

Optimist Yayın Grubu'nun Armağandır. Parayla Satılamaz.



Uzaktan Çalışma

Sorunlar ve Çözüm Önerileri



Uzaktan Çalışma

Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kovid-19 salgınıyla birlikte bütün dünyada ofis çalışması büyük ölçüde uzaktan/evden çalışmaya dönüştü. Salgın, son yıllarda dijital teknolojilerin gelişmesiyle zaten yaygınlaşmakta olan evden çalışmayı, birden pek çok kuruluşun en önemli gündem maddelerinden biri haline getirdi.

Şimdi ekonomiler yavaş yavaş açılırken, genel kanı uzaktan çalışmanın ülkeler ve işletmeler arasında farklılıklar göstermekle birlikte değişik boyut ve biçimlerde daha da yaygınlaşacağı yönünde.

Çoğu epidemiyolojist, etkili bir aşıya erişim sağlanana kadar Kovid-19 salgınının tekrar edeceğini ve periyodik karantinaları öngörüyor. Sürü bağışıklığı elde edildiğinde bile, birçok çalışan evden çalışmaya devam edecek ve bazıları da kalıcı olarak uzak modellere geçiş yapacak. Hatta, finans yöneticilerinin dörtte üçü, çalışanlarının bir kısmını pandemi hafifledikten sonra tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçirmeyi planlıyor.

Bu durumda uzaktan/evden çalışmanın işletmeler ve çalışanlar açısından artı ve eksilerinin değerlendirilmesi ve getirdiği sorunların nasıl aşılabileceğinin araştırılması önem kazanıyor.

Uzaktan/evden çalışma deneyimlerini inceleyen araştırmacılar önemli bulgulara ulaşıyor. *LSE Business Review*'da yayınlanan incelemesinde Martin Walker özellikle şunu vurguluyor:

Sanal ekiplerin verimliliği

Evden çalışma veya sanal ekiplerde çalışma, yaygın olsa da Kovid-19'a kadar hâlâ bir azınlık faaliyetiydi. Birçok gelişmiş ülkede, yalnızca küçük bir yüzde daha çok evden çalışıyordu. Bu oran örneğin, İngiltere'de 2019'da yüzde 5'in biraz üzerindeydi. Karantinaya kadar diğer ülkelerde de benzer trendler vardı. Sonra bir anda evden çalışabilecek herkes evden çalışmak *zorunda bırakıldı*. Evden çalışmanın son zamanlardaki görünürdeki başarısından yola çıkarak çalışmanın geleceği hakkında hemen sonuçlara varmadan önce evden çalışmanın, özellikle de "sanal ekipler" in verimliliği hakkında ne kadar kanıtımız olduğunu değerlendirmek önemli.

Herhangi bir organizasyonda iletişim sadece resmi kanallara veya hiyerarşilere dayanmaz. Katılan herkesin utandırıcı veya resmi çizgiye ters bir şey söylenmemesi gerektiğinin farkında olduğu büyük ve resmi konferans görüşmesi, gerçekte neler olduğunu anlamanın çok kötü bir yolu olabilir. Resmi iletişimler, enformasyon paylaşmakla olduğu kadar kontrole de ilgili olabilir. Gayri resmi iletişim ağları organizasyonların işleyişinde vazgeçilmez bir role sahiptir. Sanal çalışma koşullarında bunun nasıl yürütülebileceği önemli bir problemdir.

Çalışmanın doğasında köklü değişikliklere gitmeden önce biraz daha rasyonel düşünmeyi teşvik etmek için, İngiltere'de kurulu Kanıt Odaklı Yönetim Merkezi (CEBMA) ile Merkez Çalışan ve Gelişim Enstitüsü (CIPD) birlikte sanal ekiplerin verimliliği hakkında var olan bilimsel kanıtları değerlendirdiler. Sanal ekipler hakkında hazırlanmış 350 raporu belirlediler. Bunlardan 29 temel araştırma ile 9 meta analizin sanal ekiplerin değeri ve karşılaştıkları zorluklar konusunda anlamlı katkılar içerdiğini buldular.

Analizlerinden bazı anahtar bulgular ortaya çıktı:

- Ekip sanallığı ekip verimliliğini azaltıyor; bir ekip ne kadar sanal olursa genel olarak o kadar az verimli oluyor.
- Bilgisayar aracılı iletişim, ekip verimliliğiyle ters orantılı; genel olarak ne kadar az yüz yüze iletişim olursa ekip o kadar az verimli oluyor.
- Fiziksel dağılma ve eşzamanlı olmama, ekip verimliliğiyle ters orantılı; sanal ekipler coğrafi ve zaman dilimi olarak ne kadar ayrı olursa o kadar az verimli oluyor. Aynı ortamda ve günün aynı vaktinde çalışmak genel olarak daha verimli.
- Ekip verimliliğini artırdığı bilinen faktörler sanal ekipler için daha da önem kazanıyor; sanal bir ekip için yüksek güvene, sosyal bağlılığa, enformasyon paylaşmaya ve etkin geçişken hafıza sistemlerine

(TMS) sahip olmak daha da önemli. Geçişken hafıza sistemi, ekibin toplu hafızasına gömülü bilgi türünü ifade eder. Bu kolektif hafıza üyelerine kimin neyi bildiğini söyleyen bir endeks sistemi gibi çalışır.

Problemleri kısmen azaltan bazı yöntemler var. Medya zenginliği, bir diğer adıyla artırılmış (görüntülü) video konferanslar sanal ekiplerin negatif etkisini azaltabilir. Ekipleri özellikle ekip çalışması konusunda eğitmek yardımcı olabilir, aynı şekilde ekip inşa etme eğitimi de; özellikle de sanal ekip ilk oluşturulurken... Sanal ekip belirli çalışma türleriyle ilgili olduğunda da negatif etkinin daha az olması muhtemel. Özellikle de çalışma tekrar edilebilir, ölçmesi kolay ve az ekip etkileşimiyle yapılabilir olduğunda.

Genel olarak bu bulgular yöneticiler ve organizasyonlar için sert bir uyarı: Yüz yüze olan ekiplerle karşılaştırılınca, sanal ekipler daha düşük ekip içi güven, sosyal bağlılık, iletişim, mutabakat ve enformasyon paylaşma sergileme eğilimindedir ve genellikle daha az geçişken hafızaları vardır.

Sonuç olarak, sanal ekipler genellikle yüz yüze olan ekiplerden daha az verimlidir. Ama fazladan çaba gösterilerek (ve masraf ederek) bu negatif etkilere karşı konulabilir. Organizasyonlar ekipleri daha sanal yapmak üzere uzun vadeli değişimlere gitmeden önce daha çok düşünmeliler.

Liderler Uzaktan Çalışmayı Nasıl Destekleyebilir?

MIT Sloan Management Review'da 350'den fazla insan kaynakları liderine ve başka çalışanlara Kovid-19 krizinde uzaktan çalışmaya geçişi desteklemek için organizasyonlarının attığı en anlamlı adımların sorulduğu bir anket çalışmasının bulguları inceleniyor.

Ama uzaktan çalışmaya geçişlerinde kendilerine yardımcı olanın neler olduğu sorulduğunda, cevaplayanların ancak yüzde 45'i donanım, Zoom ve Microsoft Teams gibi işbirliği platformları, yüksek bant genişlikli kablosuz internet veya ofis mobilyası dahil olmak üzere şirket tarafından temin edilen veya temin edilmesi için destek verilen teknolojilerden bahsetti. Kıdemli yöneticiler ev ofisi için gerekli olan şeylerin değerini bilmeyebilir ama bugün ilk defa uzaktan çalışan birçok çalışanın basit ihtiyaçları karşılanmamış durumda.

Yeni ev ofisi ekipmanı almak için para ayırmak veya çalışanlara evden çalışma teknolojisi kiti göndermek, organizasyonların tekrarlamak zorunda kalmayacağı bir ön yatırım. Ama diğer temalar, güncel evde kalma zorunluluğunun ötesinde de önemli kalacaktır.

Sıradaki beş prensip, araştırmamıza göre, liderlerin daha fazla dağılmış bir işgücünü daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir.

1 Sık, saydam ve tutarlı iletişimi koruyun. Çalışanlar evden çalıştığında, kendilerini organizasyonlarından kopmuş hissedebilir ve anketimize katılanların neredeyse yarısı (yüzde 47) uzaktan çalışmaya geçişlerinde etkili iletişimin şart olduğunu söyledi. Etkili iletişimin beş karakteristiği vardır: Sıktır, saydamdır, iki yönlü bir diyalogun parçasıdır, sürdürülmesi kolaydır ve devamlıdır. Bu iletişim prensipleri genel olarak yararlıdır ama bir şirketin işgücü değişik yerlere dağıldığında kritik önem kazanır.

Sıklık. İletişim sıklığını artırmak için birçok şirket CEO'nun günlük veya haftalık güncellemeler yapmasını kurumsallaştırdı ve bunları çalışanlar için gerçek zamanlı olarak erişilebilir hale getirdi. Çalışanların sıklıkla tercih ettiği iletişim şekline gelince, video güncellemelerinin ve çevrimiçi seminerlerin e-postalardan daha etkili olduğu belirlendi.

Saydamlık. Çalışanlar, verdikleri kararları açıklayan ve bu tercihlerin arkasındaki mantığı ortaya koyan liderleri takdir ediyor. En çok işe yarayan şeyleri sayarken “işin etkisi, karar verme, kurul geribildirimi ve liderlik zihniyeti konularındaki iletişimlerde sıklığı ve bütünsel saydamlığı” vurguladılar. Bir diğer insan kaynakları lideri “Kovid-19'un şirkete finansal etkisi konusunda saydam olmanın ve insanları işten çıkarmak yerine herkesi tutma tercihlerini tartışmanın” önemini belirtti.

İki yönlülük. Çalışanlar haftalık nabız anketleri ve özel Kovid-19 e-posta hesapları gibi anonim geribildirim paylaşımları yapmalarını ve gerçek zamanlı sorular sormalarını

sağlayan araçlara tutarlı bir şekilde değer veriyordu. Sanal meclis toplantıları ve şömine başı sohbetleri çalışanların endişelerini ifade etmeleri ve soru sormaları için bir başka imkândı. Bazı işverenler çalışanların sorularını ve endişelerini dinlemeye odaklanan, cevap verecek doğru kişiyi bulan ve cevapları hızlı ve geniş bir şekilde tüm organizasyona iletten Kovid-19 yanıt ekipleri oluşturdu.

Sürdürülmesi kolay. Bazı yanıt verenler, uzaktan çalışma ve Kovid-19 gibi meselelerde enformasyon merkezleri kurulmasını vurguladı. Nitelikli kaynaklar olarak sayılanlar; günlük olarak güncellenen sıkça sorulan sorular, trend olan konularda sanal eğitim kaynakları (sanal ekipleri yönetmek ve çevrimiçi toplantılara liderlik yapmak gibi), liderlerin arşivlenmiş video mesajları ve çalışma arkadaşlarının uzaktan çalışmadaki başarı hikâyeleriydi. Ayrıca hastalık izinleri, molalar ve beklenen çalışma saatleri gibi Kovid-19 sırasında özellikle önemli olan insan kaynakları politikalarında açık yönlendirici ilkeler iletme ihtiyacı belirtildi.

Tutarlılık. Etkili iletişimde en çok belirtilen engel organizasyonun farklı kısımlarından çelişkili mesajlar gelmesidir. Farklı fonksiyonlar (insan kaynakları, finans, hukuk ve operasyonlar) ön cephe çalışanları, uzaktan çalışanlar, satıcılar, taşeronlar, danışmanlar ve müşteriler de dahil olmak üzere tüm sosyal paydaşlara uyumlu mesajlar göndermeli. Orta düzey yöneticiler ve ön cephe ekip liderleri iletişimlerinin üst ekibin mesajlarıyla uyumlu olduğundan emin olmalı.

2 Fiziksel ve zihinsel sağlık için destek sağlayın. Küresel pandeminin ortasında ankete cevap verenler şirketlerin sağladığı Kovid-19 testlerine, maskelere, grip aşularına çalışanlarının fiziksel esenliği için yapılan pozitif birer davranış olarak işaret etti.

Uzaktan çalışanlar açısından sosyal izolasyon yeni bir meydan okuma değil (hatta uzaktan çalışanların 10'da 6'sı Kovid-19'dan önce de kendilerini izole hissettiklerini söyledi) ama pandemi bu sorunun odak noktasına gelmesine yardımcı oldu. İzolasyonla savaşmakta en etkili adım, anketimize göre, yöneticilerin çalışanlarının profesyonel ve kişisel olarak nasıl olduğunu düzenli olarak kontrol etmesidir.

Öğle yemeği toplantıları, kahve molaları, çevrimiçi eğitimler, mutlu saatler gibi sanal sosyal aktiviteler de şirketlerin sosyal izolasyonu yenmeye yardımcı olmak için yapabilecekleri şeyler arasında sıklıkla sayıldı. Çevrimiçi mutlu saatler ve yoga dersleri gibi şeyler sosyal bağlanmayı kolaylaştırmanın iyi bir yolu ama liderlerin kişisel olarak ekipleriyle temas kurmasının yerine geçemez.

Daha genel olarak, çalışanlar duygusal desteği takdir ediyor, özellikle de kıdemli yöneticilerden geliyorsa. Örneğin bir CEO, Kovid-19 testi pozitif çıkan her çalışanını aramış, bir diğeri ise her çalışanına enfes kurabiyeler ve kişisel bir not göndermiş. Bir perakendecinin kıdemli yöneticileri ihtiyacı olan çalışanları için fon oluşturmuş ve kendileri de kişisel olarak büyük katkıda bulunmuşlar.

Çalışanlar ayrıca stresin üzerinden gelmelerine yardımcı olmak ve zihinsel esenliklerini korumak için tasarlanan kurumsal inisiyatiflere özellikle değer veriyor. Bu tür inisiyatifler olarak; zihinsel esenlik konusunda çevrimiçi tartışma başlatmak, zihinsel esenlikle ilgili kaynakları paylaşmak, anonim tele-sağlık danışmanlık hizmetleri ve yöneticilere ekipleriyle stresi ve zihinsel esenliği nasıl tartışacakları hakkında koçluk yapmak belirtiliyor.

3 Dağılmış çalışanların üretken ve angaje kalmalarına yardımcı olun. Uzaktan çalışma üretkenliği artırabilir, özellikle de çalışma arkadaşlarıyla asgari işbirliği gerektiren ve yalnız yapılan işlerde. Ama çalışanların diğer ekiplerle işbirliği yapması gerektiğinde, evden çalışma üretkenliği azaltabilir. Etkili bir kısa vadeli adım, anket sonuçlarımıza göre, liderlerin kilitleme sırasında üretkenliğin azalabileceğini kabullenmesi ve çalışanlara bunun kabul edilebilir olduğunu bildirmesi.

Ama uzun vadede, organizasyonların uzaktan çalışanların performanslarını değerlendirmesi gerekecek. Birçok işveren henüz bu kodu kıramadı. Araştırma, uzaktan çalışmayı seven çalışanların organizasyonlarının gösterdikleri performansı nasıl algıladığı ve ödüllendirdiği, terfi şansları ve görev beklentileri konularında olumsuz konuşmasının daha muhtemel olduğunu buldu. Daha fazla çalışma uzaktan yapıldıkça, organizasyonlar üretken çalışanlarını ofiste yeterince yüz yüze zaman geçirmediği için cezalandırmadıklarından emin olmak için performans değerlendirmelerini yeniden düşünmelidir.

Sık yapılan kısa toplantılar üretkenliği artırabilir. Çalışanlar toplantı konusunda normal şartlarda homurdanabilir ama anketi yanıtlayanların birçoğu günlük ekip toplantılarının uzaktan çalışırken odaklı ve bağlı kalmalarına yardımcı olduğunu söyledi. En iyi davranışları ve uzaktan çalışmayla ilgili önerileri paylaşmak için yapılandırılan mekanizmalar da popülerdi. Bir şirketteki yöneticiler ve ekip üyeleri herkesin katıldığı, haftada iki kez yapılan toplantıları uzaktayken nelerin iyi işlediğini (ve işlemediğini) paylaşmak için kullandılar ve başka bir şirket de çalışanlarının başarı hikâyelerini toplayıp internette yayınladı.

4 **Uzaktan çalışma-yaşam dengesi paradoksunu yönetin.** Çalışma-yaşam dengesine gelince, uzaktan çalışma bir paradokstur. Diğer yandan, evden çalışmak işe gidip gelmeyi azaltır ve insanların düzenlerini ayarlamasını ve aileleriyle daha fazla vakit geçirmelerini sağlar.

Diğer yandan, evden çalışma, çalışanların 7-24 uygun olmaları ve daha fazla saat çalışmalarını gerekiyormuş gibi hissetmelerini getirebilir ve profesyonel ve kişisel hayatları arasındaki çizgiyi bulanıklaştırabilir. Araştırmalar tutarlı bir biçimde yüz yüze çalışanlara kıyasla uzaktan çalışanların daha fazla saat çalıştığını gösteriyor. Uzaktan çalışma şart olduğunda ve çocukların okulları ve bakım tesisleri kapalı olduğunda, elbette, çalışma ve kişisel yaşam arasındaki sınırı korumak çok daha zordur.

Çalışanların çalışma-hayat dengesini yönetmelerine yardımcı olmak için en popüler yöntem, kişisel sorumlulukları

için düzenlerini ayarlamalarına izin vermektir. Diğer popüler politikalar arasında aile sorumluluklarını karşılamak için çalışanların iş yüklerini ayarlamak ve ücretli izin almalarını kolaylaştırmak da vardı.

5 Stratejik önceliklerinizi kaybetmeyin. Kovid-19 salgınından önce S&P 500 şirketlerinin yüzde 70'inden fazlası stratejik öncelikler (organizasyonun odağını gelecekteki başarı için en önemli tercihlere yönelten ileri görüşlü hedefler) yayınlamıştı. Yaygın stratejik önlemler arasında ürün ve hizmetleri geliştirmek, inovasyonu hızlandırmak, operasyonları daha verimli kılmak, yetenek geliştirmek ve dijital dönüşümü başlatmak vb. vardı.

Hayatta bir kez görülecek bir krizin liderlerin dikkatini mevcut önceliklerden uzaklaştırması anlaşılabilir ama bu bir hatadır. Birçok örnekte, Kovid-19'dan önce getirilmiş stratejik hedefler gelecekte aynı önemi koruyacaktır veya önemleri daha da artacaktır. Ama uzaktan çalışmaya geçiş, bu hedefleri elde etmede yeni zorluklar getiriyor. Pazar payı edinmek en iyi durumda zor, pazar talebi çökerken daha da zordur. Liderler, çoğu çalışan evden çalışırken sağlıklı bir şirket kültürünü nasıl oluşturacaklarını ve sürdüreceklerini çözmeli.

Ama uzaktan çalışmaya geçiş, stratejik önceliklerde gidişatı hızlandırma fırsatları da sunuyor. Anketi yanıtlayanların birçoğu, organizasyonlarının karantina sırasında yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı en etkili adımı uzaktan

öğrenme olarak gösterdi. Uzaktan çalışmaya olan ani geçiş organizasyonlara var olan süreçleri verimliliği artırmak ve dijital dönüşümlerini hızlandırmak için yeniden düşünme fırsatı sunuyor.

Uzaktan çalışma bizimle kalacak ve yeni zorluklarla birlikte fırsatlar da getirecek. Tüm dünyadan organizasyonlar daha dağılmış bir işgücüne geçişle başa çıkmak için yönetim yöntemleriyle deneyler yapıyor. Daha işin başındayız ve bu yaklaşımların hangilerinin kalıcı olacağı belirsiz. Liderler kesin sonuç bekleyecek durumda değil; organizasyonlarının ve çalışanlarının uzaktan çalışmaya geçişlerinde yardımcı olmak için şimdi harekete geçmeliler. Umuyoruz ki ön bulgularımız belirsiz bir gelecekte yol bulmaya çalışan liderlere yardımcı olacaktır.

Optimist Yayın Grubu tarafından,
uluslararası kaynaklardan derlenmiştir.



Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.

Sertifika no. : 11971

Telefon : 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

✉ e-posta: optimist@optimistkitap.com

🌐 www.optimistkitap.com

🐦 facebook.com/optimistkitap

📘 twitter.com/optimistkitap

📺 www.youtube.com/OptimistKitap

📄 www.optimistkitapblog.com