



Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri¹

Araştırma Makalesi/Research Article

Uğur SÜTLÜ* Nurgül KELEŞ TAYŞİR**

ÖZET

Endüstri 4.0, sayısız yeniliğin önünü açarken şirketler hem gelişen teknolojik ihtiyaçlara uyum sağlamak hem de yeni nesil çalışanlara daha tercih edilebilen bir çalışma ortamı sunabilmek amacıyla uzun zamandır çalışmalar yürütmektedirler. Uzaktan çalışma sistemi birçok şirketin denemiş olduğu ve iş sürekliliği planlarında yer alan bir senaryo iken tüm dünyayı etkisi altına alan Covid19 pandemisi bu çalışma sistemini neredeyse tüm şirketlerin karşı karşıya kaldığı bir zorunluluk haline getirmiştir. Uzaktan çalışma sistemi sunduğu avantajların yanısıra kişilerin şirket merkezinden ve sosyallikten uzak çalışıyor olması nedeniyle kendilerini takım olarak hissedebilmesi önünde önemli bir risk ve dezavantaj olarak da görülebilmektedir. Yapılan bu araştırma ile uzaktan çalışma sürecinde kişilerin kendilerini takımın bir üyesi olarak hissetmesinin ne gibi faktörlerden etkilendiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Konuyla ilgili literatür taraması sonrasında uzaktan çalışmanın çalışanların kendilerini takım olarak hissedebilmesini ne şekilde etkilediğini anlayabilmek üzere üç ana kavramdan yararlanılmıştır: Güven, Takım Uyumu, Süreç/Kararlardan Memnuniyet. Hazırlanan anketler doğrudan dağıtım ve kar topu örnekleme yöntemiyle katılımcılara dağıtılmış ve anket sonuçları SPSS uygulamasıyla analiz edilmiştir. Tüm dünyada uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma süreciyle beraber kişilerin kendilerini takımın bir üyesi olarak hissedebilmesi için iş dışı konularda bir araya gelmenin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Uzaktan Çalışma, Pandemi, Takım Olmak

JEL Kodları: M10, M12.

The Effects of Remote Working on Being a Team

ABSTRACT

While the remote working system was a scenario that companies have tried and is included in their business continuity plans, the Covid19 pandemic, which has affected the whole world, has included this working model as an important development in the lives of all eligible companies. Alongside the advantages of the remote

¹ Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda tamamlanan aynı adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, ugursutlu@outlook.com, İstanbul, Türkiye, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0320-1751>

** Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, nktaysir@ticaret.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0232-2404>

working system, people working away from their companies' headquarters and without socializing was seen as a severe risk and disadvantage for them to feel like a team. This research aimed to determine the factors that affect the feeling of being a member of the team during the remote working process. In addition to the literature search about the subject, the participants were surveyed. Survey results were analyzed to determine the factors that affect trust, team cohesion, and participation in the process/decisions that are the research's subject in terms of being a team. The remote working process, which is frequently applied worldwide, has revealed that it is important to come together for non-work topics to feel like a team member.

Keywords: *Covid-19, Remote Working, Pandemic, Being a Team*

JEL Codes: *M10, M12.*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

Birinci Endüstri Devrimi olarak nitelendirilen ve 1781 yılında buhar gücünün kullanımıyla başlayan sürecin devamında özellikle elektrik enerjisinin üretimde kullanılır hale gelmesi ile birlikte İkinci Endüstri Devrimi adını alan yeni bir dönem başlamıştır (Görçün, 2016). Bu devrim ile üretim sistemleri daha organize bir hal alırken seri üretim kavramı ile de tanışılan ve bilgisayar teknolojilerinin üretime entegre edildiği yeni bir dönemin kapıları ardına kadar açılmış ve Üçüncü Endüstri Devrimi ile tanışılmıştır (Sözen & Mescioğlu, 2019). 2000'li yıllara gelindiğinde ise internet teknolojisinin güçlenmesiyle beraber siber-fiziksel sistemler, robotik teknolojiler ve sanal gerçeklik gibi kavramlar hayatımıza girmiş ve toplum yepyeni bir deneyim ile karşılaşmıştır. 2011 yılında ise bu değişim Dördüncü Endüstri Devrimi olarak tarih sayfalarındaki yerini almıştır (Sözen & Mescioğlu, 2019).

Teknolojide meydana gelen bu gelişmeler toplumsal bir dönüşümün önünü de açmış ve kişilerin teknolojik imkanları kullanarak lokasyon bağımsız olarak bilgisayar üzerinden bir merkezliyet olmadan uzaktan çalışabilmelerinin de önü açılmıştır. 1990'lı yılların başında geleceğin yeni trendleri arasında sıkça adından söz ettiren uzaktan çalışma modeli yıllar geçmesine karşın beklenen atılımı yapamamış ve şirketler tarafından benimsenmemiştir (Illegems, Verbeke, & S'Jegers, 2001). 2020 yılının Ocak ayına gelindiğinde ise Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel bir salgın olarak adlandırılan Covid19 pandemisiyle kişilerin birbirlerine virüs yayımını engellemek ve iş sürekliliğini sağlamak adına bir çok şirket uzaktan çalışma sürecine giriş yapmıştır (Öge & Çetin, 2020).

Şirketler için takım çalışması başarı için en önemli faktörler arasında yer alırken, uzaktan çalışırken kişilerin takım olabilme sürecini deneyimleyecek olması yeni bir süreç olarak görülmektedir (ILO, 2020).

Bu çalışma ile uzaktan çalışma sürecinde iş değiştiren veya takımlarına yeni üyeler alan kişilerin takım olabilmek noktasında etkilendikleri faktörler ve karşılaştıkları zorluklar değerlendirilmiştir. Çalışmaya dahil olan kişilerin uzaktan çalışmaya elverişli sektörlerde yer alması ve değerlendirmenin pandemi süreci devam ederken yapılması kısıtlarına sahip çalışmanın farklı sektörlerde farklı beklenti ve sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Güven, Takım Uyumu, Süreç ve Kararlardan Memnuniyet gibi 3 ana ölçek üzerinden değerlendirilen takım olabilmek sonuçları için doğrudan dağıtım ve kar topu metodu ile anket dağıtımı yapılmıştır. Sonuçlar ise IBM SPSS uygulamasıyla yapılarak bu 3 ana ölçeğin etkilendiği değişimler tespit edilmiştir.

1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçevesini ifade eden konulara dair bilgiler bu bölümde ele alınacaktır.

1.1.Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma fikri ilk olarak 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Endüstri devrimleri ve bilgi teknolojilerinin iş hayatında önemli bir paya sahip olmasıyla beraber esnek çalışma sistemi altında ele alınan konulardan olan uzaktan çalışma sistemi, lokasyon bağımsız olarak çalışanların şirketin sistemlerine güvenli bir bağlantı ile erişerek işin gereksinimlerini karşılayabilecek aksiyonları alabilmesidir (Koçak & Kavi, 2010). İş sözleşmesinde yer alan iş ihtiyacını iş yerinden uzakta teknolojik altyapıları kullanarak gerçekleştirebilen kişiler uzaktan çalışan olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım lokasyon bağımsız olarak serbest çalışan fakat herhangi bir kurum veya kuruluş için çalışmayan kişileri içermemektedir (Larsen & Andersen, 2007).

Lokasyon bağımsız çalışmanın getirdiği mobilite ve hızlı adaptasyon aynı zamanda işletmeler için sorunlara hızlı ve zaman gözetmeksizin müdahale edebilme fırsatını da ortaya çıkarmıştır. 1990’lı yılların başında geleceğin yeni trendleri arasında sıkça adından söz ettiren uzaktan çalışma modeli yıllar geçmesine karşın beklenen atılımı yapamamış ve şirketler tarafından benimsenmemiştir (Illegems, Verbeke, & S’Jegers, 2001).

Çalışanlar açısından; verimlilik ve iş tatmininde yaşanan artış, şirkete ulaşım sürecinde yaşanan zaman kaybının ortadan kalkması, aileye daha fazla zaman ayırabilme, nispeten küçük şehirlerde yüksek maliyetlerle karşılaşmadan yaşamak gibi avantajları yanında, sosyalleşme eksikliği, şirket bağlılıklarında ve kültürünü anlamakta yaşanan zorluklar, bilgi güvenliği sorunları, iş – özel hayat dengesinin bozulması, donanım yatırımları ve ekip/takım olamama gibi zorluklar da bu çalışma modelinin dezavantajları arasında sayılabilir (Akça & Küçüköğlü, 2020).

İşveren açısından ise sabit ofis giderlerinin, kırtasiye ve ofis mobilyası gibi giderlerin azalması, çalışanların müşterilere ve sistemsel hatalara lokasyon ve zaman kısıtı olmaksızın müdahale edebilmesi, doğal felaket gibi durumlarda iş sürekliliği aksiyonu olarak çalışanların bilgisayarlarının yanında olması sebebiyle sistemlerin hızlıca ayağa kaldırılması dikkat çeken avantajlar arasındadır. Bu avantajlara ek olarak uzaktan çalışanların yıllık devamsızlıklarının 3,5 gün azaldığı ve sağlık raporu ile işe gelmeyen çalışanların %33 azaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla iş devamlılığının sağlanması da önemli bir avantajdır (Ölçer, 2004). İşveren açısından dezavantajlar incelendiğinde ise yüz yüze iletişimin azalması ve şirket kültürünü yansıtmamanın zorlaşması, yöneticilerin çalışan performans ve çıktılarını takip edememesinin doğuracağı verimsizlik, bilgi güvenliği açıklarına yönelik riskler ve bu konuda yapılması gereken ek yatırımlar başlıca dezavantajlar arasındadır (Ölçer, 2004).

Uzaktan çalışma sürecinde anlık iletişim ve etkileşim merkez ofis ortamında çalışmaya göre azdır. Bu etkileşimi sağlamak adına ofiste çalışan kişi veya gruplardan beklediği desteğin uzaktan çalışan kişiye verilmesi, çalışana bir takım oldukları mesajının verilmesi ve planlı yüz yüze görüşmeler organize edilmesi üretkenliği arttıracak diğer faktörlerdir (Watson-Manheim, Piramuthu, & Narasimhan, 2000).

Uzaktan çalışanın şirket ağına güvenli bir bağlantı gerçekleştirilmesiyle başlayan çalışma süreci şirket dışı bir lokasyonda gerçekleştiğinden gizli bilgilerin ifşası söz konusu olabilir ve verinin gizliliği tehdit edilebilir. İş sözleşmesinde verinin korunmasına dair gerekli maddeler yer alsa bile uzaktan çalışma ile ilgili hukuki bir sorumluluk yaratmak adına iş akdi sözleşmesinde buna yönelik güvenlik ve gizlilik maddelerinin yer alması bilgi güvenliği kapsamında önerilen konular arasındadır (Kandemir, 2011).

Uzaktan çalışma amaç ve beklentilere göre değişik şekillerde uygulanabilmektedir. 7 farklı çalışma şekli bulunmakta olup bunlar şu şekildedir (Larsen & Andersen, 2007).

- i. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma
- ii. Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma
- iii. Komşu Ofiste Uzaktan Çalışma
- iv. Mobil Çalışma
- v. Ülke Dışı Uzaktan Çalışma
- vi. Geçici İş İstasyonlarında Çalışma
- vii. Ürün ve Hizmet Arzı Esaslı Tele Çalışma

İşletmelerin bu yeni çalışma düzenine geçerken dikkat etmesi gereken 6 kriter Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Uzaktan Çalışma Süreci Değerlendirme Kriterleri

İş Sonuçları	Verimlilik, çıktı hızı, iş sürekliliği, kalite vb.
İş Yapış Şekilleri	İletişim, izlenebilirlik, performans yönetimi, iş birliği, takım dinamikleri vb.
Çalışan Beklentileri	Çalışan deneyimi ve motivasyonu, sağlık ve zindelik konuları vb.
Müşteri Beklentileri	Kesintisiz hizmet, iç ve dış memnuniyet vb
Teknoloji Unsurları	Bilgi güvenliği, otomasyon ve izleme sistemleri vb
Yasal Çerçeve	Yasal düzenlemeler vb.

Kaynak: (Deloitte, Covid-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız?, 2020).

1.2. Bireylerin Takım Olabilme Süreçleri

Takım çalışmasının 1980'li yıllarda belirleyici bir şekilde organizasyonlarda tanımlanmaya başladığı kabul edilmektedir. Bu yıllarda ekonomilerde yaşanan düşüş ve bu düşüşün şirketler üzerinde yarattığı etkilerle beraber başlayan çözüm yolu arayışları hız kazanmıştır. Bu arayış içerisinde ekonomik anlamda liderliği göğüsleyen Japonya batı ülkelerinin de dikkatini çekmeyi başarmış ve Japonya'yı bu başarıya doğru götüren yollar incelenmeye başlanmıştır. Ortak çalışma anlayışı ve bu anlayışı destekleyen kültür yapılan incelemelerde ortaya çıkan temel başarı faktörü olarak tespit edilmiştir (Becerikli, 2013).

Ouchi, Japon ve Amerikan şirketleri üzerinde yaptığı çalışmalarda iki ülkenin yapıları arasındaki en temel fark olarak Japon örgütlerde tüm üyelerin katılımı esasına dayanan bir temel üzerine örgüt yapısının kurulduğunu tespit etmiştir. Buna ek olarak Japon şirketlerin yönetim şekli, becerileri geliştirme, iletişim ve paylaşılan değerler gibi toplumsal bir sistemi ortaya koyuyor olmaları da Ouchi tarafından yapılan araştırmaların önemli bir çıktısı olmuştur (Obłój & Cavaleri, 1993).

Takım çalışması anlayışının şirketin yönetim bakış açısı ve felsefesiyle uyumlu şekilde örgütte yer alan tüm çalışanlara işlemesi halinde örgütü başarıya taşıyan önemli bir enstrümandır (Becerikli, 2013). Gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak değişen örgütsel yapı ve yönetim anlayışları bir işin tek başına yapılmasını neredeyse imkânsız hale getirmiştir. Farklı beceri ve tecrübeleri olan bireylerin ortak hedef ve amaç doğrultusunda bir araya gelmesiyle ve bu kişilerin aldıkları sorumluluklarla oluşan yapıyı takım olarak nitelendirebiliriz. Örgütlerin verimliliği açısından en güçlü argümanın etkin takımlar olduğunu unutmamak gerekmektedir (Ünal, 1998).

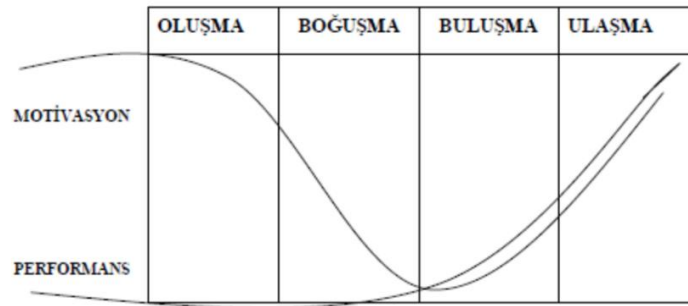
Takımlar amaçlarına, yapılarına veya sürekliliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Takımın kurulma amacına göre iş yapış şekilleri de değişiklik göstermektedir. Belirlenen amaç doğrultusunda da takımda yer alacak üyeler belirlenir. Üyeler kurulacak takımın şekline göre yalnız, süreli veya süresiz olarak birlikte çalışmak için bir araya gelebilirler. Takımda görev alacak üyelere yüksek performans elde edebilmek adına ihtiyaçların ve takım olma süreçlerinin de dikkatlice gözden geçirilmesi gerekmektedir (Ataman, 2002).

Takım çeşitleri ise şu şekildedir;

- i. Problem Çözme Amaçlı Takımlar
- ii. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar
- iii. Kendini Yöneten Takımlar
- iv. Sanal Takımlar

Bireyler bir araya geldikleri gibi kendilerini bir bütün olarak hissetmezler. Birbirlerini tanıyan veya tanımayan, aynı amaç doğrultusunda daha önce çalışmamış ve farklı amaçlarla bir araya gelen kişilerin hızlıca takım olabilme sürecine uyum sağlamaları çok kolay değildir ve bazı süreçlerden geçmeleri gerekmektedir. Takım sadece bu süreçlerden başarılı olarak geçtiği takdirde performans vermeye başlamaktadır. Bu aşamalar; Oluşma (*Forming*), Boğuşma (*Storming*), Buluşma (*Norming*) ve Ulaşma (*Performing*) olarak tanımlanmaktadır (Koçiyit, 2014). Bu aşamalarda takımın motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki ise Şekil 2’de gösterildiği gibidir.

Şekil 1. Takım Oluşma Aşamalarının Performans – Motivasyon İlişkisi



Kaynak: (İzgören A. , 2013)

Takım üyeleri arasında değişiklik yapmak, özellikle takım belli bir seviyeye geldikten sonra tavsiye edilmemektedir. Takımdan çıkan veya yeni katılan her üye takım olabilme sürecini sekteye uğratar ve bazen süreçleri baştan başlatmanıza sebep olabilir. Örneğin; buluşma seviyesine gelmiş bir ekip için verimlilik sağlamak adına yapılacak değişiklik bile kısa vadeli verimsizliklere neden olacaktır. Bu sebeple değişiklik genel olarak önerilmese de mecbur kalındığı takdirde takımın hangi aşamadayken bu değişiklikle yapıldığına göre farklı aksiyon planları oluşturulmalıdır (Ünal, 1998).

Başarılı takımların ortak özellikleri incelendiğinde ise aşağıdaki faktörlerin bir araya gelmesi gerektiği söylenebilir (Dereli & Baykasoglu, 2015).

- i. Güven
- ii. Takım Uyumu
- iii. Liderlik
- iv. Etkili İletişim
- v. Ortak Hedef
- vi. Kaynakların Kullanımı
- vii. Zaman Yönetimi
- viii. Farklılıkların Yönetimi

Başarısız olarak değerlendirilen takım çalışmalarında karşılaşılan ortak sorunlar şu şekildedir (Ünal, 1998):

- Ekip üyelerinin işin amacına uygun olarak seçilmemesi,
- Liderlerin denetim gücünü kaybetme korkusu sebebiyle takımın içine dahil olmaması,
- Takımın kurulma sürecine dair örgütün desteğinin alınmaması,
- Takım üyelerinin takım kültürü ve ortak hedef noktasında katılımcı olmaması,
- Farklılıklara saygı duyulmaması

1.2.1. Güven

Newman ve arkadaşları tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada kuruma dair uygulamaların, liderliğin ve kişiler arasındaki ilişkilerin psikolojik rahatlığın temelini oluşturduğunu belirtilmiştir. Bu çalışmalarda ayrıca psikolojik olarak kendisini rahat hisseden kişilerin performans, iletişim, yaratıcılık ve sorumluluk gibi konularda kendisinden beklenenin üzerinde tavırlar sergilediği de görülmüştür. Çalışanın bu psikolojik rahatlığa erişmesi için liderlik önemli bir kavram haline gelirken, kendisini rahat hisseden çalışanların ise takım içerisinde daha faydalı oldukları, örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve etraflarındaki kişileri de olumlu olarak etkiledikleri tespit edilmiştir (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Bir örgüt veya takım içerisinde güven duygusunu oluşturmak için iş gören ve iş verenlerin açık, dürüst, yardımsever ve birbirlerini koruyup kollayan bazı özelliklerin ortaya koyulmuş olması gerekmektedir (Smith, 1998). Organizasyon içerisinde beraber çalışmak için bir araya gelen insanların birbirlerine duydukları güven duygusunun artması işlerin daha az maliyetle daha kaliteli olarak çıkmasını da sağlamaktadır (Özbek, 2004).

Bireylerin kendi arasında oluşan güven duygusu organizasyonun kontrol ve koordinasyonu için en önemli anahtar olarak görülmektedir (Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005). Çalışanlar ilk olarak bağlı buldukları lidere güven duymak istemektedirler. Bu güveni inşa etmek için çalışanlar liderin ağzından çıkacak laflar ile davranışlarının örtüşmesi sonucunda oluşmaya başlar. Yapılan birçok araştırmada da organizasyona duyulan güven kişilerin bağlı bulunduğu yöneticilere duyduğu güven üzerinden ölçümlenmektedir (Erden & Erden, 2009). Bu sebeple liderleri tarafından dinlenen, fikirlerine değer verilen ve içerisinde yer aldığı takım çalışmalarında onu destekleyen lidere sahip çalışanlar etrafındaki kişilere de güven duygusu aşılama konusunda daha etkin olmaktadır (Gürbüz, 2006). Bireylerin örgüt ve takım bağlılığı duyması adına bir diğer önemli konu da çalışma arkadaşları arasında duyulan güvendir. Kişinin gerektiği durumda aynı takımda görev aldığı arkadaşının bilgisine değer vermesi, adalet duygusuna inanması ve zorluklara karşı birlikte mücadele edeceğini bilmesi gerekmektedir. Bu güven duygusuna sahip olunmadığı takdirde yaşanacak çatışmaların yönetilmesi ve takımın ortak amaca doğru yürümesi de mümkün olmayacaktır (İslamoğlu, Börü, & Birsnel, 2007).

Bu güven duygusunu hisseden takım içerisindeki kişiler birbirlerine bağlılık hissetmeye başlayacak, iş tatmini konusunda ve yaşadığı sorunları çözmek adına daha girişimci olacaktır. Takım oluşma sürecinde yaşanan çatışmaların da daha kolay çözülmesi de mümkün olacaktır. Bu güven duygusunun takım içerisinde hissedilmeye başlamasıyla beraber ortaya hem bir takım ruhu çıkararak hem de birlikteliğin gücünü hissetmeye başlayacaklardır. Takımda kurulan güven duygusunun gücüyle beraber takıma sonradan dahil olan kişiler daha hızlı bir uyum süreci geçirmektedirler. Ayrıca kendilerini takımın parçası olarak hissetme noktasında daha avantajlı duruma gelirler (Büyükdere & Solmuş, 2017). Bu sebeple başarılı bir takım için mutlak güven duygusu vazgeçilmezdir, mutlak olmayan bir güven duygusu bile ortaya şüphe çıkarabileceği için tüm takım ruhunu bozabilir (Dereli & Baykasoglu, 2015).

1.2.2. Takım uyumu

Psikolojik olarak uyum kavramı bireyin hem kendisi hem de çevresiyle ahenk içerisinde kurduğu ilişki olarak tanımlanmıştır. Ayrıca bireyin kurduğu bu uyumun derecesi, göstermiş olduğu ahengin sürdürülebilir olmasıyla da değerlendirilebilmektedir (Özgüven, 1992). Bir başka çalışma da uyum kavramı bireyin sahip olduğu benliği koruyarak beklentilerini çevresinin beklentileriyle bütünleştirip buradan bir ahenk çıkarmak olarak da tanımlanmıştır (Geçtan, 1992). Uyum aynı zamanda anlık bir durum olmayıp kişinin doğduğu andan öldüğü ana kadar her an karşılaştığı farklı durumlarda ortaya çıkan ve gelişen de bir süreç olarak belirtilmektedir. Bu yüzden kişi daha önce karşılaşmadığı bir ortam ve koşullarda zorluk çekebilir, potansiyelini gösteremeyebilir ve yaşadığı stres sebebiyle sağlık sorunlarına kadar giden zorlu bir yolculuk deneyimi yaşayabilmektedir (Gençöz, 1998).

Kişinin değişen bu koşullara beklenenden daha kısa süre içerisinde uyum sağlıyor olması kişinin uyum düzeyinin yüksekliğini gösteren bir kriter olarak görülmektedir. Uyum düzeyinin ortalamasının üzerinde olması ise hayatın ilk başladığı aile ortamının sunduğu çeşitlilik ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir. Kişi her ne kadar kendi benliğini bir kenara koymadan çevresine uyum sağlıyor olsa da çevresindeki etkenlerin kişinin kendi benlik ve beklenti gibi özelliklerini de etkilediği bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple uyum sağlarken geliştirmek ve farklı bakış açılarından bakmayı da öğrenmekteyiz (Geçtan, İnsan olmak, 2002).

Günümüzde birçok örgüt yapısının merkeziyetinin azaldığı, takımların kendi kendisini yönettiği gibi durumlar söz konusu olduğundan takımların örgüt için önemi de fazlaşmıştır (Karatepe, Yavaş, Avcı, & Tekinkuş, 2003). Bu sebeple etkili olarak nitelendirilecek bir takım çalışması üyelerin birbirini anladığı, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklı olduğu ortak bir anlayış ve uyumu sahip olmalıdır (Baker, Day, & Salas, 2006).

Takım uyumu ise ortak hedef ve amaç doğrultusunda takımda yer alan kişilerin arasında duyulan his olarak tanımlanmaktadır, aynı zamanda takımın verim ve etkinliği arttıran faktörlerden biridir. Takım çatısı altında bir araya gelen kişilerin takımın varoluş amacını içselleştirmesi ve aynı amaç doğrultusunda bir birliktelik oluşması ise takım uyumunun temelini oluşturmaktadır (Baterman, Wilson, & Bingham, 2002). Takım uyumu bireylerin toplam performansından daha fazla bir takım performansı ortaya koymasını sağlarken, bu uyum eksikliğinde ise bireylerin gösterdiği performans takımın toplam performansını yükseltmemektedir. Bu sebeple takımın oluşma sürecinin en başından itibaren uyumu destekleyecek aksiyonların belirlenmesi gerekmektedir (Özşahin & Zehir, 2008).

1.2.3. Süreç ve kararlardan memnuniyet

Müşteri tarafından beklenen standartlara uygun olarak sunulan ürün veya hizmeti ortaya çıkarabilmek için takım çalışmasına önem kazanmasıyla beraber takımdaki her üyenin takımın süreçlerinden kendisini sorumlu olarak hissetmesi takım olabilmek için önemlidir (Reinig B. A., 2014).

Kişinin bir değer ortaya çıkması sürecini kolaylaştırdığını algıladığında ortaya çıkan bir durum memnuniyet ve tatmin olarak bilinmektedir. Bu duygunun gücü değer yoğunluğu ve algılanma derecesiyle doğru orantılı olarak ilişkilidir. Bu sebeple takımın ortaya çıkaracağı değer takımın her üyesi tarafından benimsenmesi ve değer yoğunluğunun ortalamasının üzerinde olması kişilerin takım olabilmek sürecindeki önemli adımdır. Takıma liderlik eden kişilerin bu değer algısını ekipteki her üyeye hissettirmesi ve kişileri katılımcı olmaya teşvik etmesi gerekmektedir. Memnuniyet sadece hedeflerin gerçekleştirilmesiyle değil, gelecekteki hedeflerin önemi ve gerçekleştirme ihtimalinden de etkilenmektedir (Locke & Latham, 1991).

Yapılan araştırmalarda takımın aldığı kararın bireylerin tercihleriyle uyumlu olmasının takım birlikteliği üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Takımın süreçlerinden ve aldığı kararlardan memnuniyet için takım üyelerinin katılımı sağlamak gerekmektedir. Takım liderinin üyelerin tamamını etkin iletişim için cesaretlendirmesi için fikir özgürlüğü ve adalet gibi kavramları takımın tamamına hissettirmesi önerilmektedir (Castore & Murnighan, 1978).

2. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma evreni, veri toplama araçları ve veri toplama araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmanın modeliyle hipotezleri ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

2.1.Araştırma Grubu

şirket içi dağıtım ve kar topu metotlarının kullanımıyla beraber araştırma anketine 184 kişi katılım sağlarken, bu katılımlara dair tüm sonuçların geçerli olduğu tespit edilmiş ve analiz bu katılımcıların cevapları üzerinden yapılmıştır.

Ankete katılan katılımcıların 91'i kadın, 93'ü ise erkektir. %38'i 20-30 yaş aralığında iken, %42'si 31-40 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır kalan %20'lik kısmı ise 41 yaş ve üzerindeki katılımcılar oluşurmaktadır. Bu kişilerin eğitim durumları incelendiğinde ise %64'ü lisans mezunu, %32'si ise yüksek lisans mezunudur, ön lisans ve doktora derecesine sahip katılımcılar ise toplam %4'lük payı oluşturmuşlardır. Sektör bazlı dağılımda ise %52'lik kısmın Bankacılık/Sigortacılık, %44'lük kısmın ise Yazılım/Teknoloji sektörlerinden olduğu, kalan %5'lik kısmın ise Üretim, Enerji, Taşımacılık ve Sağlık sektörlerinden olduğu görülmüştür. Çalışma hayatına dair istatistikler ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların İş Hayatı İstatistikleri

		n	%
Toplam İş Tecrübesi	0-3 Yıl	41	22%
	4-6 Yıl	28	15%
	7-10 Yıl	49	27%
	11 Yıl ve Üzeri	66	36%
şu an Çalıştığınız Kurumdaki İş Tecrübesi	0-3 Yıl	128	70%
	4-6 Yıl	25	14%
	7-10 Yıl	19	10%
	11 Yıl ve Üzeri	12	7%
şirketinizdeki Toplam Çalışan Sayısı	0-100	1	1%
	101-250	19	10%
	251-500	17	9%
	501-1000	24	13%
	1001+	123	67%

Unvan	Uzman Yardımcısı ve benzeri	25	14%
	Uzman ve benzeri	38	21%
	Kıdemli Uzman ve benzeri	73	40%
	Yönetici/Müdür	36	19%
	Grup Müdür/Direktör	12	6%
Takımdaki Kişi Sayısı	0-5 Kişi	72	39%
	6-10 Kişi	76	41%
	11-15 Kişi	25	14%
	16 Kişi ve üzeri	11	6%

Demografik bilgilere ek olarak ankette ayrıca uzaktan çalışma sürecinde iş değişikliği yapan kişilerde tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %58'inin uzaktan çalışırken iş değişikliği yaptığı görüşürken, iş değişikliği yapmayan 78 kişiden 75'inin ise iş değişikliği yapmasa bile takımlarına uzaktan çalışma sürecinde yeni üyeler dahil olduğu görülmüştür.

Bu sebeple katılımcıların büyük çoğunluğunun uzaktan çalışma sürecinde doğrudan veya dolaylı olarak takım olabilmeye süreçlerini deneyimlediği belirlenmiştir.

Tablo 3. Uzaktan Çalışırken İş Değiştirme Oranları

İş Değişikliği Durumu	Adet	%
İş Değiştiren Kişi Sayısı	106	58%
İş Değiştirmeyen Kişi Sayısı	78	42%
Toplam	184	100%

Ankete katılan kişilerin %58 i uzaktan çalışma sürecinde iş değiştirmiştir. Bu kişilere özel olarak uzaktan çalışma sürecinde en çok zorlanılan konular tespit edilmesine dair sorulan sorular arasında Takımı Tanımak, İşleri Devralmak ve Performans Göstermek ve Şirket Aidiyeti konularının karşılaşılan sorunların %90'ını kapsadığı görülmektedir.

Tablo 4. Uzaktan Çalışırken İş Değiştiren Katılımcıların En Çok Zorlandığı Konular

En Çok Zorlanılan Konular	Adet	%
Takımı Tanımak	33	18%
İşleri Devralmak ve Performans Göstermek	33	18%
Şirket Aidiyeti Hissetmek	23	13%
İş-Yaşam Dengesini Kurmak	16	9%
Şirketteki diğer takımları tanımak	1	1%
Toplam	106	100%

Covid19 pandemisiyle beraber yaygınlaşan uzaktan çalışma sürecinde şirketler belirli periyotlarda çalışanlarını ofislerde bir araya getirmeye de başlamışlardır. Ankete katılan kişilerin ofise gidiş sıklıkları da incelendiğinde katılımcıların %62'lik oranla büyük çoğunluğunun ofise gitmeden çalışmaya devam ettiği, haftada 1 gün ofise giden kişilerin ise %25'lik bir orana sahip olduğu

görülmüştür. Katılımcıların iş dışı konularda takım olarak hangi sıklıkla bir araya geldiği incelendiğinde ise %24'lük oran ile haftada birkaç kez cevabı ön plana çıkmıştır. Diğer cevaplar değerlendirildiğinde ise %22'lik oran ile ayda 1 kez, %21'lik oran ile de haftada 1 kez cevapları dikkat çekmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Katılımcıların uzaktan çalışma sürecinin takım olabilme üzerine etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için hazırlanmış olan anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu çevrimiçi ortama aktarılarak anket öncelikle bankacılık/sigortacılık sektöründe bir şirket içerisinde duyuru yöntemiyle paylaşılmış, sonrasında ise ankete uygun olduğu düşünülen kişilerle kar topu yöntemi uygulanarak dağıtımı genişletilmiştir. Anketin içerisinde 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa uygun olarak katılımcıların herhangi bir kişisel verisi talep edilmemiş veya kayıt altına alınmamıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır, birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, tecrübe, uzaktan çalışırken iş değiştirme durumu gibi demografik bilgilerine dair sorular yer alırken, ikinci bölümde ise güven, takım uyumu ve süreç/kararlardan memnuniyet gibi 3 ana ölçek üzerine sorular katılımcılara yönlendirilmiştir. Ankette yer alan bu 3 ana ölçeğe dair ifadeler önce İngilizceden Türkçeye sonrasında ise kontrol amacıyla Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. İfadelere yönelik cevap seçeneği olarak ise 5'li Likert Skalasından ve Evet/Hayır sorularından faydalanılmıştır. Güven ölçeğiyle ilgili araştırma içerisinde yöneltilen 8 adet ifade için Sirkka L. Jarvenpaa ve Dorothy E. Leidner tarafından yazılmış Sanal Takımlar için İletişim ve Güven (Jarvenpaa & Leidner, Communication and Trust in Global Virtual Teams, 1999) kaynağından uyarlanmıştır. Takım uyumu ölçeğiyle ilgili olarak çalışmaya konu olan 11 adet ifade ise 1999 yılında Houston Üniversitesinde görev alan araştırmacı Wynne W.Chin ve Mississippi State Üniversitesinde görev alan araştırmacılar David Salisbury, Allison W.Pearson ve Matthew J.Stollak tarafından yayınlanan "Küçük Gruplarda Algılanan Uyum" (Wynne, Salisbury, Pearson, & Stollak, 1999) makalesinde yer alan ifadelerden uyarlanmıştır. Süreç/Kararlardan Memnuniyet ölçeğine dair araştırmaya konu olan 5 adet ifade ise 2014 yılında Bruce A. Reinig tarafından yazılan "Ekip Çalışmasının Süreç ve Sonuçlarından Memnuniyet Anlayışına Doğru" (Reinig, 2014) makalesinden uyarlanmıştır.

2.3. Model ve Hipotezler

Bir önceki bölümde demografik bilgilerine yer verdiğimiz katılımcılara likert ölçeğine uygun olarak güven ölçeğini değerlendirmek için 8 soru, takım uyumu ölçeği için 11 soru, süreç ve kararlardan memnuniyet ölçeği için ise 5 soru yöneltilmiştir. Bu sorular neticesinde aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu kontrol edilecektir.

(H1) İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında güven açısından anlamlı bir farklılık vardır.

(H2) İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında takım uyumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.

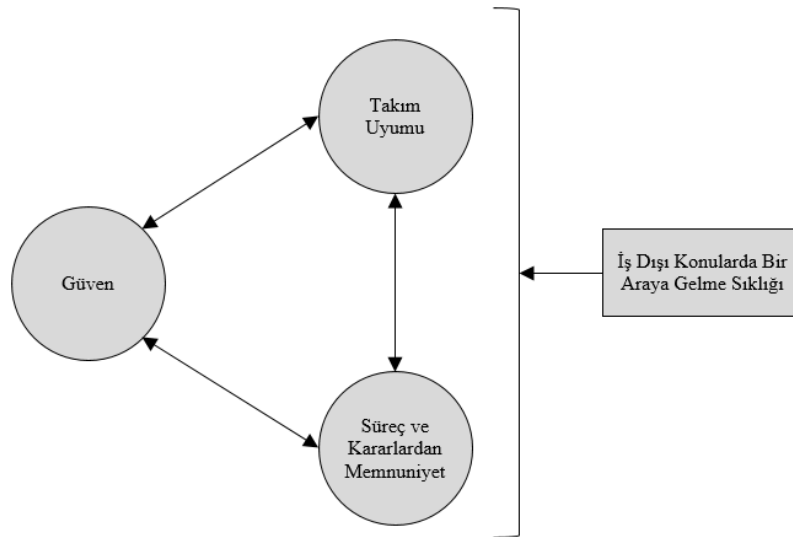
(H3) İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında süreç ve kararlardan memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.

(H4) Güven ile Takım Uyumu arasında pozitif yönde ilişki vardır.

(H5) Güven ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.

(H6) Takım Uyumu ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



2.4. Verilerin Analizi

Değerlendirmeye konu olan ölçek maddeleri üzerinde korelasyon çalışma yapılmadan önce ölçeklerin içsel tutarlılıklarını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve analiz sırasında Cronbach Alfa tekniği kullanılmıştır.

Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir (Alpar, 2013).

- i. 0-0,4 arası güvenilir değil olarak kabul edilir.
- ii. 0,4-0,6 arası düşük güvenilirlik olarak kabul edilir.
- iii. 0,6-0,8 arası güvenilir olarak kabul edilir.
- iv. 0,8-1.0 aralığı ise yüksek güvenilir olarak kabul edilir.

Tablo 5’de paylaşıldığı üzere, yapılan testlerde elde edilen Cronbach alfa katkısı 0,90 üzerinde seyrettiğinden araştırmada toplanan verilerin yüksek güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Güvenilirlik Analizi

Güven	
Soru Sayısı	8
Cronbach Alfa Değeri	.975
Takım Uyumu	
Soru Sayısı	11
Cronbach Alfa Değeri	.988
Süreç ve Kararlardan Memnuniyet	
Soru Sayısı	5
Cronbach Alfa Değeri	.972

3. BULGULAR

Bu kısımda çalışmada şirket büyüklüğü, iş dışı konularda bir araya gelme sıklığı, toplam tecrübe ve ofise gidiş sıklıklarının takım olabilmek için belirlenen güven, takım uyumu, süreç ve kararlara uyum ölçekleri üzerindeki etkileri korelasyon ve çoklu regresyon analizi sonuçları ile değerlendirilecektir.

3.1. İş Dışı Konularla İlgili Bir Araya Gelme Sıklığının Takım Uyumu, Güven, Süreç/Kararlardan Memnuniyet ile Korelasyonu

Kişilerin sosyal yönlerini ortaya çıkaracak şekilde iş dışı konular için bir araya gelinen buluşmaların takım olabilme üzerine etkileri değerlendirildiğinde pozitif bir ilişki söz konusu olmuştur. Yapılan PostHoc analiziyle ise haftada bir kez ve üzerinde bir araya gelen takımlarda güven, takım uyumu ve süreç/kararlardan memnuniyet faktörlerinin diğer gruplara göre daha olumlu etkilendiği belirlenmiştir. İş dışı konularda bir araya gelmek Güven ve Takım Uyumu gibi faktörleri daha fazla etkilerken Süreç ve Kararlardan Memnuniyet faktörü üzerinde diğer faktörlere göre daha az etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. İş Dışı Konularla İlgili Bir Araya Gelme Sıklığının Takım Olabilme Ölçekleri ile Korelasyonu

		Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama	Takım Uyumu Ortalama	Güven Ortalaması	İş Dışı Konularda Bir Araya Gelme Sıklığı
Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama	Pearson Correlation	1	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	-	-	-	-
	N	-	-	-	-
Takım Uyumu Ortalama	Pearson Correlation	.885**	1	-	-
	Sig. (2-tailed)	<.001	-	-	-
	N	184	-	-	-
Güven Ortalaması	Pearson Correlation	.868**	.943**	1	-
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	-	-
	N	184	184	-	-
İş Dışı Konularda Bir Araya Gelme Sıklığı	Pearson Correlation	.375**	.425**	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	-
	N	184	184	184	-

**Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir (2-yönlü)

3.2. Takım Uyumunu, Güven, Süreç/Kararlardan Memnuniyet Arasındaki Korelasyon

Tüm bunlarla beraber aşağıdaki tabloda görüleceği gibi güven, takım uyumu ve süreç/kararlardan memnuniyet faktörlerinin birbiri üzerindeki etkilerine bakıldığında ise üçü arasında da kuvvetli bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Takım Olabilme Ölçeklerinin Birbiri ile Korelasyonu

		Güven Ortalama	Takım Uyumunu Ortalama	Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama
Güven Ortalama	Pearson Correlation	1	.943**	.868**
	Sig. (2-tailed)	-	<.001	<.001
	N	-	184	184
Takım Uyumunu Ortalama	Pearson Correlation	.943**	1	.885**
	Sig. (2-tailed)	<.001	-	<.001
	N	184	-	184
Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama	Pearson Correlation	.868**	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	-
	N	184	184	-

**Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir (2-yönlü)

3.3. İş Dışı Konularda Farklı Sıklıklarla Bir Araya Gelen Grupların Ölçekler Üzerindeki Etkileri

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelme seçeneklerinin ikiden fazla olması sebebiyle ANOVA analiz yöntemi kullanılacaktır. ANOVA analizinde gruplar arasında ölçeğe dair anlamlı en az bir farkın olduğunu tespit etmek için p değerinin <0,005 olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu değer altında tespit edilen bir değer için gruplardan en az birinin diğerlerinden ölçek için farklılaştığı söylenebilir ve hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak üzere Tukey yöntemi kullanılarak PostHoc analize devam edilmektedir.

3.3.1. Güven Ölçeği Üzerinde Farklı Grupların Analizi

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelen kişilerin güven ölçeğine dair sonuçları değerlendirildiğinde ise p değeri <0,001 olarak tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. PostHoc analiziyle ise günde 1 kez, haftada 1 kez ve haftada birkaç kez takım ile iş dışı konularda bir araya gelen kişilerin güven noktasında diğer gruplara göre olumlu farklılığı dikkat çekmektedir.

Tablo 8. Güven Ölçeğinin İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklıkları Arasındaki Farklılık Analizi

İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (I)	İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	Yılda Birkaç Kez	-0,15	0,999
	Ayda 1 Kez	-0,03	1
	Haftada 1 Kez	-1,39	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,14	0,001
	Günde 1 Kez	-1,48	<0,001
Yılda Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,15	0,999
	Ayda 1 Kez	0,12	0,999
	Haftada 1 Kez	-1,23	0,011
	Haftada Birkaç Kez	-0,98	0,072
	Günde 1 Kez	-1,32	0,01
Ayda 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,03	1
	Yılda Birkaç Kez	-0,12	0,999
	Haftada 1 Kez	-1,35	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,11	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,45	<0,001
Haftada 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,39	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,23	0,011
	Ayda 1 Kez	1,35	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	0,24	0,913
	Günde 1 Kez	-0,09	0,999
Hafta Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,14	0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,98	0,72
	Ayda 1 Kez	1,11	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,24	0,913
	Günde 1 Kez	-0,09	0,818
Günde 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,14	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,98	0,01
	Ayda 1 Kez	1,11	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,24	0,999
	Hafta Birkaç Kez	-0,34	0,818

Bağımlı Değişken: Güven Ölçeği

3.3.2. Takım Uyumu Ölçeği Üzerinde Farklı Grupların Analizi

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelen kişilerin takım uyumuna dair sonuçları değerlendirildiğinde ise p değeri <0,001 olarak tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. PostHoc analiziyle ise günde 1 kez takım ile iş dışı konularda bir araya gelen kişilerin takım uyumu noktasında özellikle ayda 1 kez ve yılda birkaç kez bir araya gelen kişilere göre olumlu farklılığı dikkat çekmektedir.

Tablo 9. Takım Uyumu Ölçeğinin İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklıkları Arasındaki Farklılık Analizi

İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (I)	İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	Yılda Birkaç Kez	-0,24	0,993
	Ayda 1 Kez	-0,15	0,996
	Haftada 1 Kez	-1,4	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,27	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,67	<0,001
Yılda Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,24	0,993
	Ayda 1 Kez	0,089	1
	Haftada 1 Kez	-1,15	0,05
	Haftada Birkaç Kez	-1,03	0,101
	Günde 1 Kez	-1,42	0,013
Ayda 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,15	0,996
	Yılda Birkaç Kez	-0,08	1
	Haftada 1 Kez	-1,24	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,11	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,51	<0,001
Haftada 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,4	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,15	0,05
	Ayda 1 Kez	1,24	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	0,12	0,997
	Günde 1 Kez	-0,27	0,952
Hafta Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,27	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,03	0,101
	Ayda 1 Kez	1,11	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,12	0,997
	Günde 1 Kez	-0,39	0,783
Günde 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,67	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,42	0,013
	Ayda 1 Kez	1,51	<0,001
	Haftada 1 Kez	0,27	0,952
	Hafta Birkaç Kez	0,39	0,783

Bağımlı Değişken: Takım Uyumu Ölçeği

3.3.3. Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ölçeği Üzerinde Farklı Grupların Analizi

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelen kişilerin süreç ve kararlardan memnuniyet ölçeğine dair sonuçları değerlendirildiğinde ise p değeri <0,001 olarak tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. PostHoc analiziyle ise takım uyumunda olduğu gibi günde 1 kez, haftada 1 kez ve haftada birkaç kez takım ile iş dışı konularda bir araya gelen kişilerin süreç ve kararlardan memnuniyet ölçeğinde diğer gruplara göre olumlu farklılığı dikkat çekmektedir.

Tablo 10. Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ölçeğinin İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklıkları Arasındaki Farklılık Analizi

İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (I)	İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	Yılda Birkaç Kez	-0,35	0,941
	Ayda 1 Kez	0,04	1
	Haftada 1 Kez	-1,35	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-0,99	0,007
	Günde 1 Kez	-1,28	0,001
Yılda Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,35	0,941
	Ayda 1 Kez	0,4	0,866
	Haftada 1 Kez	-0,99	0,072
	Haftada Birkaç Kez	-0,63	0,481
	Günde 1 Kez	-0,93	0,157
Ayda 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	-0,04	1
	Yılda Birkaç Kez	-0,4	0,866
	Haftada 1 Kez	-1,4	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,04	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,33	<0,001
Haftada 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,35	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,99	0,072
	Ayda 1 Kez	1,4	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	0,35	0,667
	Günde 1 Kez	0,06	1
Hafta Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,99	0,007
	Yılda Birkaç Kez	0,63	0,481
	Ayda 1 Kez	1,04	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,35	0,677
	Günde 1 Kez	-0,29	0,893
Günde 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,28	0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,93	0,157
	Ayda 1 Kez	1,33	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,06	1
	Hafta Birkaç Kez	0,29	0,893

Bağımlı Değişken: Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ölçeği

3.4. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan Pearson Correlation katsayıları ve ANOVA analizi sonuçları dikkate alındığında kurulan modelin içerisinde yer alan ve detayları aşağıda yer alan hipotezlerin desteklendiği belirlenmiştir.

Tablo 11. Hipotezlerin Değerlendirmesi

Hipotez No	Açıklama	Hipotez Durum
1	İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında güven açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
2	İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında takım uyumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
3	İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında süreç ve kararlardan memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
4	Güven ile Takım Uyumu arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul
5	Güven ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul
6	Takım Uyumu ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Bu çalışma uzaktan çalışma düzeninin kalıcı olmaya başladığı sektörlerden katılımcıların dahil edildiği bir kısım içermektedir. Uzaktan çalışan takımlarda yer alan kişilerin kendilerini takım olarak hissetmesi adına etkilendikleri değişkenler ve beklentiler tespit edilmeye çalışılmıştır. 184 kişinin katıldığı ve katılımcıların %96'lık bölümünün bankacılık/sigortacılık ve teknoloji/yazılım şirketlerinden olduğu çalışmada 3 ana ölçek üzerinden giderek bu ölçekleri etkileyen değişkenler tespit edilmiştir.

Çalışmanın önemli tespiti çalışanların sosyal yönlerini güçlendiren faaliyetlerin takım olabilme ölçekleri üzerinde olumlu etkileri olduğudur. İş dışı konularla ilgili lokasyon bağımsız haftada 1 ve üzerinde bir araya gelmenin güven ve takım uyumu açısından güçlü bir etken olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple takımın bir araya geldiği anlarda özellikle kamera gibi görsel olarak duyguları da besleyecek araçları açık tutmasının, ekibin belirleyeceği bir konu üzerinde oturumlar yapılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca takımın online olarak düzenlenen tiyatro, film okuması gibi kültürel etkinliklere beraber katılım sağlaması da takımın sosyal olarak bağlarını güçlendirecektir.

Ayrıca araştırmaya konu 3 ölçeğinde birbirleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olduğu da yapılan analizlerle tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın devamında yapılacak diğer araştırmalarda uzaktan çalışma sürecinde görev alan kişilerin iş-yaşam dengesini sağlaması adına alınabilecek aksiyonlar ve lokasyon bağımsız çalışmanın getirdiği yeni iş imkanlarına dair değerlendirmeler yapılabilir. Her modelin ve değişimin ortaya çıkaracağı yeni fırsatlar ve yeni tehditler olsa da bu fırsatlardan yararlanmayı, tehditlerden ise sakınmayı şirketlerin en değerli sermayesi olan insan kaynağı ile yönetmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple şirketlerin örgüt yapısını her bir çalışanın yanında olacağını hissettirecek şekilde geliştirmesi, çalışanlara bu süreçte gerek fizyolojik olarak gerekse psikolojik olarak destek paketleri hazırlaması ve en önemlisi kişilerin içerisinde yer aldığı takımlarda kendisini bir ye olarak hissetmesi için çalışmalar yapması çok değerlidir. Uzaktan alışma sisteminin hayata geçmesinde öncülük eden pandemi insanlara bir kez daha sosyal birer varlık olduklarını hatırlatmış ve toplum olarak bir arada güvenle yaşamanın ne kadar paha biilmez olduğunu gstermiştir.

The Effects of Remote Working on Being Team

EXTENDED SUMMARY

The remote working model, which was frequently mentioned among the new trends of the future in the early 1990s, did not make the expected breakthrough and had not been adopted by companies although years have passed. However, in January 2020, with the Covid-19 pandemic, which was referred to as a global epidemic by the World Health Organization, many companies have switched to the remote working model to prevent people from spreading viruses to each other and to ensure business continuity.

While teamwork is among the most important factors of success for companies, the fact that people would experience the process of being a team while working remotely was considered a new process. Therefore, in this study, the factors that affect the ones who change jobs or the ones who recruit new members to their teams and the difficulties they face while being a team during the remote working process have been evaluated.

Literature Review

The idea of remote working first appeared in the 1970s. With industrial revolutions and information technologies having an important share in business life, the remote working system, which is one of the matters discussed under the flexible working system, is the ability of employees to access the company's systems with a secure connection and take actions that can meet the needs of the job regardless of location. From the perspective of the employees, along with the advantages such as an increase in productivity and job satisfaction, the elimination of the waste of time spent while reaching the company, spending more time with family, living in relatively small cities without high costs; difficulties such as lack of socialization, difficulties in understanding company loyalty and culture, information security problems, disruption of work and private life balance, equipment expenses and not being able to be a team can be listed among the disadvantages of this working model.

Instant communication and interaction in the remote working process are lower than working in the central office environment. In order to ensure this interaction, giving the expected support to the person working remotely, giving the message to the employee that they are a team, and organizing scheduled face-to-face meetings are other factors that can increase productivity.

Japan, which was the leader in terms of economy in the 1980s, also managed to attract the attention of western countries, and the approaches that led Japan to this success started to be examined. In the examinations, the understanding of working together as a team and the culture that supports this understanding were identified as the main success factor.

When individuals come together to be a team, they do not feel like a whole at first. It is not very easy for people who know each other or do not know each other, who have not worked for the same purpose before and who come together for different purposes, to adapt quickly to the process of being a team and they must go through some processes. The team starts to perform only if it goes through these processes successfully. These stages are defined as Forming, Storming, Norming, and Performing. When the common characteristics of successful teams are examined; Trust, Team Cohesion, Effective Communication, and Leadership come to the fore.

Team Trust:

In order to create a sense of trust within an organization or a team, employees and employers need to be open, honest, helpful and protect each other. The increase in the sense of trust of people who come together to cooperate in the organization, also ensures that better quality work is conducted at less cost. Furthermore, the sense of trust created between individuals is the most important key to the control and coordination of the organization. Without this sense of trust, it will not be possible to manage conflicts and direct the team towards a common goal. For this reason, a sense of absolute trust is indispensable for a successful team, and even a sense of non-absolute trust can cause doubt and disrupt the whole team spirit.

Team Cohesion:

The fact that a person adapts to changing conditions in a shorter time than expected is considered as a criterion indicating that this person's level of adaptation is high. Due to the fact that many organizational structures are decentralized, and teams are self-directed, the importance of teams for the organization has increased nowadays. Therefore, in order to have teamwork that can be described as effective, there should be a common understanding and cohesion in which members understand each other and have different needs and expectations. While team cohesion allows individuals to demonstrate a team performance higher than their total individual performances, in the absence of this cohesion, the performance of the individuals does not increase the overall performance of the team.

Satisfaction with Process and Decisions:

In order to reveal the product or service offered in accordance with the standards expected by the customer, it is important for every member of the team to feel responsible for the team's processes to be a team with the importance of teamwork. A situation that occurs when a person perceives that they facilitate the process of a value's emergence is known as pleasure and satisfaction. Therefore, the team leaders should make every team member feel this value perception and encourage employees to participate.

Research Sample:

184 people participated in the research through direct distribution and snowball methods, it was determined that all of the results regarding these participations were valid, and the analysis was carried out based on the answers of these participants. 91 of the participants are women and 93 of them are men. While 38% of the participants are between the ages of 20-30, 42% are between 31-40, and the remaining 20% are aged 41 and over. In terms of their educational status, 64% of the participants have a bachelor's degree, 32% have a master's degree, and 4% have associate and doctorate degrees. In the sector-based distribution, it is seen that 52% is from the Banking/Insurance sector, 44% is from the Software/Technology sectors, and the remaining 5% is from the Production, Energy, Transportation, and Health sectors. 58% of the participants changed jobs during the remote working process. These participants identified the most difficult issues in the remote working process as: knowing the team, taking over jobs, displaying performance, and belonging to the company.

Conclusion And Discussion:

This study has a restriction that includes participants from sectors in which the remote working system has become permanent. It has been tried to determine the variables and expectations that influence employees in remote working teams to feel like a team. Majority of the sample consists of people who switched to remote jobs or who have new members in their team during the remote working process.

One of the important findings of the study is that the activities that strengthen the social aspects of the employees have a positive effect on the scales of teamwork. For example, it has been determined that meeting once a week or more on non-work-related issues, regardless of location, is a vital factor in terms of trust and team cohesion. For this reason, it has been thought that when the team came together, it would be beneficial to have tools such as cameras that can feed the feelings visually and hold sessions on a topic to be determined by the team. Moreover, the team's participation in online cultural activities such as theater and movie reviews will also strengthen the social ties of the team. In addition, the scales of team cohesion, trust and satisfaction with the process/decisions had a positive relationship with each other. For further research, evaluations can be made about the actions that can be taken to ensure the work-life balance of the people involved in the remote working process and the new job opportunities brought by working independently from the location. Although there are new opportunities and new threats that may arise with each model and change, it is very important for companies to cooperate with human resources, which is the most valuable department of companies, to take advantage of these opportunities and avoid threats. Preparing support packages both physiologically and psychologically for the employees in this process is also important to make people feel like a member in their teams.

KAYNAKÇA

- Öge, E., & Çetin, M. (2020). *COVID-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim* (s. 7). içinde Ankara: İksad Yayınevi.
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri*, 145-149.
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2008). Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 266-279.
- Özbek, F. (2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 215-238.
- Özgüven, İ. E. (1992). *Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı*. Ankara: PDREM.
- Akça, M., & Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 71-81.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Ataman, G. (2002). Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi. *Journal Of İstanbul Kültür University*, 88.
- Büyükdere, B., & Solmuş, T. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 51-68.
- Baker, D., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, 1576-1598.
- Bateman, B., Wilson, C., & Bingham, D. (2002). Team Effectiveness Development of an Audit Questionnaire. *Journal of Management Development*, 215-226.
- Becerikli, S. Y. (2013). Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü. *Verimlilik Dergisi*, 93-116.
- Castore, C., & Murnighan, K. (1978). Determinants of support for group decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 75-92.

- Deloitte. (2020). *Covid-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız?* İstanbul: Deloitte.
- Dereli, T., & Baykasoglu, A. (2015). Takım Yönetimi. *Gaziantep Üniversitesi Endüstri Mühendisliği*, 5.
- Erden, A., & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2180-2190.
- Görçün, Ö. F. (2016). *Endüstri 4.0: Dördüncü Endüstri Devrimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 48-75.
- Geçtan, E. (1992). *Çağdaş yaşam ve normal dışı davranışlar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Geçtan, E. (2002). *İnsan olmak*. İstanbul: Metris Yayınları.
- Gençöz, F. (1998). Uyum psikolojisi. *Kriz Dergisi*, 1-7.
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The Organizational Context Of Teleworking Implementation. *Technological Forecasting And Social Change*, 275.
- ILO. (2020). *Teleworking During The COVID-19 Pandemic and Beyond A Practical Guide*. Geneva: International Labour Organization.
- Ünal, D. (1998). Takım Kurma ve Yönetme Süreci. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 287-297.
- İslamoğlu, G., Börü, D., & Birsal, M. (İnkilap Kitabevi). *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: 2007.
- İzgören, A. (2013). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak* (s. 152). içinde
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 791-815.

- Kandemir, M. (2011). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*. İstanbul: Legal Kitabevi.
- Karatepe, O., Yavaş, U., Avcı, T., & Tekinkuş, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 255-265.
- Koçak, O., & Kavi, E. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu* (s. 69-88). Sosyal Siyaset Konferansları.
- Koçiyit, S. (2014, Ekim). *Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri*. İstanbul: York University İşletme Bölümü.
- Larsen, T., & Andersen, S. (2007). A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries. *European Journal of Industrial Relations*.
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 212-247.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 521-535.
- Obłój, K., & Cavaleri, S. (1993). *Management Systems: A Global Perspective*. ABD: Wadsworth Publishing Company.
- Reinig, B. A. (2014). Toward an Understanding of Satisfaction with the Process and Outcomes of Teamwork. *Journal of Management Information Systems*, 65-83.
- Sözen, M., & Mescioğlu, T. (2019). Endüstri 4.0'ın İtici Güçlerinin Türkiye ve Çin Üzerindeki Etkileri. *International Journal of Social Inquiry*, 287-315.
- Smith, D. (1998). Are your Employees bowling alone? How to build a trusting Organization. *Harvard Business Publishing*, 50-55.
- Tzafrir, S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on Trust and employee practices in high techfirms: A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research*, 193-207.

Watson-Manheim, M. B., Piramuthu, S., & Narasimhan, S. (2000). Exploratory Analysis of Factors Influencing Performance Dynamics of Telecommuters and Traditional Office Workers. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 240.

Wynne, W., Salisbury, D., Pearson, A., & Stollak, M. (1999). Perceived Cohesion in Small Groups. *Small Group Research*, 751-767.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR