kontrol sağlayabilir. Aslında, ücretli iş üzerindeki özerklik ve kontrolün, çalışanların işten 'zevk almalarının' merkezi olduğu savunulmaktadır (Charlwood & Spencer, 2012). Bununla birlikte, "işveren dostu" esnekliğine odaklanan bazı işverenler, çalışanlardan bekledikleri aynı esnekliği sunmaya isteksizdirler. Özellikle, işverenler 'ödenek kararları' alırlar ve esnek çalışma düzenlerinde belirtilen gerekçelere dayanarak 'iş ihtiyacına' atıfta bulunan talepleri reddedebilirler (Poelmans ve Beham, 2008). Çalışanlar, süpervizörlerin esnek çalışmayı desteklemediği durumlarda, esnek çalışma düzenlemelerinin daha az sağlandığını bildirmektedirler (McNamara ve diğ., 2012). Bu düzenlemelerin daha az sağlanması da çalışanların memnuniyetsiz olmalarına yol açabilir.

Çalışanlar için esneklikle, işletmelerin çalışmaya devam etmesini sağlamaları arasında bir dengeye ihtiyaç vardır (Teasdale, 2012). Bununla birlikte, "işveren dostu" esneklik eğilimi, iş-özel hayat dengesi idealleri ile esnek çalışma düzeni ve uygulaması arasında kopukluk meydana getirir (McNamara ve diğ., 2012). Bu, esnek çalışma düzeninin mevcudiyeti ve işverenlerin kullanımlarını etkileyebilecek ödenek kararları ile ilgili sorunları gündeme getirmekte ve potansiyel olarak çalışanlar için iş-özel hayat dengesini sağlamada zorluklara neden olmaktadır (Gregory & Connolly, 2008).

Azaltılmış saatleri içeren iş-özel hayat dengesi politikalarının kullanımı, birçok çalışan için ücrette azalma anlamına geldiğinden genellikle daha az kabul görebilir (Hall & Atkinson, 2006). Azaltılmış saatler, örgütsel bir mevcudiyeti sürdürürken, iş-özel hayat dengesini iyileştirebilir, ancak iş yoğunlaştırma ve ücret indirimleri nedeniyle geçinme gibi farklı sorunlara yol açması muhtemeldir (Lewis & Humbert, 2010). Diğer potansiyel sorunlar arasında; sorumlulukların azalması, terfi fırsatlarının azalması (üst düzey roller dâhil), artan iş yoğunluğu (tam zamanlı iş yüklerini

tamamlama / ara vermeme) ve işyeri desteğinde zayıflama yer almaktadır (McDonald ve diğ., 2009).

Bu bölümde ele alınan araştırmaların çoğu pandemi öncesi yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Esnek çalışma, iş hayatına pandeminin zorunlu etkisi ile hızlı bir şekilde girmiştir. Araştırma bağlamında katılımcılar bu zorunlu değişime uyum sağlamaya çalışırken, geçmiş çalışmalar, katılımcıların karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda bulguları desteklemektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIM ve YÖNTEM

3.1. Araştırma Metodolojisi

Deneyim ve uygulamalara karşı öznel algıları anlayabilmek için nitel çalışma metodolojisi kullanılabilmektedir. (Braun ve diğerleri, 2017) Araştırma sınırlılıkları ve varsayımları ile ortak bir fenomenin ortaya konulması, grubun esnek çalışma şartlarındaki psikolojik sözleşmelerindeki ortak algıyı ortaya çıkarabilecektir. Ortak bir fenomene gidilmesi için gerekli öncül şartlar aynı şekilde ortaya çıkabileceği için fenomenin gerekli öncülleri de ortaya konulacaktır.

Psikolojik sözleşme kavramı genel olarak örtük bilgiyi kapsadığı ve araştırma bağlamındaki katılımcıların hibrit/esnek çalışma şartlarında yaklaşık 2 (iki) yıllık kısa bir deneyimi olması sebebi ile nitel araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik desende online mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma, literatür taraması neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır. Bu sorular detaylı alan taraması sonucu ortaya çıkmıştır. İlk yapılan mülakatların deşifrelenmesi sırasında yeni ortak sorular eklenerek, araştırma toplam yedi soru ile sınırlı kalmıştır.

Tüm katılımcılara aynı sorular sorulmuştur. Bu sorular, mülakatı amacı ekseninde tutulmak için kılavuz niteliğindedir. Tüm sorular açık uçlu sorularak katılımcının mümkün olduğu kadar fazla bilgi verebilmesi amaçlanmıştır. İlk mülakatlar sırasında yapılan deşifrelemler de sorulması gerektiği düşünülen yeni sorular çıktığından, tüm mülakatlar başa dönmüş ve aynı sorular tüm katılımcılara sorulana kadar devam etmiştir.

Verilen cevaplar doygunluk noktasına ulaştığı düşünüldüğünde (tekrar etmeye başlanıldığında) araştırma kesilerek analiz safhasına geçilmiştir.

Araştırma bağlamında katılımcılar arasında ortak bir fenomene ulaşmaya çalışılmış bu sebepten dolayı tüm mülakatlar deşifre edilerek, ortak kodlar ile tanımlanmıştır.

3.2. Araştırma Bağlam ve Örneklem Seçimi

Çalışma Türkiye hazır giyim sektörünün önde gelen markalarında biri olan LCWaikiki de gerçekleştirilmiştir. Merkez binasında yaklaşık 3000 çalışanı, toplamda yaklaşık 36000 çalışanı ile 1200'den fazla mağazayı yöneten şirket, pandemiden sonra hibrit çalışma düzenine yaklaşık 2 yıldır devam etmektedir.

Hazır giyim sektörü için hibrit ya da esnek çalışma örnekleri, sektörde pandemi öncesi çok fazla rastlanılabilecek bir kavram değildir. Bu sebepten ötürü bilhassa direktör ve müdür seviyesinde çalışan katılımcılar için alışkanlıklarının köklü şekilde değiştiği gözlemlenmiştir.

Katılımcıların seçiminde LCWaikiki insan kaynakları direktörlüğünden destek alınmıştır. Katılımcıların demografik yapılarının homojenliği düşünülerek yaş ve cinsiyet başta olmak üzere her seviyede homojen bir katılım sağlanılmıştır. Tüm mülakat organizasyonu insan kaynakları tarafından yönetilmiştir. Bu sayede katılımcılar için en uygun saat dilimleri organize edilerek, mülakatların bölünmemesi, aceleye gelmemesi amaçlanmıştır. Ortalama 90dk süren mülakatlarda mümkün olan en çok bilginin ve düşüncenin paylaşımı sağlanılabilmektedir.

Bazı katılımcıların ilgileri diğerlerine istinaden çok daha üst seviyede olmuştur. Bu katılımcılar mülakat sonrasında ekstradan görüşlerini yazılı olarak detaylı aktarmaya devam etmişlerdir. Bu sayede mevcut çalışma şartları net kavramlarla ifade edilebilmektedir.

Eğitim seviyeleri değişiklik gösteren katılımcılar sanal liderlik gibi sonradan kodlarımızın arasına girecek kavramlar kullanmışlardır. Bu durum mevcut çalışma şartlarındaki duruma olan bilinç seviyelerini bizlere gösterebilmektedir. Ayrıca katılımcıların düşüncelerini özgürce, oldukça net ifade edebildikleri gözlemlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma LCWaikiki firmasında LCWaikiki Akademiden alınan özel izin ile en az 2 yıldır hibrit çalışma koşullarında çalışan ve çalışmakta olan, mülakatlara gönüllü olarak katılım gösteren 21 kişi ile sınırlıdır.

Araştırmanın bağlamı LCWaikiki şirketindeki 7 (yedi) farklı direktörlük ile sınırlıdır. Ortalama 90 dk süren mülakatlarda direktörler, onlara bağlı müdürler ve ekiplerdeki uzmanlar katılımcı olarak gönüllülük esasına uygun şekilde, belirlenen saat ve ortamda hazır bulunmuşlardır.

Tüm katılımcılara yukarıda bahsettiğimiz 7 (yedi) farklı yarı yapılandırılmış soruların tamamı sorulmuştur. Sorular sadece araştırma ekseninden çok fazla uzaklaşmaması için kılavuz niteliğinde olup, katılımcıya açık uçlu iletilmiş ve mümkün olduğunca katılım göstermesi sağlanılmıştır. Bu sayede katılımcılar beyanlarında özgür bırakılmış, araştırmanın tarafsızlığı ve objektifliği sağlanılmaya çalışılmıştır. Tüm katılımcılara görüşlerinin saklı kalacağı bilgisi verilmiş, onayları alınmıştır.

Bağlamın online çalışıyor olması ve araştırmanın temelinde bu çalışma şartlarındaki fenomen araştırıldığı için online görüntülü mülakat tekniği kullanılmıştır. Tüm mülakatlar kayıt altına alınarak deşifrelenmiştir. Kayıtlar sırasında 2 (iki) katılımcı görüntünün değil, sesin kayıt altına alınmasını rica ettiğinden 2 (iki) katılımcı hariç tüm katılımcıların ses ve görüntüleri kaydedilmiştir. Tüm kayıtlar etik kurula belirtildiği gibi araştırmacı tarafından saklanacak ve araştırma sonucunda imha edilecektir.

Toplanan kayıtların deşifrelenmesinden sonra ana kodlar ortaya çıkarılmıştır. Kodların çıkarımında literatürden ve araştırmacının sektörel bilgisinden faydalanılmıştır. Bu sayede katılımcıların vermek istediği mesajın literatürdeki karşılığı net olarak ortaya konulabilmiştir.

Kodların MAXQDA 20 programı aracılığı ile tek vaka yöntemi, kod haritalandırma ve kelime bulutu grafikleri çıkarılmıştır. Bu sayede görünürlüğü artan kodların yorumlanması yapılabilmektedir.

3.4. Araştırma Varsayımları ve Sınırlılıkları

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji desende gerçekleştirilen bu araştırmada mülakat tekniğinden faydalanılmıştır.

- 1) Çalışma LCWaikiki firmasında LCWaikiki Akademiden alınan özel izin ile en az 2 yıldır hibrit çalışma koşullarında çalışan ve çalışmakta olan

mülakatlara gönüllü olarak katılım gösteren 7 farklı direktörlükten 21 kişi ile sınırlıdır.

2) Çalışma, literatür taraması neticesinde oluşturulan ve 7 tane sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.

Araştırmaya katılım gösteren kişilerin, yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verdikleri cevaplarda samimi oldukları varsayılmaktadır. Katılımcılara sorulacak açık uçlu sorularda katılımcının yorum yapacağı geniş alanlar bırakılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular araştırma konusundan katılımcıyı uzaklaştırmamak amaçlı manipülatif etkenden uzak kalınarak sorulmuştur.



3.5. Analiz ve Bulgular

Araştırma kapsamında MAXQDA 20 programı aracılığıyla gerçekleştirilen analizin sonuçları kodlar arasındaki ilişkinin tespiti için kullanılmıştır. Bu bağlamda kodlar arasındaki ilişkinin niteliği ve niceliği aktarılması amaçlanmaktadır.

Kodların birbirleriyle kullanım sıklıkları karelerin büyüklükleri ile doğru orantılıdır ve yapılan analiz sonucunda *Grafik 3.1.*'deki matris elde edilmiştir. İlişki bağları, araştırmaya dahil edilen yöneticilerin değerlendirmelerinde kullandıkları unsurları ortaya çıkarmıştır. Örneğin; katılımcıların vermiş olduğu *“Yukarıda birkaç görüşe baktığımızda şahsen benim düşüncem; verimlilik ve performans etkilerini tartışmak içinse biraz daha süreye ihtiyaç var gibi gözüküyor.”* Yada *“Hibrit sistem pozisyon ve görev bazlı çok iyi analiz edilip, şirket kültüründe tamamıyla kabul edilene kadar verimli olamayacaktır.”* gibi cevaplar verimlilik kodu altında tanımlanmıştır. Verimlilik kodu altında katılımcıların olumlu, olumsuz yada belirsiz görüşleri bulunmaktadır. Olumlu geri bildirimlere örnek olarak da *“Üç modeli de deneyimlediğimiz durumda kendim için en verimli modelin hibrit çalışma olduğunu söyleyebilirim.”* ı verebiliriz. Araştırmanın ekler bölümünde mülakatların özetleri verilmiştir.

Grafik 3.1 matrisine göre; “verimlilik” ve “Memnuniyet” 16 defa, “verimlilik” ve “zaman” 15 defa, “e-altyapı” ve “sanal liderlik” 6 defa, “çevrimiçi iletişim” ve “sanal liderlik” 6 defa birlikte kullanılmıştır ve buradan kavramlar arası ilişki bağı aktarılmıştır.

Bu noktadan hareketle hibrit çalışma düzeni ile psikolojik sözleşme arasındaki bağlantıda zaman ve verimlilik kavramları birbirleri ile yüksek ilişkili olarak bulunurken, bu iki kavram arasındaki psikolojik yansıma memnuniyet olarak öne çıkmaktadır. Buna göre hibrit sistemin çıktısı çalışanlarda zamanın yönetimi açısından karşılık bularak ölçülebilmesi zor olmasına karşın verimliliği öne çıkarmaktadır. Burada bahsedilen hibrit sistemle birlikte zaman yönetiminin etkin olacağı yönündeki kanı, verimlilik artışına destek olarak memnun olma halini de beraberinde getirdiği şeklinde yorumlanmaktadır.

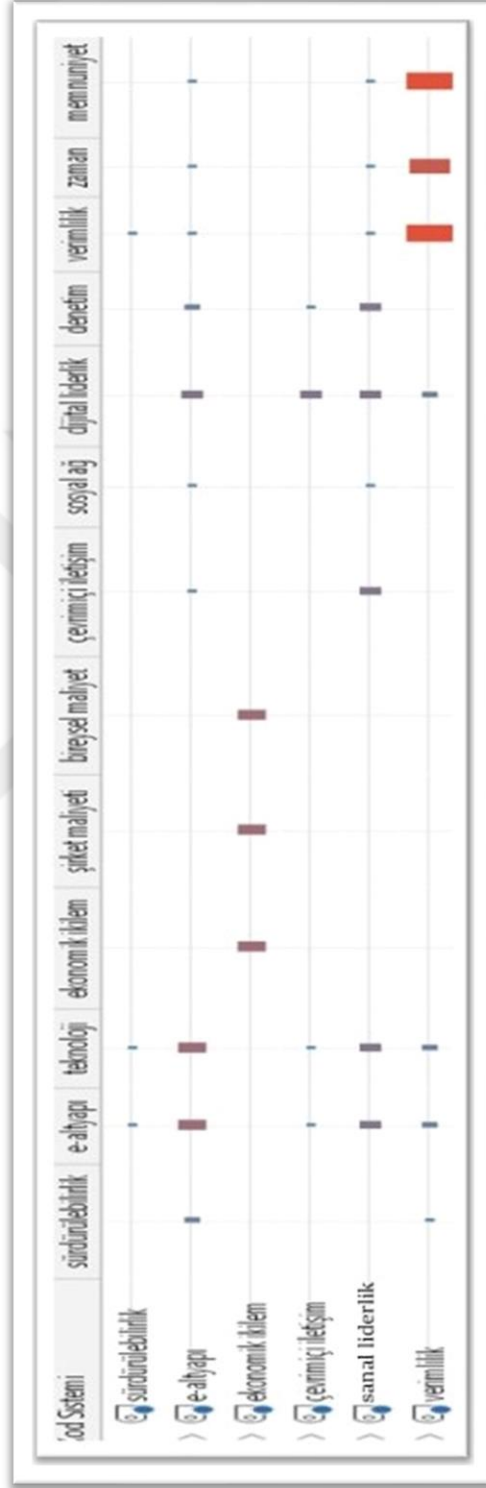
Bu nokta çalışma durumunun tespiti niteliğindedir. Bu noktada önemli olan soru; ilgili durum tespitini işler hale getirebilecek öncüller nelerdir?

Bu aşama ihtiyacın ne olduğu ile doğru orantılıdır. Çalışmanın bu aşamada öne çıkardığı ilişki ise sanal liderlik ile e-altyapı ve çevrimiçi iletişim arasındaki bağlantı

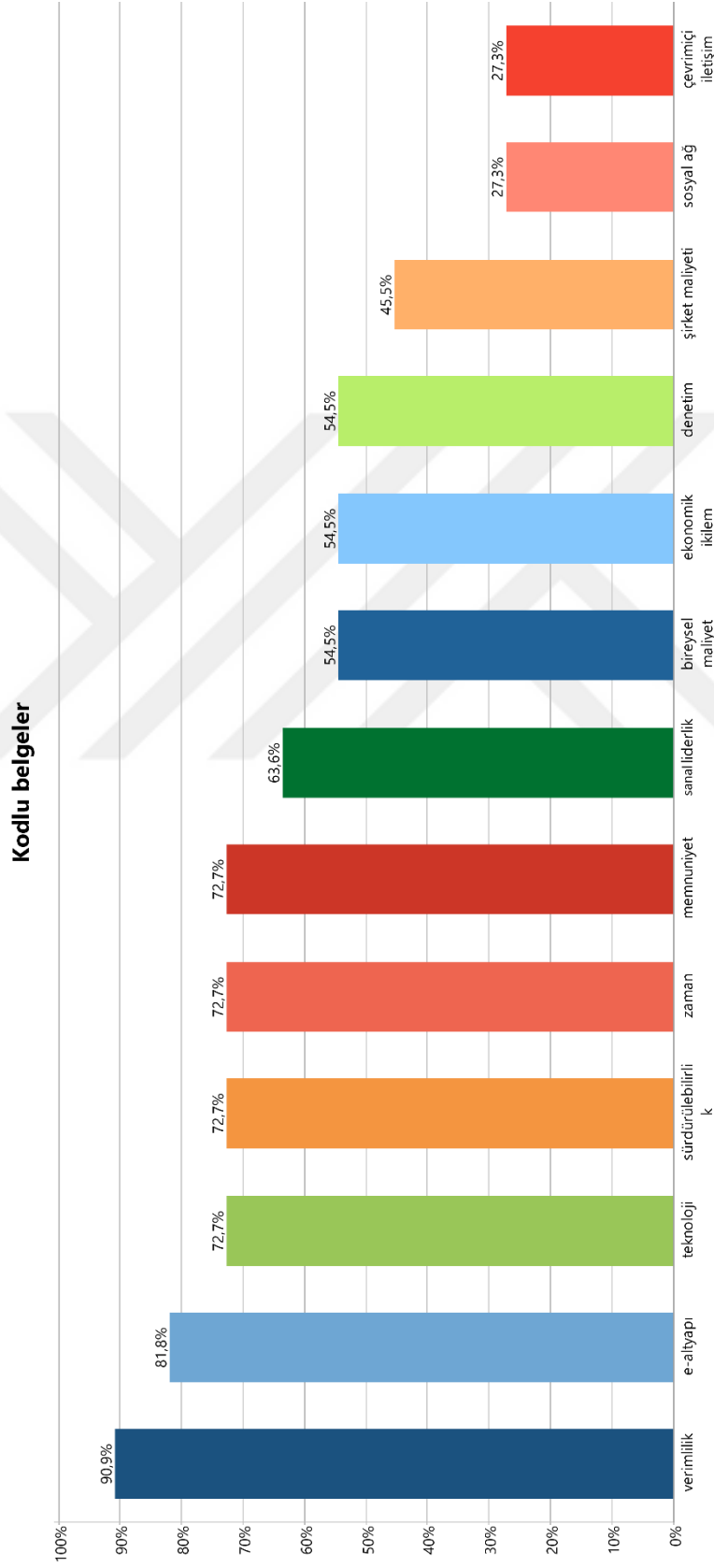
yoğunluğu ile açıklanmaktadır. Bu noktadan hareketle teknolojinin kullanımı ile örgütlerde yeni sistem düzeni, belirli liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Böylelikle yeni bir liderlik türü olan sanal liderliğin işler hale gelmesini sağlayacak teknolojik altyapının kurulması, yukarıda durum tespiti olarak ortaya koyulan ideal için araştırma fenomenini “**verimlilik**” olarak vurgulamaktadır. Bu ilişki aşağıda aktarılabak diğer bulgularla da desteklenmektedir.



Grafik 3.1. Kod İlişkiler Tarayıcısı



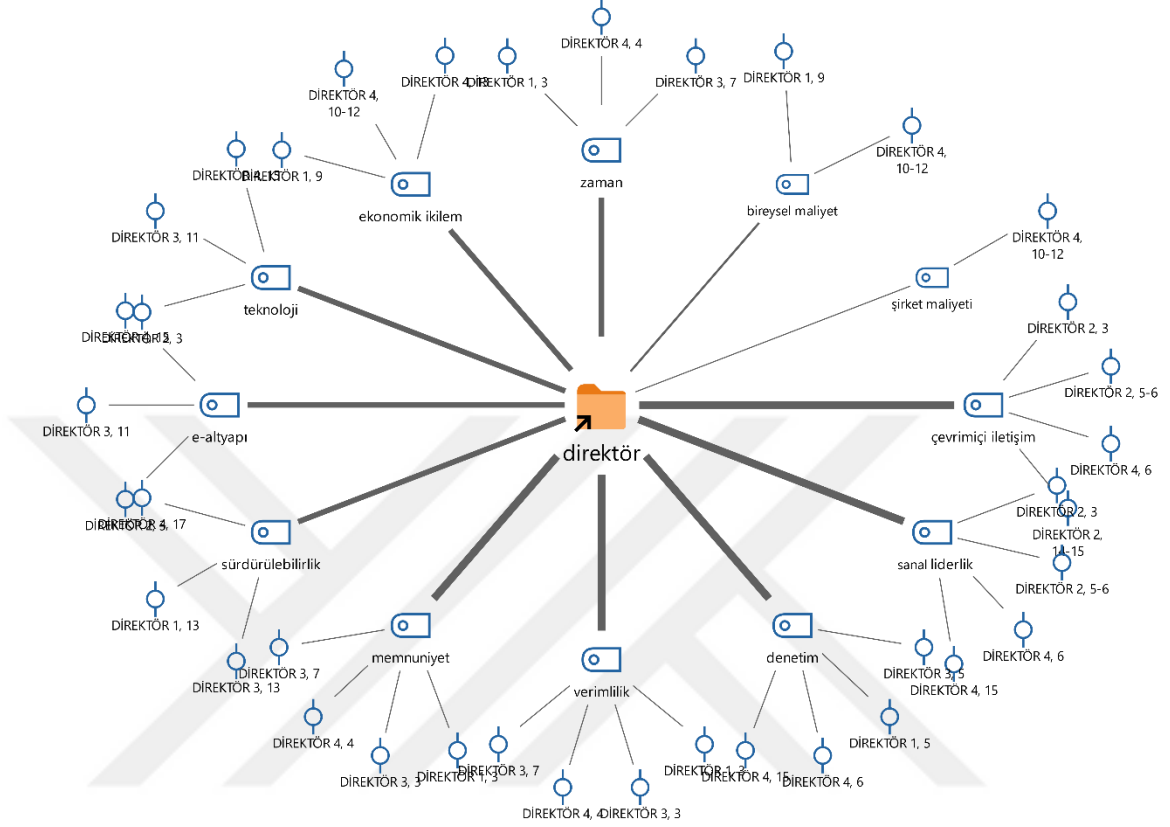
Grafik 3.2. Kodlu Belgeler



Elde edilen bir diğ er bulgu ise kodlu belgeler olmuştur. Grafik 3.2. bakıldığında görüşme gerçekleştirilen yönetici ve uzmanların %91'i hibrit çalışma düzenin verimliliğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda mülakat gerçekleştirilen kişilerin %82'si e-altyapı ve %72,7'si teknolojinin gerekliliği ve sistemin s rd r lebilirliğinden bahsederken bu kişilerce aynı oranda zaman yönetimi ve memnuniyet vurgusu yapılmıştır. Elde edilen bulgularda katılım oranı olarak kişilerin %63'ten fazlası sanal tarzda bir liderlikten bahsetmiştir. %54'  ise bireysel maliyetlerin artabileceğinden bahsederken %45 i şirketin maliyet noktasında iyi bir seviyeye geleceğinden bahsetmiştir. Bu durum ise %54,5 oranında ekonomik ikilem vurgusunu  ne çıkarmıştır.

MAXQDA arayüzü ile elde edilen bir diğ er veri tek vaka modeli olmuştur. Tek vaka modeli ile amaç, yapılan görüşmelerden genel görüş elde edilmesidir. şekil 3.1. deki kodlara giden okların kalınlıkları kullanım sıklığıyla doğru orantılıdır. Aynı zamanda kodların yer aldığı şeklin büyüklüğü de kodların kullanım sıklığını yansıtmaktadır. Bu noktada yapılan bir diğ er kısıtlama ise öncelikle sorumluluk alanları üzerine odaklanılmasıdır. Daha sonra grup vaka çalışması ek olarak yapılmıştır.

Tek-Vaka Modeli



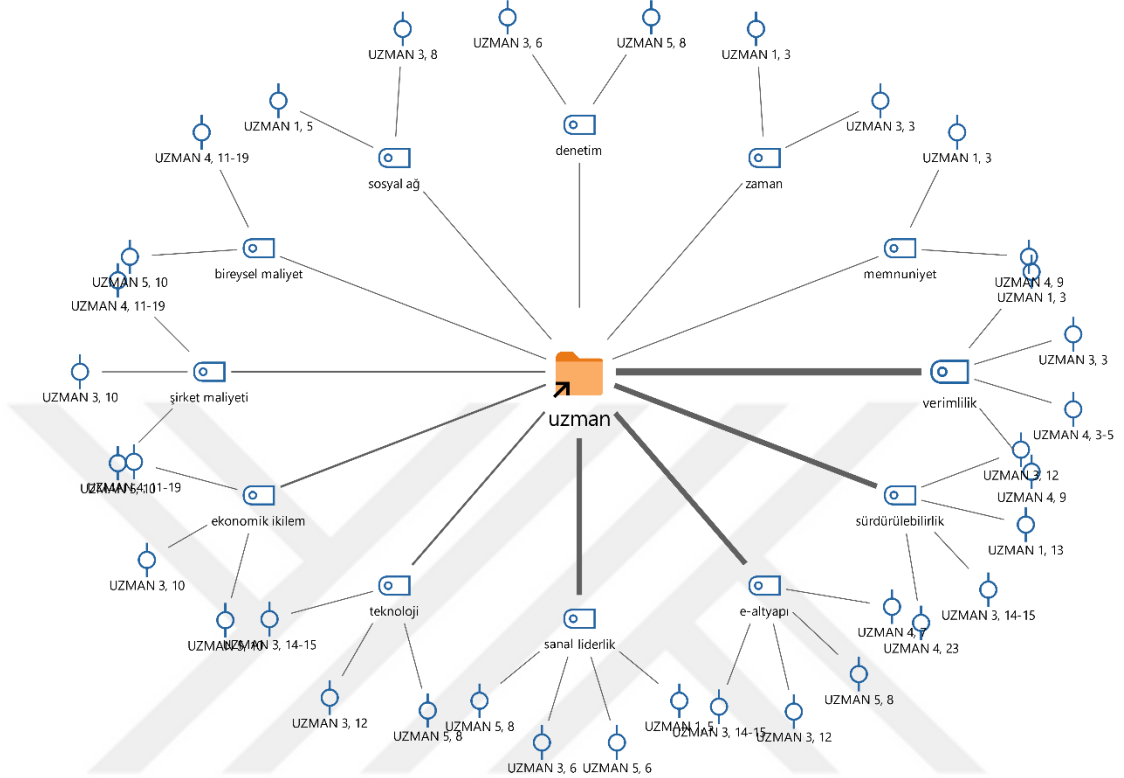
Şekil 3.1. Direktörler Üzerinden Tek Vaka Modeli

Şekil 3.1.'e bakıldığında; çevrim içi iletişimin en kalın yani en çok kullanılan kod olduğu görülmektedir. Daha sonrasında ise sırasıyla verimlilik, denetim ve memnuniyet gelmiştir. Bu noktadan hareketle görüşme gerçekleştirilen direktörlerin çevrimiçi iletişimi öncelikle sanal liderlik özelliklerinin denetimde etkisini aktardıkları bu sayede verimliliğin ve memnuniyetin artacağı şeklinde görüş bildirdikleri söylenebilmektedir.

Şekil 3.2. Müdürler Üzerinden Tek Vaka Modeli

Şekil 3.2.'ye bakıldığında ise e-altyapının en çok kullanılan kod olduğu görülmüştür. Daha sonrasında ise teknoloji ve verimlilik en çok kullanılan ortak kodlar olmuştur. Bu noktadan hareketle; görüşme gerçekleştirilen müdürler hibrit çalışma sistemi için etkin bir e-altyapı kullanımının gerekliliğine vurgu yaparak teknolojinin güncel getiri ve gerekliliklerine çözüm olacağına değinmiştir. Yine bu sistemin verimliliği arttıracığı noktasında birleşen müdürler, bunun hem zaman yönetimi yapılmasını kolaylaştıracığı hem de çalışan memnuniyeti sağlayacağı yönünde ortak görüş bildirmeleri olarak yorumlanabilmektedir.

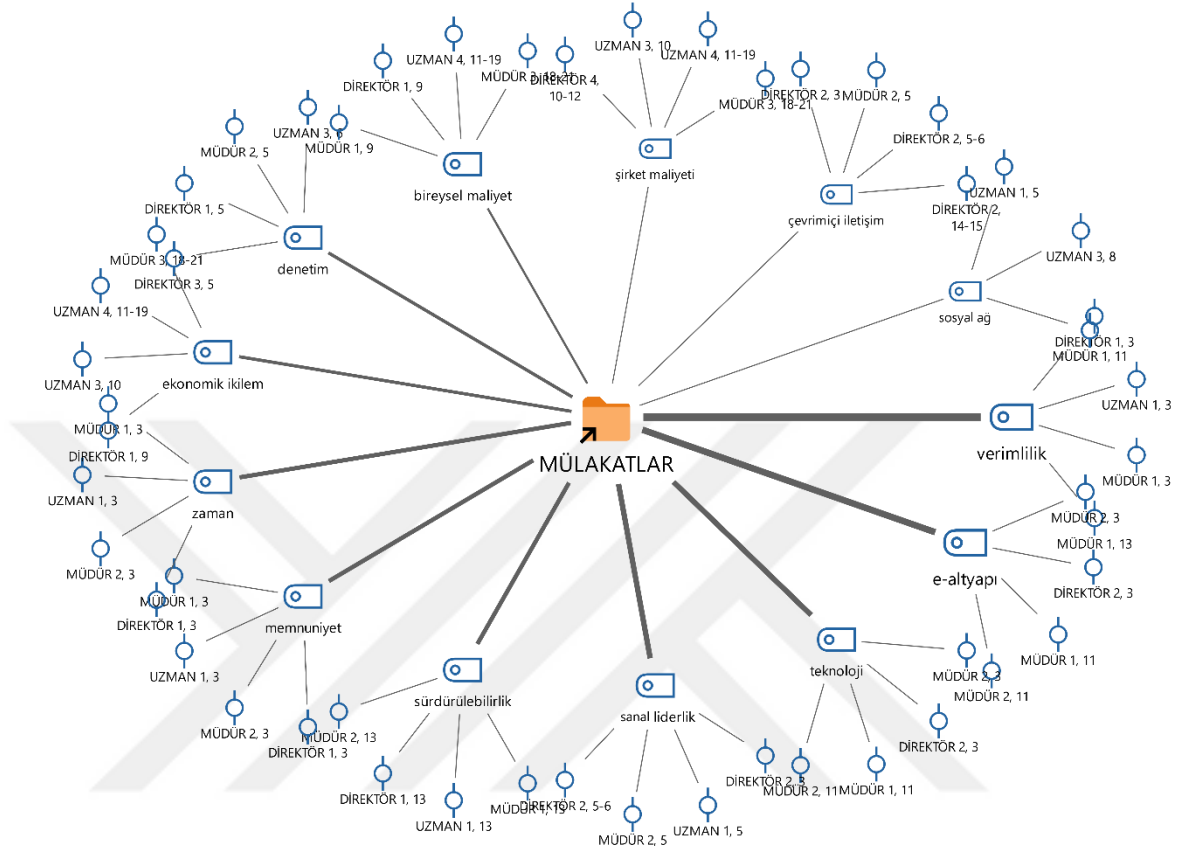
Tek-Vaka Modeli



Şekil 3.3. Uzmanlar Üzerinden Tek Vaka Modeli

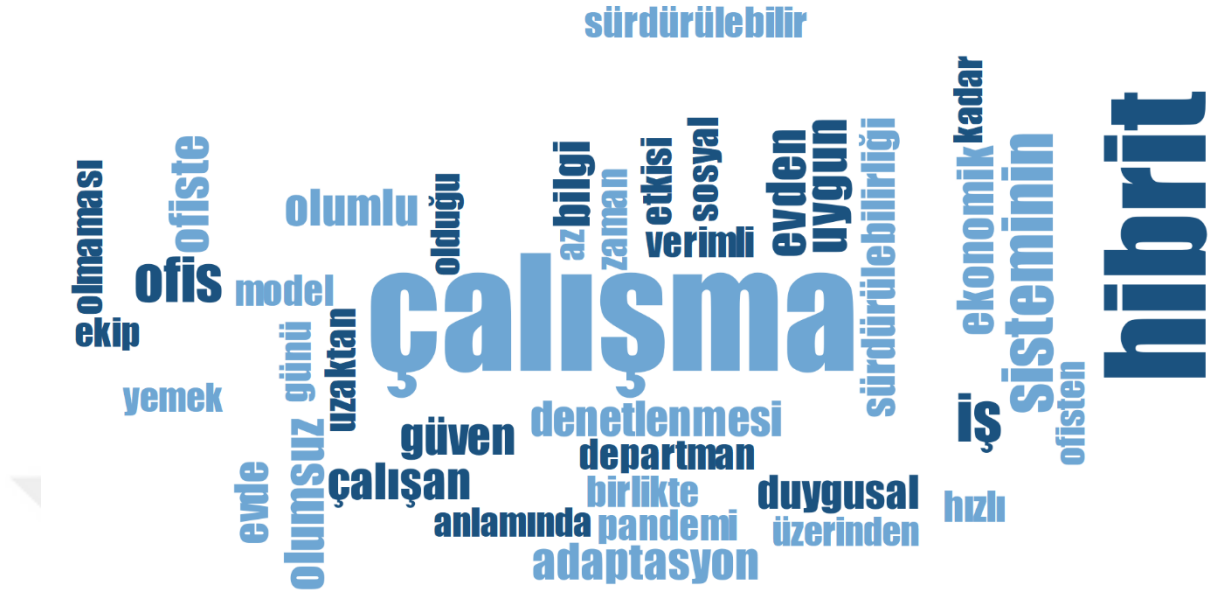
Şekil 3.3. 'te ise uzmanların ortak görüşleri tek vaka modeli üzerinden aktarılmıştır. Bu noktada ise verimlilik en çok kullanılan kod olmuştur. Daha sonrasında ise sürdürülebilirlik, e-altyapı ve sanal liderlik olmuştur. Bu noktada verimli görülen çalışma modelinin sürdürülebilir olduğunu ancak bunun için etkin bir e-altyapının oluşturulması gerektiğine vurgu yapılırken liderlik bakımından dijital özelliklere ihtiyaç duyulacağı şeklinde yorum yapılabilmektedir. Bu unsurların sürdürülebilir olması ile verimliliğin artacağı görüşüne odaklanılmıştır.

Tek-Vaka Modeli



Şekil 3.4. Tek Vaka Modeli Genel Değerlendirme

Şekil 3.4.'te ise yapılan tüm görüşmelerin ortak görüşü aktarılması amaçlanmıştır. Bu noktada bakıldığında grubun genel dinamikleri hibrit çalışma sisteminin verimliliğinden bahsederken, e-altyapı, sanal liderlik ve teknolojinin en çok kullanılan ortak kodlar olduğu görülmüştür. Bu noktada verimli görülen bu çalışma modeli için etkin bir e-altyapının oluşturulması gerektiği ve bu altyapının teknolojinin güncel getirilerine ve gerekliliklerine uygun yürütülmesi durumunda liderlik bakımından dijital özelliklere ihtiyaç duyulacağı şeklinde yorum yapılabilmektedir. Bu unsurların sürdürülebilir olması ile verimliliğin artacağı görüşüne odaklanıldığı tek vaka modeli ile desteklenmektedir.



Şekil 3.5. Tek Vaka Modeli Genel Değerlendirme- 2

Kelime bulutu (Şekil 3.5.) ile birlikte hibrit çalışma düzeni ile ilgili gerçekleştirilen mülakatlarda en çok kullanılan kelimeler aktarılmıştır. Buradan hareketle mülakat gerçekleştirilen kişilerin görüşlerinin ne yönde olduğu, hangi unsurların öne çıktığı aktarılmaktadır. Buna göre;

Bu çalışmada ortaya çıkarılan kodların durum ve ihtiyaç ilişkisi *verimlilik* fenomenini açığa çıkarmıştır. Kod ilişkileri tarayıcısındaki ilişki yoğunluğu bunu göstermektedir.

3.6. Değerlendirme

Araştırma bulgularında fenomen olarak ortaya çıkan *verimlilik* kavramının kavramsal olarak farklı algılandığı bulgular ve mülakatlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı kavramsal olarak etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarını açıklanmıştır.

Verimlilik: Verimlilik, bir süreçte veya faaliyette, belirli bir kaynağı en iyi şekilde kullanarak çıktı elde etme derecesini ifade eder. Bir organizasyonda, verimlilik, belirli bir miktardaki kaynak (örneğin zaman, para, işgücü) kullanılarak elde edilen ürün veya hizmet miktarını gösterir. Verimlilik, daha az kaynak kullanarak daha fazla çıktı elde etme hedefini taşır. Örneğin, bir üretim sürecinin verimli olması, daha az zaman, malzeme ve işçilikle daha fazla ürün üretebilmesi anlamına gelir.

Etkinlik: Etkinlik, bir sürecin veya faaliyetin amaca uygun olarak başarıyla sonuçlandırılmasıdır. Bir organizasyonda etkinlik, belirlenen hedeflere ulaşma veya işin gerektirdiği sonuçları başarma yeteneğini ifade eder. Etkinlik, belirli bir amaca ulaşp ulaşamamasının göstergesidir ve bir faaliyetin amaca uygun şekilde sonuçlanmasını vurgular. Örneğin, bir pazarlama kampanyasının etkin olması, hedef kitleye ulaşma ve ürün satışlarını artırma başarısını ifade eder.

Etkililik: Etkililik, bir süreç, proje, strateji veya faaliyetin, belirlenen hedeflere veya amaçlara uygun olarak başarıyla sonuçlandırılma derecesini ifade eder. Yani, bir faaliyetin hedeflerine ulaşma konusunda ne kadar başarılı olduğunu ifade eder. Etkililik, bir organizasyonun amaçlarına ulaşma yeteneğini vurgular ve doğru hedeflere ulaşma üzerine odaklanır. Örnek: Bir satış ekibinin etkili olabilmesi için, belirlenen satış hedeflerine ulaşma ve müşterilere etkili hizmet sunma becerisi ile ölçülebilir.

Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları, işletme, yönetim ve organizasyon alanlarında uzun yıllardır kullanılmaktadır. Bu kavramların kökeni, modern yönetim düşüncesinin gelişimi ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Ancak, bu kavramların kesin olarak kim tarafından ve hangi çalışmada ortaya atıldığına dair net bir bilgi yoktur. Çünkü bu terimlerin kullanımı ve gelişimi zaman içinde evrimleşmiştir.

Verimlilik, etkinlik ve etkililik kavramları, özellikle yönetim literatüründe sıkça kullanılmıştır. Fayol, Taylor ve Weber gibi klasik yönetim teorisyenlerinin çalışmalarında bu kavramlar kullanılmıştır. Yine, 20. yüzyılın başlarında yapılan

fabrika verimlilik çalışmalarında ve bilimsel yönetim yaklaşımlarında bu kavramlar yer almıştır.

Verimlilik kavramı, sanayi devrimi döneminde endüstriyel üretim süreçlerinin gelişmesiyle önem kazanmıştır. Sanayi devrimi döneminde, iş gücünün verimli bir şekilde kullanılması ve üretkenliğin artırılması hedeflenmiştir.

Ancak, bu kavramlar özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında ve günümüzde yönetim teorisi ve uygulamalarında daha yoğun bir şekilde ele alınmıştır. İşletme ve yönetim alanındaki birçok araştırmacı, özellikle işletmelerin performansını değerlendirme ve iyileştirme süreçlerinde, etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarını kullanarak çalışmalar yapmışlardır.

Bu kavramlar, yönetim ve organizasyon alanında farklı teorisyenler, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından zaman içinde geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu kavramların kullanımı, işletme ve yönetim literatüründeki farklı teorilerin ve çalışmaların bir sonucu olarak şekillenmiştir.

Kuruluşların işgücü çevikliğini ve iş sürekliliğini sağlamak için yeni yollar benimsediği belirsiz bir ortamda sürekli değişim, yeni 'normal'dir. Hibrit çalışma kültürü, bu yaklaşımın, devam eden aksaklığın üstesinden gelmek için geçici bir değişiklikten ziyade uzun vadeli bir fikstür olarak kalacak en önemli tezahürlerinden biridir. Pandeminin önemli bir sonucu, operasyonel verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmak için teknolojinin entegrasyonudur. Teknolojiden yararlanarak bağlantılı bir çalışan deneyimi yaratmak, kuruluşların kritik girişimlerini sürdürmeleri için artık bir seçenek değil, bir zorunluluktur. Büyük kurumsal şirketler dijital dönüşüm girişimlerini üstlenmeye devam ederken, hızlı bir pivotun ortasındaki başarıları, sadece hayatta kalabileceklerini değil, şimdi ve gelecekte de başarılı olabileceklerinin altını çizmektedir. International Data Corporation (IDC) bulguları, şirketlerin küresel olarak 2021'de yapay zekâ tabanlı çözümlere 342 milyar ABD doları harcadıklarını ve teknoloji tabanlı platformlardan yararlanma taahhütlerini ikiye katladıklarını ortaya koymaktadır. Yapay zekaya yapılan bu nefes kesici yatırım hızı, 2024 yılına kadar yarım katrilyon dolarlık sınırın ötesine taşınması beklenmektedir. Bu eşi görülmemiş coşkunun bir nedeni var. Otomasyon, işletmelerin benzersiz bir döngüsel etkiye sahip olan daha fazla veriye dayalı hale gelmelerini sağlamaktadır. Bir kuruluşun ne kadar çok veriye erişimi olursa ve bunları ne kadar hızlı bir şekilde bir araya getirebilirse, o kadar fazla bilgiye sahip olur ve bu da daha hızlı eylem ve karar vermeyi mümkün

kılar. Hibrit bir ekosistemde sürekli uyarlanabilirlik ve çeviklik, kurumsal başarı için çok önemlidir.

Pandemiden önce, hazır giyim sektöründeki çalışanlar için esnek çalışma ortamı çok fazla rastlanılabilecek uygulamalar arasında bulunmamaktaydı. Artık, ofiste bir veya iki gün çalışılması daha olası bir hal almaya başlamıştır. Araştırma bağlamımızda artık hibrit çalışma ortamının olduğu bir organizasyondur. Ancak herkes için eşit bir oyun alanı olduğundan nasıl emin olabiliriz? Her gün ofisteyseniz, insanların yaşamlarından kesitler görürsünüz. Başarılı ekiplerin ihtiyaç duyduğu iş birliği, yaratıcılık ve katılım için birlikte geçirdikleri anlar önemlidir. Şirketler, çalışanların hepsi aynı yerde olmasalar bile bağlantı kurmanın yollarını bulmalıdırlar. 2021 McKinsey anketine göre, on kuruluştan dokuzu pandemi sonrası dünyada uzaktan ve yerinde çalışmayı birleştirmeyi planlamaktadır. Büyük, plansız bir deney olarak başlayan şey, birçok olumlu sonuç vermiştir.

Psikolojik sözleşmelerde bireylerin algıları ve inançları beklentileri oluşturduğu için (Rousseau, 1995) araştırma sonuçlarından ortaya çıkan *verimlilik* kavramı çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ortak fenomen olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların verimlilik kodu altında bahsettikleri asıl kavram etkinlik olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü halihazırda olan işlerini evlerine kapamak zorunda kaldıklarında da devam edebilmişler ve başarılı olabilmişlerdir. Ancak yapmış oldukları işlerin verimliliğine dair ölçümlenebilmiş verileri mevcut değildir.

Uzmanlar, müdürler ve direktörler arasında kodlar benzerlik göstermekte ancak yetki ve sorumluluğun gerekliliğine göre yoğunluk oranı farklılaşmaktadır. Tüm gruba uygulanan tek vaka yönteminde kodların yoğunluk haritası ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların hibrit çalışmaya geçtikten sonra uyum sürecinde göstermiş oldukları tedirginlik ortaya çıkmaktadır. Bilhassa işe yeni başlayan çalışanların uyum sürecince ortaya çıkan belirsizlik, tedirginliğe sebep vermektedir.

Sanal liderlik; teknolojiyi çok etkin ve verimli kullanabilen sessiz bir liderlik türüdür. Bu sebepten dolayı mevcut yapıda bulunan liderlerin teknoloji yetkinliği kuşaklara göre değişkenlik gösterebileceği ön görülmektedir. Araştırma bağlamında katılımcılar arasında yaygın bir kanı olan bu durum için maalesef yeterli veriye ulaşılamamıştır. Ancak, hibrit çalışma şartlarında çalışan liderlerin sanal liderlik boyutunda

incelenmesi ve gerekli eğitimlerin sağlanması ya da teknolojide kendilerini asiste edebileceği astların istihdam edilmesi gerekmektedir.

Araştırma bağlamında yapılan mülakatlarda hibrit çalışma sisteminin iş yaşam dengesine getirebileceği beklentiler ortaya çıkmaktadır. Ancak mesai algısında, evden çalışma sırasında belirsizlik olduğu görülmektedir. Bu sebeple katılımcılar artan mesailer hakkında mustariptirler.

Bunun yanında İstanbul'un yoğun trafiğinde uzun süreler geçiren çalışanların bu saatlerini çalışarak aktif bir şekilde geçirdikleri argümanı ile durumu daha yaşanılabilir gördükleri açıktır.

Tekstil sektöründe mesai kavramı oldukça normal karşılanmaktadır. Buna rağmen katılımcıların çok fazla mesai yaptıkları söylemleri iş verenden beklentilerini ortaya koymaktadır.

Bu talebe karşılık, hibrit çalışmadan normal çalışmaya geçme kararı alması durumunda birçok direktör nitelikli çalışanlarından en az %30 kayıp yaşayacaklarını söylemektedir.

Direktör tek vaka analizinde ortaya çıkan kodlarda, iletişime gösterilen yoğunluk, yapmış oldukları işin gerekliliğidir. Bu sebepten dolayı teknolojinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Diğer kodlar sanal liderlik gereksinimlerini ve neden bu gereksinime ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Denetim ve verimlilik ihtiyaçları, pozisyonlarının gerekliliğini oluşturmaktadır. Bunun için iletişimin kaliteli olması gerektiğinin bilincindedirler. Burada tüm grubun tek vaka yöntemlerindeki kod yoğunluğundaki verimliliğin aslında katılımcının etkinlik üzerinde fikir birliği olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın başında ortaya attığımız problemler analiz sonucunda cevap bulabilmektedir. Cevaplar araştırmanın sonuç bölümünde detaylı tartışılmaktadır.

Kodlu belgelerin yoğunluk grafiğinde **(Grafik 3.2.) verimlilik** fenomeni ilk sırada çıkmaktadır. Fenomen olarak ele aldığımız verimlilik kavramının hibrit çalışma modelinden beklenti olduğu açıktır. Ancak bunun gerçekleşmesi için gerekli ihtiyaçların neler olduğu ortaya konulmalıdır.

Analiz sonuçları, verimlilik fenomeni için gerekli diğer kavramları ortaya koymaktadır. Verimli çalışma ortamı için ihtiyaçları diğer kodlardan çıkarılabilmektedir.

Katılımcıların verimlilik kodundan, çalışanların etkinlikleri hakkında olumlu bir beyanlarının olduğu anlaşılabilmektedir. Katılımcılar verimlilik ile ilgili beyanlarında, iş çıktılarından bahsetmektedirler. Çıktıya ulaşana kadar geçen sürecin verimli olup olmadığı hakkında ortak bir beyana rastlanılmamıştır. Bu sebeple verimlilikten kasıtlarının etkinlik olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma bağlamında etkin bir yönetimin hibrit çalışma şartlarında yapılabilmesi için gelişmiş bir e-altyapıya ihtiyaç duyulduğu, kodlu belgelerde en yoğun ikinci (2.) sırayı almaktadır. Bunu üçüncü sıradaki teknoloji kodu takip etmektedir.

Buradan alılabileceği üzere hibrit çalışma sistemleri teknolojinin en üst seviyede kullanılabildiği durumlarda daha etkin olacaktır. Günümüzde çok hızlı değişen ve gelişen teknolojiye uyum hibrit çalışma şartlarında çalışmak isteyen araştırma bağlamında bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak bu şartlar altında hibrit çalışma şartlarının sürdürülebilir bir iş modeli olacağını kodlu belgelerin dördüncü sırasındaki sürdürülebilirlik kodundan anlaşılabilmektedir. Böylelikle araştırma bağlamındaki hibrit çalışma modellerinde etkin çalışmalar, yüksek teknolojinin kullanıldığı e-altyapılarda sürdürülebilir olacaktır denebilir.

Katılımcılar kodlu belgelerin beşinci sırada *zaman* kavramına vurgu yapmaktadır. Zaman kavramı katılımcılar için iş, özel hayat dengesi kurulması gibi olumlu beyanlar ile, evde oldukları için işin uzun mesailer ile yapıldığı hakkında olumsuz beyanları içermektedir. Tüm bu olumlu ve olumsuz beyanların ortak noktası zamanın kişilerin algısında önemli olduğudur. Bu sebeple zaman, kişilerin etkinliği ve verimliliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Katılımcılar zamanın verimli kullanılması gerektiği konusunda hemfikirdir. Katılımcıların zaman, memnuniyet ve verimlilik kodları hakkındaki beyanlarına istinaden yüksek ilişkilidir diyebiliriz. Sosyal yaşam ve iş hayatı dengesinin kurulmasında hibrit çalışma modelinin daha etkin olduğu ve bu durumun çalışan memnuniyetini arttırdığı açıktır. Araştırma bağlamında, hibrit çalışma sisteminde etkin işler yapabilmek için organizasyonların yüksek teknoloji ile

oluşan e-altyapıları ile zamanın etkin kullanılarak sürdürülebilir çalışma ortamının yaratılabileceği görüşü hâkim görüştür.

Zaman ile aynı yoğunlukta çıkan memnuniyet katılımcıların beklentilerinin gerçekleşmesi ile oluşacaktır.

Ortaya çıkan kod yoğunlukları ile hibrit çalışma modellerinin bireye ek ekonomik yük getirdiği gözlemlenmektedir. Ancak bu yükün pozisyona bağlı olarak gelir ile değiştiği tahmin edilmektedir. Ayrıca zaman ve maliyet kodları birlikte düşünüldüğünde katılımcının yerleşim yeri ve özel durumu belirleyici olmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin dinamik yapıları ve kişiye özel olmaları göz önünde bulundurulduğunda farklı hayatlara sahip olan katılımcıların beyanlarındaki bireysel maliyet kodu kişiye özel farklılık göstermektedir. Trafikte geçen zaman, özel aracı ile gidip gelmesi, medeni durumu ya da ebeveyn olup olmaması gibi özel durumlar katılımcıların bireysel maliyetler kodunda farklı beyanları ile sonuçlanmaktadır.

Katılımcılar bireysel maliyetleri ile şirket giderleri hakkında beyanlarını birlikte vermektedirler. Katılımcılar şirketlerin ödediği elektrik, doğal gaz, yemek, servis gibi genel giderlerinde düşüş olacağını ancak bu giderlerin çalışanlar üzerinde tam tersine olumsuz bir etki yapacağını düşünmektedirler. Kendi aracı ile gidip gelenlerin zaman ve yakıt maliyetlerindeki azalışın bireysel giderlerindeki artışa oranla daha yüksek olacağı gözlemlenmiştir. Kodlu belgeler grafiğinde dokuzuncu sırada yer alan ekonomik ikilem tüm bu ekonomik karmaşanın boyutunu göstermektedir.

Dokuzuncu sıradaki ekonomik ikilem kodu ile bir yandan bireysel maliyetlerini düşünen katılımcılar bir yandan da şirket maliyetlerini düşünmektedir. Ancak bireysel maliyetlerin kod yoğunluğu şirket maliyetleri kod yoğunundan aşağıdadır. Çalışan, psikolojik sözleşmesinde öncelikle bireysel beklentisini ortaya koymaktadır ama buna ulaşabilmek için şirket maliyetlerindeki azalış argümanını ortaya atmaktadır. Kısaca şirket maliyetlerindeki azalışı, kazanılmış hak olarak algılamakta ve bu durumu lehine çevirme algısı taşıdıkları düşünülebilmektedir.

Bilhassa organizasyonun üst kademelerinde görev alan katılımcılarda denetim kodundaki yoğunluğun arttığı gözlemlenmektedir. Sorumlulukları gereği denetim, direktör seviyesinde yoğunlaşan bir kottur. Araştırma bağlamında; hibrit çalışma şartlarında çalışan bir organizasyonun yüksek teknolojik e-altyapısı ile sürdürülebilir, tatmin edici seviyede çalışan memnuniyeti ile zamanın etkin kullanılabileceği

denetletilebilir organizasyonlar olabileceği anlaşılmaktadır. Burada gerekli olan verilerin oluşumu, raporlaması ve güncelliği yönetim kademesinde olmazsa olmazlar arasındadır. Sessiz bir liderlik türü olan sanal liderlikte denetim ve yönetim için teknolojiye uyum esas olarak ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin doğru ve etkili bir karar alması için hızlı, anlaşılır ve doğru verilere teknoloji ile ulaşabilmesi mümkündür. Değişen koşullarda ihtiyaç olunan veriler de değişebilmekte veyahut şekillenebilmektedir. Örneğin hazır giyimde fiyatlandırma aşamasında kullanılan para birimi yerine dk kullanılmaya başlanılmıştır. Herhangi bir ürünün işçilik maliyetinde belirleyici, işin tamamlanması için geçen zaman olarak alınmış, bunun için MTM-2 metodolojisinden faydalanılarak çalışmalar başlatılmıştır. Standart dk hesaplamalarında yazılım ekibi dijital kurgular üzerinde çalışırken, kapasiteden termine, maliyet hesaplamasından bölgesel fiyatlandırmaya kadar birçok veri oluşturularak dijital ortamda karar alıcıların hizmetine sunulmaya çalışılmaktadır.

Kod yoğunluğunun sonlarında olan sosyal bağ ve çevrim içi iletişim kodları, sosyal varlık olan insanın gereksinimi olan sosyalleşme ihtiyacının bir göstergesi konumundadır. Bu ihtiyaç, pandemi döneminde tamamen evlerine kapandıkları süreçte daha çok gözlemlenmiştir.

Hibrit çalışma modeli haftanın belli günlerinde ofis çalışmalarını içerdiği için, pandemi sonrasında hibrit çalışmaya devam eden katılımcılar haftanın belirli günleri ofislerine gitmelerinin sosyal bağlarındaki olumsuz etkilerin ortadan kaldırdığını ve sürdürülebilir olduğunu beyan etmişlerdir.

Böylelikle ekip bütünlüğü yaratma, organizasyon kültürünün paylaşımı gibi ihtiyaçlar için hibrit çalışmanın yeterli olduğu kanısına varılabilmektedir. Katılımcıların beyanlarına istinaden, yeni iş başı yapanların, tamamen evden çalışıldığı pandemi döneminde, oryantasyon süreçlerinde zorluklar yaşadığı anlaşılmaktadır. Araştırma sürecinde katılımcılar her ne kadar hibrit çalışma düzeninde çalışılmaya devam etseler de çevrim içi iletişimin etkin ve verimli olarak kullanıldığında sosyal ağların oluşumunda destekleyici bir kavram olarak teknoloji ihtiyacı tekrardan ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler, bireyler arasında farklılık gösterebileceği gibi dinamiklerdir. Yani, değişen koşullar sebebi ile psikolojik sözleşmelerinde değişeceği beklenmektedir. (Rousseau, 1995). Tüm bu araştırma bağlamında katılımcıların

pandeminin zorlayıcı etkisinden çıktıktan sonra tekrar eski normal çalışma düzenine geçecekleri ihtimali düşüncesi bulunmaktadır. Katılımcılar ortak kanısı tekrar eski çalışma düzenine geçmeme yönündedir. Bu durum, bir psikolojik ihlal ve sonucunda yüksek oranda nitelikli çalışan kaybı ile sonuçlanabileceği kanısını doğrulamaktadır.

Araştırma sürecinde katılımcıların içinde bulunduğu sosyoekonomik ve sosyokültürel yapının değişmesi, değişim yönetiminin etkin ve verimli yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sebep ile her pozisyonda değişime uyum için sanal liderliğe ihtiyaç artacaktır.

Hiltrop (1995) in çalışmasından geliştirilmiş olan **Tablo.2.6.**'da değişen psikolojik sözleşmelerde de görüldüğü gibi *psikolojik sözleşmeler* dinamiktir. Psikolojik sözleşme teorisi, yerine getirilmemiş sözleşme şartları ile ilişkili güven kayıplarına ve bunların doğurduğu istihdam ilişkisine ilişkin olumsuz sinyallere atfedebileceğini öngörmektedir (Rousseau, 1995). Bu sebeptendir ki; Sanal liderliğin de dinamik bir yapıda olması gerektiğine tekrar değinilmesi gerekmektedir.

Literatür taramasında yakın dönem birçok araştırma, araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Kumasi, Ghana (2022) yılında kaleme aldığı araştırması uluslararası sivil toplum kuruluşlarında çalışanlar arasında iş özerkliği ve güveninin, psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesi sırasında, çalışan davranışları arasındaki ilişki üzerinedir. Yoğun rekabet koşullarında üretkenliği teşvik etmek, bir firmanın rekabet avantajını arttırmaktadır. İnsanı, stratejilerinin merkezine koyan kuruluşlar kalıcı kazananlar olacaktır. Çalışanlardan daha yüksek verim alabilmek için yöneticiler ve İK personeli, çalışanların yenilikçi fikirlerini serbestçe kurumsal bir engel olmaksızın etik liderlik dürtüsü, liderlik teşviki ve kaynakların kullanılabilirliğini sağlamalıdır. Sonuç olarak, bu araştırma bağlamında, iş özerkliği çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olabilecektir. Araştırma bağlamında hibrit çalışanlar için oluşacak özerk alanların öz güveni daha güçlü bireyler ile kendini gerçekleştirebilen ve iş yaşam dengesi kurulabilen uygun bir ortamın sağlanabileceği görünmektedir.

Kerri M. Camp, Marilyn Young ve Stephen C (2022) nin yapmış olduğu araştırmada ortaya çıkan 1980 ve 1995 yılları arasında doğan Y kuşağının, esnek çalışma modelinde örgütsel sorunları şiddetlendiren pandeminin uzun vadeli etkisinden benzersiz şekilde etkilendiğini göstermeye çalışmışlardır. Araştırma

bağlamında pandemiden sonra organizasyonlar için zorluklar ve fırsatlar araştırma kapsamında tartışılmaktadır. Yeni çalışma ortamı değiştikçe, organizasyonlarda çalışanların iş tatmini, üretkenlik ve örgütsel bağlılık gibi kritik faktörleri etkileyecek etkin yöneticilere sahip olmasının önemi artmaktadır. Yani yeni psikolojik sözleşmeler oluşmaktadır. Araştırma modeli, kuruluşların içinde bulunduğumuz çağda yöneticilerin gelişimini ve pandemi sonrası bir dünyada bunun sonucunda ortaya çıkan etkinliklerini nasıl geliştirebileceklerini tanımlar. Y kuşağında olan yöneticinin, uzaktan çalışmanın yaygınlığı nedeniyle kişilerarası beceriler geliştirmesi için kuruluş tarafından yetkilendirilmesi gerekir. Araştırma yeni yöneticileri geliştirme ve destekleme konusunda kuruluşlara rehberlik etmektedir. Araştırma bağlamımız hibrit çalışma ortamı olduğu için kişilerarası becerilerin gelişiminde fiziki olarak aynı ortamda etkileşim daha sağlıklı olacaktır. Bu sebeptendir ki hibrit çalışma ortamı elde edilen veriler ışığında ve literatüre istinaden yeni yöneticilerin gelişimi için daha uygun bir ortama sahiptir denebilmektedir.

Pandemi sonrasında ortaya çıkan küçülme, birçok sektörün iş gücünde psikolojik sözleşme ihlaline yol açmaktadır. Badshah Hussain, Muhammad Tahir ve Muhammad Shahid Khan (2021) deki araştırmasında perakende sektörü çalışanları arasında çalışanın algıladığı psikolojik sözleşme ve bunun davranışsal sonuçları test edilerek incelenmiştir. Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık ve personel güven düzeyinin üç boyutu üzerindeki etkilerini anlamaktır. Ayrıca, güvenin örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerindeki etkisini ölçmek ve psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolünü test etmektir.

Bulgular psikolojik sözleşmenin perakende sektöründe oldukça önemli olduğunu ve örgütsel bağlılık (duygusal, normatif, devam) ve güven düzeyinin üç boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisinde güvenin aracılık niteliği için yeterli istatistiksel destek bulunamamıştır. Bu bulgulara dayanarak, araştırma bağlamında çalışanların tutumlarını şekillendirmede psikolojik sözleşmenin önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Bu nedenle, personel arasında olumlu algılanan psikolojik sözleşme oluşturmak için kuruluşların personel ile aktif olarak olumlu bir ilişki geliştirmesine ihtiyaç vardır.

Çalışmanın temel bulguları, algılanan psikolojik sözleşmenin bağlılık ve çalışan güveninin üç boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğudur. Diğer

bir bulgu ise güvenin bağılılığın üç boyutu (duygusal, devam ve normatif) üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğudur. Ayrıca güven, algılanan psikolojik sözleşme ile örgütsel bağılılığın üç boyutu arasındaki ilişki arasında bir aracı olarak test edilmektedir. Arabuluculuk analizinin sonuçları, güvenin aracılık niteliğine yönelik bir desteğin olmadığını göstermektedir. Genel olarak, araştırma bağlamında psikolojik sözleşmenin önemli olduğu ve perakende sektörünün yönetiminde daha fazla dikkat gerektirdiği sonucuna varılmaktadır.

Araştırma bağlamında pandemi ve sonrasında değişen çalışma ortamının yoğun bir endişe ortamı yaratmadığı görülmektedir. Her ne kadar şirket genel cirosunda ciddi bir düşüş olsa da araştırma bağlamında gözle görünür bir küçülmeye gidilmemiş hatta yeni alımlar yapmıştır. Alımlar sırasında ve sonrasında oryantasyon ve eğitim süreçleri dijital ortamdan sağlıklı bir şekilde yönetilmiş güven ortamı sağlanılabilmektedir. Daha sonrasında hibrit çalışma koşullarına dönen katılımcılara psikolojik sözleşmelerin ihlalinde karşılaşılabilecek davranışsal sorunlar için yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Daha önce bahsedildiği gibi yeni düzenden vaz geçilirse kurulan psikolojik sözleşmelerin ihlali olabileceği ve davranışsal problemler ile karşılaşılabileceği gözlemlenmiştir.

Jackie Ratner (2022) de kaleme aldığı makalesinde, pandemi döneminde esnek çalışma sürecinde ortaya çıkan enerji talebindeki etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Makale, bilgi ve iletişim teknolojilerine artan bağımlılığın, ticari sektörden konut sektörüne gündüz enerji talebinde nasıl bir kaymaya yol açtığını ve elektrik hizmetlerinin en yüksek talebi için plan yapma biçiminde değişikliklere yol açtığını tartışmaktadır. Hazır giyim endüstrisi için bilhassa sürdürülebilirlik önemli bir kavram olmuştur. Bu sebepten dolayı araştırma bağlamında geleceğin küresel zorluklarının daha bilinçli yatırımlar gerektireceği anlaşılmaktadır. Araştırma bağlamımızın esnek çalışan işgücüne sahip olması ve bu koşullarda etkin çalışabildikleri için bundan sonra süresiz olarak bu esnekliği sürdüreceği düşünülmektedir. Bu sebeple alt yapıya yapılacak yatırımlar organizasyondaki bu kurgunun daha sağlıklı işlemesine olanak sağlayacaktır.

Hazır giyim endüstrisi yaratıcılığın en üst seviyede ihtiyaç olduğu bir rekabeti barındırmaktadır. Dijitalleşmedeki ilerlemeler, geleneksel işlerin yapılma şeklinde değişimlere neden olmuş ve pandemi bu ortamın değişiminde ciddi bir etkiye sahiptir. Melvin, Noor, Edgar ve Salvacion (2022) de yapmış olduğu araştırma, esnek

Çalışma ve bunun Dubai, BAE'deki iş danışmanlığı endüstrisindeki çalışanların üretkenliği, iş-özel hayat dengesi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, uzaktan çalışmanın çalışanların üretkenliği ile güçlü bir pozitif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu esaslara göre, iş uzaktan yapılın veya yapılmasın işverenler, işçilerin sağlık ve güvenliklerinden sorumlu olmalıdır. Benzer şekilde, çalışanlar da işverenleri tarafından uygulanan yönergeleri ve prosedürleri dikkatle izleyerek sorumluluk almalıdır.

Dijitalleşmenin ortaya çıkışı ve küreselleşme, geleneksel çalışmanın değişmesine neden olmuştur. COVID-19 salgını, bu değişimi ciddi oranda hızlandırmıştır. Esnek alışma, çalışanların karşılaştığı faydaları ve zorlukları da beraberinde getirmektedir. Melvin, Noor, Edgar ve Salvacion (2022) sektöründe uzaktan çalışmanın rolünü ve bunun çalışanların üretkenliği ve iş-özel hayat dengesi üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırma bağlamında, uzaktan çalışmanın çalışanların üretkenliği ve iş-özel hayat dengesinde hayati bir rolü olduğu sonucuna varılabilir. Çalışanların çoğunluğu, normal ofis ortamlarına kıyasla, uzaktan çalışmanın sorumlulukların yerine getirme başarılarını artırdığını kabul etmiştir. Çalışanlar, bireysel ihtiyaçlarını ikinci plana atmanın kişisel yaşamlarını zedelediğini bildirmiştir. Literatürden elde edilen çok sayıda bulgu, uzaktan çalışmanın çalışan etkinliği üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir.

Araştırma bağlamında yaratıcığın önem derecesi sektörel rekabette belirleyici boyuttur ve veriler bize etkin bir ortamın varlığını göstermektedir. Ancak alışanların mesai kavramı yöneticileri açısından ihlal edilebilmekte, mesai saatlerinin dışında da iş veya toplantı atanabilmektedir. Her ne kadar hazır giyim endüstrisi için bu durum alışıl gelmiş olsa da sürdürülebilir olmadığı yapılan mülakatlarda gözlemlenebilmektedir.

Yaratıcılık kavramı halen daha insan kaynağı esasına dayanmaktadır. Yapay zekaların yaratılması için bile halen daha insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır. Yaratıcı fikir ve tasarım kaynaklarına ulaşmayı esnek çalışma ve dijital alt yapı sağlayabilmektedir. Subhanjali ve Meenakshi (2022) deki çalışmasında buna değinilmektedir. Dünya değişirken organizasyonlarımızı normal olana uyarlama zorunluluğumuz ortaya çıkmaktadır. Günümüzde kuruluşlar, küresel ekonomide rekabet edebilmek için büyük ölçüde coğrafi olarak dağınık bir işgücüne güvenmektedir. Global bilgileri, yerel bilgilerle birlikte dünyanın dört bir yanına

uzmanlığını sunan ekipler kurulabilmektedir. Ancak sanal ekiplerin artan yaygınlığına rağmen, özellikle çoğu gelişmekte olan ülkede, bu yeni çalışma şekli hakkında nispeten az şey bilinmektedir. Subhanjali ve Meenakshi (2022) araştırmasının amacı sanal takım performansının öncüllerini belirlemek ve sanal takımların avantajlarını ve engellerini filtrelemek için literatürü eleştirel bir şekilde incelemektir.

Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızlı gelişimi ekip, zaman, mekân ve organizasyonel sınırlar arasında iş birliği fırsatları ortaya çıkarır ve şirketlerin sürekli değişen çevresel etkilerine uyum sağlamasını desteklediği için organizasyonel dokunun önemli bir bileşeni haline gelmiştir.

Sanal ekipler, benzersiz düzeyde esneklik, ulaşılabilirlik ve işyerini dönüştürme olasılığına sahiptir; ancak sanallık tüm örgütsel sorunlara çare değildir (Powell ve diğerleri, 2004). Yüz yüze ve çevrimiçi öğretimi birleştiren bütünlük bir model, tüm eğitim seviyelerinde baskın bir öğretim biçimi olarak çalışabilir (Picciano 2017). Dünyanın birçok ülkesinde internet, farklı konumlarda bulunan ekiplerin birbirleri ile çalışabilmelerine ve zorlukları azaltmaya yardımcı olur. Bu sanal arenada birbirine bağlanan ekipler sayesinde mümkün olabilir. Johnson & Suskewicz (2020) tarafından belirtildiği gibi, "Uzaktan çalışmanın bazı ölçütlerde diğerlerinden daha az üretken olduğu ortaya çıksa bile, karbon bazlı emisyonları azaltmak veya iş-özel hayat dengesini iyileştirmek bunu telafi edebilir".

Araştırma bağlamında yaratıcı beyinlere ulaşmak için lokasyon sınırlılıkları bu yeni çalışma ortamında nispeten ortadan kalkabilmektedir. Mülakatlarda da bilhassa direktör seviyelerinde eski çalışma koşullarına dönüş söz konusu olursa, mevcut insan kaynağında davranışsal problemlerin hatta işten ayrılımların gözlemleneceği bilgisi aktarılmıştır. Ortaya çıkan bu veri literatür tarafından da desteklenmektedir.

Ayrıca James Kwame Mensah (2019) da yaptığı araştırma yetenek yönetimi uygulamalarının yetenekli çalışanların yeteneklerini etkileyebilecek psikolojik sözleşmeleri ortaya koymaktadır. Ve bu sonuçlar araştırmayı destekler niteliktedir. James (2019) un araştırmasında ortaya çıkan bulgular yetenek yönetimi uygulamalarının kişisel gelişim, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, bulgular uygulamaların sadece doğrudan olumlu bir etkiye sahip olmadığını, aynı zamanda yetenekli çalışanlar üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesi, yetenekli çalışan sonuçları üzerinde dolaylı bir etkisi vardır, denilebilmektedir. Çalışma, çalışanların olumlu sonuçlarla karşılık verebilmeleri için yetenekli çalışanların beklentilerini anlamaya ve yerine getirmeyi de amaçlamaktadır. Yönetim, yapılan uygulamaların mevcudiyetini ve içeriğini iletmeli ve kuruluşun psikolojik sözleşmedeki kendi sorumluluğunu nasıl yerine getirmeye çalıştığı hakkında bilgi sağlamalıdır. Araştırma katılımcıların hibrit çalışma ortamını destekledikleri için, uygulamaları sürdürülebilir halde ele almaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde daha önce değindiğimiz gibi ilişkisel psikolojik sözleşmede ihlallerin olabileceği söylenebilir. Buda davranışsal problemleri ortaya çıkarabilir.

Ortaya çıkan verimlilik fenomeninde aslında katılımcıların etkin bir çalışma ortamının varlığından bahsettiklerine değinilmiştir. Öneri olarak değinilecek gelecekteki verimlilik araştırmaları için Sarita Kumari (2022) araştırmasında bağlılık ve verimlilik arasındaki ilişkiyi göz önünde bulunduran bağlılık faktörünü artıracak kilit faktörlere odaklanmaktadır. Genel olarak yazarlar, farklı sektörlerden çalışanların yanıtlarını analiz etmek için sekiz faktörü göz önünde bulundurmaktadır. Faktörler; yaklaşımda şeffaflık, sürekli geri bildirim, ilgi çekici faaliyetler oluşturma, çalışan başarılarını tanıma, çalışan bağlantısı, ekip çalışmasını/iş birliğini teşvik etme, günlük çalışan deneyimine odaklanma ve son olarak güven ortamını güçlendirmedir. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi hibrit çalışma ortamı katılımcılar için etkin bir ortam sunmakta ve eskiye dönüş yeni kurulan psikolojik sözleşmelerin ihlali olarak algılanabilme risklerini içermektedir.

İşe alımlarda nitelikli işgücü için cazip olan hibrit çalışma ortamı benzer pazar değeri olan işler için aday açısından önceliklendirme imkânı olarak karşımıza çıkacaktır. Buda işgücü kaynak rekabetinde esnek çalışma ortamına sahip organizasyonlar için rekabet avantajı sağlayabilecektir.

Bugüne kadar iş tasarımı üzerine yapılan araştırmalar, öncelikle üç alandan birine odaklanmıştır: görev, sosyal veya bağlamsal. Jia, Jing ve Coreen (2019) da yapmış oldukları çalışmada hibrit çalışma şartlarını tanıtmaktadırlar. Sınırsızlığı, çoklu görevleri, işle ilgili olmayan kesintileri ve sürekli öğrenme talebini modern çalışma ortamında hibrit çalışma özellikleri olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca, sınırsızlık, çoklu görev ve sürekli öğrenme talebinin hem zenginleştirme hem de tüketme potansiyeli taşıdığını, ancak işle ilgili olmayan kesintilerin yalnızca tükenme potansiyeline sahip

olduğunu teorize etmektedir. Çalışmada, dört iş özelliğini değerlendirmek için araçlar geliştirilmiş ve üç bağımsız çalışma (geniş bir iş yelpazesinde toplam 968 çalışan) aracılığıyla iş sahiplerinin iş tatmini, mesleki bağlılık, duygusal tükenme ve somatik sağlık semptomları ile ilişkileri tespit edilmiştir. Bu araştırmada da psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutu incelenmiş ve veriler ışığında sanal liderliğin aktif olarak bulunduğu bir iş tasarımı üzerinde çalışma yapılması gerekliliği ortaya konulmuştur.

Yeni çalışma düzeninde katılımcıların evlerini bir nevi ofis olarak kullanacakları ortadadır. Çalışanlarında ofis ortamındaki gereksinimlerini evlerinden karşılamaları beklenmektedir. Bu durum tüm alt yapı ve donanım gereksinimleri, çalışma ortamları ve giderleri gibi değişkenlerin varlıkları ile mümkün olacaktır. Birchstone da üst düzey yönetici olan Sergio Chidichimo nun 2022 yılında kaleme aldığı yazısında bizlere değişen çalışma koşulları sebebi ile değişen konut taleplerini anlatmaktadır. Yakın geçmişte kiracıların dikkatini çekebilmek için evler sosyal yaşam alanlarını kapsayan formatlarda yapılmaya başlandı. Hala ilgi çekici olsalar da artık fark yaratıcı bir değişken olmaktan çıktılar. Esnek çalışma ortamlarında teknik alt yapı, ortak çalışma alanları, konferans ve toplantı odaları mevcut sosyal yaşam alanlarının verdiği olanakların ötesinde bir beklenti yaratmaktadır.

Aynı şekilde, benzer beklentiler kiracı için de eşit derecede önemli olabilir. Evde kurgulanan ofis için, yerleşik köşeler, online toplantılara uygun iletişim alanları, gürültüsü azaltılmış evler ve birinci sınıf bağlantı gibi uzaktan çalışmayı geliştiren her şey tercihlerin ayırt edici özelliklerini arttırmaktadır. Pew Research'ün verilerine göre, çalışanların %20' sinin evde çalışma eğilimi pandemi öncesinde de zaten bulunmaktaydı. Pandeminin en yüksek olduğu dönemde bu oran %71'e ulaşırken, Amerikalıların yaklaşık yarısı haftanın en azından bir bölümünde evden çalışmaya devam etmiştir.

Bu sebeple araştırmaya katılan katılımcıların ergonomik iş yeri için organizasyonlarının desteğini talep etmeleri, işin gereksinimlerine istinaden haklı bir talep olarak karşımıza çıkmaktadır.

Suzanne ve Sara (2010) nın yapmış oldukları çalışmasında ofis tabanlı çalışmadan ev tabanlı çalışmaya geçişin ilgili çalışanların psikolojik sözleşmelerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Bu çalışma, geçiş dönemlerinde psikolojik sözleşmeyi incelemenin avantajlarını vurgulamaktadır (Guzzo ve diğerleri, 1994;

Robinson, 1996; Dick, 2006). Ayrıca, değişikliklerin tetiklediği psikolojik sözleşme süreçlerine ilişkin içgörüler üreten, alanda çok ihtiyaç duyulan nitel araştırmalara bir örnek sağlar. Etkin denetim ve mentorluğun psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerindeki potansiyel olarak olumlu etkisi göz önüne alındığında, yöneticiler yeni girişimler uygulayarak dikkatleri mevcut sorunlardan uzaklaştırmamalıdır. Özellikle süreklilik garanti edilemiyorsa, bu tür girişimleri uygularken dikkatli olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Evden çalışma arttıkça, özellikle ofiste geride kalanlar ve bu çalışmaya dahil edilmeyen diğer hane halkı üyeleri olmak üzere, etkilenen tüm tarafların deneyimlerine odaklanan daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, psikolojik sözleşmenin çoklu ilişkileri göz önünde bulundurmak için uygun bir kavramsal çerçeve olduğunu gösterdiği gibi, iş ilişkilerine tipik olarak odaklanmayı evdekileri de içerecek şekilde genişletilebilir.

Katılımcılar arasında evlerinden çalışırken çocuklu, evli bireyler ile yalnız yaşayan bireyler arasında evde sağlıklı bir çalışma ortamının kurulamaması beyanları farklılık göstermektedir. Sağlıklı çalışma ortamı, evlerinin kişilere sağladığı imkanlar ile sınırlıdır. Bu imkanların işin gereksinimlerine göre şekillenmesi gerekmektedir. Mümkün olmayan durumlarda bile katılımcıların iş yaşam dengesi için içinde bulundukları koşullar önemli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında mülakat sırasında görev ve sorumlulukların esnek çalışmaya uygun olup olmadığı ve uygunluk bakımından organizasyondaki diğer görevler de sorgulanmıştır. Görev ve sorumluluk bakımından şirket içi görevlerde uygunluk değişim göstermektedir.

Araştırmada kuşaklar bir değişken olarak ele alınmış ancak kuşaklar arasında dijitalleşmeye uyum bakımından anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Farklı kademelerde farklı kuşaklar bulunmaktadır. Kod yoğunluğundaki farkın pozisyonlardan kaynaklı mı yoksa kuşaklar arası farktan kaynaklı mı olduğu hakkında net bir yoruma gidilememiştir. Mehmet Emirhan Kula'nın (2019) daki araştırmasında ilk olarak astların lider üye değişim düzeyinin algılanan psikolojik sözleşme ihlali üzerinde durulmuştur. Bu durumun psikolojik sözleşme ihlalinin astlar tarafından olumsuz yönde etkilediği ve eğitim düzeyi, istihdam türü, yaş kategorileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu demografik yapı göz önünde bulundurulduğunda tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından astların liderle etkileşim düzeyleri ile psikolojik sözleşme algıları arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Başarılı organizasyonlar için, çalışanların mesleki becerilerini geliştirme karşılığında bilgi ve deneyim üretmeye ve paylaşmaya motive eden psikolojik sözleşmelerin çalışan kapasitesini en yükseğe çekebileceği ve sürdürülebilir olacağı ortaya konulmuştur. (O'Neill ve Adya, 2007). Astların üstlerine duydukları güven ve grup içi üye olma algıları çalışanların örgütleriyle olan psikolojik bağlarını güçlendirmektedir. Eğitim düzeyi, istihdam türü ve yaş kategorileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu demografik yapı göz önünde bulundurulduğunda tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında denilebilir ki; örgütsel bağlılığın algılanan psikolojik sözleşmeler üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu çalışmada astların görüşleri dikkate alınmasına rağmen, yönetim kademesi değerlendirmeye dahil edilmemiştir.

Bu çalışmada da benzer eğitimde olan astlar ve üstler katılımcı olarak kullanılmış, pozisyona bağlı olarak deneyim süreleri farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olan psikolojik sözleşmeler (*Emirhan Kula'nın (2019)*) için araştırma bağlamında (katılımcıların hepsinin yüksek öğrenim aldığı bilinmektedir) yeni çalışma koşuluna adaptasyon ve örgüte olan psikolojik bağların olumlu olarak değişmesi, verilerden ortaya çıkmaktadır.

Gloria, Adrew, Sean ve Abigail (2022) yılında yapmış oldukları çalışmada evden çalışma ortamında uzaktan çalışmaya katkıda bulunabilecek ek faktörleri belirlemişlerdir. Bu yeni faktörler arasında büyüme zihniyetine sahip olmak, uzaktan çalışmanın bir beceri olarak geliştirilebileceği inancı; bağları ve ilişkileri geliştirebilecek yeterli sosyal etkileşimler yürütmek; iş ve ev-yaşam sınırlarını açıkça tanımlama yeteneği ve çalışmaya elverişli özel bir çalışma alanı yapılandırma bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında işe alım veya mevcut çalışan eğitimlerinde hibrit çalışma düzenine uyum gösterebilecek kişiler için detaylı bir bilinçlendirme eğitimi gerekliliği her kademe için düşünülmelidir. Hem psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutu hem de işlemsel boyutu ihlallerin engellenmesi için açıkça ortaya konulmalıdır. Her ne kadar çalışanlar için hibrit çalışma ortamı iş yerinde çalışma ortamına göre daha cazip görünse de yukarıda tartışılan konu başlıklarında psikolojik sözleşme ihlallerin oluşma olasılığı bulunmaktadır.

Arup, Akanksha, Vijay ve Kumar (2022) ın çalışmaları da araştırmayı destekler nitelikte olup, lider-üye değişimi teorisinin ilkelerinden yola çıkarak, uzaktan çalışma

nedeniyle lider-üye ilişkilerinin dönüşümünün öncüllerini ve sonuçlarını araştırmaktadır. Ayrıca, çalışanların yeni çalışma ortamıyla başa çıkmalarına ve bu ortamda başarılı olmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış özel insan kaynakları geliştirme programlarına duyulan ihtiyacı tartışılmaktadır.

Genel olarak ister tamamen evden ister kısmen (yani, "hibrit" çalışma) uzaktan çalışmanın kalıcı olduğu açıktır. Hibrit modelin ne ölçüde çalışacağı sektöre, çalışana ve işin doğasına bağlı olacaktır. Daha fazla şirket uzaktan çalışmaya izin vermek için hareket ettikçe, işyerinde gelişen ilişkilerin doğası da değişecektir. Pandemi öncesinde tam zamanlı olarak ofisten çalışan bir çalışanın amiri ile yüksek kaliteli bir ilişkisi varken ve pandemi sonrası aşamada uzaktan çalışmayı tercih ediyorsa, ilişkilerin türü ve kalitesi değişebilir. Uzaktan çalışma bağlamında, her iki taraf da etkileşim kurmak için daha az fırsata sahip olacak ve bu, farklı türde ilişkilerin gelişmesine yol açacaktır. Bu çıkarım psikolojik sözleşmelerin dinamik yapısı ile desteklenmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi çalışanın sosyal izolasyonu araştırma boyunca katılımcıların üzerine basarak durdukları bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için hibrit çalışma koşullarının bu dönüşümde çalışanlar için daha uygun olduğu açıktır. Pozisyon ve sorumluluk sebebi ile haftalık belirli gün ve saat aralığında fiziksel olarak aynı ortamda çalışmaları katılımcılar için sosyalleşebilecekleri, şirket kültürünü paylaşılabilecekleri ve somut çıktıları için bir araya gelebilecekleri bir ortam sağlayabilmektedir. Ward ve Anu nun (2021) yapmış oldukları çalışma, uzaktan çalışma uygulamalarının ve bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) kullanımının küresel sağlık pandemisi sırasında izolasyon algılarını nasıl etkilediğini ve bu ilişkilerin psikolojik sıkıntı üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmak için Finlandiyalı işçiler arasında yapılan üç dalgalı bir ankete dayanmaktadır. Bulgular, BİT kullanımının kolaylaştırılmasının kuruluşların ve çalışanların izolasyonla mücadele etmesine yardımcı olabileceğini, uzaktan çalışma uygulamalarında eşzamanlı artışların çalışanların daha izole hissetmelerine neden olduğunu göstermektedir. Ek olarak, bulgular psikolojik sıkıntı ve izolasyon arasında karşılıklı bir etkiyi vurgulayarak, gerginliğin hem izolasyon algılarını artırabileceğini hem de izole olmanın bir sonucu olabileceğini düşündürmektedir. Araştırmanın bağlamında daha uzun süre uzaktan çalışma şartlarında bulunacak bireyler için "izolasyon" üzerinde düşünülmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında araştırma başında ortaya atılan problemler, analizde elde edilen sonuçlar ışığında cevaplanacak, bulgular özetlenecek, amaç ve önem üzerinde tartışılacaktır.

Araştırma sonucunda bağlam için yeni olan hibrit çalışma sistemindeki fenomen ve fenomenin etkili çalışması için gereksinimler ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırma yapılandırılmasında ortaya atılan sorulara cevaplar verilebilmiştir. Tüm bu sistemin etkin çalışabilmesi için *sanal liderlik* kavramı birleştirici bir role sahiptir. Alışma evresinde olan bağlam gereksinimlerinin farkında olup yeni çalışma düzeninin daha **etkin** bir ortam sağlayabileceği üzerine hem fikirdir.

Araştırma bölüm 1.1 de araştırma problemlerinin ortaya çıkışı detaylı olarak tartışılmıştır. Bulgular ve değerlendirmeler ile verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

1- Esnek çalışma şartlarına tabi olan çalışanların, psikolojik sözleşmelere dair görüşleri nelerdir?

Yoğunluğu en fazla çıkan ve fenomen olarak tanımladığımız *verimlilik* kodu için aslında katılımcıların *etkinlikten* bahsettiği açıktır. Beyanlardan ortaya çıkan iş çıktılarındaki artan nitelik ile etkinlikten bahsettikleri anlaşılmaktadır. Katılımcılar, hibrit çalışma sistemine geçtiklerinde karşılaştıkları zorlukların, bir alışma süreci olduğunun bilincindedirler. Bu süreç, ortak beklentileri içermektedir ancak pozisyonların öncelikli sorumlulukları sebebi ile pozisyonlara göre tek tek incelendiklerinde yoğunluklarında farklılık göstermektedir. Ortak kanı problemlerin çözülebilirliğidir. Hibrit çalışma düzeni, normal çalışma düzenine kıyasla gözle görünür bir motivasyona sebep olduğu açıktır. Kodların nitelik ve yoğunlukları göz önüne alındığında katılımcıların psikolojik sözleşmelerinde *etkinlik* kavramının fenomen olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

2- Farklı kuşaklar, örgütleri ile farklı psikolojik sözleşme yapmakta mıdır?

Araştırma bağlamında katılımcıların demografik yapılarına bakıldığında pozisyonlara bağlı kuşaklar gruplanabilmektedir. Direktör seviyesindeki

katılımcıların X, müdür seviyesindeki katılımcıların X ve Y, uzman seviyesinin ise Y ve Z den oluştuğu gözlemlenmiştir. Her bir pozisyon grubuna, kendi içinde tek vaka analizi yapılmıştır. (Şekil 3.1., Şekil 3.2., Şekil 3.3.) Tek tek vaka analizleri incelendiğinde kodların benzer ancak yoğunluğunun farklı olduğu görülmektedir. Kodların benzerliği sebebi ile tüm gruplar tek bir vaka yöntemi ile tekrar analiz edilmiş ve tüm grubun kod yoğunlukları (Şekil 3.4.) ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bağlamında ortaya çıkan *verimlilik* kodu, kuşaklardan bağımsız olarak tüm grubun psikolojik sözleşmelerindeki ortak fenomeni olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda, araştırma bağlamına istinaden psikolojik sözleşmelerin oluşumunda ortaya çıkan *etkinlik* için kuşaklar arasında bir fark olmadığı söylenebilmektedir. Bu durum katılımcıların ortak bir fenomene yoğunlaştığını göstermektedir.

3- Psikolojik sözleşmelerin şekillendiği süreçler, kuşaklar arasında farklılık göstermekte midir?

Tek vaka analizlerinde aynı kodların kod yoğunluklarının farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu durum katılımcı grupları arasında beklentilerin farklılık göstereceği yönünde yorumlanabilmektedir. Ancak sebebinin kuşaklar arası farklılıklardan ziyade pozisyonun gerekliliği ve önceliklendirilmesi olarak yorumlanmıştır. Beyanlar tek vaka modeli ile direktörler üzerinden incelendiğinde iletişim, liderlik, denetim gibi kavramların yoğunluğu yüksek iken (ilişkisel psikolojik sözleşmeler, (Rousseau, 1995)), uzmanın öncelikleri verimlilik, sürdürülebilirlik, e-altyapı olarak daha işlemsel (Rousseau, 1995) boyutta çıkmıştır. Ortak fenomen *etkinlik* için beklentilerin kuşaklardan öte pozisyonlar arasında farklılık oluşturacağını, süreçlerin sağlıklı işleyebilmesi için diğer kodlara ihtiyaç olduğu söylenebilmektedir.

Psikolojik sözleşme bireyler arasında farklılık gösterebileceği gibi dinamiklerdir. Yani, değişen koşullar sebebi ile psikolojik sözleşmelerinde değişeceği beklenmektedir. (Rousseau, 1995). Tüm bu araştırma bağlamında katılımcıların pandeminin zorlayıcı etkisinden çıktıktan sonra tekrar eski normal çalışma düzenine

geçecekleri ihtimali düşüncesi bulunmaktadır. Katılımcılar ortak kanısı tekrar eski çalışma düzenine geçmeme yönündedir. Bu durumun yüksek oranda nitelikli çalışan kaybı ile sonuçlanabileceği kanısını doğurmaktadır. *Dolayısıyla yeni oluşan psikolojik sözleşmelerin ihlal riski ortaya çıkacaktır.*

Araştırma sürecinde katılımcıların içinde bulunduğu sosyoekonomik ve sosyokültürel yapının değişmesi, değişim yönetiminin etkin ve verimli yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sebep ile her pozisyonda değişime uyum için Sanal liderliğe ihtiyaç artacaktır.

Hiltrop (1995) in çalışmasından geliştirilmiş olan **Tablo.2.6.**'da değişen psikolojik sözleşmelerden bahsedilmiştir. Bu tabloda psikolojik sözleşmelerin dinamik yapıları görülmektedir. Psikolojik sözleşme teorisi, yerine getirilmemiş sözleşme şartları ile ilişkili güven kayıplarına ve bunların doğurduğu istihdam ilişkisine ilişkin olumsuz sinyallere atfedebileceğini öngörmektedir (Rousseau, 1995). Bu sebeptendir ki; *Sanal liderliğin de dinamik bir yapıda olması gerektiği ortaya çıkmaktadır ve değişen koşullarda yani değişen psikolojik sözleşmelerde ihtiyacın değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.*

Esnek çalışma kavramı gün geçtikçe araştırmacılar için önemini arttıracaktır. Bilhassa iş yaşam dengesi tartışmalarının ve dijital dönüşümlerin işe bakış açısını değiştireceği görülmektedir. Mekânsal sorunlar teknolojinin de gelişmesi ile ortadan kalkacak ancak yeni problemler birlikte gelecektir.

Araştırmanın sonuçları geçmiş araştırmaların sonuçları ile desteklenmektedir. (Bkz. *Değerlendirme ve Öneriler*)

Vizyonu 2023 yılında Avrupa'nın en büyük hazır giyim perakendecisi olmak olan LCWaikiki, pandeminin ilk başlarında evlere kapanmak zorunda kalmış ve yaklaşık 3000 merkez çalışanı ile esnek çalışmaya geçmiştir. Sonrasında yaklaşık iki (2) yıl boyunca hibrit sistem ile çalışmalarına devam etmiştir. Aniden gelen pandeminin zorunlu etkisi ile çalışma şartları çok hızlı bir şekilde değişen çalışanlar, değişime hızlı uyum sağlamış, hibrit çalışma şeklinin *etkinliği* hakkında ortak beyanlar vermişlerdir.

Bu başarının arkasında gelişen teknoloji, çalışanların teknolojiye olan yatkınlıkları ve değişime uyum yetkinlikleri gözlemlenmiştir. Ancak hibrit çalışmaya uygun olabilecek yüksek teknolojiye yatırım ve e-altyapı çalışmaları için bir anda gelen pandemi, yeterli hazırlık yapma şansını organizasyona vermemiştir. Teknolojik yatırım ve e-altyapı için bir (1) yılda hızla aksiyon alınmış ve süreç başarılı bir şekilde yönetilebilmiştir.

Hibrit çalışma modellerinde etkin bir çalışma ortamının varlığı için gelişmiş teknoloji ve e-altyapı ya ihtiyaç vardır. Çalışanların iş, özel hayat dengesi kurabilmeleri için olanak sağlayan hibrit çalışma sistemleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Ancak çalışanlar normal mesai saatlerine riayet edilmesi gerektiğini, evde oldukları için daha uzun çalışma zorunluluklarının olmaması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu durum hibrit çalışma sistemine geçişte adaptasyon süreci olunduğunun göstergesidir. Zira normal çalışma sisteminde 18:00 gibi işlerini bırakabilen çalışanlar evde oldukları için daha fazla çalışması gerektiğini hissetmektedirler. Tekstil sektöründeki fazla mesai kavramı yaygındır ama daha fazla çalışma için hibrit çalışma sebep gösterilmemelidir.

Ekonomik ikilem içine düşen çalışanlar bir yandan şirket genel giderlerindeki azalışın olumlu etkisi ile bireysel giderlerindeki artışın dengelenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yani şirketin genel giderlerindeki azalışın paylaşılabılır bir ek kazanç olduğu fikrindedirler. Evlerinde kullandıkları enerji, internet, yemek gibi zorunlu ihtiyaçlar için şirketin azalan genel giderinin bu ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı araştırılmalıdır.

Haftanın belirli günleri işine giden çalışanlar sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Ancak çevrim içi ulaşılabilir olmak, işin devamlılığı için bir zorunluluktur. Buda bizi tekrar e-altyapının önemine götürmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların beyanlarında sanal liderlik kavramı net olarak geçmese de beyanlar bizi sanal liderlik kavramındaki eksikliklere götürmektedir.

Bu sebeple, araştırma bağlamında sanal liderlik kavramı organizasyon için gelişim alanı olarak görülmektedir. Mevcut liderlerin bu kavram üzerinde eğitilmeleri, yeni liderlerin seçiminde bu kavrama dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanların; sessiz ama ulaşılabilir olan, işine ve teknolojiye hâkim, denetim ve uygulama

alanlarda gerektiğinde teknolojiye yön verebilen liderlere ihtiyacı, çalışma kapsamında ortaya çıkmaktadır.

Hibrit çalışma modellerinde etkinliğin artırılması için; yüksek teknolojiye yararlanarak oluşturulan e-altyapıları sürdürülebilir şekilde yönetilebilecek sanal liderlerin varlığına ve yetiştirilmesine ihtiyaç vardır.

Esnek ve hibrit çalışma koşulları son yıllarda iş hayatında sıkça karşılaşılan kavramlar olmaktadır. Bilhassa pandeminin etkisi ile bu çalışma koşullarında iş yapan organizasyonlara sıkça rastlanılmaktadır. Araştırmacılar, iş dünyasında sıklığını arttıran bu çalışma koşullarındaki durum tespiti ve önerileri ile iş hayatına yeni bakışlar geliştirmektedirler.

Bu araştırma, yapılan araştırmaları destekler nitelikte ve hazır giyim ve tekstil sektörüne bütünleşik bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına istinaden hibrit çalışma ortamının etkinliği yüksek bir çalışmaya destek verebileceği görülmektedir. Bu araştırma ihtiyaç ve durum analizi niteliğinde ele alınacak olursa, gelecekte yapılabilecek araştırmalar için literatüre katkı seviyesinde olacaktır.

Araştırma bağlamında, *etkinlik*, fenomen olarak ortaya çıkmış ve gereksinimleri tartışılmıştır. Gelecek araştırmalar için hibrit çalışma modellerinde verimliliğin ölçülmesi adına yeni araştırmalar yapılabilir, verimlilik ölçümü için gerekli algoritma oluşturulabilir ayrıca süreç izlenebilirliği ve ölçülmesi için yeni teknolojiler üzerine çalışılmalıdır.

Katılımcıların beyanları ile etkin bir çalışma ortamının sağlanabildiği düşünülmektedir. Ancak verimlilik gibi etkililik içinde yeterince veri, maalesef toplanamamıştır. Verimlilik ve etkililik seviyesi hakkında yöntem ve uygulamalar hakkında çalışmalar derinleştirilebileceği önerilmektedir.

Edmondson ve Mark Mortensen (2021) ın yapmış oldukları araştırmada; pandemi şartlarında insanları uzaktan yönetmenin zorlukları gibi evden çalışmanın daha görünür yönlerine dikkat etmeye çalışmışlardır. Ancak çok daha az görünür faktörler, hibrit işyerlerinin etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. İşletmeler, alışma düzenlerini hazırlarken çalışanların bu düzenlemelerle ilgili kaçınılmaz endişelerine dikkat etmek ve ekip etkinliğinin arttırmak için gerekli ortamı sağlaması gerekmektedir.

Bu alanda yapılacak olan araştırmaların oluşabilecek problemlerin kök sebeplerine ışık tutacağı, özömler geliştireceği ve hibrit ya da esnek iş modellerinin artarak devam edeceği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C.: Nisan- Kasım 1992 Alternatif Çalışma Düzenleri. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 21**,(1-2).
- Adams, J. S.: 1965 Inequity in social exchange', In: Berkowitz, L. (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, Academic Press, New York.**
- Adams, S. J.: 2000 "Gen X: bu popülasyonu anlamak nasıl daha iyi güvenlik programlarına yol açar", **Professional Safety, Cilt. 45**, s. 26-9
- Aday S., Aday M.S.: December 2020 Impact of covid-19 on the food supply chain, **Food Quality and Safety, Volume 4, Issue 4**, Pages 167–180.
- Akar N.: 2020 Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Kapsamına İlişkin Düşük Maaşla İstihdam Edilen Yeni Mezun Mühendisler ve Yöneticilerinin Algıları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma, **Dergipark Cilt:4 Sayı:2** 173-192
- Aldrich, J., Kramer, C. Lange, P., Levine, R. Rattliff, J., Stephenson, L. & Zechmeister, A.: 1999 Racing the Titanic: globalization, insecurity and American Democracy, In: **Proceedings of APSA.**
- Allen, N.J. & Meyer, J.P.: 1993 Organizational commitment: evidence of career stage effects? **Journal of Business Research, 26**, 49-61.

Allen, T. D., Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing Johnson, R. C., flexibility. **Personnel Psychology**, **66 (2)**, 345–376.
Kiburz, K. M., &
Shockley, K. M.:
2013

Amy C.: 2021 Edmondson ve Mark Mortensen. What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace.

Ambrogio G., Filice L., Longo F., innovation opportunity for resilient manufacturing systems in the Padovano A.: 2022 COVID-19 pandemic. **Computers & Industrial Engineering**, **Volume 169**, July 2022, 108158.

Ancillo A.L., Val M.T. Gavrilă N S.: Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, Pages 2297-2316. Received 19 Oct 2020, Accepted 07 Dec 2020, Published online: 23 Dec 2020.

Anderson, C. & Pontusson, J.: Workers, worries and welfare states: social protection and employment insecurity in 15 OECD countries. **European Journal of Political Research**, **46**, 211–235.
2007

Ang, S., Tan, M. L., & Ng, K. Y.: 2000 Psychological contracts in Singapore. In D. M. Rousseau, & R. Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives* (pp. 213–230). Thousand Oaks, CA: Sage.

Angelici, M. & Profeta, P.: 2020 Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. **Technical Report 2020**.

Appelbaum, SH, Gen X and the boomers: organizasyonel mitler ve edebi gerçekler. Serena, M. ve Shapiro, BT: 2004 **Management Research News**, **27 (11)**, 1-28.

American Psychological Association (APA).: 2014
APA Dictionary of Psychology (2nd ed.). Washington, DC: American Psychological Association.

Argyris, C.: 1960 Understanding Organisational Behaviour. **Dorsey Press, Homewood, IL.**

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., Kumar, Y.L.N.: 2022
Leader-Member Exchange In The Age Of Remote Work.

Aselage, J. & Eisenberger, R.: 2003
Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior, 24**, 491-509.

Ashley, N., Bartram, D., Schoonman, W.: 2001
Values at work – the Relations with Personal, Motivasyon ve Kurumsal Kültür. BPS Occupational Psychology Konferansında sunulan bildiri, Stockholm, 10-13 Ekim.

Naktiyok, A., Kula, M.E. PhD Candidate, Erzurum, Turkey: 2019
Exploring the Effect of Leader Member Exchange (LMX) Level on Employees Psychological Contract Perceptions.

Atkinson, C.: 2002 Career management and the changing psychological contract. **Career Development International, 7 (1), 14.**

Atukeren, E. P.: 2020
Digital transformation, flexible working methods; a study on human resources productivity. **Yeditepe Üniversitesi, İşletme Yönetimi**, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Avery, RD, İş tatmini: çevresel ve genetik bileşenler. **Uygulamalı Psikoloji Dergisi**, 74 (2), 187-92.
Bouchard, TJ Jr, Segal, NL ve Abraham, LM: 1989

Ashforth, B. E., & Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1.
Mael, F.: 1989

Ashforth, B. E., & “How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing Kreiner, G. E.: a Positive Identity. **Academy of Management Review**, 24 (3), 1999 Articles.

Back-Wiklund, M., Quality of life and work in Europe. **London: Springer**.
Van der Lippe, T., Den Dulk, L., & Doorne-Huiskes, A.: 2011

Badshah, H., The Mediating Role of Trust Between Psychological Contract and Muhammad, T., Employee's Commitment: A Cb-Sem Analysis.
Muhammad, S. K.: 2021

Bagby, J.: 1957 Dominance in binocular rivalry in Mexico and the United States. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 54, 331–334.

Barnett, R. C., & How to Use Reduced Hours To Win the War for Talent.
Hall, D. T.: 2001 **Organizational Dynamics**, 29 (3), 192–210.

Barrick, MR, Kişilik ve iş performansı: satış temsilcileri arasında motivasyonun
Stewart, GL ve aracılık etkilerinin testi. **Uygulamalı Psikoloji Dergisi**, **87 (1)**, 43-51.
Piotrowski, M.:
2002

Bartram, D., OPQ32 Technical Manual, SHL, Thames Ditton.
Brown, A., Fleck,
S., İnceoğlu, I. ve
Ward, K.: 2006

Bradford, FW Gen X'i Anlamak. **Pazarlama Araştırması**, **5**, 54.
(1993)

Brown, M.A.: 1976 Değerler – işte motivasyonun gerekli fakat ihmal edilen bir bileşeni.
Academy of Management Review, **1 (4)**, 15-21.

Bannon, S., Ford, Understanding millennials in the workplace. **The CPA Journal**, **81**
K. & Meltzer, L.: **(11)**, 61-65.
2011

Beck, U.: 2000 The brave new world of work. **Oxford: Blackwell.**

Beckmann, M.: Working-time autonomy as a management practice. **IZA World of**
2016 **Labor.**

Beckmann, M., Self-managed working time and employee effort: Theory and
Cornelissen, T. & evidence. **Journal of Economic Behavior & Organization**, **133**,
Kräkel, M.: 2016 285–302.

Benson, J., & Generations at work: Are there differences and do they matter?
Brown, M.: 2011 **International Journal of Human Resource Management**, **22 (9)**,
1843–1865.

- Bertrand, M.: 2018 Coase lecture—the glass ceiling. **Economica**, **85 (338)**, 205–231.
- Barnett, R. C., & Hall, D. T.: 2001 How to Use Reduced Hours To Win the War for Talent. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 192–210.
- BIS (Department for Business Innovation & Skills): 2011 Flexible working and work–life balance. <http://www.bis.gov.uk/> adresinden 23 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.
- Biron, M. and van Veldhoven, M.: 2016 When Control Becomes a Liability Rather than An Asset: Comparing Home and Office Days among Part-Time Teleworkers. **Journal of Organizational Behavior**, **37**, 1317–1337.
- Blau, P.M.: 1964 Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons, New York, NY.
- 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.
- Boltz, M., Cockx, B., Diaz, A. M. & Salas, L. M.: 2019 How does flexible schedules affect workers' productivity? A Field Experiment.
- Booth, A. L. & Van Ours, J.C.: 2008 Job satisfaction and family happiness: the part-time work puzzle. *The Economic Journal*, 118, 77–99.
- Bozkurt, A. & Sharma, R. C.: 2020 Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. **Asian Journal Of Distance Education**, **15 (1)**, 1–6.

Braun, V., Clarke, V., and Gray, D. Collecting Qualitative Data: A Practical Guide to Textual, Media and Virtual Techniques. U.K: **Cambridge University Press**. (Eds.): 2017

Braganza A.,Chen W., Canhoto A., Sap S.: 2021 Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. **Journal of Business Research**, **131**, 485-494.

Briscoe, J., Hall, D. & Frautschy DeMuth, R.: 2005 Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. **69**, 30–47.

Brockner, J., Chen, Y-R., Mannix, E. A., Leung, K., & Skarlicki, D. P.: 2000 Culture and procedural fairness: when the effects of what you do depend on how you do it. **Administrative Science Quarterly**, **45**, 138–159.

Brown, A., Charlwood, A. & Spencer, D.: 2012 Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. **Work, Employment and Society**, **26 (6)**, 1007–1018.

Capelli, P.: 1999 The new deal at work. Cambridge: **Harvard Business School Press**.

Can, E. Urfa A.M.: 2021 Sanal Çalışma Ortamlarının Getirdiği Zorluklar: Sanal Mesafe Kavramı Üzerine Kavramsal bir Çalışma. **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.**, **2021; (46)**, 10-23.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J.: 2000 Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior**, Volume **56**, Issue **2**, April **2000**, Pages 249-276.

- Garbarino, C.: The Evolving Role Of HR In The Shift To Hybrid Work.
2022
- Chen, H.: 2010 Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model.
University of Tennessee, 132-140.
- Chen, P. J. & Choi, Y.: 2008 Generational differences in work values: a study of hospitality management. **International Journal for contemporary hospitality management**, **20 (6)**, 595-615.
- 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**.
- Chung, H., & Van der Horst, M.: 2018 Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. **Human Relations**, **71 (1)**, 47–72.
- Claes, R., De Witte, H., Schalk, R., Guest, D., Isaksson, K., Krausz, M., ... Peiro', J. M.: 2002 Het psychologisch contract van vaste en tijdelijke werknemers [The psychological contract of permanent and temporary workers]. **Gedrag en Organisatie**, **15**, 436–455.
- Clark, S. C.: 2000 Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations**, **53 (6)**, 747–770.
- Conway, E.: 2004 Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: evidence of interaction effects? **European Journal of Work & Organizational Psychology**, **13**, 417-46.

Conway, N., & A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. **J. Organ. Behav.** **23**: 287–302.

Conway, N., & Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of Briner, R. B.: 2005 theory and research. **Oxford, UK: Oxford University Press.**

Coyle-Shapiro, J. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, **23**, 927–946.

Creswell, J. W.: Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). **5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.**

Crompton, R. : Employment, flexible working and the family. **The British Journal of sociology**, **53 (4)**, 537-558.

Dabos, G. E., & Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees Rousseau, D. M.: and employers. **Journal of Applied Psychology**, **89**, 52–72.

D'Amato, A., & Learning orientation, organizational commitment and talent retention Herzfeldt, R.: 2008 across generations. A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, **23 (8)**, 929–953.

De Graaf-Zijl, M.: The economic and social consequences of temporary employment: a review of the literature. **SEO discussion paper 47.**

Delahoyde, T.: Generational Differences in Baccalaureate Nursing (Doctoral dissertation, PhD. Dissertation, College of St. Mary, <http://www.csm.edu/wfdata/files/Academics/Library/InstitutionalRepository/3.pdf>

DelCampo, R. G., Managing the multigenerational workforce. **Surrey, UK & Burlington, VT: Gower.**
Haney, M. J., &
Knippel, L. A.:
2011

Deloitte: 2018 [Deloitte millennial survey. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html.](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html)

-
Demerouti, E., Burnout and job performance: The moderating role of selection, Bakker, A. B., & optimization, and compensation strategies. **Journal of Occupational Health Psychology, 19 (1), 96.**
Leiter, M.: 2014

DeRoure, F.: 1995 Reconciliation of Family and Work. Workshop Proceeding on the Reconciliation of Family and Work held in the Pantion University, Athens.

De Witte, H. & 'Objective' vs 'subjective' job insecurity: consequences of temporary Näswall, K.: 2003 work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. **Economic and Industrial Democracy 24 (2), 149–188.**

De Menezes, L. [Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case, IJMR, Volume 13, Issue 4. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x)
M., & Kelliher, C.:
2011

-
Dictionary: 2020 [Generation. https://www.dictionary.com/browse/generation.](https://www.dictionary.com/browse/generation)

-
Dik, B. J., & Duffy, Beyond the Self: External Influences in the Career Development R. D.: 2009 Process, **Wiley Online Library, Volume 58, Issue 1.**

- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L.: 2002 Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, **87 (4)**, 611-268.
- Dizdar, Ö. I.: 2009 Psychological Contracts And Organizational Correlates: The Impact Of Work Orientations. Phd Thesis. **Bogazici University**.
- Doogan, K.: 2005 Long-term employment and the restructuring of the labor market in Europe. **Time & Society**, **14 (1)**: 65–87.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J.: 2008 Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. **Acad. Manag. J.** **51**: 1079–1098.
- 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.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C.: 1994 Work–family conflict. **Journal of Family Issues**, **15 (3)**, 449–466.
- Edmondson, A. & Mortensen, M.: 2021 What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace, **Harvard Business Review**, April 19, 2021.
- 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.

Ergeneli, A., İlsev, 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.

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.

Erlinghagen, M.: 2008 Self-perceived job insecurity and social context: a multi-level analysis of 17 European countries. **European Sociological Review**, **24**: 183–197.

Eryiğit, S.: 2014 Esnek Üretim, Esnek Organizasyon. **Esnek Çalışma**, 1 - 16.

Estevez-Abe, M., Iversen, T. & Soskice, D.: 2001 Social protection and the formation of skills: a re-interpretation of welfare state. In: Hall, P. and Soskice, D. (eds.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. New York: **Oxford University Press**, 145–183.

Eurofound.: 2015 Sixth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A.: 2020 The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, Article 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>.

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.**

Festing, M. & Yetenek yönetimine yönelik nesilsel zorluklar: Psikolojik sözleşme
Schäfer, L.: 2014 perspektifine dayalı yetenek elde tutma için bir çerçeve. **Dünya İşletme Dergisi, 49 (2)**, 262–271.

Santos, F. & Making Hybrids Work: Aligning Business Models And Organizational
Pache, A.C. & Design For Social Enterprises.
Birkholz, C.: 2015

Finegold, D., Age effects on the predictors of technical workers' commitment and
Morhman, S. & willingness to turnover. **Journal of Organizational Behavior, 23:**
Spreitzer, G.: 2002 655-74.

Finn, D., & PwC's NextGen: A global generational study. Evolving talent strategy
Donovan, A.: 2013 to match the new workforce reality. **Price Waterhouse Coopers, 1 - 16.**

Fiske, S., & Taylor, Social cognition. Reading, MA: **Addison-Wesley.**
S.: 1984

Fleetwood S.: Why work–life balance now?, **The International Journal of Human Resource Management, Volume 18, 2007-Issue 3.**
2007

Flippin, C.S.: Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the
2017a Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths,
Candace Steele Flippin.

Flippin, C.S.: Millennials in the Workplace: Helping the Largest Generation Group
2017b Succeed at Work and in Their Careers, **Candace Steele Flippin.**

Frances, N. N. & Psychological Contract Fulfilment and Work Behaviour Nexus: The
Anyigba, H.: 2022 Interactive Effects Of Employee Job Autonomy And Trust.

Frone, M. R., Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of Russell, M., & the work-family interface., **Journey of Applied Psychohology** 1992, Cooper, M. L.: **Vol. 77, No. 1**, 65-78.
1992

Fuller, S., & Hirsh, "Family-friendly" jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible
C. E.: 2018 work arrangements across the educational spectrum. Work and Occupations.
<https://doi.org/10.1177/0730888418771116>.

Fyock, CD: 1990 Amerika'nın İş Gücü Yaşlanıyor, **Lexington Books, Toronto**.

Gajendran, R. S., The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of
& Harrison, D. A.: Psychological Mediators and Individual Consequences. Journal of Applied
2007 Psychology, 92,1524-1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Garrett, G.: 1998 Partisan politics in the global economy. **New York: Cambridge University Press.**

Gerstner, C.R. & Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates
Day, D.V. : 1997 and construct issues. **Journal of Applied Psychology, 82 (6):** 827-844.

George, J.M., Örgütsel Davranışı Anlamak ve Yönetmek, **3. Baskı, Addison-**
Jones, G.R.: 1999 **Wesley, New York, NY.**

Gimbergsson, E., Work Values of Generation Z: A Quantitative Study Explaining
& Lundberg, S.: Different Groups of Generation Z's Work Values, **Unpublished**
2016 **Bachelor Degree Thesis, Linnaeus University, School of Business and Economics, Department of Marketing.**

- Giorgi, A.: 1997 The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
-
- 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.
- Mark, G., Kun, A., L., Rintel, S. & Sellen, A.: 2022 Introduction To This Special Issue: The Future Of Remote Work: Responses To The Pandemic.
- Golden, L.: 2011 Flexible work schedules: what are we trading off to get them? **Monthly Labor Review**, 50 – 67.
- 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.
- Goldin, C.: 2014 A grand gender convergence: Its last chapter. **American Economic Review**, **104 (4)**: 1091–1119.
- Gouldner, A.W.: 1960 The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, **25 (2)**: 161-178.
- Granrose, C.S. & Baccili, P.A.: 2006 Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?" **Career Development International**, **11 (2)**: 163.
- Gregory, M. & Connolly, S.: 2008 Feature: the price of reconciliation: part-time work, families and women's satisfaction. **The Economic Journal**, **118 (526)**: 1–7.

Green N., Tappin D., Bentley T.: Working From Home Before, During and After the Covid-19 Pandemic: Implications for Workers and Organisations, October 2020, **New Zealand Journal of Employment Relations 45(2)**, DOI:10.24135/nzjer.v45i2.19

Greenhaus, J. H., Sources of Conflict Between Work and Family Roles, **Academy of Management Review** Vol. 10, No. 1. 1985

Griep, Y., The mitigating role of leader–member exchange when perceiving psychological contract violation: a diary survey study among volunteers, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 25, 2016-Issue 2. 2015

Guest, D. E.: 1998 Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? **Journal of Organizational Behavior**, 19, 649-664.

Guest, D. E., & Conway, N.: 2002 Communicating the psychological contract: an employer perspective. **Hum. Resour. Manag. J.** 12: 22–38.

Guest, D.: 2004 Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. **International Journal of Management Reviews 5–6 (1)**: 1–19.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G.: 2016 Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, 60, 91-100.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E.: 1994 Expatriate managers and the psychological contract. **Journal of Applied Psychology**, 79, 617-626.

Hague, R., Rapid Manufacturing: An Industrial Revolution for the Digital Age. Dickens, P. M. & **Wiley; 1. Baskı.**
Hopkinson, N.:
2007

Harper, C.Kenneth: 1993 Strauss and Howe's Generational Theory: Some Implications for Theology and Church. <https://www.globaljournalct.com/strauss-and-howes-generational-theory-some-implications-for-theology-and-church/> adresinden 26 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.

Keleş, H. N.: 2013 Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (26), 23-43.**

Kupperschmidt, B.R.: 2000 Çok kuşaklu çalışanlar: etkin yönetim stratejileri. **Sağlık Müdürü, Cilt. 19 No. 1, s. 65-76.**

Hall, L., Atkinson, C.: 2006 Improving working lives: Flexible working and the role of employee control. **Employee Relations, 28(4).**
DOI:10.1108/01425450610673420.

Hartley, J., Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk. **Sage, London.**
Jackson, D.,
Klandermans, B.,
Van Vuuren, T.:
1995

Hart, K.A.: 2006 "İş yerindeki nesiller: ortak bir zemin bulma",

Hays, S.: 1999 Gen X ve ödül sanatı. **Workforce, Cilt. 78, s. 44-7.**

Heery, E., Salmon, J. (eds.): 2000 The insecure workforce. **London: Routledge.**

- Heijden, B.I.J.M.V.D., Schalk, R., Veldhoven, M.J.P.M.V.: 2008 Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. **Career Development International**, **13(2)**: 85.
- Herriot, P.: 1996 Applying the Contracting Model in an Organisation.
- Herriot, P., Manning, W.E., Kidd, J.: 2002 The Content of the Psychological Contract. **British Journal of Management**, **8(2)**, 151-162.
- 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.
- Hiltrop, J.M.: 1995 The changing psychological contract. **European Management Journal**, **13(3)**, 286-294.
- Hiltrop, J.M.: 1996 Managing the changing psychological contract. **Employee Relations**, **18**, 36-49.
- Hofstede, G.: 1980 Culture's consequences: International differences in work-related values. **Beverly Hills, CA: Sage**.
- Homans, G.C.: 1974 Social Behaviour: Its Elementary Forms. **Harcourt Brace Jovanovich, New York**.
- Hornblower, M.: 1997 "Büyük Beklentiler", Time, 9 Haziran. [Erişim Tarihi: 26 Ekim 2007]. URL: www.time.com/time/dergisi.

Howe, N., Strauss, Millennials Rising: The Next Great Generation. Eski Kitaplar, New W., Matson, R.J.: York, NY. 2000

ILO.: 2020 Promoting employment and decent work in a changing landscape. **Technical Report, ILO - forthcoming.**

IHKIB.: 2023 "2023 1. Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Ocak-Mart Dönemsel Bilgi Notu." [Erişim Tarihi: Belirtilmemiş]. URL: <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2023/05/09/2023-1-hazirgiyim-ve-konfeksiyon-sektoru-ocak-mart-donemsel-bilgi-notu-202305090115510067-54124.pdf>

Iversen, T., & The causes of welfare state expansion: deindustrialization or Cusack, J.: 2000 globalization? **World Politics**, **52(3)**, 313–349.

Iversen, T., & An Asset Theory of Social Policy Preferences. **American Political Soscice, D.: 2001 Science Review**, **95(4)**, 875–893.

Ratner, J., Remote Work And Climate Change: Considerations For Grid Westfallen, V., Resilience In The 21st Century. Aguilar, S., Schlegelmilch, J.: 2022

Mensah, J. K.: Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological 2019 Contract Fulfilment Perspective.

Janssens, M., Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. Sels, D., & van den **Human Relations**, **56**, 1349–1378. Brande, I.: 2003

Jenkins, J.: 2008 Strategies for managing talent in a multi-generational workforce. **Employment Relations Today**, **34(4)**, 19–26.

Xie, J.L., Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work
Elangovan, A.R., Characteristics.
Hu, J. & Hrabluik, C.: 2019

Johnson, J. L., & The effects of psychological contract breach and organizational
O'Leary-Kelly, A. cynicism: Not all social exchange violations are created equal. **J.**
M.: 2003 **Organ. Behav.**, **24**, 627–647.

Joseph E., Role of Digitalization Post-Pandemic for Development of SMEs.
Dhanabhakym Research Anthology on Business Continuity and Navigating Times of
M.M.: 2021 Crisis. **DOI: 10.4018/978-1-6684-4503-7.ch036.**

Jurkiewicz C. E. & GenXers vs. Boomers Vs Matures: Generational Comparisons Of
Brown, R. G.: 1998 Public Employee Motivation. **Review of Public Personnel**
Administration, **18**, 18–37.

Jung J., Horta H., Living in uncertainty: Covid-19 pandemic and higher education in
Postiglione G.A.: Hong Kong. **Studies in Higher Education**, **46**.
2021

Kaplan B. T., İş Dünyasında Kuşaklar: X, Y ve Z Kuşakları Üzerine Kavramsal Bir
Çarıkçı I.H.: 2018 İnceleme. **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**,
4(1).

Katzenstein, P.: Small states in world markets. **New York: Cornell University Press.**
1985

Kelliher, C. & Anderson, D.: For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. **The International Journal of Human Resource Management**, **19 (3)**: 419 - 431. 2008

Camp, K.M., Young, M., Environment. A Millennial Manager Skills Model For The New Remote Work Stephen C.: 2022

Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi, S-C., & Yoon, G.: 1994 Individualism and collectivism: Theory, method and applications. **Newbury Park, CA: Sage.**

Knell, J.: 2000 Most wanted: the quiet birth of the free worker. **London: Industrial Society.**

Kotter, J. P.: 1973 The Psychological Contract, **California Management Review**, **15**, 91–99.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L.: 2006 On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. **The Tavistock Institute**, **59(10)**.

Kupperschmidt, B.: 2000 Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, **19**, 65-76.

Latham, G. & Pinder, C.: 2005 Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. **Annual Review of Psychology**, **56**, 485-516.

Lebowitz, S.: 2018 6 ways millennials have it easier than their parents did. Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/millennials-lives-compared-to-gen-x-babyboomers-2018-3?r5US&IR5T>. [Erişim Tarihi: 28 Aralık 2020].

Lester, S.W. & Kickul, J.: 2001 Psychological contracts in the 21st century: what employees value most and how well organisations are responding to these expectations. **Human Resource Planning**, **24**, 10-21.

Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C.: 2002 Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. **J. Organ. Behav.**, **23**, 39-56.

Leung, K., & P.: 1990 Dispute process: a cross-cultural analysis. **Applied Cross-Cultural Psychology**, 209–231.

Levickaite, R.: 2010 Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). **LIMES: Cultural Regionalistics**, **3(2)**, 170–183.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M.: 1962 Men, Management, and Mental Health. **Harvard University Press, Cambridge, MA.**

Lewis S., Humbert A.L.: 2010 Discourse or reality?: “Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization. Equality Diversity and Inclusion **An International Journal**, **29(3)**, 239-254. DOI: 10.1108/02610151011028840.

Lott, Y.: 2015 Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. **European Journal of Industrial Relations**, **21(3)**, 259–274.

- 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.
- Lower, J.: 2008 Brace Yourself Here Comes Generation Y. Critical Care Nurse, **28(5)**, 80-85. URL: <http://ccn.aacnjournals.org/content/28/5/80.full.pdf?q=generation-y>. [Erişim Tarihi: 21 Aralık 2020].
- Lyons, S. T., 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.
- MacNeil, I. R.: 1985 Relational contract: what we do and do not know. **Wisconsin Law Review**, 483–525.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K.: 2002 The effects of contracts on interpersonal trust. **Administrative Science Quarterly**, **47**, 534–559.
- Mannheim, K.: 1923 "Das Problem der Generationen" [The Problem of Generations]. **Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie**, **9**, 285-310.
- March, J. G. & Simon, H. A.: 1958 Organizations. **Wiley, New York**.
- Marshall, G.: 1999 Sosyoloji Sözlüğü (Çev. Osman Akınhay-Derya Kömürcü), **Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara**.
- Marton, F.: 1994 "Phenomenography", in In the international encyclopedia of education. **Vol. 8. 2nd Edn. eds. T. Husén and T. N. Postlethwaite (Pergamon)**, 4424–4429.

McDonald D.J., & Makin, P.J.: 2000 The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. **Leadership & Organization, 21(2), 84-91.**

McDonald P., Bradley L., Brown K.: 2009 Full-time is a Given Here': Part-time Versus Full-time Job Quality†, **British journal Management, volume 20, Issue 2, Pages 143-157.**

McFarlane Shore, L. & Tetrick, L. E.: 1994 The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, In: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., **Trends in Organizational Behavior, Vol. 1**, pp. 91-109, John Wiley & Sons, London.

McKeever, V.: 2020, April Coronavirus lockdowns are making the working day longer for many, CNBC, retrieved from www.cnn.com.

McLean Parks, J. & Kidder, D. L.: 1994 "Till death us do part .. ." Changing work relationships in the 1990s, In: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., **Trends in Organizational Behavior, Vol. 1**, pp. 111-136, John Wiley & Sons, London.

McNamara T.K., Pitt-Catsouphes M., Brown M., Matz-Costa C.: 2012 Access to and Utilization of Flexible Work Options, **Industrial Relations, Volume 51, Issue 4, Pages 936-965.**

Meister, J. D., & Willyerd, K. P.: 2010 "Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace." **HarperBusiness.**

Mehta A. K., Thanki H., Panda R., Trivedi P.: 2022 Exploring the psychological contract during new normal: construction and validation of the revised psychological contract scale, **September 2022 International Journal of Manpower DOI:10.1108/IJM-05-2022-0201.**

Michel, J. S., Antecedents of work–family conflict: A meta analytic review. **Journal of organizational behavior**, 32 (5), 689–725.
Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B.: 2011)

Mike Bresnen & Hybrid Managers, Career Narratives And Identity Work: A Contextual Analysis Of UK Healthcare Organizations.
Damian Hodgson & Simon Bailey & John Hassard & Paula Hyde.: 2018

Montes, S. D., & Irving, P. G.: 2008 Disentangling the Effects of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust. **Journal of Applied Psychology**, 93, 1367–1381.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L.: 1997 When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, 22, 226–256.

Ng, E. S., & Parr, A. D.: 2012 Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. The **International Journal of Human Resource Management**, 23(11), 2268-2294.

Noer, D. M.: 1993 Healing the Wounds. Jossey-Bass, San Francisco.

Noor un Nisa Bath Spa University, Academic Center Rak, Ras al-Khaimah, UAE
 Edgar Suliva Bacason Bath Spa University, Academic Center Rak, Ras al-Khaimah, UAE
 Salvacion Martir Bath Spa University, Academic Center Rak, Ras al-Khaimah, UAE.: 2022

Nordenmark, M., Almen N., Vinberg S.: 2020 Work/Family Conflict of More Importance than Psychosocial Working Conditions and Family Conditions for Mental Wellbeing. MDPI, Societies 2020, 10(3), 67; <https://doi.org/10.3390/soc10030067>

Norlyk, A. & Harder, I.: 2010 What Makes a Phenomenological Study Phenomenological? An Analysis of Peer-Reviewed Empirical Nursing Studies, Qualitative Health Research, 20(3), 420-431, <https://doi.org/10.1177/1049732309357435>

Oblinger, D., & Oblinger, J.: 2005 Is it age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. Educating the net generation, 2 (1-2), 20.

OECD.: 2016 Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family. <https://www.oecd.org/els/family/Be-Flexible-Backgrounder-Workplace-Flexibility.pdf> adresinden 27 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.

- OECD: 2022 [Part-time employment rate. https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm](https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm) adresinden 28 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.
- O'Neill B.S., Adya M.: 2007 Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment, **Journal of Managerial Psychology**, ISSN: 0268-3946, 8 May 2007.
- Öktem, Ü.: 2005 Fenomenoloji ve Edmund Husserl'de apaçıklık (Evidenz) problemi. **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**. 45,1, 27-55.
- Özevren, M.: 1987 İşletmelerde Çalışma Saatleri ve Marmara Bölgesindeki Uygulama. **İstanbul: Basisen Eğitim Kültür Yayınları**.
- Pappas, J. & Flaherty, K.E.: 2006 The moderating role of individual-difference variables in compensation research. **Journal of Managerial Psychology**, 21: 19 - 35.
- Parzefall, M. R.: 2008 Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. **The International Journal of Human Resource Management**, 19, 1703–1719.
- Patton, M. Q.: 2018 Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri, (Çeviri Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). **2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi**.
- Peng, J. C., Jien, J. J., & Lin, J.: 2016 Antecedents and consequences of psychological contract breach. **J. Manag. Psychol.** 31: 1312 - 1326.
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C.: 2004 Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. **Information & Management**, 41 (4), 469–482.

Pickard, J.: 1995 Employees don't believe "psychological contract". **People Management, 1(22), Nov. 2.**

Pogson, C.E., Differences in self-reported work ethic across three career stages.
Cober, A.B., **Journal of Vocational Behavior, 62:** 189-201.
Doverspike, D. &
Rogers, J.: 2003

Poelmans S., The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy
allowance decisions, **The British Psychological Society, Volume 81, Issue 3,** Pages 393-410.
Beham B.: 2008

Pratt, M. G., Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity
Rockmann, K. W., Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical
& Kaufmann, J. B.: Residents, **Academy of Management Journal** Vol. 49, No. 2 Articles
2006

Raess D. & Flexible Work and Immigration in Europe, **BJIR, Volume 53, Issue 1,**
Burgoon B.: 2015 Page 94-111.

Raja, U., Johns, The impact of personality on psychological contracts. **Acad. Manag.**
G., & Ntalianis, F.: **J. 47:** 350–367.
2004

Raja, U., Johns, Negative consequences of felt violations: The deeper the relationship,
G., & Bilgrami, S.: the stronger the reaction. **Applied Psychology: An International**
2011 **Review, 60,** 397–420.

Restubog, S. L. D., When employees strike back: Investigating mediating mechanisms
Bordia, P., & Tang, between psychological contract breach and workplace deviance.,
R. L.: 2008 American Psychological Association, **Journal of Applied Psychology.**

Rhodes, S.R.: Age related differences in work attitudes and behavior: a review and
1983 conceptual analysis. **Psychological Bulletin**, **93**: 328 - 367.

Rhoades, L. & Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal**
Eisenberger, E.: **of Applied Psychology**. **87 (4)**: 698-714.
2002

Robinson, S. L.: Trust and breach of the psychological contract. **Admin. Sci. Q.** **41**:
1996 574–599.

Robinson, S. A., Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal
Kraatz, M. S. & study. **Academy of Management Journal**, **37**, 137-152.
Rousseau, D. M.:
1994

Robinson, S. L. & 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm'.
Rousseau, D. M.: **Journal of Organizational Behavior**, **15**, 245-249.
1994

Robinson, S. L., & The development of psychological contract breach and violation: a
Morrison, E. W.: longitudinal study. **J. Organ. Behav.** **21**: 525–546.
2000

Rodrik, D.: 1997 Has globalization gone too far? Washington: **Institute for**
International Economics.

Rosen, C. C., Perceptions of the organizational context and psychological contract
Chang, C.H, breach: assessing competing perspectives. **Organ. Behav. Hum.**
Johnson, R. E., & **Decis. Process.** **108**: 202–217.
Levy, P. E.: 2009

Rousseau, D. M.: Psychological and implicit contracts in organizations. **Employee**
1989 **Responsibilities and Rights Journal**, **2**, 121–139.

- Rousseau, D. M.: New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behaviour**, **11**, 389-400.
1990
- Rousseau, D. M.: Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. **Thousand Oaks, CA: Sage**.
1995
- Rousseau, D. M.: 'The "problem" of the psychological contract considered'. **Journal of Organizational Psychology**, **19**, 665-671.
1998
- Rousseau, D. M.: Psychological contract inventory: Technical report (Tech. Rep. No. 2).
2000 Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M.: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. **Academy of Management Executive**, **18**, 120–127.
2004
- Rousseau, D. M., The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & McLean Parks, B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior (Vol. 15, pp. 1–43)**. Greenwich, CT: JAI Press.
J.: 1993
- Rousseau, D. M. & Fairness and implied contract obligations in terminations: A policy-capturing study. **Human Performance**, **1**, 273-289.
Anton, R. J.: 1988
- Rousseau, D. M. & 'Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: The Role of Contributions, Promises, and Performance', **Journal of Organisational Behaviour**, **12 (4)**: 287–300.
Anton, R. J.: 1991
- Rousseau, D. M. & Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and procedural justice. **Human Performance**, **6**, 135-149.
Aquino, K.: 1993

Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S.: 1996 It Takes a Good Reason to Change a Psychological Contract. Presented at Society for Industrial Organizational Psychology, April, San Diego.

Rose, P., Beeby, J. & Parker, D.: 1995 Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. Journal of Advanced Nursing. 21(6), 1123-1129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1995.21061123.x>

Rubin, R. S.: 1979 Flexitime: Its Implementation in the Public Sector. **Public Administration Review. 39 (3): 277 – 282.**

Rudolph, C. W., & Zacher, H.: 2020 The COVID -19 Generation: A Cautionary Note. Work, Aging & Retirement.

Rueda, D.: 2006 Social democracy and active labour-market policies: insiders, outsiders and the politics of employment promotion. **British Journal of Political Science, 36: 385–406.**

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G.: 1988 Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. **Academy of Management Journal, 31, 599–627.**

Ryback, R.: 2016 From baby boomers to generation Z: a detailed look at the characteristics of each generation, Psychology Today, https://www.psychologytoday.com/gb/blog/thetruths-wellness/201602/baby-boomers-generation-z?amp_adresinden 28 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.

Kumari, S., Yelkar, N.: 2022 Examining The Factors And Employee Engagement Model Design For a Newage Hybrid Work Culture

Schalk, R. & Het psychologisch contract. **Instroom van Personeel**, **1(4)**, 67-82.
Freese, C.: 1993

Schein, E. H.: 1965 Organizational Psychology. Prentice-Hall, **Englewood Cliffs, NJ**.

Scheve, K. & Economic insecurity and the globalization of production. **American Slaughter**, M.: **Journal of Political Science**, **48 (4)**: 662–674.
2004

Schieman, S., & Is there a downside to schedule control for the work–family interface?
Young, M.: 2010 **Journal of Family Issues**, **31 (10)**, 1391–1414.

Seemiller, C. & Generation Z: A Century in the Making. Routledge, **Oxon**.
Grace, M.: 2019

Sels, L., Janssens, Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six
M., & Van Den dimensions. **Journal of Organizational Behavior**, **25 (4)**, 461–488.
Brande, I.: 2004

Sels, L., Janssens, Belgium: a culture of compromise. In D. M. Rousseau, & R. Schalk
M., Van den (Eds.), Psychological contracts in employment: Cross-national
Brande, I., & perspectives (pp. 47– 66). **Thousand Oaks, CA: Sage**.
Overlaet, B.: 2000

Sergio Chidichimo.: 2022 Stepping into the NEW NORMAL

Sessa, V. I., Generational Differences in Leader Values and Leadership
Kabacoff, R. I., Behaviors. **PsychologistManager Journal**, **10**, 47-74.
Deal, J. & Brown, H.: 2007

- Shore, L. M. & Barksdale, K.: 1998 'Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach'. **Journal of Organizational Behavior**, **19**, 731-744.
- Shirmohammadi M., Au W.C.: 2022 Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners, **Human Resource Development International**
- Singley, S. G., & Hynes, K.: 2005 Transitions to parenthood work–family policies, gender, and the couple context. **Gender & Society**, **19 (3)**, 376–397.
- Silik C.E., Ilgaz B., Dündar Y.: 2020 COVID-19 Sonrası Turist Davranışlarının Kuşak Farklılıkları Açısından Çoklu Uyum Analizi MCA ile Değerlendirilmesi, **Yıl 2020, Sayı: 24, 341 - 372, 01.10.2020, Dergipark**
- Smola, K.W. & Sutton, C.D.: 2002 Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, **23**, 363-82.
- Sönmez, P.: 2006 Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm. **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, **5 (3)**, 177 - 198.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D.: 2002 "Nesil farklılıkları: yeni milenyum için kuşaksal çalışma değerlerinin yeniden gözden geçirilmesi", **Journal of Organizational Behaviour**, **Cilt. 23, SP1**, s. 363-82.
- 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.
- Spurk, D. & Straub, C.: 2020 Flexible Employment Relationships and Careers in Times of the COVID-19 Pandemic. **Journal of Vocational Behavior**, **1 – 14**.

Spurk D., Straub C.: 2020 Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic, **Published online 2020 May 7. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103435, PMCID: PMC7204672**

Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R.: 2008 Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. **J. Manag. Issues 20:** 295–312.

Chopra, S. & Chaudhary, M.: 2022 Remote Work is the New Normal: Virtual Teams as a Prerequisite in Global Business Strategy

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.

Tietze, S. & Nadin, S.: 2010 The Psychological Contract And The Transition From Office-Based To Home-Based Work

StatCan.: 2019 Labour force characteristics by industry, monthly, unadjusted for seasonality. Government of Canada, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid51410002201> adresinden 27 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.

Strauss, W. & Howe, N.: 1991 Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. **New York: Perennial.**

Taylor, M. S., & Tekleab, A. G.: 2004 Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 253–283). Oxford, UK: Oxford University Press.

Taylor, P. and Keeter, S.: 2010 Millennials: confident. Connected. Open to change. **PewResearchCenter**.

Teasdale N., 2012 Fragmented Sisters? The Implications of Flexible Working Policies for Professional Women's Workplace Relationships, **Gender, Work & Organization, Volume 20, Issue 4**, Pages 397-412

Tekindal M., Arsu Ş.U.: 2020 Nitel Araştırma Yöntemi olarak Fenomenolojik Yaklaşım Kapsamı ve Sürecine Yönelik bir Derleme; **Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20 (1)**, 153- 182

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.

Ten Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., & Bakker, A. B.: 2011 Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation, **The British Psychological Society, Volume 84, Issue 2**, Pages 268-287

Thomas, D. C., & Au, K.: 2002 The effect of cultural variation on the behavioral response to low job satisfaction. **Journal of International Business Studies, 33 (2)**, 309–326.

Tietze, S., Musson, G. & Scurry, T.: 2009 Homebased work: a review of research into themes, directions and implications. **Personnel Review, 38 (6)**: 585 - 604.

- Tokol, A.: 2008 Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler. **Bursa: Dora Yayıncılık, 2.Baskı.**
- Toros F.: 2021 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Yetenek Yönetimi İle Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Gelişimindeki Rolü: Bir Model Önerisi, **Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi**
- Triandis, H. C.: Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview. 1995
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M.: 1997 Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1089-1121.
- Tulgan, B.: 2000 **Managing Generation X, How to Bring Out the Best in Young Talent, W.W. Norton, N.Y.**
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. and Bloodgood, J.M. : 2003 The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, 29 (2): 187 - 206.
- Tušl M., Brauchli R., Kerk sieck P., G.F Bauer.: 2021 Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey, **BMC Public Health volume 21, Article number: 741**
- Twenge, J.M.: 2000 Anksiyete çağı mı? Anksiyete ve nevro tiklikte doğum kohort değişimi, 1952-1993, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt. 79 No. 6, s. 1007-21.

- Twenge, J.M.: 2001a, Dışadönüklükte doğum kohort değişiklikleri: bir çapraz zamansal meta-analiz, 1966-1993, **Kişilik ve Bireysel Farklılıklar**, Cilt. 30 No. 5, s. 735-48
- Twenge, J.M.: 2001b, Statü ve rollere yanıt olarak atılganlıkta değişiklikler: zamanlar arası bir meta-analiz, 1931-1993, **Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi**, Cilt. 81 No. 1, s. 133-45.
- Twenge, J.M., Zhang, L. ve Im, C.: 2004, Bu benim kontrolümün ötesinde: kontrol odağında artan dışsallığın zamanlar arası bir meta-analizi, 1960-2002, **Personality and Social Psychology Review**, Cilt . 8 No. 3, s. 308-19.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D.: 2012, Talent management decision making. **Management Decision**, 50 (5): 925–941.
- Van der Lippe, T., Van Breeschoten, L., & Van Hek, M.: 2018, Organizational work–life policies and the gender wage gap in European workplaces. Work and Occupations. <https://doi.org/10.1177/0730888418791652>.
- Van der Voordt, T. J.: 2004, Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. **Facilities**, 22 (9/10), 240-246.
- Van Manen, M.: 1990, Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy. **London: Althouse Press**
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J.: 2016, Antecedents of psychological contract breach: the role of job demands, job resources, and affect. **PLoS ONE** 11(5): 1 -22.

Walsh, K., & Taylor, M.: 2007 Developing in-house careers and retaining management talent: what hospitality professionals want from their jobs. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, **48 (2)**, 163–182

Waltz, L.A., Munoz, L., Johnson, H. & Rodriguez, T.: 2020 Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. **Journal of Nursing Management**, **28**, 673-681.

Ward Van Zoonen & Sivunen, A.E.: 2021 The Impact Of Remote Work and Mediated Communication Frequency On Isolation and Psychological Distress

Westerman, J.W. & Yamamura, J.H.: 2007 Generational preferences for work environment fit effects on employee outcomes. **Career Development International**, **12 (2)**: p. 150.

Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. : 2007 Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences, **Human Resource Management Review**, **Volume 17, Issue 1, March 2007**, Pages 63-76

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.

Withey, M. J., & Cooper, W. H.: 1989 Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. **Administrative Science Quarterly**, **34**, 521–539.

Wohl, R.: 1979 The Generation of 1914. **Cambridge: Harvard University Press.**

World-Bank.: 2016 World Development Report 2016: Digital Dividends. Technical Report, World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016> adresinden 27 Aralık 2020 tarihinde erişilmiştir.

World Health Organisation.: 2020 Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19#:~:text=WHO%20announced%20COVID%2D19,on%2011%20March%202020>. Adresinden 30 Kasım 2020 tarihinde erişildi.

Yıldırım, A. & Şimşek, H.: 2016 **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.**

Yu, H.C. & Miller, P.: 2004 **Leadership style: Generation X and Baby Boomers compared in different cultural contexts. Leadership & Organization, 26: 35-50.**

Yu D., Yang K., Zhao X, Liu Y, Wan S., D'Agostino M.T., Russo G.: 2022 **Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience, 2022 Sep 9;13:985604. 10.3389/fpsyg.2022.985604. eCollection 2022**

Yüksekbilgili, Z.: 2015 **Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (53), 259-267.**

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. ve Bravo, J.: 2007 **The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. Personnel Psychology, 60: 647-80.**

EKLER

YARI YAPILANDIRILMIŞ SORULAR

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Katılımcı yaş aralığı:

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 açıkla 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. Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

ETİK KURUL ONAYI

Tarih ve Sayı: 15.12.2022-1460298



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-1460298
Konu :Levent BOZKURT

Sayın Levent BOZKURT

İlgi : 15.11.2022 tarihli, 1383750 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2022/316 dosya numaralı "Esnek Çalışma Şartlarında Psikolojik Sözleşmeler ve Jenerasyonlar Arası Farklılıklar Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 21.11.2022 tarih ve 10 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSCT2U64U4 Pin Kodu :89452

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK

Dahili : 10689



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 15.12.2022-1413820



İlgili makama,
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Levent BOZKURT** “Esnek Çalışma Şartlarında Psikolojik Sözleşmeler ve Jenerasyonlar Arası Farklılıklar Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma” başlıklı, **2022/316** dosya numaralı 15.11.2022 tarih ve **1383750** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na başvurmuştur. 21.11.2022 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Göklem TEKDEMİR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	

u belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ARAşTIRMA İZNİ

GİZLİLİK

VE

İFŞA

ETMEME

SÖZLEşMESİ

SZ 254 Rev. No:01

1. Sözleşmenin Tarafları ve Yürürlük Tarihi

İşbu sözleşme, 15 Temmuz Mah. Gülbahar Cad. no 41 Bağcılar-İstanbul adresinde mukim LC WAİKİKİ Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş. ile Bağlar Mahallesi, Mimar Sinan Caddesi G-Plus Residans No:127 adresinde mukim Levent BOZKURT şirketi/kişisi arasında 12.08.2021 tarihinde yapılmış ve yürürlüğe girmiştir.

2. Sözleşmenin Konusu

Taraflar, aralarındaki ticari amaçlı veya akademik içerikli bir ilişkinin bulunması ve bu ilişkinin niteliği gereği birbirleriyle yazılı veya sözlü olarak bilgi alışverişinde bulunmalarından dolayı, işbu gizlilik ve ifşa etmeme sözleşmesinin imzalanması hususunda anlaşmaya varmışlardır.

3. Gizli Bilginin Tanımı

Taraflardan birinin işveren temsilcileri, işçileri ya da alt çalışanlarınca diğer tarafın işveren temsilcileri, işçileri ya da alt çalışanlarına açıklanan, sözlü ve/veya yazılı, üzerinde “gizlidir” ibaresi bulunma şartı olmaksızın;

- Yasal koruma altındaki her türlü bilgi, buluş, yenilik, iş, metot, patent, telif hakkı, marka ve ticari sır,

- Yasal korumaya konu olmasa bile aralarındaki ticari ilişki esnasında yazılı ya da sözlü olarak öğrenilecekleri her türlü ticari, mali ve teknik nitelikli bilgiler, iş planları, iş modelleri, iş akışları, teknik yöntemler, taslak çizimler, çizimler, modeller, buluşlar, belirli alanlardaki uzmanlık birikimleri, süreçler, cihazlar, teçhizatlar, algoritmalar, yazılım programları, yazılım kaynak dokümanları, mevcut ve yapılması tasarlanan ürün ve hizmetlere ait kaynak kodları ve formülleri, araştırma, deneysel çalışma, geliştirme, tasarım detayları ve özellikleri, mühendislik raporları, finansal raporlar, tedarik verileri, satın alma ihtiyaçları, üretim kapasite verileri, müşteri listeleri, fiyat listeleri, maliyet bilgileri, iş tahminleri, satış ve satış geliştirme yöntemleri, pazarlama planları, geçmiş dönem satış verileri, gelecek dönem satış tahminleri, rakip analizleri, çalışanlarla ilgili bilgiler, iç talimatlar, prosedürler, yönetmelikler, görev tanımları, formlar, denetim raporları ve süreç dokümanları, emtia kodu, bilgisayar sabit programları, tasarımlar, formüller, teknik özellikler, tedarikçiler ve muhtemel tedarikçiler hakkındaki listeleri, müşteriler ve muhtemel müşteriler hakkındaki listeleri, piyasa bilgileri, malzeme listeleri, çalışan listeleri, idare metotları, know-how, çalışma metotları, üretim teknikleri, işletim teknikleri, bunlarla ilgili tüm kılavuz, belge, rapor, mali tablolar, dosyalar, (makine ya da kullanıcı tarafından okunabilen) bilgisayar disket ve kayıtları ve diğer yazılı veya elektronik bilgiler
- 3. kişi ve kuruluşlarla yapılmış sözleşmeler, abonelik bilgileri,
- Konuşma bilgileri, çekilmiş resimler ve görüntülü kayıtlar,
- Yukarıdakiler ile sınırlı olmaksızın her türlü sözlü ve/veya yazılı bilgi ve belgelerdir.

4. Gizli Bilgi Tanımına Girmeyen Bilgiler

Tarafların kamuya mal olmuş bilgileri ve yürürlükte olan yasalar ya da verilmiş olan bir mahkeme kararı ve idari emir gereğince açıklanması gereken bilgiler “gizli bilgi” kapsamına girmeyecektir. Taraflardan birinin diğer tarafa ifşa ettiği tüm materyallerin ve bilgilerin, Gizli Bilgi olduğu farz edilecek ve bilgiyi alan taraf bu materyal ve bilgilerin aşağıdaki tanımlar esasında Gizli Bilgi olmadığını ispat edemediği sürece Gizli Bilgi olarak kabul edilecektir:

Bilgiyi İfşa Eden tarafından aşağıdaki suretle edinilmiş olduğu ispat edilmek kaydı ile;

(i) zaten kamunun bilgisinde olan veya Bilgiyi Alan Tarafın bu Sözleşmeyi ihlal etmesi dışında başka bir yolla kamunun bilgisine giren bilgiler; veya (ii) Bilgiyi İfşa Eden Taraf, Bilgiyi Alan Tarafa ifşa etmeden önce Bilgiyi Alan Tarafın zaten bildiği bilgiler; veya (iii) Bilgiyi Alan Tarafın Bilgiyi İfşa Eden Taraf dışında bir kaynaktan edindiği ve Bilgiyi İfşa Eden Tarafa karşı gizlilik yükümlülüğünü ihlal etmeksizin edindiği bilgiler; veya (iv) Bilgiyi Alan Tarafın diğer tarafın Gizli Bilgilerinden faydalanmaksızın bağımsız olarak geliştirdiği bilgiler veya (v) ifşa eden tarafın yazılı onay ile kamuya açıklanmasına izin verdiği bilgiler, Gizli Bilgi değildir.

5. Gizli Bilgiler Üzerindeki Hak Sahipliği

5.1 Taraflar, kendilerine ait Gizli Bilgiler üzerindeki tüm haklarını muhafaza edecektir.

5.2 İşbu Sözleşme ve hükümleri, hiçbir surette (a) Taraflardan herhangi birinin bilgi ifşa etmesini gerektirir şekilde, (b) Gizli Bilgiler üzerinde veya mevcut ya da ileride oluşacak patent, marka, telif hakkı, ticari sırlar ya da yasal korumaya tabi olan ya da olmayan diğer gayri maddi eşya üzerinde hak ya da lisans verir şekilde, (c) Taraflar arasında herhangi bir tarz ortaklık veya ortak girişim oluşturur şekilde, ya da (d) Tarafların herhangi bir ticari muamele yapması için yükümlülük oluşturur şekilde yorumlanamaz.

5.3 Tüm gizlilik yükümlülükleri, bu Sözleşmenin sona erme veya fesih tarihinden itibaren de, sözleşmenin hangi şekil ve sebep ile feshedilmiş olmasına bakılmaksızın süresiz olarak yürürlükte kalacaktır. Ancak Bilgiyi Alan Taraf Gizli Bilgiyi hukuken yetkin adli veya resmi bir makamın kararı gereğince ifşa edebilir; ancak şu şartla ki, Bilgiyi Alan Taraf (i) Bilgiyi İfşa Eden Tarafın söz konusu kararın aksini ispatlamasına veya kapsamını sınırlamasına imkân vermek için söz konusu ifşaattan önce makul bir ihbarda bulunmalıdır ve (ii) söz konusu ifşaatı bahse konu karara uymak için gerekli olan asgari seviyede ve bahse konu kararı çıkaran makamın

onaylamış veya yapmış olabileceği gizlilik düzenlemelerine göre ve gizlilik uyarısında bulunarak yapmalıdır.

Taraflar, işbu Sözleşmenin ihlali durumunda İfşa Eden Tarafın menfaatlerinin tamiri imkânsız şekilde zarara uğrayacağını ve bunun giderilmesi için var olan hukuk yollarıyla zararının tam olarak telafi edilemeyeceğini, dolayısıyla Sözleşmenin hükümlerini basiretli tüccarlar olarak hassasiyetle uygulayacaklarını kabul ederler.

6. Gizli Bilginin Diğer Tarafça Korunması

6.1 Taraflar, kendilerine ait gizli bilgileri, birbirlerine ancak aralarındaki ticari ilişkinin gerektirdiği ölçüde açıklamak durumundadırlar.

6.2 Taraflardan her biri, diğer tarafça kendisine açıklanan gizli bilgilerin eksik ya da hatalı olmasından sorumlu tutulamayacaklarını kabul ve taahhüt ederler.

6.3 Taraflar, kendilerine diğer tarafça açıklanan gizli bilgiyi;

- a) Büyük bir gizlilik içinde korumayı,
- b) Herhangi bir 3. kişiye veya kuruluşa hangi suretle olursa olsun vermemeyi ve ifşa etmemeyi,
- c) Doğrudan ya da dolaylı olarak aralarındaki ticari ilişkinin amaçları dışında kullanmamayı taahhüt ederler.

6.4 Taraflar, kendi gizli bilgilerini korumakta gösterdikleri özenin aynısını, karşı tarafın gizli bilgilerini korumakta da göstereceklerdir.

6.5 Taraflar, işçilerinin alt çalışanlarının ve kendilerine bağlı olarak çalışan diğer kişilerin işbu sözleşme yükümlülüklerine aykırı davranmayacaklarını ve böyle

davranmaları halinde doğrudan sorumlu olacaklarını peşinen kabul ve taahhüt ederler. Taraflar, bilgi güvenliği gerekliliklerini alt çalışanlarında da aramakla ve alt çalışanlarının bilgi güvenliği gerekliliklerine uyumunu denetlemekle sorumludur. Taraflar alt çalışanları ile yapacakları sözleşmelere bilgi güvenliği gerekliliklerini dâhil eder.

6.6 Taraflar, bir gizli bilgiyi ancak zorunlu hallerde ve işi gereği bu gizli bilgiyi öğrenmesi gereken işçilerine, alt çalışanlarına ve kendilerine bağlı olarak çalışan diğer kişilere verecekler ve bilginin gizliliği hususunda bu kişileri uyaracaklardır.

6.7 Taraflar, kendi sorumluluklarında olan ve üçüncü taraflara ait tescilli bilgileri, üçüncü tarafların haklarına zarar verecek biçimde bir diğerine aktarmayacaktır.

6.8 Taraflar, işbu sözleşme süresince, 3. kişi ve kuruluşlara yönelik ticari faaliyetlerin yazılı, görsel ve internet ortamındaki tanıtım ve pazarlama çalışmalarında, icrasında ve basın-yayın organlarına verdikleri yazılı-sözlü açıklamalarda, diğer tarafın yazılı izni olmaksızın, diğer tarafın şirket ismini ve logosunu kullanmayacaktır.

6.9 Taraflar, kanuni zorunluluk halleri dışında, aralarında icra edilen iş görüşmelerini, tartışmaları, istişareleri, anlaşmaları ve birlikte yürütülen çalışmalarla ilgili iş sonuçlarını her iki tarafın yazılı onayı olmaksızın hiçbir biçimde kamuya açık medya, sosyal medya, internet ortamına sunmayacak ve hiçbir şekilde 3. Kişiler ile paylaşmayacaktır.

6.10 Bu Sözleşmeden doğan herhangi bir hak, yetki veya imtiyazın kullanılmaması veya kullanılmasında bir gecikme meydana gelmesi, bu hak, yetki veya imtiyazdan feragat edildiği anlamına gelmez ve bunların bir sefer veya kısmi kullanımı başka sefer veya bir daha kullanılmalarına veya bu

Sözleşmeden doğan başka bir hak, yetki veya imtiyazın kullanılmasına engel teşkil etmez.

6.11 Tereddüt halinde Sözleşme hükümleri, Gizli Bilgilerin gizliliğinin korunmasına yol açacak şekilde yorumlanır.

6.12 Taraflar ISO 27001 bilgi güvenliği yönetim sistemi gereksinimlerine uyaracaklardır. Bilgi Güvenliği tanımı: Bilgi varlıklarının gizlilik, bütünlük ve kullanılabilirliğinin korunmasıdır. Bu bağlamda, Taraflar bilgi varlıklarına yetkisiz erişimleri engelleyecek, bilgi varlıklarının doğruluğunu ve bütünlüğünü sağlayacak, yetki dâhilinde kullanılmak istenildiği zaman erişilebilirliğini sağlayacak önlemler alacaktır.

7. Alınması Gereken Önlemler

7.1 Taraflardan biri, sorumlu olduğu kişilerce diğer tarafa ait gizli bilgilerin sözleşmeye aykırı biçimde açıklandığından veya yetkisiz kullanıldığından haberdar olduğunda, derhal ve yazılı olarak karşı tarafa durumu bildirmekle ve gerekli tüm önlemleri derhal almak ile yükümlüdür.

7.2 Bu durumda, Gizli Bilgiyi İfşa eden Taraf, Gizli Bilgisi İfşa Edilen tarafın yazılı talebi üzerine, bahse konu talepten sonra en geç 5 (beş) iş günü içerisinde Gizli Bilgisi İfşa Edilen Tarafın talep ettiği her türlü önlemleri almak ve uygulamak ve/veya karşı tarafça kendisine sunulmuş olan ve kontrolü altında bulunan Gizli Bilgileri içeren tüm somut ifade araçlarını (örn: cd'ler, e-postalar, kağıt ortamındaki dokümanlar, raporlar, görüntülü ve sesli kayıtlar, vb.) tekrar kullanılmayacak şekilde imha etmek ve/veya karşı tarafın tercih ettiği şekilde iade etmek ve/veya Gizli Bilgisi İfşa Edilen tarafın talebi üzerine ilgili mecralarda tekzip ve özür mesajını yazılı olarak yayınlamak ile yükümlüdür.

7.3 Taraflar, sözleşme süresince gerçekleşebilecek felaket durumlarında işbu sözleşme konusu ile ilgili bilgi ve belgelerin erişilebilirliğini sağlamak için gerekli iş sürekliliği önlemlerini aldığını kabul, beyan ve taahhüt eder.

8. Sözleşme Değişikliği

Sözleşme değişiklikleri, ancak yazılı olarak ve her iki tarafın imzasıyla yapılabilir.

9. Kısmi Geçersizlik

İşbu sözleşme maddelerinden herhangi biri geçersiz sayılır ya da iptal edilirse, bu hal sözleşmenin diğer maddelerinin geçerliliğine etki etmez.

10. Sözleşmenin Feshi

10.1 İşbu sözleşme tek taraflı olarak sebepsiz şekilde feshedilemeyecektir. Sözleşme tarafların karşılıklı yazılı mutabakatı ile feshedilebilecektir. Bu Sözleşmenin herhangi bir hükmünün yasadışı, geçersiz veya ifa edilemez olduğu yetkin bir mahkeme tarafından ilan edilirse, yasadışı, geçersiz veya ifa edilemez olan bu hüküm, asıl hükme en iyi şekilde tekabül eden ve geçerli ve ifa edilebilir olduğu kabul edilen başka bir hükümle olmak kaydıyla değiştirilmiş kabul edilecektir ve mahkeme ilgili hükmü bu şekilde değiştirmiş olarak yorum ve uygulama yapılacaktır. Ne olursa olsun, bu Sözleşmenin diğer hükümleri tamamen geçerli ve yürürlükte kalacaktır.

Taraflardan birisi, karşı tarafın işbu sözleşme koşullarından herhangi birisine uymaması durumunda, işbu sözleşmeyi her türlü yasal hakları saklı kalmak kaydı ile, tek taraflı olarak feshedebilecektir. Bir taraf, diğer tarafın sözleşme koşullarına uymaması sebebiyle sonradan adli ve idari takibata uğraması, yasal cezai yaptırımlarla karşılaşması veya manevi kayba uğraması durumunda, masrafları diğer tarafa ait olmak kaydıyla tüm yasal yollara başvurma ve uğradığı her türlü zararın giderimini diğer taraftan talep etme hakkına sahiptir. İşbu Sözleşme hükümlerine aykırılık hallerinden doğan iddia ve taleplerini Taraflar, Sözleşme hükümlerine aykırı fiilleri işlemek suretiyle

doğacak diğer kanun ve hukuka aykırılık hallerine dayanan iddia ve taleplerinden ayrı veya bunlara munzam olarak ileri sürülebilir.

10.2 İşbu sözleşmenin yegâne amacı bilgilerin gizli tutulması ve ifşa edilmemesidir. Bu nedenle, sözleşmenin herhangi bir nedenle feshedilmiş olması, bir tarafın diğerine ait gizli bilgileri açıklayacağı anlamına hiçbir surette gelmeyecektir.

10.3. Taraflar arasındaki ticari ilişkinin ve/veya işbu sözleşmenin sona ermesi durumunda, bunun üzerine hemen ve her hâlükârda iki haftalık bir süreyi geçmemek koşuluyla, Gizli Bilgiye ilişkin tüm yazışmalar, notlar, bilgisayar baskıları ve disketleri, veriler ve diğer her türlü belge ve kayıtlı malzeme dahil olmak üzere ifşa eden Tarafa, Gizli Bilgilerinin tümünü, yedinde bulunan tüm nüshalarıyla birlikte geri verir.

11. Sözleşmenin Süresi

İşbu sözleşme, imza tarihinden itibaren yürürlüğe girer ve taraflarca müştereken sona erdirilmedikçe yürürlükte kalır. Taraflar arasındaki gerek ticari ilişki gerek ise de işbu gizlilik sözleşmesi sona erse dahi, işbu sözleşmedeki gizlilik yükümlülükleri geçerli olmaya devam edecektir.

12. Sözleşmenin Devredilmesi

Taraflardan hiç birisi, karşı tarafın önceden alınmış yazılı muvafakati olmaksızın, işbu sözleşme kapsamındaki haklarını ya da yükümlülüklerini, tamamen veya kısmen devredemeyecektir.

13. Bildirimler

İşbu sözleşme gereğince tarafların birbirlerine yapacağı tüm bildirimler, işbu sözleşmede belirtilen taraf adreslerine noter kanalıyla yapılacaktır.

14. Uygulanacak Hukuk ve Yetkin Mahkeme

İşbu sözleşmenin yorumunda ve işbu sözleşme sebebiyle ortaya çıkacak olan tüm uyuşmazlıklarda İstanbul (Çağlayan) mahkemeleri ve icra daireleri yetkin olup, Türk hukuku uygulanır.

14 maddeden oluşan işbu sözleşme **12.08.2021** tarihinde okunarak, anlaşılarak ve serbest irade ile imza konularak ve iki nüsha halinde oluşturulmuştur.

LC WAİKİKİ Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş.

Şirket

MÜLAKATLAR

Mülakat No: 1

Unvan: Birim Yöneticisi

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Gereklilik olduğunu düşünüyorum. Home Office çalışmanın da, şirkete gelmenin de artıları eksileri var. Tamamen ofise gelmek konsantre olmayı ve verimi düşürebilir. Tamamen home Office olmak, özellikle ortak çalışma alanı olan departmanların iletişim kurmalarında problemlere neden olabilir. 3

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hedeflerle yönetilen ve bu hedeflere yönelik periyodik iş planlarının yapıldığı yapılarda denetim gereksiz olur. İş çıktılarıyla değerlendirmek daha sağlıklı olur. Ancak ihtiyaç duyulan anlarda ulaşılamama gibi problemlerin de home Office çalışma sürecinde sıklıkla yaşandığı bir realite.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3:

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Ev masrafları (kahve, yemek vd.) çok arttı. Bu masraflara karşılık alınan yemek yardımı yeterli değil. Şirkete ulaşımı kendi aracım ile sağladığım için, daha az ofise gitmek benzin vb. giderleri düşürmüş görünse de enflasyonist ortam bu düşmeye engel oldu.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Özellikle yeni başlayan personel, evde olduğu zamanlarda ne yapacağını bilemiyor. Mentorluk süreci gibi kritik faaliyetler, online çalışma düzenine uygun şekilde yapılandırılmalı.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Sürdürülebilir olduğunu /olması gerektiğini düşünüyorum. Tam teri, ofise tamamen dönüş birtakım problemlere neden olabilir.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: İK, yetenek yönetimi, kurumsal akademi başta olmak üzere online çalışmaya uygun departmanlar hibrit çalışabilir.

Mülakat No: 2

Unvan: E ticaret kategori uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Üç modeli de deneyimlediğimiz durumda kendim için en verimli modelin hibrit çalışma olduğunu söyleyebilirim. Home Office çalışmayı deneyimledikten sonra haftanın 5 günü ofise gidip gelmenin yarattığı toplam en az 15 saat/hafta bir zaman kaybı var. Bir günün 24 saat olduğunu düşünürsek bu süre çok fazla ve hayatımdan çalınıyormuş gibi hissettiriyor. Tüm zamanlı Home Office çalışmanın ise insan psikolojisi üzerinde olumsuz bir etkisi var, özellikle kış aylarında. Ofise giderek sosyalleşmek, birlikte çalıştığın insanlarla yakın ilişkiler kurmak ve yeni gelen kişileri adapte etmek açısından çok önemli bir motivasyon kaynağı. Kurumumu da düşündüğümde haftanın 2 günü ofis, 3 günü ev çalışmasının ideal olduğunu düşünüyorum.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Bilgi kaynaklı iş sorunları kısmında ofis çalışmasının farklı yüz yüze yapılan toplantılar olur, bu durumda yüz yüze yapılan toplantılar ile Teams üzerinden yapılan toplantıların bir farkı olduğunu düşünmüyorum. Aynı iletişim hızlı bir Teams toplantısı ile sürdürülebilir. Bütün işlerin çıktısı da normal süreçten farklı değil ve rakamsal olarak, görsel olarak sonuca göre kendini gösteren işler olduğundan normal süreç ile aynı olduğunu düşünüyorum.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Ofis çalışmasından farklı olduğunu düşünmüyorum, aynı güven ortamı yine kuruluyor.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Bu konuda artısı öğle aralarında gidilen yemek masrafım azaldı. Onun dışında hissettiğim olumlu/olumsuz bir etki yok.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Yeni gelen kişilere yeterli vakit ayrılarak, işi/kurumu öğretme, yeteri kadar destek olmanın yeterli olduğunu düşünüyorum.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Memnuniyetsiz olan kişilerle karşılaşmadım. İş çıktısı olarak olumsuz etkisini de gözlemlemedim. Mevcut düzende ilerlediğinde sürdürülebilir olduğunu düşünüyorum.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Diğer departmanların iş yapışlarını detaylı bilmediğim için yorum yapamam fakat e ticaret departmanının uygun olduğunu düşünüyorum.

Mülakat No: 3

Unvan: CMI Direktörü

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Hibrit çalışma sisteminin gerek zaman gerekse kaynak yönetimi açısından dikkatli ele alınması gerektiğini düşünüyorum. Fiziksel olarak üretim yapması gereken çalışanlar ile bu çalışanlarla yakın iletişim halinde olan çalışanlar için uygulanacak hibrit çalışma yöntemi ile tüm işlerini ofis dışında yapabilecek çalışanları aynı kriter seti ile değerlendirmemek gerekiyor. CMI ekibi içerisinde ürün ekipleri ile yakın temasta olan arkadaşlarımız GEMBA çerçevesinde haftanın belirlenen günlerinde ofisten çalışmaktadır. Bununla birlikte e-ticaret ile ilgili araştırmaları yürüten arkadaşlarımızın ofise gelmeleri bir katma değer yaratmamaktadır. Yeni İK uygulamaları çerçevesinde çalışanların hibrit çalışma yöntemlerini kendilerinin belirlemesine yönelik bir yaklaşımın sergilenmesi çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla verimliliği arttıracaktır.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Proje bazlı çalışan birimler için işin denetlenmesi konusunda sıkıntı yaşanmayacaktır. Proje zamanlamaları ve araştırma süreçlerinde kullanılan materyallerin uygunluğu ve sonuç raporlarının geçerliliği hibrit yöntemle de denetlenebilir. Tüm onay ve paylaşım süreçleri e-posta üzerinden gerçekleştirildiği için bilgi kaynaklı iş sorunu yaşanması çalışma sisteminin hibrit olup olmamasından bağımsız bir konudur.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Yüz yüze çalışma sisteminin insan ilişkilerini geliştirmesi açısından faydaları yadsınamaz. Sosyal ilişkilerin bazı iş süreçlerine olumlu katkısı olduğunu düşünüyorum. Bununla birlikte bu birlikteliğin sağlanması için ofisten çalışma günlerinin birbiri ile etkileşim içinde olan tüm ekipler için aynı olması gerekmektedir bu sosyal ortamı sağlayabilmek için. Diğer bir değişle pratikte sosyal birlikteliği sağlamak için ayrı bir organizasyon gerekmektedir.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Hibrit çalışma sistemi ekonomik açıdan beni çok etkilemedi. Elektrik, internet ve ısınma gibi kalemlerde artış olmasına rağmen yemek ve ulaşım ücretinde azalış oldu.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Adaptasyon süreci hibrit çalışma sisteminde biraz daha zorlu oluyor. Özellikle ofiste zaman zaman oluşan sosyalleşme ortamı olmadığı için insanları tanımada sıkıntılar yaşanıyor.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Hibrit çalışma sisteminin bundan sonra tamamen esnek çalışma sistemine evrileceğini düşünüyorum. Özellikle proje bazlı çalışan ekiplerin ofise daha az geleceğini ve KPI'larını proje bazlı alarak iş yaşamlarını devam ettireceklerini düşünüyorum. Bu işverenler açısından daha az lojistik yatırım (ofis kirası, ekipman vs.) gerektireceği için, işverenler tarafından da tercih edilecek bir yaklaşım olacaktır.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Fiziksel olarak bir üretim yapmak durumunda olmayan ve proje bazlı çalışan her birim için uygun bir sistemdir.



Mülakat No: 4

Unvan: E-Commerce Category Group Manager

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Genel anlamda iş çıktıları için verimli olduğunu düşünüyorum. Daha kısa sürede mobil olmadan daha fazla iş çıktısı gerçekleşiyor, fakat sosyal görüşmelerin ve ilişkilerinde önemli olduğunu tam kapalı dönemde net hissettik. Bu sebeple haftanın belirli günlerinde 2 gün gibi ofiste bir arada çalışmak, toplu workshoplar yapmak önemli.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: İş çıktıları zaten yapılan işin kalitesini ve buna bağlı olarak bilgi akışı ve denetimi de gerçekleştirdiği için ofiste ya da evde çalışmanın genel işin yapılışını denetleme sürecinde farklı olduğunu düşünmüyorum.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Haftada 2-3 gün görüşmek çalışanlar için sosyal ilişkileri canlı tutmak için yeterli

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Benim için olumlu etkisi oldu, yol masrafım azaldı, ayrıca kıyafet giderleri de azaldı bu sebeple pozitif etkiledi

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Bu dönemde yeni işe başlayan çok arkadaşımız oldu ve hepsinin adaptasyonu çok başarılı bir biçimde tamamlandı, mentor ve oryantasyon süreci iyi kurgulandığı takdirde başarılı bir adaptasyon süreci gerçekleşti

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Yeni dünya düzeninde sürekli ofise gidilen verimsiz çalışma yönteminin tamamen bırakılacağını düşünüyorum. Globalde de bu şekilde ilerleyen bir süreç var gözlemlediğim, yeni kuşak da bu konuda esnek olmak istiyor, bu sebeple kurgularını doğru planlayan her şirketin de daha verimli çalışacağı bir yöntem.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Tüm departmanlar iş planlarını iyi yaparsa hibrit çalışabilir, direk üretimde model hane gibi çalışan kişiler hariç.

Mülakat No: 5

Unvan: Birim Yöneticisi

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Hibrit çalışma sisteminin güncel ve dünyanın dinamiğine uygun bir çalışma sistemi olduğunu düşünüyorum. Ofisten bağımsız gerçekleştirilen çalışma ortamının genişlemesi ile çalışanlar sorumluluklarındaki işleri yerine getirirken büyük bir özgürlük hissiyatını da yaşıyorlar. Bu ortamın hem verimli hem de şirkete aidiyet duygusunu geliştirdiğine inanıyorum. Ek olarak özellikle büyük şehirlerdeki trafik sorunu ile birlikte yaşanan zaman kayıplarının minimize edilerek gerek uyku gerekse çalışma saatlerinin veriminin arttığını gözlemliyorum. Ancak ofiste çalışılacak günlerde de F2F iletişim ile sinerji anlamında çalışanlara temasın daha etkin olduğunu görüyorum. Ayrıca bugün çalışma alanımız ile ilgili olarak fiziki evrak dokümantasyon süreçlerinin yürütülmesine ihtiyaç var. Bu sebeple bu fiziki süreçlerin bertaraf edilmesi adına ve hibrit çalışmanın daha verimli olmasını sağlayan teknolojik ihtiyaçlar önem arz etmektedir. Bu teknolojik ihtiyaçların tam anlamıyla (etkin) kullanılması durumunda bu verimin daha da artacağını düşünüyorum. Şirketlerin de teknolojik olarak gelişmeleri şirketlerinde maksimum oranda entegre etmeleri gerekmektedir.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hibrit çalışma sistemi işin denetlenmesi konusunda bir eksiklik yaratmamaktadır. Çünkü halihazırda Teams, Zoom gibi uygulamalar ile insanların iletişimi git gide arttı. Corona sebepli karantinadan önceki dönemde ilgili kişilere daha zor ulaşılırken artık çok daha hızlı ulaşım bilgi alışverişi yapılabilmektedir. Gün içindeki rutin işler ile ilgili de sorumluluk alanlarının ve sürelerin net bir şekilde belirlenmesi ile denetlemelerin çok daha hızlı yapılabildiğine inanıyorum. Hibrit çalışma sistemi bilgi alışverişinin daha hızlı olduğu bir çalışma yöntemi olarak karşımıza çıkıyor.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Hibrit çalışma sisteminin içinde F2F iletişimin de olması sebebiyle sosyo-duygusal ve güven anlamında bir sorun oluştuğunu düşünmüyorum. Uzaktan çalışma sistemine göre hibrit çalışma sistemi bu eksiği de ortadan kaldırabiliyor. Ancak iş alanı olarak ihtiyaçlar değişkenleşeceğinden dolayı bazı bölümler için uzaktan çalışma daha efektif olabilir. İşin tanımının ve iş yükünün doğru yapıldığı bir kurguda iş çıktıları net bir şekilde gözlemlenebilir ve güven anlamında soru işaretleri ortadan kaldırılabilir. Ancak F2F iletişimin de güveni ve sosyo-duygular ilişkili pozitif anlamda desteklediğine inanıyorum.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Hibrit çalışma sistemi evden çalışılan günler için ulaşım ve yolda geçen süre anlamında hayatımıza olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Ancak evde artan enerji ve beslenme ihtiyacı için harcanan maliyetler yukarı yönde arttığından olumsuz bir yönde etkisi görülmektedir. Bu sebeple şirketlerin sağladığı yan hakların bu anlamda revize edilmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyonun sağlık gerçekleşmesi için tüm sistem ve teknolojik ihtiyaçların karşılanması zorunlu olduğunu düşünüyorum. Ek olarak iş tanımlarının ve iş yüklerinin görünür kılarak performans takibinin sistemleştirilmesi de elzemdir. Kurumumuzda da uzaktan bağlantı ile ilgili sistem kopukluklarının yaşanmaması ve hız anlamında teknolojik ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Özellikle nüfus yoğunluğu yüksek olan şehirlerde hibrit çalışma sisteminin kalıcı olarak benimsenmesi gerektiğine inanıyorum. Bu anlamda sürdürülebilirlik konusunda bir risk görmemekteyim.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Mağazacılık ve lojistik (depo) gibi müşteriye ve ürüne temas gerektiren departmanlar haricinde tüm departmanlar hibrit çalışma sistemini uygulayabilir niteliktedir.

Not: Tüm sorular mağazacılık ve lojistik (depo) gibi müşteriye ve ürüne temas gerektiren departmanlar haricindeki bölümler düşünülerek cevaplanmıştır.

Mülakat No: 6

Unvan: Giyimkent İdari İşler Müdürü

Soru 1.1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 1.1: Hibrit çalışma modeli kısaca “yarı ev, yarı ofis” ten çalışma sistemi olarak özetlenebilir. Mesainin belirli süresini evde, belirli süresini ofiste çalışarak geçiren ofis çalışanları var. Böylece ofislerdeki kalabalık ortam durumu da hafiflemiş oluyor.

Peki dünya da bazı liderler bu sistem için ne diyor;

- Microsoft CEO’su Satya Nadella, evden çalışmanın sürdürülebilir bir model olmadığını söylemişti.
- Google, ofis ve evden çalışmanın karışık yapılacağı hibrit çalışma modelini benimsemiş durumda ve gelecekte hayata geçirmeyi planlıyor.
- Twitter ise çoktan evden çalışma düzenini kalıcı hale getirmiş durumda.
- İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan “Yeni Çalışma Modelleri” araştırmasında pandemiden sonra da kısmen evden çalışmanın uygulanacağı hibrit model diye adlandırdığımız evden ve ofisten çalışmanın uygulandığı modellerin kullanılmaya devam edileceğini gösteriyor.

Yukarıda birkaç görüşe baktığımızda şahsen benim düşüncem; verimlilik ve performansa etkilerini tartışmak içinse biraz daha süreye ihtiyaç var gibi gözüküyor.

Bu çalışma kuruluşlara göre farklılıklar gösterecektir. Daha çok internet üzerinden çalışan firmalar evden, yerinde tekstil, gıda vb. gibi şirketler ise ofiste çalışmaları olası bir durum gibi gözüküyor.

Soru 1.2: Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıkla mısınız?

Cevap 1.2: Yukarıda düşüncelerime ek olarak kendi kurumumuzda karmaşık bir durum söz konusu. Örneğin IT, E-Ticaret departmanlarının evden çalışmasında olumlu yönler daha çok olup, destek birimleri, operasyon birimleri, ürün grupları gibi departmanlar ise ofis ve sahada olması verimlilik açısından daha uygun gözüküyor. Ama bunun getirilerini analizlerini ve en önemlisi denetimlerinin iyi analiz edilmesi

gerekir. Evden çalışan ile Ofiste çalışanların arasında farklılıkların giderilmesi çok önem arz etmektedir. Örneğin evde çalışanlara Multinet verilmesi ve istediğini arzu ettiğinin yenilmesi, ofiste çalışanların ise yemekhanede çıkan yemeğin yenilmesi ve bunun alternatifi olmaması çalışanların düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Ofiste çalışanların ulaşım ile metropol bir şehirde zorluklar oluşturduğu ama evde çalışanların bu gibi sıkıntıları olmaması farkı var. Bunlar sadece bir örnek. Bunların tolere edilmesi ve her bir çalışanın çalıştığı yere özel diğer çalışma (evden) ikametlerine göre memnuniyetin sağlanması gerektiğini düşünüyorum.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hibrit çalışma sisteminin denetlenmesi tabi ki (yukarıda da ilettim) en önemli kriter. Ofiste çalışan ekipler her an denetlenebiliyor. Fakat evden çalışan biri için bunu söylemek daha zor. Evden çalışan ve ofiste çalışan personelin şirkete getireceği faydaların analizi iyi yapılması gerekiyor. Eğer evden çalışan bir personel için yönetimin beklentisi karşılanıyor ise detaya girmeye gerek olmadığı ama daha fazla getiri sağlayabilir mi bunun denetlenmesi ve raporlanması gerekir.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Bunun cevabını yukarıda bahsettim. Bu ilişkiyi şirket yönetimine bağlı.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Tabi ki evden çalışma ile ofiste çalışma arasında çok fark var. Bunun örnekler çok verilebilir.

Bir şirket açısından bir de bireysel olarak değerlendirilebilir.

Şirket açısından ekonomik durum evden çalışma daha faydalı. Yerleşke, genel giderler gibi bütçelerde azalma olacaktır.

Bireysel olarak düşünürsek evde çalışmanın sosyal olarak olumlu ama ekonomik olarak giderlerin fazlalaştığını görüyoruz.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Örnek IT-E-ticaret çalışanlarının çevre ile muhatap olmaması ve kendisini direk işine vermesi için dış ortamlarda uzak durması gerekir. Bu da adaptasyon açısından uygun gözüküyor.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Şirket yönetiminin şirket beklentilerine bakıp gerekli kararı verecektir. Benim düşüncem şu anda her bir kurum beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını test ediyorlar. Sürdürülebilirlik için bu işin doğru olup olmadığının tespitinin tam olarak kararlaştırılması olması gerekir.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: IT, E-Ticaret

Mülakat No: 7

Unvan: İdari ve Teknik İşler Direktörü

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Pandemi ile iş hayatımıza giren, farklı iş kollarında ise yıllardır uygulanan, haftanın belirli günleri ofiste diğer günler ofis dışı çalışmaları planlayan sistem, tüm iş kollarında deneyimlenmiş oldu. Perakendecilik sektöründe e-ticaret dahi olsa belirli görevler mutlaka sahada bulunması gerekiyor. Bu görevlerin başında üretim, lojistik, teknik süreçler (bakım-onarım), insani çalışmalar ve benzerleri hibrit çalışmaya uygun olmamaktadır. Yönetim kademelerinde ise bu süreçlerdeki çalışanlar ile birlikte olmak, direk sahada kontrol ve yönlendirme faaliyetlerinde olmak önemli olmaktadır. Bu nedenle birebir saha çalışması ve üretim süreçlerinde hibrit çalışma uygun değildir. Bununla birlikte temelde saha çalışması gerektirmeyen bazı süreçlerde uygulanması mümkündür. Örneğin biletleme, raporlama, kod yazılımı, satın alma vb. süreçler için ise haftanın 1-2 günü ofis dışı çalışma yapılması uygundur. Uzaktan çalışma yaparken de bir ofis ortamındaymış gibi sanal bir ofis oluşturulup, tüm çalışma saatleri boyunca ofisteki diğer çalışanlar ile anlık iletişimde bulunulabilecek açık iletişimi sağlayacak (metavers dünyası gibi) bir sanal ofis sağlanmalıdır.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hibrit çalışma yapılan süreçlerde günlük iş programları net olarak belirlenmeli, hedeflere ve iş sonuçlarına uyum konusunda, etkileşimde bulunulan tüm ekipler ve paydaşlar ile hızlanılmalıdır. Belirlenen iş programları ve hedeflerinin de düzenli olarak takip edilmesi ve hesap verebilirliğinin de net ve şeffaf olması gerekmektedir.

Ofis ortamında yapılan işlerde anlık fikir alışverişleri, bilgi ve sorun paylaşımları olabilmekte ve iletişim daha hızlı olmaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışma yapılan günlerde hangi pozisyonların hangi günlerde uzakta olabileceğinin

analizinin yapılması, birlikte aynı ortamda çalışma yapmasının uygun olanların pozisyon bazlı belirlenmesi önemlidir.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Hibrit çalışma sistemi bir takımı yöneten hiçbir yönetici için uygun değildir. Yönetici mutlaka 1 kişi bile olsa ekibinin yanında olmak zorundadır. Yönetimsel göreve sahip herkesin ofis ortamında çalışanlar ile temasta olması gerekir. Bu sayede bir sosyal ilişki ve güven ortamı yaratılabilir.

Çalışanlar için de iletişimde bulunulan paydaşlar ile mutlaka ofiste görüşülmeli ve temas edilmelidir. Yüz yüze yapılmayan görüşmelerde güven ortamının yaratılması çok daha zor olacaktır.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Aynı şehirde çalışanlar için Hibrit sistemde çalışmak iş hayatında sadece trafik etkisini azaltmaktadır. Bunun dışında uygun olan görev ve pozisyonlar için şehir ve ülkeler arası yeni yetenekler ile çalışma imkânı sağlaması önemlidir.

Bunun dışında özellikle şirket kültürü oluşturulması ve yaşatılmasında, güven duygusunun yaratılmasında, sosyal ve psikolojik olarak bir takım oluşturma kapsamında olumsuzluklar içermektedir. Zira sürekli bir kısım çalışan hiç veya çok az bir iletişim kurabilecektir.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Organizasyondaki süreçlerin, görev tanımlarının, KPI ve hedeflerin net ve şeffaf bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Her pozisyon ve görev için adil ve şeffaf bir yaklaşım ile tanımlanması ve duyurulması, bu çalışma sisteminin kabulü için önemlidir.

Kurumumuzda çeşitli görevler için denemeler yapılmakta olup, verimlilik sonuçlarına göre sürekliliğine karar verilecektir.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Hibrit sistem pozisyon ve görev bazlı çok iyi analiz edilip, şirket kültüründe tamamıyla kabul edilene kadar verimli olamayacaktır. Kültürel olarak uzakta çalışma öz disiplininin kazanılması zaman alacaktır. Bu öz disiplin, hesap verebilirlik, konsantrasyon kültürü kazanılması sürdürülebilir olması için önemlidir. Bugün bu sistemde çalışan yazılım sektörü (uzaktan kod yazdıran Apple, Google, Microsoft vb.) bu altyapı ve süreçleri oluşturmak için yıllarca deneyimlemiş ve altyapı geliştirmeleri yapmışlardır.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Departmanlar çok fazla uzmanlık ve pozisyonlar içerdiği için, departman yerine daha mikro düzeyde planlama yapılarak, zamanının çoğunu tek başına, yüz yüze iletişim gereği duymadan çalışanlar için uygundur. Örn. Bilgi güvenliği uzmanları, Santral görevlileri, yazılım uzmanları, tasarım uzmanları, grafikerler ve benzeri bölümler hibrit çalışmaya uygun olabilir.

Mülakat No: 8

Unvan: Seyahat Planlama ve Organizasyon Uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Yurtdışında home office çalışma sistemini sıkça duyuyordum. Kulağa hoş gelen bir durum olsa da Pandemi ile ülkemizde de yaygınlaşan bu sistem hakkında maalesef düşüncem olumsuz yönde değişmiştir. Hibrit çalışma sisteminde öncelikle insanların bu sistemde çalışma saatlerine riayet etmesi gerektiğini düşünüyorum. Öneri olarak personel hibrit çalışma sisteminde çalışıyor diye mesai saatleri dışında toplantı konulmamalıdır.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hibrit çalışma sisteminde çalışan kişi sadece kendi ve bilgisayar ile baş başa olması nedeniyle ofis ortamındaki gibi bir sağlıklı bir bilgi paylaşımı ya da denetimi olmamaktadır. Kendi departmanımdan örnek verecek olursam yaşadığım bir problemi yöneticim ile paylaşırken maile ekip arkadaşımı eklemezsem bilgisi olmuyor fakat ofis ortamında yaşanan sıkıntılar mailleşmeden önce daha çok sözlü olarak yapıldığı için o anda birden fazla ekip arkadaşımın anlık olarak haberi olabilmektedir.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Gözden uzak olan gönülden de uzak olur misali hibrit çalışma sisteminde de insanlar ofis ortamından uzaklaşarak bireyselleştğini ve yalnızlaştığını düşünüyorum.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Bu sistem ile evde olma sürem uzadığı için çok fazla etkilemese de doğal olarak elektrik ve internet kullanımında artış olmuştur. Olumlu bir etkisinin olduğunu düşünmüyorum.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Öncelikli olarak kesinlikle çalışma masası ve sandalyesi ile uygun bir ortamın sağlanması gereklidir. Ben evimde kendime bu imkânı sağlayabildim fakat çocuklu anne olmamdan dolayı maalesef eğer çocuğum evdeyse adaptasyon bir süre sağlanabilse de bir süre sonra maalesef bozulmaktadır. Ofis ortamındaki gibi bir adaptasyon (disiplinde diyebilirim) maalesef hibrit sisteminde sağlanamamaktadır.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Şahsi düşüncem istisna durumlar harici sürdürülebilirliği olduğunu düşünmüyorum.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Çalıştığım firmada çok fazla sayıda departman olması ve hangi departman sürecini tam olarak nasıl ilerlettiğini bilmediğim için yorum yapamıyorum ama benim bulunduğum departman vize süreci harici bu sisteme uygun bir departman.

Mülakat No: 9

Unvan: E-commerce Category Direktoru

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Kesinlikle hibrit çalışmayı gayet verimli ve motive edici buluyorum, haftanın belli günlerinde ofiste çalışmayı, sosyalleşme ve ekip çalışması, ortak toplantılar için kullanırken, evden çalıştığımız günlerde rapor& analiz ve araştırmaya ayırıyoruz

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Çalışanın iş çıktısından çok net tespit edileceği için ben bir yönetici olarak burada çok sorun görmüyorum

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Trafikte zaman kaybetmeden çalışmak herkesi çok motive ediyor belli günlerde ofiste sosyalleşmekte. Bence büyük şehirlerde çalışan kişiler için kesinlikle 2 taraflı pozitif etkisi var

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Herhangi bir etkisi olmadı

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Teknoloji desteği, IT alt yapısı en kritik. Burada LCW da bir sıkıntı yaşamadık. Ama evrak isleri / ıslak imzalar vs., hala eski sistemde bizi zorluyor

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Kesinlikle sürdürülebilir hatta yeni kuşakun ben artık ofise gideceğini hiç düşünmüyorum

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Mağazacılık – depo hariç birçok departman uygun. İş bilgisayarında olan herkes hibrit çalışabilir. Operasyon ise tabii ki mümkün olmaz

Mülakat No: 10

Unvan: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: En büyük kazanımı ve buna bağlı olarak da daha verimli çalışmaya odaklanmak. Samimi bir şekilde şöyle bir örnek vereyim. Ofise gelmek ve gitmek üzerine ortalama her gün 2 saat zaman harcıyorum. Bu zamanı evden çalışma süreme ekleyerek keyifle tamamlıyorum. Gitme gelmeye harcadığım eforu daha doğru kullanmış oluyorum. Bu nedenle hibrit çalışmada devam etmeyi öneriyorum. 2 veya max. 3 gün olarak devam etmelidir.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Kendi özelimde bu konuda herhangi bir sorun yaşamadım.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Hibrit çalışmada en ihtiyaç duyduğum kısım bu oluyor. Ekip arkadaşlarımla fiziksel olarak bir arada olmak belki yemek yiyip kahve içmek sosyo-duygusal ilişkiyi besliyor.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Bunu değerlendirmedim açıkçası.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: İş yaşam dengesini sağlama konusunda hem kişi hem şirketin buna hassasiyet göstermesi gerekmektedir.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Hibrit çalışmanın dijitalleştiğimiz dünyada sürdürülebilirliğiyle ilgili herhangi bir endişem bulunmamakla beraber devam etmesini talep ederim.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: SM & Planner ve Akademinin bu çalışma için uygun olduğu kanısındayım.

Mülakat No: 11

Unvan: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Hibrit çalışma sistemi bence en ideal olan.

Haftanın 5 günü ofise gittiğimiz zamanlarda yoğun bir şekilde vücut yorgunluğu hissederdim. Ancak şimdi, bazı günler evden çalışmak bu yorgunluğu gözle görülür bir şekilde azalttı.

Ayrıca kalabalık ofis ortamını da rahatlatan bir yapı oldu. Yemekhaneler, asansörler ve açık ofisler daha sakın ve çalışmaya müsait.

Ek olarak, evden çalışılan günlerde saat tam 17.00da bilgisayardan kalkmak zorunda kalmıyoruz, bitmeyen bir işimiz varsa biraz daha oturup tamamlayıp kalkabiliyoruz.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hibrit yapıda tabi ki yöneticilere daha fazla sorumluluk düşüyor. Ekipler uzaktan çalıştıkları için, onları daha fazla kontrol ve takip etmek ihtiyacı hissedebilirler. Ancak bu ekibe göre değişkenlik gösterir.

Eğer sorumluluk bilinci yüksek, kendisine kolaylıkla liderlik yapabilen personelleriniz varsa hibrit yapıda hiçbir sorun yaşanmayacaktır.

Önemli olan her şeyin kayıt altına alınması, aylık hedeflerinizin belli olması ve bu hedeflerin neresinde olduğunuzu gösterebiliyor olmanızdır.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Ben bulunduğum ekipte güven ilişkisi anlamında hiçbir sorun yaşamadım bugüne kadar. Herkesin hibrit düzende de olsa tam verimle çalıştığından her zaman emin oldum.

Ancak bazı ekiplerde sorunlar çıkabilir tabi ki. Bu durum herkeste aynı şekilde sorunsuz yürür demek çok zor.

Eğer çalışanlar arasında güven ilişkisi bakımından sorunlar çıkmaya başlamışsa, bunun tek sorumlusu hibrit çalışma sistemidir demek de yanlış olur. Sorun ekibin yönetiliş şeklinde ve çalışanların karakteristik özellikleri ile ilgilidir. Yani hibrit değil de, full ofis çalışması yapılsa dahi benzer sorunlar devam edecektir diye düşünmekteyim.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Ekonomik açıdan hissedilir bir farklılık görmüyorum.

Evde çalıştığım zamanlarda sadece kahvaltı yapıyorum. Öğlen yemeği pek yemiyorum. Yemek konusunda ekstra bir masraf oluşmuyor. Ek olarak evden çalıştığımız günler için şirketin yemek ücreti ödemesi de dengeyi sağlıyor.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Bu yeni sürecin başlarında iş-özel hayat dengesi tamamen bozulmuştu. Uzun bir süre ekipler doğrunun ne olduğunu yaşıyarak anlamaya çalıştı. Zamansız toplantılar, bilgisayarın yanımızda olmasından kaynaklı her zaman iş beklenmesi çalışanları bir süre yıprattı.

Uzaktan çalışma sisteminde her toplantıya katılabiliyor olmak, çok kolay ulaşılabilir olmak da iş yoğunluklarında gözle görülür bir artışa neden oldu.

Ancak zamanla bu yapıya şirket de alışmaya başladı. En azından iş-özel hayat dengesini biraz daha koruyabiliyoruz artık.

Hibrit çalışma sistemine daha kolay adapte olmak için kuralların baştan konulması önemli.

Haftada kaç gün ofise gidilecek. Kesin belli olmalı ve bu takip edilmeli.

Kişiler her zaman ulaşılabilir olmalı. İletişim araçları mesai saatleri içinde her zaman aktif olmalı.

OKR mantığında çalışma yürütmek de işi kolaylaştırıyor bence. Herkesin hedefleri açık ve net oluyor ve evden de çalışsa ofiste de olsa ne yapması gerektiği belli oluyor.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Hibrit yapıya pandemi ile başladık ancak bu pandemi bitse dahi devam edebilir. Bununla ilgili şirketlerin istekleri dışında bir engel görmüyorum.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: IT ekipleri, muhasebe, akademi, insan kaynakları gibi destek birimler hibrit yapıya uygundur.

İyi bir planlama ile üretim tarafında ve ürün üzerinde çalışmak zorunda olmayan tüm ekipler hibrit yapıya uydurulabilir.

Mülakat No: 12

Unvan: Grup Müdürü

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Şu an çağımızın yeni normal çalışma düzeninin hibrit çalışma olduğunu düşünüyorum. İstanbul gibi trafikte çok uzun süre geçirilen ve işlerimizin hemen hemen tamamını bilgisayarlar üzerinden yaptığımız konjonktürde en verimli sistemin uzaktan ve gerektiğinde iş yerinden çalışma olduğunu görüyorum.

Biz faaliyet alanı olarak kurum içi mesleki eğitimleri düzenliyoruz. Online eğitimler operasyonel anlamda işimizi oldukça kolaylaştırdı. Aynı anda çok sayıda katılımcıya evinin konforunda ulaşabiliyoruz. Tabii ki özel olarak yüz yüze etkileşim gerektiren eğitimlerimiz için eski usul sınıf eğitimlerimize de devam ediyoruz. İkisinin bir arada karışımı o kadar güzel oturdu ki şu anda eskiden ne kadar zor yoldan yürütüyormuşuz diyoruz.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Ben ekibimin iş sonuçlarını takip ediyorum. Süreç boyunca da ara takip toplantılarıyla bilgilendirme alıyorum. Her daim kim ne yapıyor kaygısıyla aşırı denetim baskısı oluşturmaya prensip olarak karşıyım. Herkesin bireysel hedefleri, OKR'leri var, vakti geldiğinde kişi hedefini tutturamıyorsa hesabını verir. Bu süreçte biz rutin ekip toplantılarımızı yaparak bilgi akışının kesintisiz sağlanmasını başardığımıza inanıyorum. Bilgi kaynaklı iş sorunu konusu (evden veya ofisten çalışma fark etmeksizin, bilginin aktarımıyla ilgili kişinin bizzat kendisinden kaynaklı olarak) her zaman potansiyel bir risk. Bunun önüne geçmek adına hedeflerimizi SMART olarak verip, kim, ne zaman, ne koşulda ne yapacak konusunda açık ve net olmaya çalışıyoruz. Bu süreçte en büyük dezavantaj artan toplantı ve mail trafiği oldu diyebiliriz. Eskiden koridorda çay alırken hallettiğiniz bir konu için artık ekstra efor sarfetmek gerekiyor.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Kişiler birbirini eskiden beri tanıyorsa yeni düzende ciddi bir handikap yaşadıklarını düşünmüyorum. Ancak kuruma sonradan gelen birinin sadece online olarak görüştüğü kişilerle sıkı bağlar kurması tabii ki kolay değil. Bu süreçteki en büyük zorluk bu diyebiliriz. Bunu aşmak adına tüm ekibin aynı gün ofiste olması gibi bir karar aldık.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Hibrit çalışma sürecinde işe gidiş/geliş gibi konularda servisi kullanmama durumunda olanlar için benzin masrafından tasarruf oldu. Öte yandan kurumumuzun yemek yenmeyen günler için yemek yardımı yapması da bir avantaj oldu. Özellikle giyin konusunda daha az sarf nedeniyle giyime daha az ücret ödediğimi kendi adıma söyleyebilirim.

Öte yandan evden çalışabilmek için daha iyi teknik altyapı (Wifi), daha fazla enerji sarfı (elektrik), öğle yemeklerini evde geçirme gibi durumlar olunca yukarıdaki olumlu kısımlar da nötrlenmiş oldu. Ancak sabah 1 saat fazla uyumak maddi olarak karşılığı ölçülemese bile esenlik hali açısından çok pozitif.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Çok güçlü bir bireysel & takım performans değerlendirme sistemi olmazsa olmaz. Teknolojik altyapılar ve çalışanların bu teknolojik altyapıları kullanabilme yetileri ise bir diğer olmazsa olmaz.

Kurumumuz özelinde bu adaptasyonu yukarıda saydığım gereksinimleri sağladığımız için kolaylıkla sağladığımızı söyleyebilirim.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Yukarıda belirttiğim gibi yeni normalin bu olduğunu düşünüyorum. Artık eski usul taş toprak ofislerin, sabit masların dolapların yerini daha esnek, küçük ofisler alacak. Bu da yatırım maliyetlerine olumlu olarak yansiyacaktır.

Çalışan esenliği bakımından evleriyle de daha fazla ilgilenebilme, trafikte vakit kaybetmeme gibi avantajları nedeniyle çalışanların da hibrit çalışmaya olumlu bakıyor.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Hemen hemen her departman hibrit çalışmaya uygun. Özellikle zorunlu ofis kapanma sürecinde imkânsız denen süreçler dahi dijital olarak uzaktan yürütülebildi. Bilgi Teknolojileri tamamen online çalışma düzenine geçti. Bunun haricinde Akademi, ürün yönetimi, planlama, iletişim gibi departmanlarımız aktif olarak hibrit çalışıyor. İstisna olarak uzaktan çalışamayan yegâne departman aktif olarak canlı numune onaylamak durumunda olan, imalat kontrolü, fiziksel ürün kontrolü yapan departmanlar.

Mülakat No: 13

Unvan: Müşteri ve Pazar İç görü Uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Hibrit sistem dünyada ve Türkiye’de zaten kullanımda olan pandemi ile birlikte zorundalık haline gelerek dahada artan ve çok verimli olduğunu düşündüğüm bir çalışma sistemi. Gelişen dünya düzeninde artık eski usul sistemlerin hemen hepsi işlevsizleşmiş ya da işlevsizleşmeye doğru devam etmektedir. 8-5 haftada 5 gün ofis çalışma mantalitesi de bilimsel olarak verimsiz olduğu ispatlanan bir süreçtir. Bir gün değişmek/ölmek zorunda olan bu sistemin ömrünü pandemi çok kısaltmıştır.

Hibrit model çalışmada çalışan kişinin departmanı ve rolüne göre belirlenecek bir ofis/ev düzeni sağlanarak bu model uygulanabilir. Gerçekten ofiste ekiple olması gereken fiziksel materyalle çalışan kişilerde ofis daha yoğun çalışırken genelde tüm işini bilgisayardan halleden kişilerde ev daha yoğun olabilir. Fakat ofise daha çok gelmek zorunda kalan kişiler, sırf işleri bunu gerektiriyor diye bir nevi cezalandırılmaya maruz bırakılmamalıdır (İstanbul gibi bir yerde trafik, kalabalık havasız ofisler, işe göre hazırlanma zorunluluğu ekstra efor olduğundan ceza gibi görülebilir) bu nedenle bir ödül sistemi kurularak (prim, iş saatinde azaltma, farklı yan haklar vs.) ofise çok gelmek zorunda olanlara bir ekstra fayda sağlanmalıdır.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Çalışan ve çalışmayanın ayrımının kesinlikle 1. ve 2. Yönetici tarafından her türlü çalışma düzeninde çok fark edilebilir ve ayrıştırılabilir olduğunu düşünüyorum. Ofisteyken kişinin kesin full çalışıyordur anlamına geldiği ya da evde çalışanın kesinlikle çalışmadığı gibi bir konu olduğunu düşünmüyorum. Kesinlikle çalışmayanlar var evet evden ama bu konunun yöneticilerin sorumluluğunda özellikle bizim departman tarafında fark edilebilir ve ayrıştırılabilir olduğuna inanıyorum. Evden

çalışmayacak bir ahlaki yapıya sahip çalışanın, ofisten de çalışmasının efektifliği sorgulanmalı.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Dünya çok hızlı değişiyor ve her sistem bu değişime ayak uydurmak zorunda kalıyor. İş hayatı da bu değişime ayak uydurmak zorunda. İkili insan ilişkileri hatta evlilikler bile artık online üzerinden başlayarak ilerleyebiliyorken, çalışanların haftanın her günü birbirlerini görmelerine gerek olacağını düşünmüyorum. Çalışanları arasındaki duygusal ilişki ve güven insanların birbirlerini görmeleri ile değil bu tarz bir çalışma ortamının sağlanması ile sağlanır. Haftanın 5 günü insanlar birbirlerini görüyor diye birbirlerine daha çok güvenir ya da daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşur diye bir argümanın hiçbir bacağı yere sağlam basamamaktadır. Bu tarz argümanlar ezberden gelen yeniliğe karşı argümanlardır.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Hibrit sistem sayesinde şirkette giyilecek kıyafetten yolda harcanan benzine iş yeri için yapılması gereken fiziki hazırlığa kadar birçok noktada fiziki ekonomik fayda sağlanmaktadır. Fakat iş yerinin sunduğu bazı hizmetleri evde kendinizin (ısınma yeme içme vs.) sağlaması gerektiğinde bu durum size eksi fiziki ekonomik değer olarak dönmesi kaçınılmazdır tabii ki, fakat günümüzde çok kıymetli olan ve para ile satın alınamayan zaman kavramını kazandırdığı için dip toplamda aslında herkes artıya geçmiş olduğunun maalesef farkında değil.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendir misiniz?

Cevap 5: Sistemin kalıcı ve kuralları belli şekilde net olarak ortaya konulması ve ne olursa olsun sistemden vazgeçilmeden devam edilmesi yani bunun bir yaşam tarzı haline getirilmesi en önemli gereklilik. Bir diğeri ise insanları bu sistemin yarar ve

zararları hakkında konuşturmak ve mutabakat sağlamak açıklamak gerekliliği. Tepeden inme hiçbir sistem insanları tam olarak mutlu edemez.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Bugün olmasa bile yarın bu sistemlerin yerleşik olarak çalışma hayatına gireceğini düşünüyorum. Avrupa’da ülke bazında bu tip kararlar alınıyorken (4 gün çalışma ya da hibrit çalışma metodu resmi kabul edilen bölgeler vs.) sistemin sürdürülebilirliğinin tartışılması dahi absürt olduğunu düşünüyorum.

Eğer kuralları net ve uygulamadan asla vazgeçilmeyeceği çalışanlara deklare edilen bir sistemin sürdürülebilir olmaması mantık dışıdır. -bu noktada üretim yapan fabrika gibi işletmeleri dışarda bırakarak konuşuyorum.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Bütün departmanların hibrit çalışabileceğine inanıyorum. Sadece departman bazlı olarak hibritteki ofis/gün sayısının değişeceğini düşünüyorum. Örneğin hukuk, muhasebe gibi basılı dokümana ihtiyaç duyan birimler daha fazla ofis günü yaparken IT, pazarlama, strateji gibi birimlerin daha az ofis günü yapabileceğini düşünüyorum

Mülakat No: 14

Unvan: Dış Ticaret İş Geliştirme Uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Üretkenliği öne çıkaran hibrit çalışma düzeninin; çalışanları mesai saatini doldurmak kavramından kurtaran ve işi zamanında bitirmek noktasında motive eden kıymetli bir model olduğunu düşünmekteyim.

Hibrit modeldeki katma değerli kararın, ofis ve evden çalışma günlerinin oranlarının doğru belirlenmiş olmasıyla ilgili olduğunu düşünmekteyim.

Proje ve sistem kurma ekibinin bir üyesi olarak; tüm toplantılarımı iç/dış paydaşlarım ve iç/dış müşterilerim ile Teams uygulaması üzerinden online olarak yönetmekteyim ve sahada olmamı gerektirecek işlerim bulunmuyor. Bu noktada; 1 gün ofis, 4 gün uzaktan çalışma hibrit modeli ile ilerlemenin optimum fayda sağlayacağı görüşündeyim.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: İş takip ve bilgi akışının eksiksiz işletilmesi süreçlerinde, hibrit çalışma modelinin etkisi olduğunu düşünmüyorum. Bu kavramlar; tüm çalışma modellerinden bağımsız olarak, standart ve sürdürülebilir bir kurgu ile gözetilir ise mutlak başarı her durumda gelecektir.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo-duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Hibrit model ile çalışanların sadece iş hayatlarını değil; eş zamanlı olarak tüm gündemlerini çok daha kaliteli ve doğru enerji ile yönettiklerini gördüğümünden, bireylerin sosyo-duygusal ilişkilerine ve bunu ifade etme şekillerine pozitif yönde ivme kazandırdığını düşünmekteyim.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Evli ve çocuksuz bir birey olarak; aşağıdaki başlıklar altında özetliyorum.

Kişiler bazında farklılık gösterecektir.

- Olumlu etkiler

Ulaşım giderlerinde kazanç

Bireysel giderlerde kazanç (kişisel bakım, kıyafet vb.)

Genel giderlerde kazanç

Verimli ve zevkle çalışmanın performansına sağladığı katkı ve bu katkının da kişinin maaş zammı, terfi vb. başarılarına imza atmasını sağlayacak potansiyel ekonomik katkılar

- Olumsuz etkiler

Evden çalışılan günlerde, aralıksız çalışmayı gerektiren yoğun gündemli iş planı ile birlikte; dışarıdan yemek tedarik etmek (yemek yapmak yerine çalışmak benim tercihim, herkes için geçerli olmayabilir)

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Ofisten ve uzaktan çalışılan günlerde mesai saatleri ve yemek molası kavramlarına titizlikle yaklaşılmalı. Bireyler, kendi iş yoğunluklarına göre çalışma planlarını düzenleyebilir fakat yemek molasında ya da mesai sonrasına atılan toplantılar için yemekhanede, serviste katılım sağlanması beklentisi efektif olmayan çalıştaylara sebebiyet vermektedir.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Sürdürülebilir bir çalışma şekli olup, şimdiye kadar denenmemiş olmasını büyük talihsizlik olarak değerlendiriyorum.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Her gün saha çalışması gerektirmeyen, Gembayı zorunlu kılmayan birimler için hibrit çalışma modeli ile ilerlenmesi uygundur.

Mülakat No: 15

Unvan: Dış Ticaret Direktörü

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklayabilirsiniz?

Cevap 1: Pandemi dönemi ile “Ofiste fiziki olarak bulunmak başarı göstergesidir, performansın olmazsa olmazıdır, çalışanları verimliliğini ancak onları görerek sağlar ve ölçebilirim” görüşünü tamamen ortadan kaldırdığını düşünüyorum.

Çalışanların uzaktan da mevcut görevlerini fazlasıyla yapabildiği, iletişimin Teams veya Zoom üzerinden de sağlanabildiği, fiziki bir gereklilik değilse işyerinde bulunmak zaman ve mekân bağımsız dikkatin dağılmadığı bir ortam yaratıyor evden çalışmak. Kimi çocuklu ailelerde zorun olabilse de sabah çok erken kalmamak ve akşam vakitlice evde bulunmanın çalışanı son derece motive eden bir düzen olarak görüyorum. Önemli olanın Çalışanın şirkete bağlılığı, işine duyduğu motivasyon duygusu ve ölçülebilir performansı ile başarılı sonucu ürettiği sürece hibrit çalışmanın karşılıklı güven ilişkisinde son derece sağlıklı yürütülebildiğini kurum olarak da deneyimledik. Son 2 yıldır şirketimizi hızlı bir büyüme yaşamamasından ve envanter neticelerinden de göreceğimiz gibi hibrit çalışma düzeninde son derece başarılı bir süreç geçiriyoruz.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Hibrit çalışma düzeninde aslında günlük ekipler arası yapılan ASAKAL'leri çok daha sahiplenmemizden dolayı işin denetim noktasında eski ofis toplantılarından daha efektif ve sorunsuz olduğunu deneyimledik. Teams veya Zoom gibi dijital platformlar üzerinden yapılan toplantılarda etkileşimin çok daha pratik ve hızlı olmasından dolayı bilgi kaynaklı sorunların oluşması halinde hızlı bir şekilde düzeltici faaliyetleri konuşabiliyor oluyoruz.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Covid 19 Pandemi etkisiyle Hibrit düzende çalışmaya başladığımız Mart 2020 tarihinde bu yana yaklaşık 2 yıl geçti. Ofise hiç gelmediğimiz günler ile hibrit çalışma düzenine geçtiğimiz dönem değerlendirildiğinde haftada 1-2 gün ofiste bulunmanın ekip ruhuna ve aidiyet duygusunun kuvvetli kalmasına faydalı olduğunu da gördük.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Şirketler açısından daha ekonomik bir model olarak çıkıyor karşımıza. Şirketlerde kullanılan enerjinin düşmesi, kiralık servis ücretlerinde ekonomi, kiralık ofis alanlarının azaltılması ile daha düşük ofis maliyetleri olarak avantajlarını sayabiliriz.

Özellikle büyük şehirlerde yaşayanlar için trafiğe ve gaz salınımdan dolayı çevreye olan pozitif etkisi yadsınamaz. Çalışanlar için olumsuz etkisi ise evde kullanılan pahalı internet paketi giderleri, enerji ve beslenme maliyetlerinin artmasından dolayı aile bütçesine olumsuz etkisi bulunmaktadır. Sağlık açısından olumsuz etkileri azaltmak için ise spor yapmak isteyenlere spor merkezi üyelik desteği, ofis düzenindeki gibi ergonomik çalışma sandalyesi, ek monitör ve dijital toplantılardaki ses kalitesini iyileştirmek için kaliteli kulaklık sağlanması ile daha kaliteli bir ev çalışma düzeni için katkı sağlanmalıdır.

Hibrit çalışma düzeninin devamlılığı söz konusu olduğunda özellikle toplantı saatlerinin en fazla 45-50 dk ile sınırlı kalması, hafta sonlarına dikkat edilmesi, ofisteki gibi mesai saatlerinin evde de geçerli olduğu gerçeği ile hareket edilmeli ve öğle yemek saatlerine riayet edilmesi (Şirket tarafından kısıtlanmalıdır) fazlaca önem arz etmektedir. Bunlara uyulmaması çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Ofiste bulunduğumuz anlarda yoğun toplantılarımız olmasından dolayı artık çok fazla gürültüye maruz kalıyor ve akşam mesai bitiminde ciddi bir tükenmişlik sendromu yaşıyor oluyoruz. Üzerine bir de trafikte geçirilen 1- 2 saatlik

süre eklenince içinden çıkılmaz hale gelebiliyor durum. Kısacası ofis çalışma düzeninde sabah 06:00 sularında başlayan servi koşuşturması akşam 19 sularında sonlanıyor. Yani yaklaşık 13 saatlik bir zaman dilimi. Oysaki çalışanın ofiste bulunma zorunluluğu yok ise 07:15 gibi başlayan hayat 17:15'te bittiğinde çalışanın kendisine fazladan 3 saat daha konfor alanı yaratmasına sebep oluyor. Kendisi ve ailesine ayıracağı bu vakit Çalışanın şirkete bağlılığında da pozitif etki sağlamaktadır.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Sistemsel ve teknolojik ihtiyaçların giderilmesi ile uzaktan bağlantının eksiksiz ve hızlı şekilde temin edildiği noktada hibrit çalışma sistemine adaptasyon konusunda bir problem öngörmüyorum. Burada karşılıklı güvenin çok önemli olduğunu vurgulamakla beraber kritik bir konuda sorumlulukların ve yapılacak iş yükü analizlerinin sistemleştirilmesi ile performansın sürekli ölçülebilir olması kurumumuzun da hibrit çalışma sisteminin benimsemesi ile kurumumuzda da risk öngörmüyorum.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Pandemi sonrası süreçte hibrit çalışma sisteminin bugüne oranla daha da yaygınlaşacağını düşünüyorum. Dış ticaret departmanı olarak ekibin ofise bir bağımlılığı olmadığından (Bağımlılığı olmasa da fiziki olarak işlemleri oldukça ofise gelmesi gereken birimler haftada 1-2 gün planlı nöbet usulü hep ofiste bulundular ve bulunmaya devam edeceklerdir) farklı göreve sahip tüm ekiplerinin entegre çalıştığı ve birbirlerini beslediği dijital teknoloji düzenine sahibiz. Bunun sayesinde neredeyse çalışanın iş yapışına göre şekillenen istihdam modeline uygun yapıda olduğumuzu düşünüyorum. Performansımızı ofis çalışma düzeninin de olduğu gibi takip edebildiğimiz için nereden çalıştığımızın çok önemli olmadığı, dolayısıyla günlük 3 saatlere varan trafik etkisinin de olmayacağı dünyada kesinlikle sürdürülebilir olduğunu düşünüyorum.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Fiziki olarak müşteriye dokunması gereken Lojistik destek birimleri, idari ve teknik işler ile Mağazacılık ekipleri haricinde haftalık 1 ya da max 2 gün ofiste olacak şekilde tasarlanacak çalışma düzenine uygun gördüğüm departmanlardan aklıma gelenler;

Dış Ticaret Direktörlüğü, Uluslararası Lojistik, Buying ve Tedarik Zinciri, Endirekt Satın alma, Bilgisayar Teknolojileri (BT), Planlama, Dokümantasyon ve Süreç yönetimi, Uluslararası Alokasyon (ICA), Kurumsal Akademi, Store Merchandising.

Mülakat No: 16

Unvan: Müşteri ve Pazar İç görü Uzmanı

Soru 1: Hibrit çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bunu kendi kurumunuz özelinde ve kendi çalışma sisteminizi düşünerek önerilerinizle açıklar mısınız?

Cevap 1: Pandemi ile birlikte bundan önceki iş hayatım boyunca ne kadar çok zaman ve para kaybına sebep olmuş eski iş modellerimiz herkes gibi ben de farkına vardım. Hayatı düzenlemesi, sosyal ilişkiler anlamında eski çalışma düzenimizi sevsem de işime ve kendime daha verimli vakit ayırabildiğim ve daha az yorularak (gerek yolda trafikte gerekse kalabalık şirket kaosunda) çalıştığım için daha mutlu bir çalışan olduğumu düşünüyorum.

Hibrit model olabilir, “kesinlikle tamamen evden çalışmalıyız” ı savunanlardan değilim ama zorunlu olmaması gerektiğini düşünüyorum. Hibrit günleri esnetilebilmeli, keskin kurallar olmaması gerektiğini düşünüyorum. Kendi şirketimin haftada 3 gün hibrit modelde olmasını gün sayısı olarak fazla buluyorum. Kişiye seçebilmesi için alternatifler sunulabilir, bir hafta full gelip bir hafta gelmeme ya da geline günler haftada iki olursa o günleri seçebilme vs gibi.

Soru 2: Hibrit çalışma sistemini işin denetlenmesi ve yaşanılacak bilgi kaynaklı iş sorunları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 2: Çalışan ve çalışmayanın ayrımının kesinlikle 1. ve 2. Yönetici tarafından her türlü çalışma düzeninde çok fark edilebilir ve ayrıştırılabilir olduğunu düşünüyorum. Ofisteyken kişinin kesin full çalışıyordur anlamına geldiği ya da evde çalışanın kesinlikle çalışmadığı gibi bir konu olduğunu düşünmüyorum. Kesinlikle çalışmayanlar var evet evden ama bu konunun yöneticilerin sorumluluğunda özellikle bizim departman tarafında fark edilebilir ve ayrıştırılabilir olduğuna inanıyorum. Evden çalışmayacak bir ahlaki yapıya sahip çalışanın, ofisten de çalışmasının efektifliği sorgulanmalı.

Soru 3: Hibrit çalışma sisteminin çalışanlar arası sosyo duygusal ilişki ve güven ilişkisi bakımından nasıl değerlendirirsiniz?

Cevap 3: Pandemi döneminde işe başlayan bir çalışan olarak, daha ilk haftadan kendimi bir ekibin üyesi gibi hissetmiştim, bunda hem müdürümün hem de çalışma arkadaşlarımla ilgi ve özeni etkin olmuştu. Tabi ki eski çalışma düzenindeki gibi olsa her şey daha kolay ve hızlı olabilirdi ama bu da imkânsız değildi. Güven ilişkisine gelince ekip üyeleri birbirinin çalışıp çalışmadığını anlayabiliyor, 1.yönetici fark etmese de iç ekip ile görüşmeler yaparak nabzı tutabilir. Ekibin ilişkisini, dinamiğini de sağlam tutmak için ayda 1 kere aktiviteler, beraber çalışma günleri vs. ayarlanabilir. 3 ayda 1 büyük ekip toplantıları yapılabilir.

Soru 4: Hibrit çalışma sisteminin ekonomik açıdan hayatınıza olumlu ve olumsuz etkisini değerlendiriniz?

Cevap 4: Ekonomik açıdan olumlu olan yönleri tabi ki evde çalışıldığında harcanan masraf kalemlerinin işveren tarafından karşılanması: öğle yemeği, elektrik, internet, doğalgaz, su, çay, kahve gibi giderler. Olumsuz yönleri ise servis değil de özel aracı ile gidip gelenlerin benzin masrafı, 2 senedir evden çalışanların kıyafet ihtiyaçlarıyla oluşan kıyafet giderleri, evde bakıma ihtiyacı olan biri varsa onlar için ayarlaması gereken bakıcı, temizlikçi masrafları.

Soru 5: Hibrit çalışma sistemine adaptasyon hakkında gerekliliklerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bunu kurumunuz özelinde değerlendirir misiniz?

Cevap 5: Adaptasyon için kesin kararlılık, bu kararların tüm çalışanlara doğru aktarılması, adaletli bir sistem kurulması ve herkesin aynı çarkın içinde olduğu hissini verilmesi, tüm bunlar yapılırken çalışanların sisteme bakış açılarının genel olarak değerlendirilmesi ve ortak akıl ile karar verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kurumum özelinde adaptasyon henüz sağlanmadı bence.

Soru 6: Hibrit çalışma sisteminin sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap 6: Hayatımızın hiçbir döneminde pandemi öncesindeki gibi bir iş hayatımızın olmaması gerektiğini düşünüyorum yani her gün ofis düzeni bence pandemi ile beraber tüm dünya değişti ve ne kadar gereksiz olduğu özellikle büyük şehirlerde yaşayanlar için ne kadar zor olduğu anlaşıldı. Hibrit düzen kesinlikle sürdürülebilir geliyor kulağa, sürdürülebilir olmaması için çalışan açısından bence olumsuz bir durum yok.

Soru 7: Çalıştığınız firmada hangi departmanların hibrit çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap 7: Çalıştığım kurumda tanımadığım, tanısam da ne iş yaptıklarına çok fazla hâkim olmadığım bir sürü departman mevcut ama özetle günün sonunda evrak işi olmayan, eli her gün somut bir iş yapmayan, ürüne değmesi gerekmeyen, sadece bilgisayar ve internetle her yerden çalışabilecek tüm departmanlar bence hibrit çalışmaya uygun.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Levent BOZKURT

EĞİTİM

2018-.... – İstanbul Üniversitesi, Doktora, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

2015 - 2016 – Koç Üniversitesi, Executive Development Program

2010 - 2012 – İstanbul Üniversitesi, İngilizce İşletme Yüksek Lisans Programı, MBA

2002 - 2006 – Dokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği, İZMİR

1997 - 2002 – Hilmi Fırat Anadolu Lisesi, Söke/AYDIN

1995 - 1997 – Bergama Anadolu Lisesi, İZMİR

DENEYİMLER

OZBİLİM MAKİNE 2023-...

Dijital Dönüşüm Yönetimi-Partner

COATS- COATS DIGITAL 2022-2023

Satış ve Pazarlama Müdürü - EMEA

Sorumluluk Alanı;

- EMEA bölgesindeki tüm satış süreçleri
- Hazır giyim sektöründe dijital dönüşüm uygulamaları için danışmanlık ve satış sürecinin yönetimi
- Süreç haritalandırma, ihtiyaç analizi, kaynak yönetimi, yalın yönetim ve üretim sistemleri, çözüm önerileri ve uygulaması

EREKS & ERA GRUP 2021-2022

Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürü

Sorumluluk Alanı;

- Satın alma, ürün geliştirme, tasarım ve pazarlama
- Yeni Pazar oluşturma,
- Tedarikçiler ve markalar arası iş birliği sağlama
- Yeni müşterilerle anlaşmaların sağlanması
- Müşteriler için yeni koleksiyonun hazırlanması
- Trend analizi
- Sürdürülebilir iş hacmi yaratma
- Mevcut Pazar yönetimi, Pazar yaratma ve kaynak yönetimi

Başarılar;

- LPP Grup (Polonya)-Reserved markasının şirket müşteri portföyüne kazanımı,
- Mevcut müşteri cirosunun ilk çeyrekte 1,2 Milyon Euro'dan 5,12 Milyon Euro'ya çıkarılması,
- Zamanında yükleme oranının (OTD) %51'den %95'e çıkarılması,
- İlk etapta Kalitede geçme oranının (RFT)%68'den %98'e çıkarılması
- Armani Grup ile prensipte anlaşma sağlandı.
- Devred markası ile anlaşma sağlandı ve üretim başladı.

Baykan Denim 2020-2021**İş Geliştirme Müdürü (Proje)****Sorumluluk Alanı;**

- Tüm tasarım, pazarlama ve satın alma aktiviteleri
- Yeni Pazar yaratma
- Tedarikçiler ve müşteriler arasında bağlantı kurma
- Yeni müşterilerle tüm anlaşmaların düzenlenmesi
- Müşterilere özel yeni koleksiyonların oluşturulması
- Trend analizi
- Sürdürülebilir iş modelleme
- Kaynak Yönetimi

Başarılar;

- LPP Grup – Reserved ile iş hacminin başlatılması
- 12 aylık periyotta yeni Pazar kaynağı yaratma projesi 6 ayda başarı ile sonuçlandırılmıştır.

SOKRATEXİİLE (Çevrimiçi Kaynak Platformu) 2019-2020

Kurucu;

Sorumluluk Alanı;

- Pazarın güvenilir kaynak problemine çevrim içi platformda çözüm bulunması
- Amaç, markalar ile nitelikli tedarikçilerin buluşturulması
- Açık arttırma yöntemi ile, şeffaf, izlenebilir ve sürdürülebilir kaynağın planlanması
- Kaynak yönetiminin sağlanması

Başarılar;

- Pandemi şartlarından dolayı, girişim askıya alınmıştır.

MAVİ 2015-2019

Kıdemli Teknik Müdür

Sorumluluk Alanı;

- Teknik kadronun Liderliği
- Ürün kalite standartlarının belirlenmesi
- Ürün kalite sorumluluğu ve üretimde oluşabilecek problemlere karşı önlem alma.
- Satın alma ekiplerine, ürün standardı ve maliyetler konusunda mentörlük yapılması
- Gerektiğinde hedef fiyatın teknik pazarlığı için satın alma departmanına mentörlük yapılması
- Ürünü ilgilendiren tüm projelere liderlik yapılması (PLC-Product Life Cycle)
- Tüm teknik toplantılarının yönetilmesi
- Ürünler hakkında son ticari onayların alınması
- Ara ve son kontrollerin yönetimi
- Yeni tedarikçi bulunması ve geliştirilmesi
- Departman bütçesi kontrolü

Başarılar;

- Kalite standartlarının yükselmesi için marka standartlar kılavuzunun hazırlandı.
- Mevcut tedarikçilerin gelişimi için eğitimler düzenlendi.
- Standartlar sayesinde, etik rekabet güçlendirildi.
- Tedarik zamanı %8 kısaltıldı. RFT oranı %75'ten %85'e çıkartıldı.
- Tedarikçiler ile açık maliyet anlaşmasına geçilerek, satın alma maliyetleri %7-8 oranında düşürüldü.
- Teknoloji departmanı ile ürün yaşam döngüsü hakkında dijital dönüşüm için haritalandırma yapıldı.

H&M 2013-2015**Production Merchandiser****Sorumluluk Alanı;**

- Ürün tarafında; doğru kalıp ve teknik detaylar hakkında, tasarım ve satın alma departmanlarını yönlendirme
- Nihai ürünün onaylanması ve üretime devri
- Üretim tarafında; OTD, RFT hedeflerinden sorumlu olma
- Talep geçilen modelin teknik dokümanlarının kontrolü ve yönetimi
- Kapasite, fiyat, kalite ve tedarik sürecinin yönetilmesi
- Satın alma pazarlıklarının yapılması
- Kalıp, kumaş ve dikiş detaylarının sağlanması
- Siparişin, onaylı numune ile aynı olması için QC ekiplerine liderlik
- Üretimde yaşanabilecek olası sorunlar için tedarikçilere liderlik
- Zamanında sevkiyatlardan, tedarikçinin teknik yeteneklerinden, iyileştirmelerinden veya ihtiyaçlarından sorumlu olmak,
- Gerektiğinde son kontrollerin yapılması

Başarılar;

- OTD oranı %96'ya, RFT oranı %94'e çıkartıldı

Marks&Spencer 2012-2013

İş Geliştirme (Erkek Giyim)

Sorumluluk Alanı;

- Doğru dikiş yöntemleri ile doğru kalıp, desen, kumaş ve iplik sağlayarak geliştirme ve üretim adımlarını destekleme
- Tasarımcıların hayallerini teknik standartlara göre gerçekleştirme
- Ürün grubuna göre üretici firmalardan alınan numuneleri inceleme
- İmalatçılara gönderilen numunelerin kritiklerini kontrol etmek ve üretime yönlendirmek.

Başarılar;

- M&S'ın Türkiye'deki takım elbise ve hazır giyim üretiminin gelişimi

TEMA Mağazacılık A.S. – LCW 2010 – 2012

Ürün Teknisyeni

Sorumluluk Alanı;

- Doğru dikiş yöntemleri ile doğru kalıp, desen, kumaş ve iplik sağlayarak geliştirme ve üretim adımlarını destekleme
- Teknik ve çocuk güvenliği standartlarına göre tasarımcıların hayallerini gerçekleştirme
- Ürün grubuna göre yerli ve yabancı üreticilerden alınan numuneleri inceleyerek minimum maliyetle giysi yapmalarını sağlama
- Uluslararası kalite ve güvenlik standartlarına uygun üretim sağlama

Başarılar;

- Uzak doğu tesisleri için ürün ve üretim standardizasyonunu yönetimi

VF Ege Giyim San ve Tic A.S., Soke-AYDIN 2005 –2010

İş Geliştirme (Kadın & Erkek Giyim)

Sorumluluk Alanı;

- Tasarım ekibini desteklemek. Tasarım klasörlerinin oluşturulabilmesi için gerekli teknik verilerin düzenlenmesi
- Türkiye'deki modelist ve ürün geliştirme ekiplerinin yönlendirilmesi,
- Giysilerin üretimi için en uygun maliyetli ve optimum sürece göre geliştirilmesi
- Numuneler için kumaş ve aksesuar envanterinin planlanması.
- Belçika'daki tasarımcılara prototiplerin sunulması.
- Giysilerin üretime hazır hale getirilmesi. Klasörleri üretim ekiplerine teslim edilmesi
- Teknik konularda üretim ekiplerine liderlik etme

Başarılar;

- Ürün geliştirme sorumluluğu Avrupa merkez ofisindeyken, Türkiye'de geliştirme merkezi kurulup sorumluluğun devri,
- Bu girişim, 1 geliştirici ve 2 terzi ile başlayıp, beşinci (5.) yıl sonunda 15 geliştirici ve 36 terziye yükseltildi
- Belçika'daki merkez geliştirme merkezinin tüm sorumlulukları, beş (5) yıl sonunda Türkiye geliştirme merkezine geçti

EĞİTİMLER;

- Sunum Yeteneği Geliştirme, BUMED
- İnsan Özellikleri, 2011 PERSONA Kişisel Gelişim Merkezi
- Stres Yönetimi, 2011 PERSONA Kişisel Gelişim Merkezi
- Takım Çalışması, 2011 PERSONA Kişisel Gelişim Merkezi
- Ürün ve Ürün Geliştirme, 6 ay, VF Europe (Belçika)
- Dış Ticaret, İzmir Ticaret Odası
- Beden Dili ve Konuşma Sanatı, 2005

YABANCI DİL;

- İngilizce (ileri seviye)

BİLGİSAYAR BİLGİSİ;

- MS Office
- Gerber

