

GELENEKSEL VE YENİLİKÇİ İŞYERİ (OFİS) DÜZENİ TÜRLERİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR DERLEME ÇALIŞMASI

Merve GERÇEK¹

ÖZ

İşyeri (ofis) kavramı, çalışanların çalışma saatlerine bağlı olarak önemli ölçüde zaman harcadıkları fiziksel ortamı ifade etmektedir. İşyeri düzeni, fiziksel çalışma alanı ve içindeki nesnelerin örgütlenme ve tasarlanma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli işyeri düzeni türlerinin verimlilik, iş doyumu, psikolojik iyi oluş, motivasyon ve örgüt kültürü gibi değişkenler açısından olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin farklı disiplinlerde çalışmalar bulunmaktadır. Modern işyeri kavramının ortaya çıkışından günümüze değişen çalışma gelenekleri çerçevesinde, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan yenilikçi işyeri tasarımlarının giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, işyeri düzeni türlerini geleneksel ve yenilikçi türler bağlamında ele almak ve çalışanlar üzerindeki etkilerini bu iki tür açısından karşılaştırmalı olarak incelemektir. Yapılan inceleme sonucunda, kapalı işyeri düzeni ve açık işyeri düzenlerinin çalışanlar üzerindeki farklı değişkenler bağlamında birbirinden üstün yönlerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kavramlar: İşyeri Düzeni, Ofis, Kapalı Ofis, Açık Ofis, Çalışma Mekânı.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7076-8192>

Makalenin gönderilme tarihi: 19 Haziran 2019

Kabul tarihi: 31 Aralık 2019

THE EFFECTS OF TRADITIONAL AND INNOVATIVE OFFICE PLAN CONCEPTS ON EMPLOYEES: A COMPARATIVE LITERATURE STUDY

ABSTRACT

The term "office" refers to the physical environment in which employees spend a considerable amount of time depending on their working hours. The workplace layout is defined as the organization and design of the physical workspace and the objects within it. There are studies in different disciplines about the positive and negative effects of various types of workplace layout in terms of productivity, job satisfaction, psychological well-being, motivation and organizational culture. Within the framework of changing working traditions from the emergence of modern workplace concept to present day, it was seen that innovative workplace designs taking into consideration the needs of employees are becoming more common. The aim of this study is to examine the office plan concepts in the context of traditional and innovative approaches and to examine their effects on employees comparatively. As a result of this study, it was determined that there are superior aspects of both closed office plan concepts and open office plan concepts in terms of employee outputs.

Keywords: Office Plan, Traditional Office, Open Office, Workplace Environment.

GİRİŞ

Günümüzde bilişim teknolojilerinin olağanüstü bir hızla gelişmesi ve işletmeler için yeni çözümler sunması, yeni çalışma biçimlerinin doğmasına ortam hazırlamıştır. Örgütler tarafından oldukça ilgi gören evden çalışma, tele-çalışma ve esnek çalışma gibi yaklaşımlar sayesinde, çalışanların dikkate değer bir kısmının fiziksel iş ortamında daha az zaman geçirdiği söylenebilmektedir. Bu gelişmelerin yanında, geleneksel anlamda çalışma saatleri boyunca çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunmak zorunda olduğu yapılar da devamlılığını korumaktadır. Çeşitli akademik disiplinlerden yazarların yapmış olduğu çalışmalarda, işyerindeki fiziksel koşulların bireylerin algılamaları, davranışları ve iş performansları üzerinde etkili olmasına vurgu yapıldığı görülmektedir. İşyerinin fiziksel özelliklerinin araştırmacılar tarafından dikkat çekmesinin başlıca nedeninin, sosyo-psikolojik açıdan işyeri bağlamında "mekân" kavramının bireyler açısından taşıdığı anlam olduğu kabul edilmektedir. İşyerinin mekânsal düzenlenişi, iş karakteristikleri ve işin yapılışına ilişkin kişisel öğeleri etkilemektedir.

Bir işyerinin tasarımında öncelikli olarak göz önünde bulundurulacak ölçütler genellikle etkililiği arttırmak (Baldry ve Barnes, 2012), estetik görünüm kazandırmak (Elsbach ve Bechky, 2007) ve verimliliği sağlamaktır (Robertson,

Huang, O'Neill ve Schleifer, 2008). Geleneksel yaklaşımda, başarılı çalışanların düzenli bir işyeri ortamında daha verimli çalışacakları varsayımı kabul görmektedir. Yakın zamanda yapılan kuramsal ve görgül çalışmalardan güç alarak ortaya çıkan çevre psikolojisi, örgütsel kimlik ve örgütsel sembolizm gibi kavramlar, işyeri tasarımı ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki karmaşık ilişkiye ışık tutmaya başlamıştır (Elsbach, 2013; Sundstrom, Bell, Busby ve Asmus, 1996; Vilnai-Yavetz, Rafaeli ve Scheider Yaacov, 2003).

Sosyoloji alanındaki bazı çalışmalar, işyerinde grupların birbirleriyle ve diğer örgütlerdeki gruplarla olan ilişkilerinin de işyeri tasarımından etkilendiğini açığa çıkarmıştır. Araştırmalara göre işyeri tasarımı, grup üyeliği hakkında çalışanlara birtakım işaretler göndererek kişilerarası işbirliğini beslemekte ve grupların problem çözme yeteneklerini etkilemektedir. Bir başka deyişle işyeri tasarımı, bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyerek aidiyet duyguları üzerinde iz bırakmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde, işyeri tasarımının yalnızca etkililik ve verimlilik gibi doğrudan maliyet odaklı değişkenler yerine, örgütün ve çalışanların günlük esasta bütün süreçlerini etkileyebilecek bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Elsbach ve Bechky, 2007).

Bu çalışmada, işyeri düzeni türlerinin geleneksel ve yenilikçi türler bağlamında ele alınarak çalışanlar üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi amaçlandığından alanyazındaki araştırmalar sınıflandırılarak derlenmiştir. Bu bağlamda sınıflandırma: İşyeri düzeni (office plan) hakkındaki bazı kavramların nasıl tanımlandığı, işyeri düzeni türlerinin geçmişten günümüze nasıl bir gelişim çizgisi izlediği ve çalışanlar üzerindeki hangi değişkenlerle ilişkili olduğu; geleneksel ve yenilikçi işyeri düzeni yaklaşımları; geleneksel ve yenilikçi işyeri düzeni türlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması ve işyeri düzeni türlerinin geleneksel ve yenilikçi yaklaşımlar bakımından çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin genel değerlendirme ve alanyazında eksik olduğu görülen bazı noktalar şeklindedir.

I. İŞYERİ DÜZENİ KAVRAMLARI VE İŞYERİ DÜZENİ TÜRLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çalışanların görevlerini tek başlarına ya da grup olarak çalıştıkları mekân İngilizcede "office" kelimesi ile ifade edilmektedir. Türkçede "office" kelimesinin karşılığı olarak "ofis", "işyeri", "daire" ve "büro" kelimelerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, "office" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak "işyeri" kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. "İşyeri" kelimesine benzer diğer kavramların nasıl tanımlandığını incelemek, kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için önem taşımaktadır. İşyeri tasarımı ve işin yapıldığı fiziksel ortam ile ilgili çalışmalarda sıklıkla kullanılan kavramlardan bazıları şunlardır (Lee, 2010):

- İşyeri düzeni (Office plan): İşin yapıldığı fiziksel ortamın biçimlendirilme yaklaşımı.

- İşyeri yerleşimi (Office Layout): İşin yapıldığı fiziksel ortam ile masa, sandalye ve dolap gibi nesnelerin yerleştirilme biçimi.
- İşyeri/Bina/Dükkan (Workplace): Tüm bina, blok veya kampüs gibi işlerin yapıldığı tüm fiziksel çevreyi tanımlamak için kullanılan genel bir kavram.
- İş alanı (Workspace/Workstation): İşyerinde (ofiste) çalışanların çoğunlukla oturduğu ve/veya işini gördüğü alan.

İşyeri tasarımı üzerinde etkili olan en önemli kuramcılar, işletme alanında 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın babası olarak da bilinen Frederick W. Taylor ve Hawthorne Deneylei'nin yürütücüsü Elton Mayo olarak görölmektedir (Duffy, 1999). Taylor'un zaman ve iş etüdüleri gibi bazı yöntemlerle verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmaları, işyerinde nasıl bir yerleşim yapılması gerektiği düşüncesini de yönlendirmiştir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın iş ve üretim odaklı anlayışında, işletmelerde katı hiyerarşik yapılar ve çalışanlara güven duyulmadığı için sıkı denetimler söz konusu olmuştur. Genellikle kapalı işyeri düzeninin (traditional/closed office plan) tercih edildiği bu yaklaşımın hüküm sürdüğü yıllardan itibaren, işyerinin fiziksel çevresi büyük bir ilgi odağı olmuştur. 1930'larda Elton Mayo tarafından yürütölen Hawthorne Deneylei, iş ortamındaki fiziksel koşulların çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik yapılmıştır. Bu deneyleilerde, o döneme kadar üzerinde çok fazla durulmamış olan insan unsuru ve çalışanların psikolojisinin, iş ortamında oldukça önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Hawthorne Deneylei ile birlikte, 1960'lı yıllara kadar yapılan çalışmalarda fiziksel çevre unsurlarına olan ilgi azalmıştır (Davis, Leach ve Clegg, 2011). 1970'lerde Kuzey Amerika'da ortaya çıkan işyeri düzenlenmesi akımı (Bürolanschaft/Office landscape) ile araştırmacıların yeniden fiziksel iş ortamının etkilerine yöneldiği görölmüştür (Duffy, 1999). Son yıllarda, iş çevresinde yaşanan değişimler, araştırmaların yeniden fiziksel çevre unsurlarının etkilerine yönelik olarak tasarlanmasına yön vermiştir (Stallworth Jr ve Kleiner, 1996).

İşyeri tasarımı konusunda Duffy'nin (1999) çalışması oldukça kapsamlıdır. İşyeri düzenlerinin nasıl gelişim gösterdiğini açıklayan yazara göre, işyeri düzenlerinin oluşturulmasında Kuzey Avrupa geleneği ve Kuzey Amerika geleneği olmak üzere iki farklı anlayış bulunmaktadır. Kuzey Amerika anlayışı, yönetsel faaliyetler ve verimliliğe odaklı bir bakış açısını benimseyen, işyerinin fiziksel anlamda ekonomik güç ve refah sembolü olarak göröldüğü bir anlayış olarak kabul edilmektedir. Kuzey Avrupa anlayışında ise, işyeri yerleşkesi ve iş çevresinin daha ön planda tutulduğu ve çalışanların örgüte katkılarının öne çıkarıldığı bir şekilde düzenlendiği görölmektedir. Duffy (1999) bu durumun, Kuzey Avrupa ülkelerindeki çalışma yasalarına bağlı olarak geliştiğini belirtmiştir.

Açık işyeri düzenleri (open office plan) 1950'lerde kullanılmaya başlanmakla birlikte, 1970'lerin başlarında oldukça popüler şekilde kullanılır hale gelmiştir. Açık işyeri düzenlerinin tercih edilme nedenleri arasında esnek çalışma alanı sunması ve örgütsel yapının değişimlere karşı daha hassas hale gelmesi yer almaktadır. Açık işyeri düzeni, özellikle çalışma alanlarının değişen çevre koşullarına göre en düşük maliyetle değiştirilebilme özelliğinden dolayı, işletmeler için cazip hale gelmiştir (Brennan, Chugh ve Kline, 2002).

İşyeri türleri arasında yapılan ayrımlarda genellikle kabul edilen ölçütlerden birisi, bir çalışanı diğer çalışandan ayıran duvarların ya da fiziksel ayırıcıların sayısıdır. Marans ve Yan'a (1989) göre işyeri türleri aşağıda belirtilen beş grupta incelenmektedir:

- Bireysel/Bireye özel kapalı işyeri düzeni (Private closed office): Tek bir kişiye ait dört tarafı duvarlarla çevrili işyeri.
- Çalışanlara özel paylaşımlı işyeri düzeni (Private shared office): Birden fazla kişiye ait dört tarafı duvarlarla çevrili işyeri.
- Bireysel açık işyeri (Individual open office): Bir kişinin kendine ait çalışma alanının olduğu ancak dört tarafı duvarlarla kapalı olmayan işyeri.
- Paylaşımlı açık işyeri (Shared open office): Birden fazla kişinin bir çalışma alanını kullandığı dört tarafı duvarlarla kapalı olmayan işyeri.
- Tamamen açık işyeri düzeni (Bullpen office): Çalışanlar arasında hiçbir ayırıcının olmadığı işyeri düzenleri.

Geleneksel ve yenilikçi işyeri türleri, işyerinin konumu (office location), işyerinin yerleşimi (office layout) ve işyerinin kullanım şekli (office use) olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Vos, Van Meel, Juriaan, Dijcks, Armand (1999)'den aktaran De Croon, Einar, Judith Sluiter, Frings-Dresen, 2005).

Tablo 1. Vos vd.'ye (1999) Göre Geleneksel ve Yenilikçi İşyeri Düzenleri

	Geleneksel	Yenilikçi
İşyeri konumu	Ana binadaki işyeri düzeni	Uzaktan çalışma
İşyeri yerleşimi	Hücresel işyeri düzeni	Açık işyeri düzeni
İşyeri kullanım şekli	Sabit işyeri düzeni	Paylaşımlı işyeri düzeni

Geleneksel işyeri düzeni türlerinde genellikle işletmenin ana binası içinde bulunan katlarda kapalı odalar bulunmaktadır. İşyerinin yerleşimi kapı veya daha farklı fiziksel ayırıcılarla ayrılmış ve genellikle penceresi bulunan odalardan (hücrelerden) oluşmaktadır. Geleneksel yaklaşımın öne çıkan en önemli özelliği de işyerinin kullanım şekli olarak sabit kalması ve çalışanların her zaman aynı odada çalışması olarak görülmektedir. Yenilikçi işyeri

düzenlerinde ise, ana binada yer alan açık bir çalışma ortamının oluşturulabileceği gibi uzaktan çalışma ve benzeri çalışma stilleri benimsenerek çalışanın ana bina dışında ve hatta kendi evinde iş yapması söz konusu olmaktadır. Yenilikçi işyeri düzeni türleri, çalışanların kapalı odalarda değil geniş bir alanda fiziksel ayırıcılar tarafından kısmen ayrılmış ya da tamamen açıkta olarak görev yaptığı mekânlar olarak bilinmektedir. Bu tarz yaklaşımlarda çalışanların, geleneksel anlayıştaki sabit iş yapma mantığı yerine işyerini paylaştığı veya zaman zaman yerini değiştirdiği görülmektedir (De Croon, 2005).

II. İŞYERİ DÜZENİ TÜRLERİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KURAMSAL ARKA PLAN

Günümüzde işyerleri, çalışan bireylerin çoğunluğunun genellikle haftada kırk saatten fazla zaman geçirmesi nedeniyle insan hayatı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmalar, işyerinin tasarlanma biçiminin, çalışanların işyerinde verdiği bazı tepkiler üzerinde oldukça belirgin etkileri olduğunu göstermiştir (Oldham ve Rotchford, 1983). İşyeri tasarımı bireyler için sembolik bir anlam taşımaktadır (Davis, 1986). Çalışanlar, işyerinde yaşadıkları olaylara ve işlerine yükledikleri anlamlara göre bir işyeri kimliği oluşturmaya eğilimlidirler. Bir başka deyişle, işyerinde bireyin oluşturduğu kimlik, iş dışı yaşamından farklı olarak kendini işyerinde nasıl tanımladığı ile ilgili bir durumdur. Örneğin; bir bireyin kendisini mesleğiyle, yaptığı görevle ya da kurumun adıyla tanımlaması gibi durumlar, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini ifade etmektedir. Aynı zamanda örgüt kimliği, çalışanların işyerinde özgüven düzeylerinin de artmasını sağlayan önemli bir değişkendir. Örgüt kimliği, örgüt üyelerinin algıladığı ortak ve ayırt edici bir takım kurallar bütünüdür (Albert ve Whetten, 1985).

Bazı işyerlerinde çalışanlar, kimseye ait olmayan ortak bir çalışma alanında çalışmaktadırlar. Kişinin kendine özel çalışma alanının olmadığı (non-territorial) işyerlerinde çalışanlar, sabit bir alanda olmaksızın işinin doğası gereği farklı alanlarda çalışmaktadırlar. İşletmelerin özellikle maliyetleri düşürmek ve alandan tasarruf etmek için tercih ettiği bu düzen türü, çalışanlarda örgütsel kimlik duygusunun kaybına yol açtığı için eleştirilmektedir (Elsbach, 2003). Bireylerin kendine ait bir alanı olmasının temel insani bir ihtiyaç olduğu varsayımıyla, işyerinde çalışma alanının kişiselleştirilmesini engelleyen bir yapısı olması nedeniyle bu tarz işyerlerinin olumsuz etkileri olacağı öngörülmüştür. Elsbach'a (2003:627) göre, işyeri kimliği (workplace identity) bireylerin belirli bir işyerindeki kimliğini belirleyen ayırt edici unsurlar ve statüler anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, bir işyeri kimliği geliştirebilmek için, işyeri ortamını kişiselleştirme eğilimine sahiptirler. Bir başka deyişle çalışanların, işyerini kendi kişisel davranışları, iletişim yöntemleri ya da çeşitli semboller ile kişiselleştirmesi yoluyla kendilerini diğer çalışanlardan ayırt etme ihtiyaçları bulunmaktadır. İşyerinin fiziksel bölmelerle

birbirinden ayrılmadığı veya çalışanın daimi bir alanının bulunmadığı durumlarda ise kişiselleştirme söz konusu olamayacağı için çalışanlar üzerindeki işyeri kimliğinin zarar göreceği ifade edilmektedir. Brunia ve Hartjes-Gosselink'in (2009) çalışmasında, kişiye özel çalışma alanının bulunmadığı bir işyerinde çalışanların iş ortamını çalışılır hale getirmek ve kendi işyeri kimliklerini oluşturmak için biçimsel olmayan yollarda iş çevresinde değişimler yarattıkları görülmüştür. Çalışanların açık işyeri planı olan bir örgütte çalıştıkları durumda, genellikle kendi çalışma alanlarını kişiselleştirmek için çeşitli nesnelere kullandıkları da görülmektedir.

Fiziksel çalışma ortamının çalışanlar üzerindeki çeşitli etkileri olduğuna yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Sıklıkla üzerinde çalışılan üç önemli işyeri düzeni özelliği, mimari anlamdaki mahremiyet (privacy), görsel erişim ve fiziksel yakınlıktır. Fiziksel açıdan daha az ayırıcının bulunduğu veya duvarların olmadığı işyerlerinde, düşük düzeyde mahremiyet olmakla birlikte, daha yüksek düzeyde görsel erişim ve diğer çalışanlara fiziksel yakınlık söz konusudur (Zalesny ve Farace, 1987). Bir başka deyişle, çalışanın kendine özel bir odasının bulunmadığı açık işyeri düzenlerinde bireysel bir çalışma alanı olmadığı için mahremiyet algısının azaldığı ve diğer çalışanlarla olan fiziksel yakınlığın arttığı söylenebilir. Bu tür düzenlemelerde, çalışanlar daha açık bir ortamda çalıştıkları için görsel olarak erişim düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Farklı bir anlatımla açıklamak gerekirse, açık işyeri düzeni türlerinde fiziksel ayırıcılar çalışanları tamamen birbirinden ayırmadığı için, tüm çalışanlar birbirlerini çalışma saatleri boyunca görebilmekte ve duyabilmektedirler.

İşyeri düzeni özelliklerinin çalışan davranışları üzerindeki etkileri ve çalışanlar için taşıdığı anlam üzerine yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır (Allen ve Gerstberger, 1973; Kim ve de Dear, 2013; Zhang ve Spicer, 2014). Yapılan çalışmalarda adı en çok geçen değişkenlerden birisi de örgüt kültürüdür. Schein'in (1984, s. 3) tanımına göre örgüt kültürü, dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkabilmeyi öğrenebilmek için bir grup birey tarafından oluşturulmuş ve gerektiğinde yeni grup üyelerine aktarılacak olan paylaşılmış varsayımlardır. Örgüt kültürü, çalışanlara bir örgüt içinde hangi davranışların kabul gördüğü ve çalışanın nasıl davranması gerektiği konusunda yol göstermektedir. McElroy ve Morrow (2010)'un çalışmasında, bireysel/hücresel açık işyeri düzeninden (cubicle) tamamen açık işyeri düzenine (open-plan) geçen çalışanların örgüt kültürünü öncekinden daha az bürokratik ve daha fazla yaratıcı olarak algıladığı görülmüştür.

İnsanların kendilerine ilişkin algıları, konumlarına göre keskin bir şekilde farklılık gösterebildiğinden, bir işyerinin sınırlarının tasarlanma şekli insanlar arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Bu sınırlar, örgütlerdeki gruplar arasında problem çözmede özellikle önemlidir, çünkü bu gruplar farklı alt kültürlerle sahiptir ve genellikle farklı düşünce dünyalarında çalışmaktadırlar (Dougherty, 1993). İşyeri tasarımı, kurumlarda bilgi akışını iş grupları arasında

işbirliğini destekleyerek sağlayabilmektedir. İşyeri düzenini oluşturan boşluklar ve nesnelere, gruplar arasındaki sosyal etkileşimi kolaylaştırabilmekte veya sınırlandırabilmektedir (Elsbach ve Bechky, 2007). Çalışma alanlarının her işyeri düzeni türü içinde birden çok şekilde yapılandırılabilirdiği göz önüne alındığında, işyeri tasarımının işyeri kültürü üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ornstein'a (1989) göre, işyeri düzeni, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek sembolik güce sahip bir fiziksel ortam ögesidir.

İşyeri tasarımının yöneticiler için önemli bir konu haline gelmesinin nedenlerinden birisi de üretkenliği etkileyebilecek olmasıdır. Açık işyeri düzeninin, iş süreçlerini daha yakından incelemeye olanak tanimasından dolayı üretkenliğin artacağını savunan çalışmalar bulunmaktadır (Olson, 2002; Haynes, 2007). Ilozor, Love ve Treloar'a (2002) göre, fiziksel işyeri ortamının özellikleri, örgütsel performansını arttırmak için kullanılabilir. Ancak, Brennan vd.'nin (2002) çalışmasında açık işyeri düzeninin dikkat dağınıklığını arttırdığı ve iş yapmayı zorlaştırdığı öne sürülmüştür. Nathan ve Doyle'un çalışmasında (2002), açık işyeri düzenlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı kalabalık içindeymiş hissinin en kolay görevlerin bile daha zor tamamlanmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yazarlara göre, iyi düzenlenmeyen işyerlerinde çalışanların fiziksel ve zihinsel iyi oluşları da zarar görebilmektedir.

İş doyumu (tatmini), insanların işleriyle ilgili tutum ve duygularını ifade etmektedir. Bireylerin mesleklerine yönelik olumsuz tutumları ise iş doyumsuzluğunu göstermektedir (Armstrong, 2006). İşyeri düzeni özellikleri ve organizasyon kültürünün bağımsız olarak çalışanın iş tatminini etkilediği gösterilmiştir; bununla birlikte, işyeri düzeninin örgüt kültürünü etkileyip etkilemediği hakkında çok az şey bilinmektedir (Zerella, von Treuer ve Albrecht, 2017).

III. İŞYERİ TASARIMINDA GELENEKSEL YAKLAŞIM: KAPALI İŞYERİ DÜZENİ TÜRLERİ

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, işyeri düzenlerini çalışanlar arasındaki fiziksel olarak ayıran materyaller bağlamında açık ve kapalı işyeri düzeni olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kapalı işyeri düzeninde, bir veya birden fazla çalışanın bir odada ya da kendilerine ayrılmış bir bölümde görev yapmaları söz konusudur. Özellikle bazı kamu kuruluşları ve işlevlere göre bölünmenin benimsenmiş olduğu özel kurumlarda, kapalı işyeri düzenlerini görmek mümkündür. Açık işyeri düzenleri ise, çalışanların görece olarak kapalı işyeri düzenlerine göre daha az mahremiyete sahip olduğu düzenlerdir. Açık işyeri düzenlerinde, fiziksel materyallerin çalışanlar arasındaki ayırma işlevini kısmi olarak yaptıkları görüldüğü gibi, hiçbir ayırım olmaması da görülebilmektedir.

Marans ve Yan'ın (1989) sınıflandırmasına göre, kapalı işyeri düzeni; tek bir kişiye ait dört tarafı duvarlarla çevrili bireysel/bireye özel kapalı işyeri

düzeni (private closed office) ve birden fazla kişiye ait dört tarafı duvarlarla çevrili işyeri olan çalışanlara özel paylaşımlı işyeri (private shared office) düzeni olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel kapalı işyeri aynı zamanda hücre/hücreyel işyeri (cell/cellular office) olarak da bilinmektedir. Danielsson ve Bodin' (2008) e göre kapalı işyeri düzeni türleri aşağıdaki gibidir:

- Bireysel/Hücre/Hücreyel İşyeri Düzeni (Private/Cell/Cellular Office): Kapalı işyeri veya hücre/hücreyel işyeri düzenleri, uzun koridorların küçük odaları birbirine bağladığı ve her odanın penceresi olduğu işyeri düzenleridir. Kapalı işyeri düzeninde, çalışanın ihtiyaç duyduğu araç ve gereçler odanın içinde yer almaktadır. Bu düzen türünde yapılan işler odaklanma ve bağımsızlık gerektiren işler olarak nitelendirilebilir.
- Paylaşımlı İşyeri Düzeni (Shared Room Office): Paylaşımlı işyeri düzeninde, kapalı işyeri düzeninde olduğu gibi pencereleri bulunan kapalı bir odada iki veya üç kişinin birlikte çalıştığı bir ortam bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerine ait olan masalarda çalışabildikleri gibi, tek bir çalışma alanının fiziksel materyallerle bölümlendirildiği de görülebilir. Bir odayı paylaşan kişiler, genellikle benzer işi yapan ya da belli bir işin bölümlerini paylaşmış olan kişilerdir.

Kapalı işyeri düzeni türleri 1950'lerin başından itibaren yerini açık işyeri düzeni türlerine bırakmaya başlamıştır. Bunun en önemli nedenleri arasında, işletmeler için maliyetli olması bulunmaktadır. Açık işyeri düzeninde kapalı işyeri düzenine göre aynı büyüklükte bir alana daha fazla çalışan sığdırılabilmektedir. Ayrıca, iletişim teknolojilerinin gelişmesi, üretim biçimlerinde farklılaşma ve örgüt yapılarındaki çeşitlenmeyle birlikte yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması da kapalı işyeri düzeninin bazı örgütlerde terk edilmesine yol açmıştır. Bir başka anlatımla, kapalı işyeri düzenlerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan örgütler için yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, modern ve yenilikçi bir işyeri düzeni olarak nitelendirilen açık işyeri düzenlerinin örgütler için sağladığı üstün özelliklerin yanında, çalışanlar üzerindeki olumsuz özellikleri olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. İşyeri düzeni türleri hakkında yapılan öncü araştırmaların genellikle işyeri düzeninin fiziksel özelliklerinin sosyal etkileşim, iş doyumu, üretkenlik, mahremiyet algısı ve iş karakteristikleri üzerinde nasıl etkili olduğuna yönelik yapıldığı görülmektedir (Oldham ve Rotchford, 1983).

IV. İŞYERİ TASARIMINDA YENİLİKÇİ (INNOVATIVE) YAKLAŞIMLAR: AÇIK İŞYERİ DÜZENİ TÜRLERİ VE YENİ ÇALIŞMA STİLLERİ

Açık işyeri düzenleri, 1950'li yıllarda ortaya çıkan ve popülerlikleri 1970'li yılların başında giderek artan işyeri düzeni türüdür. Açık işyeri düzenleri, kapalı işyeri düzenlerine göre değişime daha açık olmaları ve işletmeler için daha az maliyetli olma özelliğiyle tercih edilmiştir (Brennan, 2002). Açık işyeri düzenlerinin tercih edilme nedenleri arasında, gerektiği

zaman hızlı bir şekilde değiştirilebilme, bireyler, gruplar ve birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırma, çalışanların moralini ve üretkenliğini arttırmak bulunmaktadır.

Açık işyeri düzeninde kapalı işyeri düzeninden farklı olarak çalışanlar, kendilerine ait bir odada çalışmak yerine açık bir alanda çalışmaktadırlar. Bu işyeri düzeninde, gruplar halinde serbestçe düzenlenmiş iş istasyonlarına sahip ortak bir oda bulunmaktadır. Farklı iş istasyonları arasındaki fiziksel bariyerler gürültüyü azaltır ve bireysel iş istasyonunda belirli bir ölçüde mahremiyet sağlar. Bu işyeri düzeninde, her iş istasyonunun ayrı bir penceresi bulunmamaktadır. Açık işyeri düzeninin amacı örgütsel değişime karşı esnek olmak ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymadan değişiklikleri ele almaktır (Danielsson ve Bodin, 2008:642). Çalışma alanında bulunan kişi sayısına göre açık işyeri düzenleri aşağıdaki gibi gruplanabilir:

- Küçük açık işyeri düzeni (small open plan office): 4-9 kişi arası
- Orta açık işyeri düzeni (medium sized open plan office): 10-24 kişi arası
- Büyük açık işyeri düzeni (large open plan office): 24 kişiden fazla

Duffy (1997), farklı çalışan ve iş türlerine uygun olabilecek otonomiye ve etkileşime dayalı farklılaşan mağara, kulüp, kovan ve hücre (den, club, hive, cell) olmak üzere dört farklı işyeri düzeni türü önermiştir (aktaran Daniels, Lamond ve Standen, 2001). Mağara türü işyeri düzeninde, etkileşim yüksek ve özerklik düşüktür. Genellikle grup çalışmasının olduğu yerlerde tercih edilmelidir. Kulüp işyeri düzeni, birden çok görevin yapıldığı bilgiye dayalı işler için uygundur. Kovan işyeri düzeni, bireysel iş alanlarında oluşan küçük açık işyeri düzenleridir. Hücre işyeri düzenleri ise spesifik işlerin yapıldığı kapalı işyeri düzenleridir.

Yenilikçi işyeri düzenlerinde; çalışma alanının ve diğer tesislerin daha verimli kullanılmasına, daha fazla iş tatminine, müşterilere daha olumlu imaj yansıtılmasına, örgütün ve çalışanlarının performansının iyileştirilmesine destek olacak şekilde tasarlanması önerilmektedir. Değişen çevre koşulları sonucunda son yıllarda ortaya çıkan yeni çalışma stilleri ve bu stillere bağlı olarak oluşturulan yenilikçi işyeri düzeni türlerinin bazıları aşağıda açıklanmıştır (Vos ve van der Voordt, 2002):

- Birleşik İşyeri Düzeni (Combi-office): Birleşik işyeri, çok çeşitli görevlere sahip çalışanlar için uygun bir iş yer düzeni türü olarak geliştirilmiştir. Bireysel veya iki kişinin kullanımına yönelik ve belirgin bir iş için, grup çalışmaları, çeşitli toplantılar ve ortak çalışma istasyonları için açık bir alan şeklinde oluşturulan kapalı işyeri düzenlerini ifade etmektedir.
- Esnek Çalışma (Flexi-working): Esnek çalışanlar kalıcı bir işyerine sahip olmadıkları için, belirli bir günde yapmak istedikleri iş türü ve hangi işleri yapmaları gerektiği konusunda tam zamanlı çalışanlara göre

daha fazla bilinçli olmalıdırlar. Esnek çalışmada, ortak bir iş alanı kullanımının yanı sıra, *masa-istasyon paylaşımı/desk-sharing* (bir işyerinin birden çok kişi tarafından paylaşımı); *sırayla çalışma-istasyon değişimi/desk-rotating* (bir kişiye ait olmayan ve sırayla değiştirilen işyerleri); *faaliyet temelli işyerleri/activity based office* (çeşitli işlere/faaliyetlere ayrılmış farklı işyerleri) gibi türler bulunmaktadır.

- Uzaktan Çalışma (Tele-working): Uzaktan çalışma, en azından bir süre için uzaktan çalışmayı gerektiren bir çalışma uygulamasıdır. Uzaktan çalışma bir işverenden veya geleneksel bir iş yerinden, çalışma süresinin önemli bir bölümü için uzaktan çalışmayı gerektirir. Uzaktan çalışma tam zamanlı veya yarı zamanlı olabilir (Daniels, Lamond ve Standen, 2001). Çalışmalar genellikle bilgilerin elektronik olarak işlenmesini ve sürekli telekomünikasyon araçlarının kullanılmasını gerektirmektedir. Uzaktan çalışmanın çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlar; işlerin çalışanın evinde yürütüldüğü *ev temelli uzaktan çalışma (home based telework)*, *uydu işyeri (satellite office)* adı verilen ana binadan uzaktaki işyerinden çalışma (*teleworking from remote offices*) ve genellikle müşterileri için seyahat etmeyi veya müşterilerin tesislerinde zaman geçirmeyi ifade eden, dizüstü bilgisayarlarla ve cep telefonlarıyla desteklenen *hareketli uzaktan çalışma (mobile telework)* olarak adlandırılmaktadır (Huws, Jagger ve O'Regan, 1999).

Vos ve van der Voordt'a (2002) göre, işyeri düzeni türleri ve yeni çalışma stillerinin yanı sıra yenilikçi yaklaşımlarda dikkat edilen konulardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Dikkat çekici şekilde tasarlanmış çalışan dostu ergonomik mobilyaların bulunduğu işyerleri tasarlamak: Çalışanın fiziksel özelliklerine göre ayarlanabilen masa, tezgâh ve sandalye benzeri işyeri donanımları.
- Gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı: Güçlü ve taşınabilir bilgisayarlar, akıllı telefonlar, internet ve intranet bağlantıları.
- Merkezi ve dijitalleştirilmiş dosyalama/veri saklama sistemleri oluşturmak.

İşyerlerinin düzenlenmesinde kullanılan bu unsurların işin yapıldığı yerde, işyerinin yerleşiminde ve işyerinin kullanım alanında değişimler yaratıldığını söylemek mümkündür. Bir başka anlatımla, işyeri faaliyetlerinin ana bina dışına taşınması, alışlagelmiş işyeri düzenlerinin bir araya getirilerek farklı kombinasyonlar oluşturulması ve kişiye özel çalışma alanlarının ortadan kalkmaya başlaması gibi gelişmeler olduğu görülmüştür. İşyeri düzenlerinde yenilikçi uygulamalar yoluyla işletmeler, daha yüksek bir iş doyumunu ve daha yüksek iş verimliliği sayesinde maliyetlerde önemli düzeyde tasarruf elde etmek için değişen iş süreçlerine uyum sağlamayı amaçlamaktadırlar. İşyeri düzenlerinde yenilikçi uygulamaların tercih edilmesinin başlıca sebepleri arasında çalışanların psikolojik iyi oluş hallerinin iyileştirilmesi, örgütsel

esnekliğin arttırılması ve yeni teknolojilerin benimsenmesi gelmektedir (Vos ve van der Voordt, 2002).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni çalışma stillerinden birisi de *birlikte çalışma (co-working)* anlayışıdır. Birlikte çalışma, evden çalışmak ile geleneksel bir ofis ortamında çalışmak arasında kalan açık alanlı çalışma ortamları ile nitelenen bir işyeri olgusudur (Ross ve Ressa, 2015). Bulut tabanlı bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) araçları ve uygulamaları ile desteklenen ortak çalışma düzenlemeleri, teknolojik olarak yönlendirilen çalışma uygulamalarıyla daha da bağlantılıdır (Ross ve Blumenstein, 2013). Uda (2013: 3) birlikte çalışmayı; *“bireylerin değer yaratacak bir yerde toplandıkları bir çalışma yöntemi”* olarak tanımlarken, bilgi ve bilgeliği; *“iletişim yoluyla ve seçtikleri koşullar altında işbirliği yaparak paylaşma”* olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, büyük ölçüde iş arkadaşları ne zaman, nerede ve nasıl çalışacaklarını seçebilirler. Ortak çalışma merkezleri, hem teknik hem de sosyal yönleri içermektedir.

V. GELENEKSEL VE YENİLİKÇİ İŞYERİ DÜZENİ TÜRLERİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Açık işyeri düzeni, ortaya çıktığı ilk dönemlerden itibaren işletmeler için maliyet ve verimlilik açısından oldukça cazip bir yaklaşım olarak kabul görmüştür. Buna rağmen, açık işyeri düzenlerinin olumsuz etkileri konusunda yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları, beklenilen tersine çalışanların açık işyeri düzeninde performans düşüşü yaşadığını (Becker, Field, Gaylin ve Sayer, 1983; Oldham ve Brass, 1979) ve işlevsel etkililiğin azaldığını (Brookes ve Kaplan, 1972) ortaya koymuştur. Ayrıca, artan dikkat dağınıklık veya kesinti gibi risklerle birlikte, düşük odaklanma seviyeleri ve psikolojik mahremiyet yoksunluğu, düşük motivasyon seviyeleri gibi bazı sonuçların açık işyeri düzenleriyle ilişkili olduğu görülmüştür (Brookes ve Kaplan, 1972; Hedge, 1982; Oldham ve Brass, 1979; Oldham ve Rotchford, 1983; O'Neill, 1994; Sundstrom, Herbert ve Brown, 1982). Brass'ın (1981), hücrelere ayrılmış işyeri düzeninde düşük yoğunluklu açık işyeri düzenine geçen çalışanlarla yaptığı araştırmasında, çalışanların iş doyumu düzeylerinde bir artış olduğu görülmüştür. Yazar bu sonucun, açık işyeri düzeninde çalışanların yaptıkları işin anlamını daha iyi şekilde görebildiği için ortaya çıktığını savunmuştur. Bir başka deyişle, çalışanların açık bir alanda çalıştıklarında birbirlerinin görev süreçlerine tanıklık etmelerinin, kendi görevlerinin ne anlam taşıdığını görmelerini sağladığı söylenebilmektedir.

Açık işyeri düzenlerinde çalışanlar arasında kısmen fiziksel bir ayırıcı olsa bile, çalışanın kapalı bir işyeri düzenine göre daha az mahremiyeti olduğu için psikolojik mahremiyet algısı azalmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanın iş alanında neyi nasıl yaptığı diğer çalışanların görebileceği ve duyabileceği şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca, fiziksel ayırıcıların tamamen kapalı bir ortam

yaratmaması nedeniyle oluşan gürültünün çalışanların dikkatini dağıttığı görülmüştür (Brookes ve Kaplan, 1972; Oldham ve Brass, 1979; Sundstrom vd., 1980). Sundstrom vd. (1982), açık işyeri düzeninin çalışanlar arasındaki mahremiyeti azalttığı için işbirliğini de beklenenin tersine olumsuz yönde etkileyeceğini öne sürmüştür. Zalesny ve Farace'ın (1987) geleneksel kapalı işyeri düzeni ve açık işyeri düzeni türlerini sosyo-teknik ve sosyal ilişkiler açısından karşılaştırdığı çalışmasında, işyeri düzenindeki değişimlerin alt kademe çalışanları ve birim yöneticilerini uzmanlara göre daha fazla etkilediği belirlenmiştir. Yazarlar bu durumu, rutin işlerle ilgilenen çalışanlar ve planlama, karar verme, çalışanları denetleme gibi görevleri bulunan yöneticilerin daha fazla sosyal etkileşime ihtiyaç duymaları nedeniyle işyeri düzeni türlerinin etkilerine açık oldukları şeklinde açıklamışlardır.

Carlopio ve Gardner (1992), açık, hücre ve geleneksel işyeri düzeni türlerine göre çalışanların kalabalık hissi, görev mahremiyeti ve iletişim mahremiyeti algılarında farklılaşmalar olduğunu belirlemişlerdir. Yazarların çalışmasında, geleneksel kapalı işyeri düzeninde çalışanların açık işyeri düzenindeki çalışanlara göre daha fazla mahremiyete sahip olduğu ve çalışma alanlarından memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Açık işyeri düzenleri genellikle bilgi akışının ve çalışanlar arası iletişimin artırılması yoluyla yaratıcılığı ve sosyalleşmeyi desteklemek amacıyla tercih edilmektedir. Açık işyeri düzenlerinin bir avantajı olarak düşünülen yoğun bilgi akışının çalışanlar arasında gereksiz bilgi dolaşımına neden olduğu ve farklı seslerin üst üste gelerek yanlış anlaşılmalara neden olabileceği öne sürülmüştür (Oommen, Knowles ve Zhao, 2008). Ayrıca, açık işyeri düzenlerinde kapalı işyeri düzenine göre çalışanların hastalık izni alma eğilimlerinin daha fazla olduğuna ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Oommen vd., 2008; Pejtersen, Feveile ve Christensen, 2011).

Hill, Ferris ve Martinson'ın (2003) kapalı işyeri düzeni, sanal işyeri düzeni ve evini işyeri olarak kullanma stiline çalışanların iş ve aile yaşamları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, sanal işyeri düzeninin iş yaşamına olumlu etkileri olmakla birlikte aile yaşamını olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada, evden çalışmanın en olumlu sonuçları gösterdiği belirlenmiştir. Yazarlara göre, sanal çalışma görevlerin yerine getirilmesi için farklı yerlerde çalışmayı gerektirdiği için çalışanların özel yaşamını olumsuz etkileyebilmekteyken, evden çalışma biçiminde esnek çalışma saatleri var olduğunda çalışanların iş-aile dengesini daha iyi yönetebilmesi söz konusu olmuştur.

De Croon vd.'nin (2005) çalışması, işyeri tasarımında ergonomik özelliklerin dikkate alınmasının çalışanın iş taleplerini, iş kaynaklarını ve refahını korumada anlamlı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. İşyerinin fiziksel özelliklerinin etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada ise, ana binanın

doğrudan çalışanın rahatlığı üzerinde etkili olmamasına rağmen, çalışanların işe katılımları ile ilişkili olduğu görülmüştür (Feige vd., 2013).

Danielsson ve Bodin'in (2008) yedi farklı işyeri düzenine göre yapmış oldukları çalışmada hem sağlık durumu hem de iş doyumunun yedi işyeri düzeni türüne göre farklılaştığı belirlenmiştir. En iyi sağlık düzeylerinin, hücre işyeri düzeni ve esnek işyeri düzenlerinde çalışanlar arasında görülmüştür. Paylaşılmış işyeri düzenlerinde çalışanların en yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. En düşük iş doyumunu düzeylerinin birleşik işyeri düzenlerinde ve orta ölçekli açık işyeri düzenlerinde görüldüğü belirlenmiştir.

Danielsson ve Bodin (2009)'in çalışmasında farklı işyeri düzeni türlerinde çalışanlar arasında önemli farklılıklar belirlenmiştir. Hücre işyeri düzeni ve esnek işyeri düzeni çalışanlarının genel olarak fiziksel çevreden memnun oldukları görülmüştür. En düşük memnuniyet düzeylerine, gürültü ve mahremiyet eksikliği şikayetlerinin daha sık görüldüğü orta ve büyük açık işyeri düzeni türlerinde rastlanılmıştır.

Fan Ng'nin (2010) geleneksel işyeri düzeni türleri üzerine yapılan araştırmasında, uzaktan çalışanların evlerinde, geleneksel işyerlerine benzer nitelikler istediklerini ortaya koymaktadır. Ev ortamının fiziksel koşullarının ve aile unsurunun, evi bir iş yeri olarak nasıl etkilediği hakkında çok az çalışma bulunduğu görülmüştür.

Winchester'in (2010), açık işyeri düzeninden kapalı işyeri düzenine geçen bir örgütteki çalışanlarla yapılan çalışma sonucunda çalışanların mahremiyet duygusu ve üretkenlik düzeylerinin arttığı ancak çalışanlar arasındaki iletişimin zayıfladığı belirlenmiştir.

De Been ve Beijer'in (2014) çalışmasında, kapalı ve paylaşılmış kapalı işyeri düzenleri, birleşik işyeri düzeni ve esnek işyeri düzenlerine göre çalışanların iş doyumunu düzeyleri incelenmiştir. Birleşik ve esnek işyeri düzeni türlerinde çalışanların, bireysel ve paylaşılmış kapalı işyerilerindeki çalışanlara göre odaklanma ve mahremiyet duygusunun daha düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte birleşik işyeri düzeni türünde, bireysel ve paylaşılmış işyerlerine göre iletişim konusunda çalışanların daha olumlu görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir.

Danielsson, Wulf ve Westerlund'un (2013) çalışmasında farklı işyeri düzenlerine göre çalışanların algıladığı liderlikte bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Yazarlara göre, paylaşılmış işyeri düzenleri liderlik puanlarının en düşük olduğu gruptur. Dolayısıyla işyeri düzeninin liderlik üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymuşlardır.

Kim ve de Dear'in (2013) çalışmasında, bireysel kapalı işyeri düzeni (enclosed private), paylaşılmış kapalı işyeri düzeni (enclosed shared), çok bölmeli hücre işyeri düzeni (cubicles with high partitions), az bölmeli hücre

işyeri düzeni (cubicles with low partitions) ve bölmesiz açık işyeri düzeni (open office with no partitions) türlerine göre çalışanların iş doyumunu düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Çalışmanın bulguları arasında, en düşük doyum düzeylerinin bireysel kapalı işyeri düzeninde çalışanlara ait olduğu yer almaktadır. Açık işyeri düzeninde çalışanların ise, çalışma ortamındaki ses konusunda en memnuniyetsiz grup olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada, mahremiyetin azlığı ve ses konusundan duyulan memnuniyetsizliğin çalışanlar arasındaki iletişimi daha etkin kılma özelliğinden dolayı katlanılabilir kılıp kılmadığı sorgulanmış ve açık işyeri düzeninde çalışanların kapalı işyeri düzeninde çalışanlarla iletişim anlamında memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Hücre işyeri düzeni, paylaşılmış (shared room) işyeri düzeni, küçük, orta ve büyük açık işyeri düzeni, esnek işyeri düzeni ve birleşik işyeri düzenlerinde çalışan 1852 çalışanın katıldığı bir araştırmada (Danielsson, Chungkam, Wulff ve Westerlund, 2014), çalışanların hastalığa bağlı olarak izin alma oranlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, uzun dönemli hastalık izinlerinde büyük açık işyeri düzeninde çalışan kadın çalışanların daha yüksek riske sahip olduğu belirlenmiştir.

Açık işyeri düzeninin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmada (Kok vd., 2015), açık işyeri düzeninde yer alan katılımcıların çoğunluğunun, özellikle çalışanların odaklanmaları, mahremiyeti ve psikolojik iyi oluş halleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu için açık işyeri düzeni yerine kapalı işyeri düzenini tercih ettiği belirlenmiştir.

Bergstrom, Miller ve Homeij'in (2015) çalışmasında, aynı şirket grubundaki üç bölümden ve benzer görevlerde çalışan ve kapalı işyeri düzeninden açık plan işyeri düzenine taşınması planlanan çalışanlarla iş deneyimlerine yönelik 12 ay süren bir araştırma yürütülmüştür. Yazarlar, açık plan işyeri düzenine geçen çalışanların algılanan sağlık durumları, iş doyumları ve performans düzeylerinde düşüş gözlemişlerdir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 2019 yılında yapılan bir araştırmada, çalışanların yaklaşık %77'sinden fazlasının ne tamamen kapalı ne de tamamen açık işyeri düzenlerini tercih etmedikleri görülmüştür (Gensler US, 2019). Bir başka deyişle çalışanların, kapalı ve açık işyeri düzenlerinin keskin sınırlarla ayrılmadığı kısmen açık ve tamamen kapalı olmayan bir çalışma ortamını ideal buldukları söylenebilir.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda da işyeri düzeni türlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik çeşitli bulgular elde edildiği görülmüştür. Türkiye'de yapılan bir araştırmada, verimliliğin artması için çalışma masalarının etrafının kısmen kapalı olmasının daha çok tercih edildiği görülmüştür (Şahin, 2017). Bir başka araştırmada, Türkiye'de işyerlerinde özel odaların bulunduğunu söyleyen çalışanların oranının %32 olduğu belirlenmiştir (BBC, 2015).

Yıldırım, Akalın-Başkaya ve Çelebi'nin (2007) açık işyeri düzeninin fiziksel özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların daha büyük bölmeleri kendilerine daha fazla özel alan sağladığı için tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre açık işyeri düzenine daha olumlu tepkiler verdiği belirlenmiştir. Kayan (2009), İstanbul'da yer alan önemli holding yapılarında yer alan işyeri düzenlerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Yazar çalışmasında, açık işyeri düzeninde çalışanların en çok gürültüden rahatsız olduklarını gözlemiştir. Esneklik ve iletişimin ise olumlu özelliklerden olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldırım ve Renklıbay'ın (2014) çalışmasında, işyeri ortamı havalandırma, termal konfor, ışıklandırma, temizlik, masa büyüklüğü, kişi başına düşen metrekare gibi fiziksel unsurlar ile işyerindeki sosyal faaliyetlere yönelik davranışsal unsurların verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada davranışsal unsurların çalışma ortamının verimliliğini daha fazla etkilediği sonucuna varılmıştır.

Göçer, Karahan ve Oygur İlhan (2018), akıllı bir işyeri binası örneği üzerinde esnek çalışma mekânlarının çalışan memnuniyetine etkisini incelemiş ve esnek çalışma düzenlerinin örnek işletme genelinde oldukça kabul görmekte birlikte sabit oturma alışkanlığının işin gerekliliklerine bağlı olarak bazı birimlerde devam ettiği görülmüştür. Yazarlar, esnek çalışma mekânının genel olarak memnuniyeti olumlu etkilemekle birlikte, esnekliği sağlarken çalışanların bazı mekân özelliklerine hâkim olmalarının gerekliliği üzerinde de durmuşlardır. Ayrıca bu çalışmada, kadın ve erkeklerin masa alanı özelinde farklı ihtiyaç ve istekleri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Geleneksel ve Yenilikçi İşyeri Düzenlerinin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Karşılaştırılması

İşyeri Düzeni	Olumlu Yönler	Olumsuz Yönler
Geleneksel		
Kapalı İşyeri Düzeni	Göreve odaklanabilme ve bağımsızlık (Danielsson ve Bodin, 2008; De Been ve Beijer, 2013) Çalışanın çalışma ortamını kişiselleştirebilmesi ve güvenlik duygusu (Elsbach, 2007) Üretkenlik artışı (Winchester, 2010) Daha fazla mahremiyet (Carlopio ve Gardner, 1992) Daha iyi psikolojik iyi oluş hali (Kok vd., 2015)	Diğer çalışanlardan uzaklaşma ve iletişim zayıflığı (Winchester, 2010) Düşük iş tatmini (Kim ve de Dear, 2013)

Yenilikçi	
Açık İşyeri Düzeni	<p>Yaptığı işi daha iyi anlamlandırabilme (Brass, 1988) Esneklik ve değişime açıklık (Brennan, 2002) Kolay iletişim (De Been ve Beijer, 2014)</p> <p>Gürültü (Brookes ve Kaplan, 1972; Kayan, 2009; Oldham ve Brass, 1979; Sundstrom vd., 1982) Düşük odaklanma seviyeleri ve psikolojik mahremiyet yoksunluğu, motivasyon (Brookes ve Kaplan, 1972; Hedge, 1982; Oldham ve Brass, 1979; Oldham ve Rotchford, 1983; O'Neill, 1994; Sundstrom, Herbert ve Brown, 1982; Yıldırım vd., 2007) İş doyumu, psikolojik iyi oluş ve performans düşüşü (Bergstrom vd., 2015; Danielsson ve Bodin, 2008) Performans düşüşü (Becker, Field, Gaylin ve Sayer, 1983; Oldham ve Brass, 1979) Gürültü, özel alanların az olmasına bağlı mahremiyet sorunları (Danielsson ve Bodin, 2009) Hastalık izinlerinde artış (Danielsson vd., 2014; Oommen vd., 2008; Pejtersen vd., 2011) İş yapmanın zorlaşması (Brennan vd., 2002) Odaklanma zorluğu ve özel alanın az oluşu (De Been ve Beijer, 2014) Kalabalık hissi (Nathan ve Doyle, 2002) Örgütsel kimlik duygusunun kaybı (Elsbach, 2003) Azalan işlevsel etkililik (Brookes ve Kaplan, 1982) Gereksiz bilgi dolaşımı (Oommen vd., 2008) Mental işyükü (Smith-Jackson ve Kleine, 2009)</p>

Tablo II'de geleneksel ve yenilikçi işyeri düzenlerinin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz yönlerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu çalışmada ele alınan araştırmalar incelendiğinde kapalı işyeri düzenlerinin çalışanların göreve daha iyi odaklanabilmesi, bağımsız çalışma olanağı sağlaması, çalışma ortamını kişiselleştirmenin mümkün olması, üretkenlik artışı, mahremiyet duygusunun daha fazla hissedilmesi ve psikolojik iyi oluş halinin yüksek olması gibi olumlu yönlere sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kapalı işyeri düzenlerinin, çalışanları birbirinden ayıran yapısı nedeniyle iletişimi zayıflattığı ve düşük iş tatmini düzeylerinin görülebileceğine ilişkin bulgulara rastlanmıştır.

Açık işyeri düzenlerinin çalışanlar arasındaki engelleri azaltan doğası nedeniyle birbirlerinin görev yapma sürecini gözlemlene fırsatı bulmasının bireyin yaptığı işi daha iyi anlamlandırabilmesi, çalışma arkadaşlarıyla daha kolay etkileşime geçebilmesi ve örgütsel açıdan esnek yapısıyla değişime açık olması gibi olumlu yönlere sahip olduğu belirlenmiştir. Açık işyeri düzenlerinin bu olumlu özelliklerinin yanında, çalışanların gürültüden rahatsızlık duymaları,

düşük odaklanma ve motivasyon seviyeleri, mahremiyet duygusunda azalış, performans düzeylerinde düşüş, artan hastalık izinleri, kalabalık duygusunda artış, örgütsel kimlik duygusunun kaybı ve gereksiz bilgi dolaşımı gibi olumsuz yönlerine ilişkin araştırma bulgularına rastlandığı belirlenmiştir.

SONUÇ

Günümüzde çalışma hayatı bireylerin yalnızca sabit fiziksel bir ortamda değil, telekomünikasyon araçları sayesinde buldukları herhangi bir noktadan iş görebilmelerine olanak sağlamaktadır. Yeni çalışma biçimlerinin iş yapış şekilleri ve fiziksel çalışma ortamı üzerindeki etkilerine bağlı olarak geçmişten günümüze farklı işyeri düzeni türlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, işyeri düzeni türlerini geleneksel ve yenilikçi türler bağlamında ele almak ve çalışanlar üzerindeki etkilerini bu iki tür açısından karşılaştırmalı olarak incelemektir. Geleneksel işyeri düzeni türleri, bireysel kapalı ve paylaşılmış kapalı olmak üzere pencere ve kapısı olan odalardan oluşan klasik çalışma ortamlarını ifade etmektedir. Yenilikçi işyeri düzeni türleri ise, açık işyeri düzeni ve yeni çalışma stillerine göre ortaya çıkan çalışma ortamlarını içermektedir. Açık işyeri düzeninin küçük, orta ve büyük olmak üzere metrekare başına düşen kişi sayısı bağlamında gruplandırıldığı görülmüştür. Yeni çalışma stilleri bağlamında ise birleşik işyeri düzeni, esnek çalışmaya bağlı masa paylaşımı, sırayla değiştirilen işyeri ve faaliyet temelli işyeri düzeni ile uzaktan çalışma stiline getirdiği uydu işyeri ve evin işyeri olarak kullanılması gibi türler bulunmaktadır.

Son yıllarda çalışma ortamının fiziksel özelliklerinin çalışanları nasıl etkilediğine yönelik ilginin arttığı görülmüştür. İşyeri düzeninin genel olarak bireylerin statü, işyeri kimliği, aidiyet, örgüt kültürü, verimlilik, iş doyumu ve psikolojik iyi oluş halleri gibi davranışsal dinamikler üzerinde etkili olduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir. Yapılan çalışmalarda; kapalı ve açık işyeri düzenlerini karşılaştırmalı olarak inceleyenler, birden fazla işyeri düzeni türünü karşılaştırmalı olarak inceleyenler, sadece açık işyeri düzeni türünü kendi türü içindeki gruplara ayırarak inceleyenler, işyeri düzenini fiziksel unsurlar bakımından (tek bir unsur ya da birkaç unsuru bir arada) inceleyenler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda geleneksel ve yenilikçi işyeri düzeni türlerinin olumlu ve olumsuz özelliklerinin bulunduğu görülmüştür. Açık işyeri düzenleri, işletmeler açısından maliyet, verimlilik ve üretkenlik gibi doğrudan karlılığa etki eden bazı etmenler göz önünde bulundurularak sıklıkla tercih edilmeye başlansa da, zaman içinde bu düzenlemelerin birtakım olumsuz etkileri olduğu çeşitli araştırmalarla doğrulanmıştır.

Bu çalışmada derlenen bilgiler ışığında, kapalı işyeri düzeninin çalışanlara açık işyeri düzenine göre daha fazla özel alan ve göreve odaklanma olanağı sağladığı ancak çalışma arkadaşları ile iletişim açısından açık işyeri

düzenine göre dezavantajlı konumda olduğu söylenebilir. Açık işyeri düzenlerinin, örgütler için daha az maliyet ve daha fazla esneklik sağlmasına rağmen çalışanlarda genellikle kalabalık hissi, odaklanma güçlüğü ve fazla gürültüden duyulan rahatsızlık gibi sorunlara neden olduğu görülmektedir. Kapalı işyeri düzeni, uzmanlık gerektiren işler için uygun bir çözüm olarak görülürken, işin doğasının oldukça değişken olabildiği örgütlerde açık işyeri düzeninin daha uygun olabileceği önerilebilir.

Yapılan çalışmalardan elde edilen bir diğer çıkarım ise işyeri düzeninin bireysel çalışma ortamı açısından diğer çalışanlardan fiziksel ayırıcılarla ayrılma düzeyinin çalışanların mahremiyet duygusu üzerinde oldukça etkili olduğudur. Bu durum, bireylerin örgütsel kimlik algıları konusunda belirleyici olduğu gibi çalışma ortamını kişiselleştirme eğilimlerini de etkilemektedir. Açık işyeri düzenlerinin mahremiyet duygusunu azaltması ve çalışma ortamını kişiselleştirmeye izin vermemesi en olumsuz yönleri olarak belirlenmiştir. Buna rağmen, açık işyeri düzenlerinin, çalışanların kendilerini bütünün bir parçası olarak hissetmesine ve grup çalışmasına olumlu etkileri açısından tercih edildiği görülmüştür. Çalışanların tamamen kapalı veya tamamen açık işyeri düzenlerini tercih etmediklerine ilişkin bulgular dikkat çekicidir. Bu bakış açısıyla, açık işyeri ortamlarının da bireyler için belirli bir düzeyde kapalı olması gerektiği söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçları, uygulamacılar açısından etkin bir iş analizi ve iş tasarımı süreci sonunda uygun işyeri tasarımının seçilmesinin örgüt ve çalışanlar açısından daha olumlu sonuçlar doğuracağını ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile işyeri düzeni tasarlanırken, fiziksel unsurların işlevsel ve sembolik özelliklerinin en uygun bileşiminin karar alıcılar tarafından belirlenmesinin yerinde olacağı söylenebilir. En uygun işyeri düzeninin belirlenebilmesi için fiziksel alan, örgüt kültürü, çalışanlar arası etkileşim gibi unsurların işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olarak göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna varılabilir.

Araştırmacılar açısından bakıldığında, işyeri düzeni konusunda özellikle boylamsal ve görgül çalışmaların belirgin sonuçlar vermesi açısından önemli sayıldığı söylenebilir. İşyerinin fiziksel düzeninin, işyerinde hangi çalışan tutum ve davranışlarına etki edebileceği sorgulanmalı ve araştırılmalıdır. Özellikle Türkiye’de yapılacak çalışmalarda kapalı işyeri düzeninden açık işyeri düzenine geçiş yapan çalışanların iş doyumu, iş motivasyonu, verimlilik ve performans gibi değişkenler açısından nasıl değişimler yaşandığı incelenebilir. Ayrıca, bir işletmede farklı nitelikte işler olduğu düşünülerek farklı işyeri düzeninde çalışan bireylerle incelemeler yapılabilir. İşyeri düzeninin çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde kontrol değişkenlerinin doğru araştırma bulguları elde edilmesi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bunun nedenleri arasında, boylamsal çalışmalarda aynı işletme binasında yaşanan değişimlerle bina ile birlikte değiştirilen işyeri düzeni türünün çalışanlar için farklı sonuçlar

verebilmesi ve çalışan çıktılarının fiziksel unsurların yanı sıra davranışsal unsurlardan da etkilenmesi sayılabilir. Bunun yanı sıra, verimlilik ve performans ölçümlerinde kişinin kendisini değerlendirdiği verilerin (self-report data) kullanımına dikkat edilmesi ve bu verileri destekleyici performans sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmeleri önerilebilir. Yapılan çalışma sonuçlarında cinsiyete göre işyeri düzeninin nasıl algılandığı konusunda farklılıklar olduğunun belirlenmesi oldukça dikkat çekici sonuçlardır. Kültürel açıdan bu sonucun ne anlama geldiği ile ilgili keşfedici veya tanımlayıcı yöntemler ile derinlemesine çalışmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Albert, S. ve Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. L. L. Cummings, B.M. Staw, eds. *Research in organizational behavior*. 7, JAI Press, Greenwich, CT. 263-295.
- Allen, T. J. ve Gerstberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human Factors*, 15(5), 487-498.
- Alsop, R. (2015), Açık Ofis Çalışanları Nasıl Etkiliyor?, Erişim adresi https://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/05/150513_vert_cap_acik_ofis.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bailey, D. E. ve Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baldry, C. ve Barnes, A. (2012). The open-plan academy: space, control and the undermining of professional identity. *Work, Employment and Society*, 26(2), 228-245.
- Becker, F. D., Gield, B., Gaylin, K. ve Sayer, S. (1983). Office design in a community college: Effect on work and communication patterns. *Environment and Behavior*, 15(6), 699-726.
- Bergström, J., Miller, M. ve Horneij, E. (2015). Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. *Work*, 50(2), 221-228.

- Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C. ve Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147.
- Bodin Danielsson, C., Wulff, C. ve Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment?. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 194-212.
- Brass D.J. (1981). Structural relationships, job characteristics and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brennan, A., Chugh, J. S. ve Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299.
- Brookes, M. J. ve Kaplan, A. (1972). The office environment: Space planning and affective behavior. *Human factors*, 14(5), 373-391.
- Brunia, S. ve Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169-182.
- Carlopio, J. R. ve Gardner, D. (1992). Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes. *Environment and Behavior*, 24(5), 579-601.
- Daniels, K., Lamond, D. ve Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Danielsson, C. B. ve Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241.
- Danielsson, C. B. ve Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
- Davis, M. C., Leach, D. J. ve Clegg, C. W. (2011). The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26(1), 193-237.
- De Been, I. ve Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.

- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijter, P. P. ve Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- Dozie Ilozor, B., Love, P. E. ve Treloar, G. (2002). The impact of work settings on organisational performance measures in built facilities. *Facilities*, 20(1/2), 61-67.
- Duffy, F. (1999). *The New Office* (2nd ed.). London, UK: Conran Octopus Limited.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
- Elsbach, K. (2013). Perceptual biases and misinterpretation of artifacts. Anat Rafaeli, Michael G. Pratt (Eds.). *Artifacts and Organizations* içinde (s.77-98). Psychology Press.
- Elsbach, K. D. ve Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, 49(2), 80-101.
- Fan Ng, C. (2010). Teleworker's home office: an extension of corporate office?. *Facilities*, 28(3/4), 137-155.
- Feige, A., Wallbaum, H., Janser, M. ve Windlinger, L. (2013). Impact of sustainable office buildings on occupant's comfort and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(1), 7-34.
- Gensler US Workplace Survey 2019, Erişim adresi <https://www.gensler.com/uploads/document/614/file/Gensler-US-Workplace-Survey-2019.pdf>.
- Göçer, Ö., Karahan, E. ve İlhan, I. O. (2018). Esnek çalışma mekânlarının çalışan memnuniyetine etkisinin akıllı bir ofis binası örneğinde incelenmesi. *Megaron*, 13(1), 39-50.
- Haynes, B. P. (2007). The impact of the behavioural environment on office productivity. *Journal of Facilities Management*, 5(3), 158-171.
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14(5), 519-542.
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. ve Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building Research & Information*, 32(6), 510-528.

- Hill, E. J., Ferris, M. ve Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Huws, U., Jagger, N. ve O'Regan, S. (1999). *Teleworking and Globalisation*. Institute for Employment Studies. IES Report no: 358.
- Kayan, N. (2009). *Çok Katlı Ofis Yapıları ve Açık Ofis Planlama Yaklaşımları/ Harmanlı Giz Plaza, Sabancı Center, Kanyon ve Nida Kule Örneklerinde Açık Ofis Planlama Yaklaşımlarının İrdelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kim, J. ve De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Kok, W., Meyer, M., Titus, S., Hollis-Turner, S. ve Bruwer, J. P. (2015). The influence of open plan work-environments on the productivity of employees: The case of engineering firms in Cape Town. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), 51-56.
- Lee, Y. S. (2010). Office layout affecting privacy, interaction, and acoustic quality in LEED-certified buildings. *Building and Environment*, 45(7), 1594-1600.
- Marans, R. W. ve Yan, X. Y. (1989). Lighting quality and environmental satisfaction in open and enclosed offices. *Journal of Architectural and Planning Research*, 6(2), 118-131.
- McElroy, J. C. ve Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636.
- Nathan, M. ve Doyle, J. (2002). *The State of the Office: The politics and geography of working space*. London: Industrial Society.
- O'Neill, M. J. (1994). Environmental design and worker control for preventing WMSDs. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 38(7), 424-428.
- Oldham, G. R. ve Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 267-284.

- Oldham, G. R. ve Rotchford, N. L. (1983). Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly*, 542-556.
- Oldham, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: A quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 253.
- Olson, J. (2002). Research about office workplace activities important to US businesses - And how to support them. *Journal of Facilities Management*, 1(1), 31-47.
- Oommen, V. G., Knowles, M. ve Zhao, I. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments?: A review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3(2), 37.
- Ornstein, S. (1989). The hidden influences of office design. *Academy of Management Perspectives*, 3(2), 144-147.
- Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B. ve Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared and open-plan offices - a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 376-382.
- Robertson, M. M., Huang, Y. H., O'Neill, M. J. ve Schleifer, L. M. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics*, 39(4), 482-494.
- Ross, P. K. ve Blumenstein, M. (2015). Cloud computing as a facilitator of SME entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 87-101.
- Ross, P. ve Ressia, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15(1), 42-57.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Smith-Jackson, T. L. ve Klein, K. W. (2009). Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 279-289.
- Stallworth Jr, O. E. ve Kleiner, B. H. (1996). Recent developments in office design. *Facilities*, 14(1/2), 34-42.

- Sundstrom, E., Herbert, R. K. ve Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior*, 14(3), 379-392.
- Sundstrom, E., Town, J. P., Brown, D. W., Forman, A. ve Mcgee, C. (1982). Physical enclosure, type of job, and privacy in the office. *Environment and Behavior*, 14(5), 543-559.
- Sundstrom, E., Bell, P. A., Busby, P. L. ve Asmus, C. (1996). Environmental Psychology 1989–1994. *Annual review of Psychology*, 47(1), 485-512.
- Şahin A. (2017). Ofislerin Yeni Normali. Fortune Turkey. Erişim adresi <https://www.fortuneturkey.com/ofislerin-yeni-normali-42849>.
- Uda, T. (2013). What is coworking? A theoretical study on the concept of coworking. *Discussion Papaer, Series A., No: 2013-265*, Graduate School of Economics & Business Administration, Hokkaido University, Japan.
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A. ve Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533-551.
- Vos, P. ve van der Voordt, T. (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(1), 48-65.
- Vos, P. G. J. C., van Meel, J. ve Dijcks, A. (1999). *The office, the whole office and nothing but the office: A framework of workplace concepts, Version 1.2*. Department of Real Estate & Project Management, Delft University of Technology.
- Winchester, T.(2010). *Transitioning from an open to a closed office environment: Case study of a university admissions office*, (Unpublished PhD Dissertation). University of Minnesota Duluth College of Education and Human Service Professions.
- Yıldırım, A. B. B. ve Renklibay, U. (2014). Fiziksel ve Davranışsal Ofis Ortamının Verimlilik Üzerine Etkilerinin İncelenmesi". *UYMS 2014, VIII. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu*. 8-10 Eylül, Güzelyurt. KKTC.ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü.
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. ve Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27(2), 154-165.

- Zalesny, M. D. ve Farace, R. V. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*, 30(2), 240-259.
- Zerella, S., von Treuer, K., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.
- Zhang, Z., & Spicer, A. (2014). 'Leader, you first': The everyday production of hierarchical space in a Chinese bureaucracy. *Human Relations*, 67(6), 739-762.