



Covid-19 Sürecinde Evden Çalışmanın Örgüt Performanslarına Etkisi ve Örgütsel Değişim Süreçleri¹

The Effects of Working from Home on Organizational Performance and Organizational Change Processes in Covid-19 Process

Kemal ALBAYRAK

Doktora Öğrencisi, KTO Karatay Üniversitesi İşletme Fakültesi Konya/TÜRKİYE
ORCID: 0000-0002-7354-6384

ÖZET

Çin'in Wuhan şehrinde başlayarak bütün dünyayı etkisi altına alan ve bir pandemi dönemi yaşanmasına sebebiyet veren Covid-19 salgını, gerek günlük yaşamda gerekse iş yaşamında köklü ve radikal değişikliklerin yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Örgüt kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biri olan dış çevre faktöründeki bu beklenmedik değişiklik, bugünün kompleks dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için örgütsel değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Esnek çalışma koşullarının bileşenlerinden biri olan “evden çalışma” daha çok tercih üzerine kurulu bir kavramken şu an için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobilite kavramının revaçta olduğu bu süreçte, karbon işgücü yerine dijital işgücüne geçiş süreci hızlanmıştır. Entegrasyon sürecine en hızlı şekilde adapte olabilmek için, motivasyon ve iş tatmini büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, pandemi sürecinde evden çalışan üst düzey 10 yöneticiyle telekonferans yöntemi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen veriler doğrultusunda evden çalışmanın örgüt performansına etkileri ve örgütsel değişim süreçleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler; Covid-19, örgütsel değişim, evden çalışma, mobilite, motivasyon, iş tatmini

ABSTRACT

The Covid-19 epidemic, which started in Wuhan, China, which affected the whole world and caused a pandemic period, caused radical and radical changes both in daily life and in business life. This unexpected change in the external environment factor, one of the most important factors affecting the organizational culture, has made organizational change inevitable for organizations to survive and develop in today's complex world. While “working from home”, which is one of the components of flexible working conditions, is a concept based on preferences, it is a necessity for now. In this process, where the concept of mobility is in vogue, the transition process from carbon workforce to digital workforce has accelerated. Motivation and job satisfaction have great importance in order to adapt to the integration process as quickly as possible. In this study, the effects of home work on organizational performance and organizational change processes were investigated in line with the data obtained as a result of the interviews conducted with 10 senior executives working from home during the pandemic process.

Key Words: Covid-19, organizational change, working from home, mobility, motivation, job satisfaction

GİRİŞ

31 Aralık 2019 tarihinde 11 milyonu aşkın nüfusa sahip Çin'in Wuhan şehrinde etiyolojisi bilinmeyen 27 vaka tespit edilmiştir. Huanan Deniz Ürünleri Toptan Satış Pazarı ile bağlantılı olan vakalar Dünya Sağlık Örgütünün dikkatini çekmiştir. İncelemeler sonucunda bu hastalık “Covid-19” olarak adlandırılmıştır. İlaç tedavisi olmayan bu hastalığın önüne geçebilmek için sosyal izolasyonun hayati önem taşıması, insanların evlerinden çıkmamasına yol açmıştır ve bu süreç toplumsal hayatın yeniden şekillenmesine sebebiyet vermiştir.

¹ Bu makale 13 Haziran 2020 tarihinde Online International Conference of COVID-19 (Concovid) kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

Dünya genelinde meydana gelen pandemilerin artması sonucunda dünyada sosyolojik ve politik değişimler yaşanmıştır. Birçok bilim insanı Covid-19 pandemisinin ardından yeni dünya düzeninin baş göstereceğini dile getirmiştir.

Günümüz dünyasında yaşanan yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme hareketleri örgütlerin her türlü değişime adapte olmalarını gerektirmektedir. Bu adaptasyon süreci; örgüt yapısını, örgüt amacını, örgüt içinde var olan teknolojiyi etkilemekte ve örgütleri değişim sürecine sürüklemektedir. Tüm bu süreçte örgütün sahip olduğu kültürü bunların dışında düşünmek mümkün değildir.

Değişim çabasının temelinde örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, performans seviyesinin artırılması, örgütün yeni koşullara uyum sağlaması ve örgüt mensuplarının motivasyon ve iş tatminlerinin artırılması gibi amaçlar bulunmaktadır.

Bireylerin kişisel yaşantılarını ve çalışma hayatlarını derinden etkileyen pandemi süreci bu bireylerin iş ile yaşam arasında bir denge kurma sorununun çözümünde farklı arayışlara gitmesine sebebiyet vermiştir. Bu süreç sonrasında çalışma yaşamında esneklik uygulamalarının artması sonucu, yalnızca işletmelerin değil çalışanların da memnuniyeti öncelikli seviyeye gelmiştir.

Örgüt Kültürü

Her örgüt, çalışanlarından maksimum seviyede performans almayı hedeflemektedir. Bunun için de çalışanlara somut olarak sunulan olanakların yanında soyut unsurların da etkisi azımsanamayacak derecededir. Her bir toplum ve grupta olduğu gibi örgütler de belli kültür anlayışlarına sahip yapılarıdır. Örgüt yapısı içinde yer alan bireylerin aralarında kurdukları etkileşim, kurdukları bireysel ve toplu iletişim münasebetleri, karşılıklı fikir aktarımları, ortak değerler ve normlar örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

Literatür araştırmasında yer alan araştırmacıların örgüt kültürü ile ilgili tanımlamalarına bakıldığında; Robbins (2001:510) örgüt kültürünü “ paylaşılan anlam ve sistemler bütünü” olarak tanımlarken, Hofstede (2010:6) “Kollektif olarak planlanmış düşünceler”, Schein(2010:16) ise “örgüt kültürü, bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili sorunların üstesinden gelmek için çabalarken deneyimlediği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Bu varsayımlar, örgüt içine yeni katılan elemanlara aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için rehberdir” olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler, iç ve dış çevre faktörleri olarak incelenebilmektedir. Mintzberg (1989)’e göre iç çevre faktörleri örgüt kültürü oluşumu aşamalarını ifade ederken, dış çevre faktörleri ise örgütün içinde yer aldığı toplum yapısı, kültürel değerleri, sektör yapısı, devlet, yasalar, tüketiciler ve rakipleri ifade etmektedir.

Günümüzde artan ve zorlaşan rekabet ortamı ve dış çevrede meydana gelen değişimler örgüt kültürünün önemini bir kademe daha arttırmıştır. Örgütlerin amaçları, politikaları ve stratejileri için örgüt kültürü önemli bir yere sahipken aynı zamanda yöneticiler için de bu stratejilerin yürütülmesinde yol gösteren bir rehber pozisyonundadır (Eren,1997:376).

Örgüt kültürü, belli stratejilerin yürütülmesinde yol gösteren bir rehber pozisyonu olması ile örgüt içinde oluşabilecek belirsizlikleri en aza indirirken aynı zamanda da belli fonksiyonları da üstlenmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları (Şahin,2010:25):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.

- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.

- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel Değişim

Günümüz dünyasına bakıldığında örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlü bir yapıya sahip oldukları için örgütler için değişime uğramak ve bu değişimlere adapte olmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler içinde yaşanan bu değişim çabaları bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde süreklilik arz etmektedir. Başarıyı elde etmek isteyen örgütler, sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygulayarak elde edilecek başarıyı kalıcı kılmak istemektedirler (Polat,2011:58).

Örgütsel değişim, bir örgütün içinde yer aldığı çevre ile bütünleşmesi ve bu çevrede meydana gelen değişimlere en hızlı şekilde adapte olabilmesi için kazandığı esneklikte rol oynayan tüm örgütsel ve yönetsel tutumların, örgüt içinde yer alan bireylerin yetenek, bilgi ve özelliklerinden faydalanarak sağlanan geliştirilme süreci toplamıdır (Öztop,2014:301).

Örgütün içinde yer aldığı çevrede meydana gelen değişimler örgütü girdiler açısından etkileyebilmekte ve örgütün dengesini bozabilmektedir. Çevrede meydana gelen değişimler etkisini arttırdıkça, örgüt hayatta kalabilmek ve yaşamsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için değişime gitme zorunluluğu yaşamaktadır. Her bir değişimin belli etkileşimlere sebebiyet vermesinden dolayı örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilmektedir (Yeniçeri,2002:102).

Miller (1998)'e göre üç temel sorun örgütü değişime yönlendirmektedir. Bu sorunlar;

- Rekabetçi pazar yapısından kaynaklanan sorunlar.
- İş gücünden kaynaklanan sorunlar.
- Toplumsal ve sosyal çevreden kaynaklanan sorunlar.

Örgütler tüm bu sorunlara çözüm bulabilmek için değişime uğrama mecburiyeti içinde kalmaktadırlar. Hussey (1998), örgütleri değişime zorlayan etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Rekabet
- Müşteriler
- Teknoloji
- Yeni düzenlemeler

Çevresiyle etkileşim içinde olan örgütün bu çevreyi etkileme ve değiştirme gücü yoktur. Bundan dolayı değişim sürecinde örgüt kendi içinde revizyona gitmektedir. Örgütsel değişimde örgütün unsurları ele alınmaktadır ve örgütsel değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Hitt vd. 2009:456).

Esnek Çalışma Yöntemi Olan Evden Çalışma

Örgütsel değişimi zorunlu kılan birçok etki örgütlerin çalışma yapılarında, istihdam yapılarında, üretim ile ilgili biçim, süre ve yerlerinde de değişimleri beraberinde getirmiştir. Tüm bu değişimler sonucunda örgütler klasik istihdam ve üretim olgusundan uzaklaşarak çalışma yaşamlarında esneklik uygulamalarına başlamışlardır (Doğrul ve Tekeli,2010:13).

Uygulanmaya başlanan esnek üretim, örgütlerde süreklilik ve kalite açısından klasik organizasyon yapısı yerine uzmanlık ve mobilitesi yüksek olan yeni organizasyon anlayışlarının oluşmasına ve uygulanmasına öncülük etmiştir. Bunun sonucunda da müşteri odaklı, kademe sayısı azaltılmış basit organizasyonlar oluşmuştur (Eryiğit,2000:2).

Küreselleşmenin ve yeni kapitalist sistemin içinde yer alan esneklik ilkesini en uç noktada benimseyen evden çalışma, hem zaman hem de mekan esnekliği kullanmaktadır. Başka bir ifade ile evden çalışanlar bütün esnek çalışanlar içinde en esneğidir (Sennett, 2010: 61).

Tanım olarak evden çalışma düşük beceri beklenen işçilerden, nitelikli ve mobilite sahibi yönetsel seviyede çalışmayı gerektiren geniş bir işgücünü kapsayacak şekilde yapılabilmektedir (Huws ve Podro, 1995:5).

Tele çalışma (bilgisayar ve telefonla işini evden yönetme), iş etkinliklerinin büyük bir bölümünü içerisine alan esnek bir çalışma tarzı olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2012:404).

Bilgi toplumuna bağlı olarak çalışma hayatında yaşanan esnek çalışmanın bir alt uzantısı olan evden çalışmanın hem örgütler hem de örgüt içi çalışanlar için birçok olumlu yönü mevcuttur. En önemli avantajların başında evden çalışma ile işyerine bağlı önemli maliyet unsurları ortadan kalkabilmektedir (Koçak ve Kavi, 2010:69).

Evden çalışmanın örgüte sağladığı diğer avantajlar ise engelli istihdamında kolaylık sağlanması, iş gören devir hızlarının düşürülmesi, hastalık sürelerinin, devamsızlıkların ve fazla çalışma ödemelerinin azaltılması, iş tatminin ve iş gören verimliliğinin artırılması gibi çok sayıda yararlar sağlanmaktadır (Doğan vd. 2015:379).

İş Tatmini

Örgütlerde faaliyetlerin yürütmesinde en önemli faktör insan faktörüdür. Rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için gerekli verimlilik ve etkinlik ancak çalışanların dinamizmine bağlıdır. Çalışanların örgüt içinde yüksek performans göstermeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ancak onların yaptıkları işten tatmin olmaları ve motivasyonlarına bağlıdır (Karadeniz ve Yavuz, 2009:507).

Örgüt içinde yer alan bireylerin iş tatmininin sağlanması yönetimin üstlendiği en önemli görevlerdendir. Elde edilen tatmin sonucunda kuruma bağlılık ve kalite de artacaktır. Yöneticiler, örgüt içinde iş tatminini sağlayabilmek için alternatif stratejiler oluşturmaya yönelik uğraş içinde olmaları beklenmektedir (Tietjen vd.1998: 226).

İş tatmininin en önemli özelliği zihinsel olmasından çok duygusal bir kavram olmasıdır. İş tatmininin kişisel olmasından ötürü yöneticinin yapması gereken şey, işgörenlerin optimum seviyede bir tatmin düzeyine çıkmalarını sağlamaktır. Yapılan çalışmalarda, iş tatmini örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

İşcan ve Sayın (2010), iş tatmininin boyutlarını şu şekilde sıralamıştır:

- İşin niteliği
- Ücret
- İşyeri Çalışma Koşulları
- Terfi fırsatları
- İş yerinde beşeri ilişkiler

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çin’de başlayarak Dünya genelini pandemi sürecine sürükleyen Covid-19 virüsü, bir çok ülkenin hızlı önlemler almasına sebebiyet vermiştir. Türkiye Cumhuriyeti özellikle hükümete bağlı olarak kurmuş olduğu bilim kurulu ile bu süreci detaylı bir şekilde analiz etmiş ve bu analizler sonucu almış oldukları önlemler kapsamında yer alan sokağa çıkma yasakları uygulayarak ve tüzel firmalar için esnek çalışma ödenekleri geliştirerek örgütleri evden çalışma sistemine yönlendirmiştir.

Bu süreç öncesine kadar esnek veya evden çalışma modellerine sahip olmayan birçok örgüt için ilk etapta süreç yönetimi ve örgüt performansının nasıl olacağı konuları kuşku uyandırmıştır. Türkiye’de 10 Mart 2020 tarihinde görülen ilk vakadan yaklaşık 2.5 ay sonra yapılan bu çalışma ile pandemi sürecinde evden çalışmanın örgüt performansını nasıl etkilediği yapılan görüşmeler ışığında incelenmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma Covid-19 sebebi ile oluşan pandemi sürecinde evden çalışan farklı sektördeki örgüt yöneticilerinin evden çalışma ve örgüt performansı hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütsel değişim, özellikle pandemi sürecinde birçok örgüt yapısı için zorunluluk teşkil etmiştir. Bu çalışma ile örgütlerin evden çalışma modeli ile yeni bir örgüt yapısına geçiş yapmaları ve bu değişimin özellikle performans konusunda örgütleri ne anlamda etkilediği ortaya konmuştur. Bu bağlamda, çalışma Türkiye’deki örgütlerin uzun vadede çalışma haritalarını çizebilmeleri kapsamında önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, araştırma süresince yapılan literatür taramalarından elde edilen bulgular ışığında, her biri farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgüt yöneticileri olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda gerekli verileri elde etmek için telekonferans yöntemi ile düzenlenmiş olan görüşme formu 10 örgüt yöneticisi üzerinde uygulanmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Kolayda örnekleme yöntemine başvurularak Covid-19 sebebi ile oluşan pandemi sürecinde evden çalışan 10 örgüt yöneticisi ile yarı yapılandırılmış ve telekonferans görüşmesi gerçekleştirilmiştir ve veriler toplanmıştır. Pandemi sürecinde evden çalışan yöneticilerin her birine ulaşılamayacağı için kolayda örnekleme ile deneklere ulaşılmıştır.

Covid-19 pandemi sürecinde evden çalışmanın örgüt performanslarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bu çalışmada görüşmeler Mayıs ve Haziran aylarında yapılmıştır. Her bir katılımcıya “Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu” verilmiş olup, çalışma sırasında ve sonrasında isimlerinin ve diğer kişisel verilerinin gizli kalacağı, hiçbir dijital ortamda kaydedilmeyeceği ve paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu formu, tüm katılımcılar imzalamıştır. Metin içerisinde katılımcıların verdiği cevaplar “EA, Kamu, Erkek” şeklinde aktarılacaktır.

BULGULAR

Toplam 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olan görüşme ile ilgili katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

KISA AD	CİN SİYET	SEKTÖR	ÇA LIŞAN SAYISI
.Ö. Ş	Erkek	İlaç	370
.B. Z	Kadın	Moda	10
.Ö. H	Erkek	Tarım	17
.H. A	Erkek	Ağır Sanayi	480
.Y. F	Kadın	Finans	21
.E. H	Erkek	Eğitim	1200
.B. A	Erkek	Gıda	620
.M. S	Kadın	Tasarım	11
.A.S. Ü	Erkek	Kamu	410
0 .İ. E	Kadın	Hukuk	14

Tablo 1’de görüldüğü üzere, toplam 10 katılımcının 6 tanesini erkek, 4 tanesini ise kadın katılımcı oluşturmaktadır. 10 ayrı sektörde üst düzey yönetici pozisyonunda faaliyet gösteren katılımcıların bünyesinde toplam 3153 kişi istihdam edilmektedir. Bu katılımcıların ortak özelliği, pandemi döneminde enden çalışma modeli ile iş hayatlarına devam etmeleridir.

Covid-19 pandemi sürecinde evden çalışmaya başlayan katılımcıların bu süreç başlangıcında adaptasyon problemleri yaşayıp yaşamadıkları hakkında sorular sorulmuştur. Bu sorular ışığında özellikle ofis ortamı haricinde ofis dışında da işlerinin büyük bölümünü geçiren hukuk ve ilaç sektörü çalışanları ile ofisi sadece kullanmış olduğu teknolojik altyapıların orada olduğundan dolayı tercih eden tasarım sektöründeki katılımcılar herhangi bir adaptasyon sorunu ile karşılaşmadıklarını söylemişlerdir. Bu katılımcıların adaptasyonla ilgili düşüncelerinden bazıları şu şekildedir:

Avukat olduğumdan dolayı zaten iş yaşantımın büyük bir bölümü adliyede geçmekte. Ofisi davalarımın hazırlanmak ve dilekçe yazmak için kullandığımdan dolayı gerekli evrakları ofis yerine evden hazırlamak benim için bir adaptasyon problemine sebebiyet vermedi. (E.İ. Hukuk)

Ofisi kullanmamdaki sebep tasarımlarımı çizdiğim bilgisayar ve müşteri evraklarımın orada olmasından kaynaklanmaktaydı. Bu sürede ofisimde kullandığım teknolojik ekipmanları evime kurulumunu yaparak iş akışında kaldığım yerden devam ettim. (S.M. Tasarım)

Özellikle tarım ve ağır sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren katılımcılar ise yapmış oldukları faaliyetlerin yerinde ve hızlı karar verme ihtiyaçları taşınmasından dolayı bu süreç başlangıcında adaptasyon sorunu ile karşılaştıklarını bildirmişlerdir. H.Ö. (Tarım) bu süreci şu şekilde özetlemiştir:

Büyükbaş canlı varlık işletmesine sahip olmamdan dolayı evde olduğum süre boyunca şayet çiftliğimde bir problem çıkarsa o probleme nasıl çözüm bulacağım ve bu sorundan dolayı bir verimlilik kaybı yaşayıp yaşamayacağım konusunda korkularım vardı.

Evden çalışma süresi boyunca karşılaşılan problemler incelenmek istenmiş olup, katılımcılardan yaşadıkları problemler hakkında görüşleri alınmıştır. 10 katılımcının 7 tanesi mesai kavramını evde uygulayamadıklarını ve zaman yönetimini uygulayamadıklarını bildirmişlerdir. Finans sektöründe çalışan bir katılımcı zaman yönetimi ile ilgili yaşadığı problemi şu şekilde anlatmıştır:

Normal şartlarda saat 18:00'da bitirdiğim finansal tablo analizleri ve raporlamalarımın evde olduğum sürede mesai kavramı olmadığı için bitiremediğimi farkettim. İşlerin birikmesi ise ilerleyen zamanlarda daha da fazla iş yüküyle karşı karşıya kalmama sebebiyet verdi. (F.Y. Finans)

Pandemi döneminde evden çalışma ortamının oluşması bazı katılımcılar için yüz yüze görüşme yapamamalarından dolayı problem teşkil etmiştir. Özellikle ilaç sektöründe, eğitim sektöründe ve ağır sanayide çalışan katılımcılar işleri gereği her bir prosedürü yüz yüze görüşme ortamlarında yönettiklerini ve uzaktan bağlantı kurmanın kendileri için negatif etkilediğini söylemişlerdir. Katılımcılardan bir tanesi bu durumla ilgili şu ifadeleri söylemiştir:

Öğrenciler ile yapmış olduğumuz dersleri online platformlar üzerinden gerçekleştirmek ve ekranda sadece kendi görüntümü görmek dersin akışı konusunda bazı problemlere sebebiyet verdi. Yüz yüze yapmış olduğumuz derslerde öğrencilerin derse katılımı ve kurmuş olduğumuz gözlemleri sayesinde anlatılan konuya hakimiyet seviyeleri daha yüksek olurken, online eğitimde bu seviyelere çıkamadığımızı düşünmekteyim. (H.E. Eğitim)

Evden çalışma problem haricinde bazı katılımcılar için de motivasyon ve aile içi iletişim konusunda katkı sağladığı görülmektedir. Evli ve iki çocuk sahibi bir finans danışmanı katılımcı evden çalışma süresince yaşadığı olumlu aile içi iletişimi şu şekilde açıklamıştır:

Normal şartlarda ben işe gittiğimde çocuklarım hala uyuyor olurken şu anda onlarla beraber hareket etmek, özellikle hafta içi yapmamış olduğumuz öğle yemeklerini beraber yemek, onların yanında olmak beni çok olumlu etkiledi. Hem işlerimi uzaktan yönetirken hem de çocuklarımla vakit geçirmek alışık olmadığım bir davranış ve bu davranıştan çok memnunum. (F.Y. Finans)

Katılımcılardan bu süre zarfında kendi ve iş performanslarını değerlendirmeleri istendiğinde tasarım sektöründe çalışan katılımcının müşteri kaybı yaşadığı ve bu kaybın üretkenlik açısından kendisini olumsuz etkilediği görülmektedir.

Özellikle tarım ve ağır sanayi sektöründe faaliyet gösteren katılımcılar, yaşadıkları adaptasyon ve yüz yüze görüşmem problemlerinden dolayı verim kaybı yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Lakin moda, hukuk ve eğitim sektöründe çalışan katılımcılar ise evden çalışma ile tam gün plan yapabildiklerini ve bu sayede özellikle üretkenlik anlamında performanslarının arttığını söylemişlerdir. Hukuk sektöründe faaliyet gösteren katılımcı bu süre zarfında biriken dosyalarına tekrar göz atabilme fırsatı bulduğunu söylerken, eğitim sektöründe faaliyet gösteren katılımcı ise yapmaya başladığı ve yapmak istediği bilimsel çalışmaları tamamlama konusunda başarılı olduğunu söylemiştir. Moda sektöründe faaliyet gösteren katılımcı üretkenlik artışı ile görüşünü şu şekilde aktarmıştır:

Moda sektöründe yeni trendleri yakalamak ve bu trendlere uygun çizimler yapmak ve tasarlamak tamamen bir konsantrasyon isteyen bir davranış. Günlük iş yaşantısında rutin ofis işlerinden dolayı konsantre kaybı yaşarken bu kayıplar evden çalışma süresince yok oldu ve bu durum karşısında üretkenlik açısından benim için çok başarılı oldu. (Z.B. Moda)

Katılımcılara bundan sonraki süreçte sürekli evden çalışma modelini benimseyip benimseyemeyecekleri sorulduğunda ilaç, hukuk ve moda sektörlerinde çalışan katılımcılar bu düşünceyi bir ölçüde kabul ettikleri görülmektedir. Bu durumda karşılaşacakları sorunun müşterileri ile olan ikili ilişkilerinin azalacağını ve yeni müşteri bulmada zorlanabileceklerini ve var olan müşterilerini ağırlama konusunda çekinceleri olduklarını dile getirmişlerdir.

Diğer katılımcılar ise evden çalışma modelinin kendileri için mümkün olmadığını fakat çalışma ortamlarının ne denli büyük olduğunu ve ilerleyen zamanda bu ortamların küçültülmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Evden çalışmanın işyerine getirmiş olduğu maliyet tasarrufları konusunda düşünceleri katılımcılara sorulduğunda yol, elektrik, kırtasiye, yeme-içme gibi tasarrufların şirket adına sağlandığı görülsede evden çalışma ortamı için yapılan teknolojik altyapı maliyetlerini yapılan tasarruflardan daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu durum ile ilgili bir görüş şu şekildedir.

Normal zamanda yapmış olduğumuz firma incelemelerinin raporlarını ertesi gün mesai süresince ofisimizde gerçekleştirirken şu an bu işler ile ilgili çalışan her bir kamu personeline tablet temini ve uzaktan erişim altyapısı yapılmıştır. Bu yatırımların bütçesi incelendiğinde yılsonu bütçesini aştığımız görülmektedir. (Ü.A.S. Kamu)

Katılımcılardan, ilerleyen zamanda evden çalışanlar ile ofiste çalışanlar arasında bir ücret farkı olup olamayacağı konusu hakkında düşünceleri sorulmuştur. Evden çalışmaya ortamı ile sağlanan ofis giderlerindeki azalış toplam üretim maliyetlerinde bir maliyet düşüklüğüne sebebiyet vereceği için bu durum firmaların rekabet ortamında daha güçlü hareket edebileceklerini göstermektedir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir katılımcı şu şekilde görüşünü bildirmiştir:

İçinde bulunduğumuz gıda sektöründe ki kar marjı oldukça düşük seviyelerdedir. Bizim mavi yakalı ve beyaz yakalı olarak istihdam ettiğimiz iki çalışan grubumuz vardır. Mavi yakalı gruba üretimle ilgili oldukları için herhangi bir ücret değişikliği yapamamaktayız. Fakat özellikle beyaz yakalı grupta çalışan bazı personelimizi evden çalışmaya motive ederek bu personelden ofis gideri bakımından tasarruf edebiliriz. Beyaz yakalı personel kendi imkanları ile ofise geldikleri için evden çalışan ve ofiste çalışanlar arasında yol ücreti ilavesi yaparak adaleti sağlayabiliriz. Elde ettiğimiz ofis maliyetlerindeki düşüş bizim toplam maliyetimize yansıtacağı için piyasada daha kolay rekabet edebilir bir pozisyonda olabileceğiz. (A.B. Gıda)

SONUÇ VE TARTIŞMA

Paylaşılan anlam ve sistemler bütünü olarak adlandırılan örgüt kültürünün oluşumunda iç ve dış çevre faktörü etkin bir rol oynamaktadır. Özellikle artan rekabet ortamı ve dış çevrede meydana gelen değişimler, örgüt kültürünün örgüt kültürünün öneminin bir kademe daha artmasında sebebiyet vermektedir.

Dış çevrede meydana gelen değişimler örgütleri de değişime zorlamaktadır. Örgütlerde var olan başarının sürdürülebilirliği için örgütsel değişimin zorunluluğu kaçınılmazdır.

Bu çalışma yazında bir pandemi süreci içinde olan toplum ve bu durumdan etkilenen örgüt yapıları değişim süreci içindedirler. Örgüt yapıları klasik yapılardan uzaklaşarak mobilitesi yüksek yeni örgüt yapılarına dönüşmektedir.

Mevcut durum ile birlikte mobilite ile sağlanan esnek çalışma ilkesi sonucu şekillenen örgütler evden çalışma modeline hızlı bir şekilde geçiş yapmaktadırlar. Esnek çalışmanın bir

uzantısı olan evden çalışma modeli ile örgütler bu süreçte sürdürülebilirliklerini korurken, sürecin yeni olması da bir çok olumsuz etkinin oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Yapılan bu çalışmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve pandemi sürecinde evden çalışma modelini uygulayan 10 farklı katılımcı ile görüşme yapılmış olup, katılımcıların evden çalışma modeli hakkında deneyimleri ile bu modelin geleceği hakkında düşüncelerine yer verilmiştir.

Teknik altyapı eksikliğinin oluşabilmesi ve yaşanacak iş kayıpları korkusu bu süreçte katılımcıların adaptasyonunu negatif etkileyen faktörler olarak karşılaşılmıştır. Özellikle bir çok sektörün sahip olduğu bürokratik yönetim felsefesi sonucu doğan yetki karmaşası ve süreç kontorülü yüz yüze kontrol edememe sorun olarak adlandırılmıştır.

Mesai kavramının ortadan kalktığı evden çalışma modelinde zaman planlaması birçok katılımcı için sorun teşkil ederken, özellikle aile içi iletişimin artması motivasyon konusunda kendilerini olumlu etkilemiştir.

Özellikle müşteri portföyleri ile yüz yüze iletişim içinde olan sektör temsilcileri ve yoğun insan gücüne ihtiyaç duyulan sektör temsilcileri evden çalışmanın performans düşüklüğüne sebebiyet verdiğini söylemişlerdir. Bu süreçte performans ölçümünün tam ve en sağlıklı şekilde nasıl yapılacağı konusunda net bir düşüncenin oluşmadığı görülmektedir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar ışığında evden çalışanlarla iş yerinde çalışanlar arasında bir çıkar çatışmasının ileride doğup doğmayacağı ile evden çalışmanın örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkilerinin ne olacağı ilerleyen süreçte incelenmesi gereken konular olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Aksoy, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. Ege Akademik Bakış, cilt:12, sayı:3.

Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. cilt:7, sayı:1.

Doğrul, B. Ş., Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi. cilt: 2, sayı:2.

Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul.

Eryiğit, S. (2000). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma. Kamu-İş Dergisi. cilt:5, sayı:4.

Hitt, M. A., Stewart, B. ve Lyman W. P. (2009). Management. Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Hofstede, G. (2010). Cultures and organizations. Mcraw-Hill Book Company. London.

Hussey, D. (1998). Değişim Yönetimi. (çev: Ali Çimen). Timaş Yayınları. 1. Baskı, İstanbul.

Huws, U., Podro, S. (1995). Employment of homeworkers: Examples of good practice. Analytica Social and Economic Research Ltd. Working Paper, International Labour Office, Geneva.

İşcan, Ö.F., Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:21, sayı:1.

- Karadeniz, C., Yavuz, C. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun Tatmin Üzerine Etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. cilt:2, sayı:9.
- Koçak, O., Kavi, E. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. Sosyal Siyaset Konferansları. cilt:59, sayı:2.
- Miller, F. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. Public Personnel Management. cilt:27. sayı:2.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. Macmillan Publishers.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısına Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, cilt:19, sayı:1.
- Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior. Prentice Hall. New Jersey.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Sennett, R. (2011). Yeni Kapitalizmin Kültürü, (çev: Aylin Onacak). Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. Maliye Dergisi, sayı:159.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Nobel Yayınları, Ankara.
- Tietjen, A., Robert M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. Management Decision. cilt:36, sayı:4.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. Sayıştay Dergisi, sayı:80.