

Arastırma Makalesi / Research Article

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

Levent BOZKURT^{1*} 
Muhteşem BARAN² 

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

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

Gönderilme Tarihi / Received: 01.09.2022

Kabul Tarihi / Accepted: 13.12.2022

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

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

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

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

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

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

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

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

1. GİRİŞ

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

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

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

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

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

olan argümanlarla ilgili değişkenleri etkileme potansiyeline sahiptir. Bu değişkenleri;

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

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

2. ESNEK ÇALIŞMA

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

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

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