

## SANAL ÇALIŞMA EKSENİNDE SANAL İŞGÖREN

Sevda DEMİRBILEK\*

### Özet

Pek çok örgüt küçülmekte ve yatay organizasyon yapılarını uygulama baskısı altında kalmaktadır. Hem enformasyon teknolojilerindeki ilerlemenin ve hem de örgüt yapısı ile yönetimindeki değişimlerin, sanal örgüt, sanal çalışma ve sanal işgörenin gelişimine katkı sağladığı açıktır. Bu makalenin amacı, sanal çalışmanın sanal işgören ve sanal örgüt üzerindeki etkilerini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Sanal işgören, sanal çalışma, sanal örgüt.

### Abstract

Many organizations have downsized and there are continuing pressures to implement increasingly horizontal organizational structures. Both the improvement of information technology and the changes of organizational structure and management is clear that the development of virtual organizational and worker is support. The aim of this study is to examine the effects of virtual work on virtual worker and virtual organization.

**Keywords:** Virtual worker, virtual working, virtual organization.

### GİRİŞ

Sanal gerçeklik, sanal uzay, sanal çalışma, sanal örgüt, sanal takım ve sanal işgören gibi kavramlar, günümüzde yüksek teknolojiye ofis ve çalışma trendi ile birlikte giderek yaygınlık ve önem kazanmaktadır. Pek çok örgüt küçülmekte ve yatay örgüt yapılarını uygulamak zorunda kalmaktadır.

Öte yandan, endüstri sonrası çağda endüstri toplumundan farklı olarak işin yeniden ev ortamında yapılması şeklinde bir eğilim söz konusudur. Bu bağlamda, gittikçe artan sayıda işgören, tele çalışma alternatifini bir çalışma biçimi olarak seçmektedir. Bu durum, işgörenlerin hem coğrafik

---

\* Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ve hem de örgütsel olarak dağılmasına yol açmaktadır. Belirtmek gerekir ki, sanal işgörenin yönetimi işletmedeki diğer çalışanların yönetimi ile benzerlik göstermemekte ve değişik bir çalışma biçimine sahip olan bu işgören, başarılı bir sanal takım üyesi olma ihtiyacı duymaktadır.

Makalede, sanallaşma kavramı üzerinde durulduktan sonra sanal işgörenin tanımı ve özellikleri ile çalışma biçimi ve sanal çalışmanın sanal işgören ve sanal örgüt üzerindeki etkileri incelenecektir.

## **I. Kavramsal Çerçeve**

### **A. Sanallaşma ve Örgütsel Açısından Anlamı**

Kavram olarak sanal, fiilen mevcut olmamakla birlikte, sanki varmış gibi görülen ve hissedilen anlamına gelmektedir (Koçel, Mart 2001: 361). Nitekim R. Sotto sanallığı, “gerçekliğe sadece bilişim ortamları ve iletişim teknolojileriyle hayata geçen ara birimler yoluyla erişilen uzay” olarak tanımlamıştır. Bu çeşit bir uzayın doğal bir özelliği, oyun hissi uyandırmasıdır (Sotto, January-March 1997: 42). Bir diğer anlatımla, sanal gerçeklik sanki oradaymış deneyimini yaratmak üzere şekil ve bilgilerin zaman ve uzay içerisinde yaratılmasını ve ulaştırılmasını ifade etmektedir. Sanal gerçekliğe örnek olarak tele-konferansla toplantı yapmak, evde oturarak süper marketten alışverişte bulunmak verilebilir (Akkirman, Ekim 2004: 7-8). Bu anlamda, sanal dünyaya adım atanlar kendilerini bir çeşit oyun ortamında bulmaktadır.

Örgütler açısından sanallaşmanın anlamı, çalışma alanları ile sosyal alanları geliştirme ve zenginleştirmeyle ilgilidir. Bu çerçevede örgütler, farklı amaçlarını gerçekleştirebilecek uygulamalar yapabilmektedir. Örneğin bir örgüt, çalışanlarını elektronik ajandalarını izlemek koşuluyla değerlendirmeye tabi tutabilmekte, müşterilerin ürünlerle ilgili düşüncelerini ileri sürmelerine ya da inter aktif bir web sayfası aracılığıyla hizmet almalarına olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca, ortaklarından her birine kendi tedarik zincirinin belli farklı bölümlerine erişme hakkı vererek veri tabanını onlarla paylaşabilmektedir (Panteli/Duncan, 2004: 427).

1950’lerde başlamakla birlikte, 1990’lı yıllarda olgunluk dönemine erişen ‘elektronik çağı’ yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde temel bir role sahip olduğu

‘yeni ekonomi’ aşamasına bırakmaktadır (Gates/Hemingway, 1999: 61). Yeni ekonominin başlıca özellikleri arasında esneklik, risk, belirsizlik ve değişimin yanı sıra ileri teknoloji, şebekeler (network) ve ar-ge yer almaktadır (Bozkurt, 2000: 197). Yeni ekonomi; “bilginin elde edilmesi”, “işlenmesi” ve “dönüştürülmesi” ile birlikte, “dağıtım” süreçlerini de kapsamaktadır. Bu üç temel süreç, bilginin işlenmesini, elde edilmesini, dağıtımını ve iletişimini sağlayan bilgisayar sisteminin fiziksel araçları yanında, insan yardımıyla bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işlemektedir. Bu anlamda yeni ekonomi, beşeri ve fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir (Aktan/Vural, 2004: 39).

Teknolojik altyapının gelişmesi, yaşamın her alanındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini de beraberinde getirmektedir. M. Castells (2000), iletişim ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği bu uzaysal dönüşümü Şebeke Toplumu Teorisi ile açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre, bir Şebeke Toplumunun enformasyon, küresel olma ve ilişki ağları şeklinde üç temel özelliğinden söz edilebilir. Bunlardan ilki bilgiyi üretme, işleme ve yönetme olup; işletme, bölge ya da ülke ölçeklerinde gerçekleşen her çeşit ekonomik faaliyetin verimliliğinde ve rekabet gücünde önemli bir etken niteliğindedir. Küresel olma özelliği ise, yeni ekonominin dünya ölçeğinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunun nedeni, ekonomik faaliyetlerin özünü oluşturan - finansal pazarlar, bilim ve teknoloji, mal ve hizmetlerin uluslar arası ticareti, ileri ve yardımcı işletme hizmetleri ve ulus ötesi firma faaliyetleri gibi - stratejik faaliyetlerden her birinin küresel bir platformda ya da belirli bir zaman kısıtı içinde gerçekleşmek zorunda olmasıdır. Öte yandan, işgücünün kendisi yerel olduğu halde, o da diğer ekonomik faaliyetler gibi küresel düzeydeki stratejik faaliyetlerin etkisinde kalmaktadır. Nihayet üçüncü özellik, bilgi toplumundaki ekonomik etkinliklerin esnek ilişki ağları biçiminde örgütlenmesidir. Bu esnek ilişki ağlarının temelini, şebeke örgüt ve onun bir özel biçimi olan sanal örgüt oluşturmaktadır (Castells, January-March 2000: 9-11).

Sonuç olarak, günümüzde sanal ekonominin gerçek devletten uzaklaştığı ve uzaysal olarak sınırlanmayan pazarın uzaysal olarak sınırlanan politik sistemlerden ayrıldığı gerçeğinden söz edilmektedir. Sanal ekonomi bağlamında, sanal örgütler üretimlerinin, pazarlama ve dağıtım kaynaklarının olduğu yerlerde kurulmakta ve internet yoluyla

fonksiyon yerine getiren yasal olarak kurulan şirket olarak soyut bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Grint, Aralık 1998: 380).

## **B. Sanal İşgören**

### **1. Tanımı**

İşin yeniden yapılanmasını konu edinen araştırmacılar, bir bilim-kurgu kavramını çağrıştıran siborg-çalışanı kavramını ileri sürmüşlerdir. N. Gerlach ve S. Hamilton'a (2000) göre, elektronik ve insanın ya da biyoloji ve bilgi teknolojilerinin birleşmesi olasılığı üzerine kurulan bu sistemler (siborg-çalışanlar), zihinsel çalışma biçimlerini etkileşimli çalışmaya göre uyarlayarak, örgütsel ve küresel bilgi yapılarını tek bir yaşayan organizma içinde toplayabilir (Gerlach/ Hamilton, 2000: 461-477'den aktaran Thorne, 2005: 583-584).

Günümüzde ise sanal örgüt içinde çalışanlar, bilgisayar ve iletişim teknolojileri üzerine kurulu enformasyon sisteminin bir parçası haline gelmektedir. Sanal işgören, örneğin veri bankalarını, kar marjlarını ve envanterleri yönetebilecek şekilde bilgilendirilir. Bu bağlamda sanal işgören, değişen çevreye sürekli uyum sağlamak amacıyla bilgi teknolojilerini kullanma yeterliliği olan esnek çalışanları ifade etmektedir. Bir diğer anlatımla, düşünceleri kavrayan ve bunları neredeyse hiçbir çaba harcamaksızın sanal örgütler tarafından geliştirilmesini olanaklı kılan ve örgütsel fırsatlar haline getiren çalışanlardır (Thorne, 2005: 585).

Başka bir bakış açısından ele alınacak olursa sanal işgören, çalışmasını sanal ofis veya sanal işyerinden yürüten çalışandır. Dolayısıyla, bu çalışanların işlerini tıpkı işletmenin fiziksel alanı içindeymiş gibi yapmalarını sağlayan yapılar, sanal işyerleri ya da sanal ofisler ile bunları meydana getiren teknolojik araçlardır. F. Crandall ve M. Wallace'e (1998) göre sanal işyeri, "insanların oluşturduğu ağ, işin herhangi bir zamanda, herhangi bir yerden yapıldığı ve geleneksel zaman, fiziki yerleşim, iş tanımları, ünvanlar ile piramit biçimli raporlama ilişkilerinin olmadığı işyeridir" (Crandall ve Wallace, 1998: 19'dan aktaran Akkirman ve Harris, 2004: 398). Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işin herhangi bir zamanda ve yerde yapılması da, esneklik sağlamaktadır.

## 2. Özellikleri

Sanal iş kendisine geniş bir işgücü ağı oluşturmasına rağmen, sanal işgörenin birtakım özelliklere sahip olmasının gerekliliği, işgücü seçeneklerini azaltmaktadır. Bu özelliklerin bazıları; değer ya da misyon temelli, çok yönlü iletişim yeteneğine sahip, karar verme gücü yüksek ve teknolojik sorunları çözebilme becerisi gösterebilecek nitelikte olmaktadır (Allert, March 2001: 56).

Sanal işgören, her şeyden önce üstün iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Bunun nedeni, geleneksel takımlardaki gibi yüz yüze iletişimin neredeyse olmadığı bir ortamda, çoğu kez görsel öğelerle desteklenmeyen bir iletişimin etkinliğinin sanal çalışmanın sürekliliği açısından önem taşımasıdır (Harvey vd., September 2004: 277). Doğal olarak, iletişimin sağlanması sadece yüksek iletişim becerisine sahip işgören çalıştırmaya değil, aynı zamanda gerekli bilişim altyapısının kurulması ve yönetim anlayışının oturtulmasına da bağlıdır (Stough vd., 2000: 370,373). Sanal işgören, bağlı çalıştığı işletme, takım veya çalışanlarla iletişim kurmasını sağlayacak olan teknolojileri en iyi şekilde kullanabilmelidir. Grup çalışmasına olanak tanıyan hazır yazılımların, çeşitli iletişim araçlarının kullanımı sanal işgören tarafından sorunsuzca gerçekleştirilmelidir ("Leading Virtual Teams", <http://www.seanet.com/>). Bir diğer anlatımla, sanal işgören yüksek vasıflı, bilgi işçisi sınıfına giren ve ileri düzeyde enformasyon teknolojilerini kullanabilen niteliklere sahip olmalıdır (Bozkurt, Ocak 2005: 205).

Sanal işgörende aranan bir diğer özellik ise, sanal çalışmaya yönelik motivasyon ya da psikolojik hazırlıktır. Sanal işgören, zamanının büyük bölümünü iş ortamından, iş arkadaşlarından uzakta ve yalnız geçirmektedir. Yapılan araştırmalar, çok sayıda sanal işgörenin, iş ortamından uzak olmaları yüzünden unutulmuşluk, dışlanmışlık ve izole edilmişlik duyguları taşıdığını ortaya koymuştur. Her ne kadar, Rank Xerox'un sanal çalışma programı kapsamında yapılan araştırma, sanal işgörenlerin terfi, ücret vb. motive edici araçlara değil de, işin kendisine normal işgörenlerden daha çok önem verdiğini bulgulamış olsa da, Kurland ve Egan (July-August 1999)'ın araştırmaları izole olmuş sanal işgörenlerin örgütsel adaletin dağıtımında yanlış algılara kapıldığını belirlemiştir (Kurland/Egan, July-August 1999: 50-506, 509-510. Ayrıca bkz., Kurland/Cooper, Spring 2002: 112, 117). Mann vd.'lerinin (2000),

İngiltere’de telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerinde faaliyet gösteren iki işletmede yaptıkları araştırmalarında da, katılımcıların % 57’si (14 sanal çalışan) sanal çalışmanın başlıca olumsuz yanı olarak izolasyonu göstermiştir (Mann vd., 2000: 678-679).

### 3. Çalışma Biçimi

Sanal çalışma, esnek çalışma düzenlemelerinden birisidir. Çok sayıda işletme, maliyetleri azaltmak ve farklı mekanlardaki nitelikli işgücünden faydalanmak amacıyla sanal çalışmayı teşvik etmektedir. Söz konusu yeni çalışma düzeninde bireyler, çalışma mekanını kendileri tercih edebilmektedir (Bozkurt, Ocak 2005: 207). 1970’li yıllarda uygulanmaya başlanan tele çalışma, zamanla yaygınlaşmış ve tele çalışma merkezleri ya da uydu ofisler ortaya çıkmıştır. Bir sonraki aşamada ise, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, çalışanın işe gitmesi yerine işin çalışanın olduğu yere gelmesini mümkün hale getirmiştir. Nitekim, evden çalışma, tele çalışma merkezleri, rezervasyonlu çalışma ve ortak ofis gibi tele çalışma uygulamaları 1980’li yıllardan sonra yaygınlık kazanmış ve bu gelişme sanal işyerine kadar uzanmıştır (Akkirman, Ekim 2004: 55-56). Bu bağlamda, sanal işyeri düzenlemeleri dörde ayrılarak incelenebilmektedir. İlki, çalışanların bilgisayar ve telekomünikasyon araçları aracılığıyla evlerinde, nadiren de şirketin sabit ofisinde çalıştığı tele çalışmadır (teleworking/telecommuting) ve çalışana esneklik sağlayarak verimliliğini artırmasına karşılık, asgari bir maliyeti bulunmaktadır. Rezervasyonlu çalışma (hoteling) ise, çalışanların sabit bir yer olmaksızın, gerek gittikleri yerdeki otel odalarında, gerekse işletmenin göstermiş olduğu mobil çalışma mekanlarında işlerini yürütmelerini ifade eder. Bu düzenleme, işyeri yer ve maliyetlerinde azalışa neden olurken; çalışanın işletmeye yönelik herhangi bir bağlılık veya aidiyet duymasını zorlaştırmaktadır. Üçüncüsü de, evde çalışma (home-based teleworking/home workers) olup, tele çalışmaya oranla daha düşük maliyetlidir. Sadece gerekli bilgisayar ekipmanı ile yüksek hızlı telefon hatları kullanılmaktadır. Bu şekilde, hem işletmenin gayrimenkul giderleri azaltılmakta ve hem de işgörene esneklik sağlanmaktadır. Ne var ki, kimi durumlarda ofis ekipmanının yetersizliği ya da işgörenin konsantrasyon eksikliği gibi sorunlar gündeme gelebilmektedir.

Dördüncü düzenleme de, tamamen seyyar çalışmadır (fully mobile). Bu şekilde çalışanların, çalışmaya ayrılmış herhangi bir evi ya da işletmeye ait bir mekanı bulunmamaktadır. Ofisleri arabalarıdır ve telefon ile diz üstü bilgisayar aracılığıyla iletişim kurup çalışırlar. Artan müşteri etkileşimi, bu yöntemin başlıca avantajıdır. Ancak uzun vadede, seyahat giderlerinden doğan sorunlar ile yönetimle yüz yüze yapılacak toplantıların kısıtlılığı çeşitli olumsuzluklara yol açabilmektedir (Helms/Raiszadeh, 2002: 241).

Sanal çalışmada temel olarak işgörenin işini yapmasını olanaklı kılan telefon, faks ve çevrimiçi bilgisayarlar gibi teknolojiler kullanılmaktadır. Teknolojinin artan gücü, nitelikleri ve taşınabilir hale gelmesi, uzak bir yerleşim alanından işin tamamlanabilirliğini artırmıştır. Digital Abone Hatları (Digital Subscriber Lines- DSL), kablo modemler ve internet üzerinden telefon görüşmelerine imkan veren uydu tabanlı VoIP (Voiceover Internet Protokol), bütünleşik mesajlaşma ve kablosuz erişim gibi teknolojiler sanal çalışmayı kolaylaştıran temel etkenlerdir (Mills vd., October-November 2001: 48-49). Bunlar sayesinde örneğin, bir tatil köyü (Bozkurt, Ocak 2005: 207) ya da bir otel odasından işler yürütülebilmektedir.

Bu teknolojilerin devreye girmeye başladığı 1980'li yıllardan itibaren çalışanlar, daha uzun çalışma saatleri, ağırlaşan iş yükü ve daha iyi zaman yönetimi uygulamaları konusundaki artan taleplerle karşı karşıya kalmışlardır. Örneğin, Avustralya'da 1982-1994 yılları arasında, tam zamanlı çalışanlar için ortalama çalışma saatleri haftada 42 saatten 45 saate yükselmiştir. 1994-2002 arasında giderek artan haftalık ortalama çalışma saatleri, 2002'de 50 saat ve üzerine ulaşmıştır. Ağustos 2002'de haftada 50 saat veya üzeri çalışan yaklaşık 1.7 milyon Avustralyalı, 1982 yılına göre 2 kat artış göstermiştir. Tam zamanlı çalışan işçiler arasında 50 saat ve üzeri çalışanların oranı da 1982'ye oranla % 20'den % 30'a yükselmiştir (ABS İş Gücü Anketi). Gerçekten, son yapılan araştırmalar geleneksel mesai gününe ait fiziksel sınırların ortadan kalktığını göstermektedir (Tapia, 2004: 307).

The Dieringer Research Group tarafından yapılan bir ankete (2004) göre, ABD'deki işgücünün yaklaşık beşte biri, dolayısıyla 24,1 milyon çalışan ayda en az bir gün evden çalışmaktadır. Bu da, 2003'e göre % 2,6'lık bir artışa işaret etmektedir. Tele-çalışma (teleworking), uzaktan

çalışma (remote working) gibi adlarla da anılan bu çalışma biçimi, sadece evden çalışmayı değil, internet, kablosuz iletişim vb. gibi teknolojiler sayesinde çalışanın bulunduğu yerden çalışmasını da ifade etmektedir (Cummings, 2005: Erişim).

Eylül 2004'te Telework Association & Council tarafından yürütülen bir diğer ankette ise, işlerini - yılda bir günden tam zamanlıya kadar değişen bir yelpazede - evlerinden yürüten Amerikalıların sayısının 2003 yılında 41,3 milyon iken, % 7.5'lik bir artışla 2004'te 44,4 milyona ulaştığı ortaya çıkmıştır. Hewitt Associates tarafından yapılan ve 2003-2004 yıllarını kapsayan "Amerika'daki Ücretli İş Yaşamının Avantajları" anketinde de, ankete katılan 975 işgörenin % 30'u evden çalıştıklarını belirtmişlerdir (Verma, 2005: Erişim).

Sun şirketinin sanal işgörenleri, ev ile iş arasında kaybedilen zamanın % 60'ını çalışarak geçirip, geleneksel çalışanlardan günde ortalama üç saat daha fazla çalışmaktadır. Buna karşılık Nortel şirketi ise, sanallığa esneklik yönüyle bakmaktadır. Esnek çalışma saatlerinden dolayı, telekonferans sayesinde coğrafi engelleri de aşarak gecenin ilerleyen saatlerinde çalışmalar yürütülebilmektedir. Böylelikle, işgören gün içinde örneğin, ailesine yeterli zamanı istediği anda ayırabilmektedir. Nortel çalışanlarının % 65'i belli zamanlarda sanal olarak çalışırken, % 8'si tam-zamanlı sanal işgören konumundadır. VoIP teknolojisi kullanmak suretiyle telefon masrafları 18 milyon dolar azalmıştır. Bunun yanında, taşınmaz maliyetleri de 22 milyon dolar düşmüştür (Cummings, 2005: Erişim).

AT&T'de çalışan sanal işgörenler ise, sanal çalışırken daha az bölündüklerini, zamanlarını daha iyi biçimde yönetebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu yolla günde bir saat daha fazla çalışabilmektedirler. Buna ek olarak, çalıştıkları süre boyunca ortaya koydukları sonuçlar da normal çalışma koşullarındakinden daha iyidir. Bu düşüncelerin doğruluğu işletmenin verimliliğine de, yıllık 150 milyon \$ gelir artışı olarak yansımıştır. Şirket yöneticilerinin % 90'ını gibi büyük bir bölümü sanal olarak çalışmaktadır. Bu çalışanların % 30'u sanal ofislerde tam zamanlı olarak, % 40'ı zamanlarını evleri ile işleri arasında paylaştırarak çalışmakta ve kalan % 20'si de yılda sadece bir veya iki kez sanal çalışma yapmaktadır. Şirketin sanal çalışma direktörü Joseph Roitz de, şirketin Atlanta ofisinde çalışırken eşinin Dallas merkezli bir işi kabul etmesi



üzerine oraya yerleşmiş ve tam-zamanlı sanal işgören haline gelmiştir. AT&T'nin taşınmazlarından yıllık elde ettiği kazancın 30 milyon dolar olmasının nedeni ise, şirketin çalışanlara AT&T binasında ayrılan taşınmazlardan vazgeçene kadar ev-ofis eşyaları stoklamamasını öngören sanal çalışma politikasıdır. Böylece, aynı çalışan için iki kez altyapı harcaması yapılmamış olmaktadır (Cummings, 2005: Erişim).

İşgücü esnekliği çok çeşitli biçimler olabilese de, işletmeler açısından özel önem taşıyan konu sözleşmelerin esnekliğidir. İşletme, işgücünün belli bölümünü çalıştırabilmek amacıyla belirli süreli veya geçici sözleşmeler yapmak durumundadır. İşgörenler açısından belirli süreli ve geçici iş sözleşmeleri, işe yönelik yüksek güvensizliğe, dışlanmışlık hissi ile gelişim, kariyer ve örgütsel kimlik konularında kayba yol açabilmektedir. Son dönemlerde, çalışma yaşamında meydana gelen değişikliklere paralel olarak bilgi işçilerinde artış gözlemlenmektedir. Geleneksel çalışma şeklinin dışında çalışan bu işgörenlerle imzalanan sözleşmeler de kavram kargaşasına yol açmaktadır. Kimi araştırmacılar ile sanal çalışmayı kullanan örgütler ve hatta farklı ülkeler yasaları gereği, geçici iş sözleşmesi bağitlarken; bazıları belirli süreli iş sözleşmesi yapmaktadır. Örgüt politikaları ya da ulusal yasalar gereği imzalanan sözleşmelerin dışında, üzerinde önemle durulması gereken bir diğer sözleşme de psikolojik sözleşmedir (Guest, March 2004: 6). İlk kez Argyris (1960) tarafından kullanılan bu kavramı (Lewis vd., 2003: 12) Schein (1978), “örgütle birey arasındaki yazılı olmayan beklentiler” biçiminde, Herriot ve Pemberton ise “iş ilişkisinin her iki tarafının da, gerek örgütsel ve gerekse bireysel anlamda ilişkinin gerekleriyle ilgili ortak algıları” şeklinde tanımlamıştır. Bireyden, örgüt yapısından, iş sözleşmesinin içeriğinden ve daha geniş kavramsal faktörlerden kaynaklanan psikolojik sözleşme, sözleşme taraflarının tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Guest, March 2004: 6).

Yazılı ve biçimsel olan bir sanal işgören iş sözleşmesi içerik olarak şu öğeleri kapsayabilmektedir (Heikes, 2001: Erişim):

- Çalışma mekanı,
- Çalışma saatleri (işbaşı ve dinlenme saatleri),
- Görev tanımları,
- Değerlendirme kısıtları,

- Ücret ve kazanç,
- Fazla mesai,
- İşgörenin tazminatı,
- İşletmeye ait ekipmanlar,
- İşgörene ait ekipmanlar,
- Denetim,
- Sözleşmenin sona erme hükümleri.

## **II. Sanal Çalışmanın Sanal İşgören ve Sanal Örgüt Açısından Etkileri**

### **A. Olumlu Etkileri**

#### **1. İşgücü Esnekliği**

Gelişen teknoloji, sanal işgörenin işletme ortamının dışında çalışmasına izin vermektedir. Sanal çalışanlar uzaktan çalışmayı; evle iş arasındaki stresli yolculuktan uzaklaşma aracı ve kişisel yükümlülüklerini yerine getirebilme, aileleri ve arkadaşlarıyla daha çok vakit geçirebilme esnekliği kazanabilmenin bir yolu olarak görmektedir (Johnson vd., 2001: 25). Ayrıca, sanal çalışma geleneksel çalışma sisteminde kendine görece az yer bulabilen engellilere de istihdam imkanı yaratmaktadır. Aynı zamanda sanal çalışma, işgörenlerin çalışma sürelerindeki geleneksel 8.30-17.30 mesaisinin bütünsel yapısına oranla esnekliğe yol açmaktadır (Mills vd., October-November 2001: 50).

#### **2. Yetenekli İşgörenleri Muhafaza Etmek**

İşletmeler sanal çalışma aracılığıyla üstün yetenekli çalışanlara sahip olabilmektedir. Nitekim, küçük işletmeler açısından çoğu zaman sanal çalışmayı bir bonus olarak sunmak, daha büyük rakiplerine kaptırma olasılığı olan yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmek için bir araç niteliğinde görülmektedir (Mills vd., October-November 2001: 50). İşgörenlerine sanal çalışma olanağı sunan işletmeler, rekabette önemli avantajlar elde edebilmektedir.

Öte yandan, başka bir kente taşınma zorunluluğu gibi kişisel nedenlerden ötürü belli bir pozisyonu terk etmek durumunda olan çalışanlar, sanal çalışma sayesinde işlerinden ayrılmak zorunda kalmazlar. Benzer şekilde, işlerini tam zamanlı olarak yürütmek zorunda olan çalışanlar da, işyerinde yarı zamanlı çalışıp, işlerini zamanında bitirebilirler. Hatta, doğum iznine ayrılmış olanlar bile çalışmalarını sürdürebilirler (Mills vd., October-November 2001: 50; Johnson vd., 2001: 27).

### 3. Mali Kazançlar

Sanal çalışma programları sayesinde işletmeler, sanal işgören başına tahminen 5.000-10.000\$ arasında kazanç sağlayabilmektedir. 1996-2001 yılları arasında ev-ofis ekipmanlarında ve geniş bant iletişim ile internet destekli hizmetlerde sağlanan maliyet indirimleri, ayda bir haftadan bile daha az süre evden çalışanların iyi ekipmanlarla desteklenmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler sanal çalışmayı maliyetleri azaltmanın ve - işçilere yeni bir kazanç sağlamak olabileceği gibi - verimliliği artırmanın bir yöntemi olarak görebilmektedir. Sanal çalışma yöntemlerini uygulayan işletmelerin bina maliyetleri, ofis ve işçilik giderlerine ek olarak toplam kullanılan ofis alanlarında da belirgin bir tasarrufa ulaştıkları gözlenmiştir. Söz konusu çalışma, uygun yetenekler ve maliyetler ile diğer faktör bileşenlerinin bulunduğu her yerden yürütülebilmektedir. Kimi koşullarda, yüksek işgücü devrine bağlı işe alma maliyetlerinde bile azalma meydana gelebilmektedir (Mills vd., October-November 2001: 50-51).

Özetle, sanal işgören kullanımını tercih eden örgütler, bu çalışma biçiminin maliyetleri azaltmada, verimlilikte ve işgören morali üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir. Nitekim, Ekonomik İstihbarat Birimi ve AT&T tarafından yürütülen bir ankette, sanal çalışmanın başlıca yararı olarak, katılımcıların % 69'unun potansiyel maliyet azalışını, % 64'ünün ise verimlilik artışını gördüğü ortaya çıkmıştır. Dünya çapındaki 33.000 çalışanından % 50'si sanal işgören olan Sun şirketi, bu yolla 2004 yılında sadece yönetim giderlerinde 15 milyon dolarlık bir kazanç sağlamıştır. Harcanan enerji giderlerinde ise, 2.8 milyon dolar kasalarında kalmıştır. Bunun yanında, ofisler, yerleşimleri işletmeden uzakta olan çalışanlarına sağlanan konut olanakları, otopark

alanları vb. gayrimenkul harcamalarından da yıllık toplam 68,9 milyon dolar kazanç sağlanmıştır (Verma, 2005: Erişim).

#### **4. Yükselen İşgücü Performansı**

Sanal çalışmanın işe devamlılığı artırdığı, buna paralel olarak işgücü devrini % 20 oranında azalttığı gözlenmiştir. 1997'de AT&T tarafından sanal işgörenler arasında gerçekleştirilen ankette, katılımcıların yaklaşık üçte biri (% 36) işverenlerin evden çalışmaya son vermesi halinde işlerinden ayrılacaklarını beyan etmiştir. Ayrıca, sanal çalışma verimlilik ve katılımı da artırmaktadır. Büro entrikaları ve yoğun informal ilişkiler nedeniyle yaşanan performans kayıplarının olmamasından dolayı, iş daha verimli yapılabilmektedir. Hastalıklar, hava koşulları, ulaşım ve ailevi sorunlar yüzünden yaşanan zaman kaybı azalmaktadır. Sanal işgörenler, ortalama ofis çalışanlarından daha uzun çalışma saatlerini içeren bir iş gününe sahiptir. Sanal olarak çalışan IBM işçileri üzerine yapılan bir anket, katılımcıların % 87'sinin işle ilgili kişisel verimlilik ve etkinliklerinin önemli düzeyde arttığına inandığını ortaya koymuştur (Mills vd., October-November 2001: 51).

#### **5. Artan Şirket Direnç ve Esnekliği**

Etkin sanal çalışma programlarını uygulayan örgütler, nakliye sorunları, hava koşulları, doğal felaketler veya terörist eylemler gibi dışsal kesintilere karşı zorlukları yenme gücü ve esnekliği kazanabilmektedir. Artan bu direnç ve esneklik, evden çalışan işgörenlerin müşteri taleplerine ve ofisin hizmet dışı olduğu zamanlardaki sorunlara anında müdahale etmesiyle gerçekleşmektedir (Mills vd., October-November 2001: 51). Bu nedenle, sanal örgüt bünyevi faaliyetlerinin bir bölümünü, dış kaynak kullanımı aracılığıyla yerine getirmektedir (Allert, March 2001: 55).

## B. Olumsuz Etkileri

### 1. İzolasyon

Sanal çalışmanın en büyük engellerinden birisi, uzaktan çalıştığı için sanal işgörenin örgüte aidiyet hissetmemesidir. Çalışma ortamındaki döngünün ve iş arkadaşlığı ile merkezi işyerlerinde kurulan biçimsel olmayan (informel) ağların dışında olmak işçinin izolasyon hissini güçlendirmektedir. (Colky, 2002: 35). Gerçekten sanal ortamda çalışma, görünür alan tanımının dışında gerçekleşmektedir. Sanal işgörenler, örgütsel anlamda ve coğrafi olarak dağılmışlardır. Birbirlerini gözleme ve yüz yüze iletişim kurma şansları oldukça azdır. Çalışanların iş arkadaşlarından ya da yöneticilerinden uzakta olmaları, “gözden uzak olanın gönülden de uzak olması” fenomenini akla getirmektedir. “Yüz yüze görüşme zamanı”nın yokluğu sanal işgöreni çoğunlukla, işletme gelişiminin gerisine ve iş arkadaşlarının oluşturduğu sosyal çevrenin dışına itebilmektedir. Bunu önlemek için örneğin, Ellipsis Partners’ın sahibi ve başkanı olan J.L. Allert, haftada en az iki kez her bir işgörenle iletişim kurmaya çalıştığını ve “Neler yapıyorsun” ya da “Seninle çalışmaktan memnunum” şeklinde kısa e-postalar ya da mesajlar gönderdiğini belirtmektedir (Allert, March 2001: 57). Web konferansı, anında mesajlaşma veya e-posta gibi örgütsel çalışma teknolojileri, sanal işgörenlerin iş arkadaşlarıyla her an ve her yerden iletişim kurmasına olanak sağlasa da, uzaktan çalışma işgöreni alışılmış işyerinin ötesinde bir yaşam aramaya yöneltmektedir. Ofisten uzak ev ve benzeri ortamlarda çalışmak, çoğunlukla sanal işgören üzerinde sosyal izolasyon hissi uyandırabilmektedir. İşgören, işletmedeki su soğutucularının veya lavaboların başında anlatılan hikayelere ya da dedikodulara katılamaz. Çoğu sanal işgören, iş arkadaşlığının ve arkadaşlarından çıkan fikirlerle oluşan entelektüel kıvılcımın kaybolduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmalar sanal işgörenlerin, yalnızlık duygusu, izolasyon ve ‘aynı dört duvar arasında’ geri dönebilmek için büyüyen bir istek duyduğunu ortaya koymuştur (Verma, 2005: Erişim).

Nitekim, Mann vd.’lerinin (2000) araştırmasında belirlendiği gibi sanal çalışmanın işgören üzerindeki en olumsuz iki etkisi izolasyon ve uzun çalışma saatleridir. Çalışanların şirketten başka hiç kimseyi görmeden bir hafta geçirebilecek olması durumu anlamına gelen izolasyon, belirlenmiş olumsuzluklar arasında ön plana çıkan olmuştur.

Kişiler, sosyal karşılaştırma etkisi altındadır ya da birbirlerini sosyal barometreler olarak kabul etmektedir. Bu anlamda, kişiler kendi davranışlarıyla ilgili olarak birbirlerinden fikirler ve geri bildirimler alma eğilimindedir. Bu etkileşimdeki azalma ise, sanal çalışmada en üst seviyeye çıkmaktadır. Belirtmek gerekir ki, Mann vd.'lerinin (2000) araştırmasında, diğer insanlarla yüz yüze konuşmanın kişiye genel anlamda aitlik hissi verdiği sanal işgörenler tarafından ifade edilmiştir. (Mann vd., 2000: 678-679)

Belirtilen olumsuz etkilerine rağmen, İngiltere'de sanal çalışma uygulayan işletmelerin sadece yarısına yakınının önlem alma eğiliminde olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, izolasyonla baş edebilmek için farklı pek çok yol denemektedir. Örneğin, İngiltere'de Rank Xerox Networking'in çalışanları, bölüm bazında ayrılmış örgüt şemasını kullanmaya ve buna bağlı akış listelerine dahil olmaya devam etmekte ve bölüm toplantılarına, brifinglere ve sosyal görevlere çağrılmaktadır. Ayrıca, şirketin telefon rehberinde de isimleri yer almaktadır (Mann vd., 2000: 679).

Sonuçta, kişisel ilişkilerdeki azalma bilgisayara dayalı iletişimin artmasıyla ilişkilendirilmekte ve bu da izolasyon olarak yorumlanmaktadır. Sanal işgörenlerde sosyal izolasyonun duygusal etkisi belirgin şekilde görülebilmekte ve kimileri “yalnızlık” duygusu içinde olduğunu, kimileri ise “evlerine hapis olduklarını” ifade edebilmektedir.

## 2. Güven Sorunu

Sanal örgüt, belki de birbirleriyle hiç karşılaşmayacak insanların birlikte, aynı takımda çalıştığı bir oluşumdur. Bir diğer anlatımla, takımdaki bir oyuncu diğerlerini belki de hiçbir zaman göremez. Ancak, onun yaşamının devamlılığı da diğerlerine bağlıdır (Colky, 2002: 33). Sanal bir örgüt içindeki ortak durum, bir ülkedeki şirket ofisinde bulunan bir takım üyesinin diğer bir ülkedeki takım üyesine olan güvenidir. Bu da, projelerle ilgili verilecek kararlarda bütüncül hareketin ortaya konmasını sağlar (Johnson vd., 2001: 27).

Güven kazanılması en zor, kaybedilmesi ise en kolay olan bileşendir. Sanal takımlarda başarının anahtarı güvendir. Bu anlamda, sanal takım üyeleri herkesin hem tutarlı ve tahmin edilebilir şekilde davranacağından,

hem de yükümlülüklerini tam olarak yerine getireceğinden emin olma ihtiyacındadır. Takım üyeleri arasında yüksek güven düzeyinin sağlanması için üç özelliğe dikkat edilmelidir. Bunlar; elektronik iletişimden önce kişisel özgeçmişlerin paylaşılması, her bir üyenin rollerinin açıkça tanımlanması ve üyelerin olumlu tutumudur (Johnson vd., 2001: 27).

Güvenin bir diğer biçimi de, işgören ile yöneticisi arasında olandır. Çoğu yönetici, çalışanlarını gün boyunca çalışırken izlemeye alışkındır. Geleneksel yönetici için görünürlük, sorumlulukla eş anlamlıdır. Sanal bir takım ise, eylemle değil, sonuçlarla ölçülebilecek bir yönetim anlayışını gerektirir. Sanal işgörenlerin yöneticileri, geleneksel işletmelerde uygulanan kontrol biçiminden uzaklaşmalıdır. (Colky, 2002: 34). Belirtildiği üzere sosyal barometre kaybı, çalışanların kendilerinden emin olmalarını engelleyerek daha az güven duymalarına neden olabilir (Mann vd., 2000: 678-679)

### 3. İletişim Sorunu

Açık bir sistem olan sanal örgütün sınırları geçirgendir ve iletilen bilgi ve haberler sınırsız niteliktedir. Sanal işgörenler işlerini doğru şekilde yerine getirebilmek için diğer sanal çalışanlardan veya çekirdek örgütten gelen bilgileri esas alırlar. Gerçekten, sanal takımın tüm üyeleri aynı ağ (şebeke) üzerinden kaliteli iletişim sağlayarak aynı bilgiye ulaşma gereksinimindedir. Düzenli ve istikrarlı bilgi paylaşımı olmaksızın, sanal örgütün başarılı olma şansı bulunmamaktadır. Doğal olarak bu bilgi paylaşımı, elektronik araçlar sayesinde sağlanacaktır. Bir diğer anlatımla, sanal işgörenler gerek çekirdek örgütte çalışanlar, gerekse diğer sanal çalışanlar ile faks, e posta, telefon, video konferans, audio konferans gibi elektronik iletişim araçları ile haberleşebilmektedir. Ne var ki, sanal çalışmanın aksine yüz yüze iletişimin kurulması da, elektronik iletişimin artırılması açısından son derece yararlı olabilir (Colky, 2002: 34, 71). Burada, bilgi yönetim sistemi ile iletişim yönetiminin karşılıklı etkileşimi söz konusudur.

Ofiste çalışmak genellikle iş arkadaşlıklarının kurulması, insanların birbirlerini desteklemek üzere ilişki ağları oluşturmaları ve örgütte neler olduğuna dair fikir edinmelerini sağlamaktadır (Colky, 2002: 35).

Nitekim iletişim ile ilgili şikayetler; projeye ait uzak görüşlülüğün olmaması, insanlarla birlikte olmamak ve teknolojik sınırlılıklar şeklindedir (Johnson, 2001: 27). Bu noktada, sanal işgörenlerle ilgili olarak yapılan sürekli toplantılarda ihtiyaçları değerlendirmek, geri bildirim sağlamak ve sorunları tartışmak faydalı olabilecektir (Heikes, 2001: Erişim). Dolayısıyla, işyerindeki sosyal destekten yoksun kalacak olan sanal işgörenin, bu eksikliği sanal destek ile giderebileceği düşünülebilir.

Öte yandan, kişiye özel teknoloji kullanımı elektronik iletişim teknikleriyle birleşince, teşhis edilip çözümlenmesi gereken yeni performans sorunlarına yol açabilmektedir. Bu noktada, işletme içindeki işgücü dağıldıkça ve ayrıca tutarlı bir kültür anlayışı da bulunmuyorsa, örgütün uzun vadedeki bütünlüğü zarar görebilir. Birbirlerine olan fiziksel uzaklıklarından ötürü sanal takım üyeleri, karar vermedeki rolleri ve daha iyi görevlere atanmaları konularında endişe duyabilir. Nitekim, görüşmeye alınan bir sanal işgören, gözden uzak olmasının işletme içindeki ilerlemesine (terfisine) olumsuz etkide bulunduğunu ileri sürmüştür. Görüşmeye katılan diğer işgörenler ise, kendilerini dışarıda kalmış gibi hissettiklerini ve örgütten biri gibi görünecekleri günü beklediklerini belirtmiştir. Bayan bir görüşmeci de, kendisini bir satıcı ya da bayii gibi hissettiğini ve sadece işletmenin gereksinim duyduğu bir konu olduğunda kendisiyle bağlantı kurulduğunu belirtmiştir. Sonuçta, bir sanal takım üyesi olan sanal işgören mümkün olduğunca yüz yüze iletişim kurma ihtiyacı duymaktadır. Yüz yüze iletişim, hem güveni artırmakta ve hem de işgörenlerin işlerini sanal olarak yürütürken daha kolay iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Colky, 2002: 35).

#### **4. Maliyet Verimsizliği**

Finansal analiz, bir işletmenin sanal çalışmaya uygun olup olmadığı konusunda en somut göstergedir. Mevcut faydalarına rağmen, ekipman ya da hizmetler merkezi yerleşim yerine farklı yerlere dağıldığında, çalışma verimliliğini azaltabilir. Uzak iş istasyonları kurmak, günümüzde çok sayıda bilgisayar, faks ve yazıcı gerektirdiğinden işletmeler açısından oldukça maliyetlidir. Örneğin, evden çalışan sanal işgörenler de, yüksek hızda internet bağlantısı eksikliğinden dolayı daha yavaş iş görebilirler. Yüksek motivasyona sahip işgören bile işe odaklanma gücünü



yaşayabilir veya yoğun işlerini evdeki çocuklar ve rahatsız edici komşular nedeniyle zamanında bitirememesi gibi sorunlar yaşayabilir. Nitekim, ev-ofisin uygulanabilir olmadığı durumlarda tele-merkez programı uygulanmakta olup, gerekli tüm teknolojilerin bulunduğu bu merkez, işgörenin ikametgahına yakın olmalıdır. Ne var ki, bu da işletme açısından daha maliyetli bir seçim niteliğindedir (Mills vd., October-November 2001: 51).

### **5. Güvenlik Riski**

Çoğu işveren, izni olmadan başkasının bilgisayar ağına giren kişilere (hacker) ve donanım hırsızlarına karşı savunmasız olduğu düşüncesiyle, işgörenlerinin sanal çalışmasından endişe etmektedir. Cutter Consortium'un yaptığı bir ankete katılan işgörenlerin yarısından fazlası, güvenlik sorunlarının sanal çalışma uygulamalarını sekteye uğrattığı görüşünü paylaşmaktadır. Bununla birlikte, şirket içi ağlarını internet yoluyla dış dünyaya bağlayan işletmeler, kötü niyetli kişiler için bilgi kaçak noktaları olacaktır (Mills vd., October-November 2001: 52; Powell/Gallegos, Summer 1998:35-36).

### **6. Azalan Örgüt Kültürü**

İzolasyona bağlı olarak örgüt kültürü ve iş arkadaşlıkları zayıflamakta ve sanal işgörenler, kendilerini ofis düzenine yabancılaşmış hissetmektedir. Sanal çalışma için örgüt kültürü, esnek çalışma çevresi ve sanal takım özellikleri ile uyumlu olmalı ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir (Arnison/Miller, 2002: 172). Ancak, işletmelerde birçok görev kendi kendini yöneten ortamlara uygun değildir. Beraber çalışan takımın yakın etkileşimini ya da yakından denetlenen takımın sinerjisini gerektiren görevler, sanal çalışma için uygun olmamaktadır. Örneğin, kimi müşteri hizmetleri veya satış etkinlikleri, takımlarının başında onlarla beraber fikir üreten lider ve yöneticilerle oluşturulan takım ruhu ve motivasyondan güç alırken, sanal bir çalışma ortamı aynı sinerjiyi yaratamamaktadır (Mills vd., October-November 2001: 52). Dolayısıyla, sanal işçi ve sanal çalışma için ileri teknolojili hiyerarşik olmayan bir örgütün, hiyerarşik ve kontrol odaklı bir örgüte göre başarılı olma olasılığı daha yüksektir (Johnson vd., 2001: 28).

## 7. Gözden Uzak İşçileri Yönetme Güçlüğü

Dağınık bir örgüte sahip olmak, işgörenlerin kendi sorumluluklarını üstlenmesini ve ofisteki herkesle normalden daha çok iletişim kurmalarını gerektirmektedir. Teknoloji yoluyla tele-iletişim kurulması mümkün olsa da, örgütsel yapı bütünlüğünü tam olarak sağlayamayacağı belirtilmektedir. Sanal çalışma yöneticinin doğrudan kontrolünü, yüz yüze değerlendirme toplantılarını ve acil durumlardaki işletme esnekliğini azaltmaktadır. Bu anlamda, işgörenlerin dağınık olarak uzak sitelerde çalışması, yöneticilerin çalışanlarını sadece ürettikleri sonuçlara göre değerlendirmeye zorlamaktadır. Kısacası, geleneksel yönetim şekilleri çoğunlukla sanal çalışma biçiminde işlememekte (Mills vd., October-November 2001: 52-53) ve sonuçlara dayalı yönetim ağırlık kazanmaktadır (Heikes, 2001: Erişim).

İşverenlerin sanal çalışma ile ilgili en büyük kaygılarından biri, işgörenlerinin o anda çalışıp çalışmadıklarını bilememeleridir. Birçok yönetici, çalışanlarını işletme sınırları dışına gönderdiğinde ve onlara verilen işleri bitirmeleri konusunda güvendiğinde, çalışanlarının yönetimin izni ve kontrol alanı dışında hareket etmelerinden endişe duymaktadır. Sanal işgörenleri başarıyla denetlemek için yöneticiler, onların denetiminden çok performansları üzerinde durmalıdır (Mills vd., October-November 2001: 53). Ayrıca yönetici, kısmi ya da tam zamanlı olarak evden çalışan sanal işgörene, çalışma saatleri içinde ulaşılabileninden (telefon, e-posta, fax ve chat gibi araçlarla) emin olmalıdır (Heikes, 2001: Erişim). Örneğin, IBM ve Hewlett-Packard gibi şirketler, sanal çalışmaya kimin katılabileceği, aile ve evle ilişkili konular, yönetsel süreçler ve benzeri konuları kapsayan hususları açıkça saptamışlardır (Verma, 2005: Erişim).

## Sonuç

Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin yapılarında olduğu kadar iş yapma biçiminde de değişmeye yol açmıştır. Bu değişim karşısında, örgüt yapılarının esnek olması ihtiyacı doğmuştur. Bunun yanı sıra, küreselleşme rekabeti artırmış ve işletmeler müşteri isteklerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuza karşılama zorunluluğu ile karşılaşmıştır. Bu

bağlamda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle esnek çalışma biçimleri ve küreselleşme süreci sanal çalışma ve sanal örgütlerin yaygınlaşmasında etkili olan temel öğeler niteliğindedir.

Sanal örgütün öğeleri, ortak amaç için işbirliği, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, yatay bütünleşme, küresel anlamda dağılımlılık, işbirliği ve çeviklik şeklindedir. Buradan hareketle sanal işgörenin, ortak akılla kolektif hedefe yönelebilen, teknolojiye uyum yeteneği yüksek, geçici süreli yatay kariyere açık, küresel düşünüp hızlı ve esnek davranabilen, kazan/kazan yaklaşımında bir çalışan olması gerekmektedir. Örgüt ise; amaç saptama, süreç değerlendirme, düzenli geri bildirimde bulunma ve sonuçlara dayalı yönetim anlayışı içerisinde olmalıdır. Başarılı bir sanal çalışma ve sanal işgören açısından sadece işgören ve sanal takım değil, aynı zamanda yöneticiler de önem taşımaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları politikaları (takdir-destek-ödül), eğitim (teknoloji), örgüt kültürü (hiyerarşik olmayan örgüt), işletme yönetimi desteği (önderlik), kişisel iletişim özellikleri (konuşma-dinleme-yazma yeteneği) ve ekipman (donanım-yazılım) sanal işgöreni çevreleyen iç ve dış çevre faktörlerinin başlıcalarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, sanal çalışma kültürünün oluşturulması, sanal işgörenin motivasyonu ve yönetimi gibi konuların düzenlenmesi önem kazanmaktadır.

### **Kaynaklar**

AKKIRMAN, Ali D.; HARRIS, Drew L. (2004); “Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace”, *Journal of Management Development*, Vol. 24, Number: 5, s. 397-409.

AKKIRMAN, Ali Deniz (Ekim 2004); *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

AKTAN, Coşkun Can/VURAL, İstiklal Y. (Ekim 2004); “Yeni Ekonomi”, *Mercek*, Yıl: 9, Sa: 36, s. 38-55.

ALLERT, Jeanne L. (March 2001); “You’re Hired, Now Go Home”, *Training&Development*, Vol. 55, Issue: 3, s. 55-58.

ARNISON, Linda/MILLER, Peter (2002); "Virtual Teams: A Virtue for the Conventional Team", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, Number: 4, s. 166-173.

BOZKURT, Veysel (2000); *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BOZKURT, Veysel (Ocak 2005); *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi, Kültür*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

CASTELLS, Manuel (January-March 2000); "Materials for an Explatory Theory of the Network Society", *British Journal of Sociology*, Vol. 51, Issue: 1, January-March 2000, s. 5-24.

COLKY, Deborah Lavin (2002); *A Critical Examination of the Virtual Organization and the Mutual Interdependencies of Trust, Communication, and Collaborative Learning*, A Dissertation Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, North Illinois University, (Erişim: UMI-Proquest Information and Learning, 02.04.2004).

CRANDALL, F./WALLACE, M. (1998); *Work&Rewards in the Virtual Workplace*, AMACOM, New York'den aktaran AKKIRMAN, Ali D.; HARRIS, Drew L. (2004); "Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 24, Number: 5, s. 397-409.

CUMMINGS, Joanne. (2005); *Masters of the Virtual World: Financially Strapped NW200 Vendors Find Cost-Cutting Nirvana With Large Scale Telework Deployments*. *Network World*, 25.04.2005, (Erişim: [www.stc-jamesriver.org/Teleworker\\_Telecommuter\\_Virtual%20Worker.pdf](http://www.stc-jamesriver.org/Teleworker_Telecommuter_Virtual%20Worker.pdf), 12.09.2005).

GATES, Bill/HEMINGWAY, Collins (1999); *Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, (Çev.: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitap, İstanbul.

GERLACH, N./HAMILTON, S. (2000); "Telling the Future, Managing the Present: Business Restructuring Literature as SF", *Science Fiction Studies*, Vol. 27, Number: 3, s. 461-477'den aktaran THORNE, Kym. (2005); "Desining Virtual Organizations? Themes and Trends in

Political and Organizational Discourses”, *Journal of Management Development*, Vol. 24, Number: 7, s. 580-607.

GRINT, Keith (Aralık 1998); *Çalışma Sosyolojisi*, (Çev.: Veysel Bozkurt), Alfa Basım Yayım, İstanbul.

GUEST, David. (March 2004); “Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6, Issue: 1, s. 1-19.

HARVEY, Michael/NOVICEVIC, Milorad M./GARRISON, Gary (September 2004); “Challenges to Staffing Global Virtual Teams”, *Human Resources Management Review*, Vol. 14, Issue: 3, s. 275-294.

HEIKES, Peter C.; “Managing the Virtual Worker/Telecommuter”, (Erişim: [www.stc.org/confproceed/2001/PDFs/STC48-000125.pdf](http://www.stc.org/confproceed/2001/PDFs/STC48-000125.pdf) 12.09.2005).

HELMS, Marilyn M./RAISZADEH, Farhad M.E. (2002); “Virtual Offices: Understanding and Managing What You Cannot See”, *Work Study*, Vol. 51, Number: 5, s. 240-247.

JOHNSON, Pamela/HEIMANN, Virginia/O’NEIL, Karen (2001); “The ‘Wonderland’ of Virtual Teams”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, Number: 1, s. 24-29.

KOÇEL, Tamer (Mart 2001); *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KURLAND, Nancy B./EGAN, Terri D. (July-August 1999); “Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization”, *Organization Science*, Vol. 10, Issue: 4, s. 500–513.

KURLAND, Nancy B.; COOPER, Cecily, D. (Spring 2002); “Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13, Issue: 1, s. 107-126.

Leading Virtual Teams, (Erişim: <http://www.seanet.com/~daveg/lvtv.htm>, 21.06.2005).

LEWIS, Philip/THORNHILL, Adrian/SAUNDERS, Mark (2003); *Employee Relations: Understanding the Employment Relationship*, Prentice Hall, Harlow.

MANN, Sandi/VAREY, Richard/BUTTON, Wendy (2000); “An Exploration of the Emotional Impact of Teleworking”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, Number: 7, s. 668-690.

MILLS, Juline E./WONG-ELISON, Chilian/WERNER, William/CLAY, Joan M. (October-November 2001); “Employer Liability for Telecommuting Employees”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42 , Issue: 5, s. 48-59.

PANTELI, Niki/DUNCAN, Elizabeth (2004); “Trust and Temporary Virtual Teams: Alternative Explanations and Dramaturgical Relationships”, *Information Technology & People*, Vol. 17, Number: 4, s. 423-441.

POWELL, Steven/GALLEGOS, Gallegos, Frederick (Summer 1998); “Securing Virtual Corporation”, *Information Strategy*, Vol. 14, Number: 4, s. 34-38.

SOTTO, Richard (January-March 1997); “Virtual Organization”, *Accounting, Management and Information Technology*, Vol. 7, Number: 1, s. 37-51.

STOUGH, Stanley/EOM, Sean/BUCKENMYER, James (2000); “Virtual Teaming: A Strategy for Moving Your Organization into New Millennium”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, Number: 8, s. 370-378.

TAPIA, Andrea H. (2004); “The Power of Myth in the IT Workplace: Creating a 24-Hour Workday during the Dot-Com Bubble”, *Information Technology & People*, Vol. 17, Number: 3, s. 303-326.

THORNE, Kym (2005); “Desining Virtual Organizations? Themes and Trends in Political and Organizational Discourses”, *Journal of Management Development*, Vol. 24, Issue: 7, s. 580-607.

VERMA, Nidhi. (2005); “Making the Most of Virtual Working”, *World at Work Journal*, Second Quarter-2005, (Erişim: [http://www.rednova.com/news/display/?id=183871&source=r\\_technology](http://www.rednova.com/news/display/?id=183871&source=r_technology), 12.09.2005).