

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ONLINE ÇALIŞMA UYGULAMASININ MEDYA
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

ARZU AKCAN

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKCI**

İSTANBUL, 2022

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ONLINE ÇALIŞMA UYGULAMASININ MEDYA
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

ARZU AKCAN

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKCI**

İSTANBUL, 2022

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında yüksek lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Arzu AKCAN

İmza:

XXXXXX

ÖZ

ONLINE ÇALIŞMA UYGULAMASININ MEDYA SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ

Akcan, Arzu

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 204036006

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-8452-1289

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10471970

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye KUŞAKCI

Temmuz 2022, 100 sayfa

Covid-19 salgın sürecinde işin devamlılığını sağlamak için uygulamaya başlayan uzaktan çalışma şeklinin, işletmeler için kolay hayata geçirilen bir uygulama olmadığı, şirketlerin kültüründen, teknolojik ve fizyolojik alt yapısına, organizasyon yapılarından, iş yapış şekillerine kadar her alanda değişimin kaçınılmaz olduğu görülmüştür. Sürdürülebilir rekabet ortamında şirketleri farklı kılacak, verimliliklerini sağlayacak en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu, yetenekli çalışanların şirkete kazandırılması, eğitilmesi ve motive edilerek uzun dönemli istihdam edilmesi önem taşımaktadır. Günümüzde işverenlerin çalışanları sadece ücret, yan haklar, kariyer, eğitim gibi faktörlerle motive edemediği, çalışanların farklı iş modelleri, farklı çalışma şekillerini tercih ettiği, mobiliteye, kişisel sağlıklarına, psikolojilerine daha çok önem verdiği görülmektedir. Değişimin sonucu olarak hem şirketler hem de çalışanlar için uzaktan çalışma şekli bir tercih nedeni olabilmektedir. Uzun vadede işletmenin hayatta kalabilmesi ve gelişimini sağlaması için bu değişimi farkına vararak, köklü değişikliklere gitmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle araştırmamızda medya sektöründe yeni uygulamaya başlayan uzaktan çalışma şekli ele alınmış, medya çalışanlarının motivasyon ve performansları üzerindeki etkisi incelenerek, sektöre ışık tutması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren medya grubu çalışanlarında oluşmaktadır. Araştırma Mayıs-Haziran 2022 tarihlerinde gazete, dergi, dijital mecralarda görev yapan 113 çalışan ile anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, araştırmanın yapıldığı medya sektöründe çalışanların yaş,

cinsiyet, eğitim vb. demografik özelliklerinin uzaktan çalışma algılarını sadece bazı alt boyutlarda etkilediği görülmüştür. Uzaktan çalışma algısı üzerinde anlamlı etki yaratan demografik özellikler daha çok toplam iş tecrübesi ve kurum içi kıdem olmuştur. Uzaktan çalışma algısı alt boyutlarından iş-yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, en çok da motivasyon ve performans üzerinde anlamlı etki göstermiştir. Ayrıca gazete çalışanlarının uzaktan çalışma algılarının diğer gruplardan anlamlı bir biçimde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş-Yaşam Dengesi, Medya, Motivasyon, Performans, Uzaktan Çalışma



ABSTRACT

THE IMPACT OF REMOTE WORKING ON THE MOTIVATION AND PERFORMANCE OF MEDIA EMPLOYEES

Akcan, Arzu

MA in Management

Student ID: 204036006

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-8452-1289

National Thesis Center Reference Number: 10471970

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Sümeyye KUŞAKCI

July 2022, 100 Pages

It was observed that remote working, which started to be practiced mandatorily during the Covid-19 pandemic, was not an easy practice for companies. This quick shift caused many changes in all organizations, from corporate culture to the technologic and physiologic substructure, from directors to employees, and new working forms and practices arose. On the other hand, human resources are the most important source that will make companies differ in a sustainable competition environment and ensure their productivity. Today employees are not motivated only by tangible factors such as wage, career, and training. However, they pay much more attention to different business models, working forms, mobility, personal health, and psychology. As a result of the change, remote working became an implementation preferred by both companies and employees. Therefore, in our study, remote working and its effects on media employees' motivation and performance were studied.

The study sample includes employees of a media group operating in İstanbul. The research was conducted using a questionnaire with 118 employees working in newspapers, magazines, and digital environments between May- June 2022. According to the results, demographic characteristics of the employees such as age, gender, and education affect the perceptions of remote work only in some sub-dimensions. Demographic characteristics that significantly impacted the perception of remote work were total work experience and in-house seniority. Among the sub-

dimensions, work-life balance, efficiency & productivity, and motivation significantly affected performance. In addition, it was determined that newspaper employees' perception of remote work was significantly lower than that of other groups.

Keywords: Media, Motivation, Performance, Remote work, Work-life balance



TEŞEKKÜR

Tez alıőması boyunca karőılaőtıđım zorlukları bilgi birikimi ve yönlendirmesiyle aőmamda yardımcı olan, umutsuzluğa kapıldığım anda beni motive eden değerli hocam Dr. Sümeyye Kuşakcı'ya teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitin süresince desteklerini esirgemeyen ve araőtırmayı gerçekleştirmem için gerekli imkânı sağlayan Turkuvaz Medya Grubu'na őükranlarımı sunarım.

Ayrıca tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Arzu Akcan
İSTANBUL, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I GİRİŞ	1
BÖLÜM II UZAKTAN ÇALIŞMA	5
2.1. Uzaktan Çalışma Kavramı	5
2.2. Uzaktan Çalışmanın Uygulama Şekilleri	7
2.2.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma.....	8
2.2.2. Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma.....	8
2.2.3. Hareketli Uzaktan Çalışma.....	9
2.3. Uzaktan Çalışmanın Unsurları	9
2.4. Uzaktan Çalışmanın Etkileri	10
2.4.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri	10
2.4.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri.....	12
2.5. Medya ve Uzaktan Çalışma.....	14
2.5.1. Medya Kavramı.....	14
2.5.2. Geçmişten Günümüze Medya	15
2.5.3. Medyada Organizasyon Yapısı	17
2.5.4. Medyada Uzaktan Çalışma.....	18
BÖLÜM III MOTİVASYON	20
3.1. Motivasyon Kavramı	20
3.2. Motivasyon Teorileri	21
3.2.1. Kapsam Teorileri.....	22
3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	22
3.2.1.2. Teori X ve Teori Y	23
3.2.1.3. Çift Faktör Etkisi	23
3.2.1.4. McClland'ın İhtiyaçlar Teorisi	24
3.2.2. Modern Motivasyon Teorileri	26

3.2.2.1. Öz Karlılık Teorisi.....	26
3.2.2.2. Hedef Belirleme Teorisi	26
3.2.2.3. Pekiştirme Teorisi.....	27
3.2.2.4. Eşitlik Teorisi / Örgütsel Adalet.....	27
3.2.2.5. Beklenti Teorisi	27
3.3. Motivasyon Türleri.....	28
3.3.1. İçsel Motivasyon	28
3.3.2. Dışsal Motivasyon.....	28
3.4. Motivasyon için Kullanılan Araçlar	29
3.4.1. Ekonomik Araçlar	29
3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	30
3.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	31
3.5. Motivasyon'un Önemi ve Amacı	32
3.6. Uzaktan Çalışma & Motivasyon	34
BÖLÜM IV PERFORMANS	38
4.1. Performans Kavramı.....	38
4.2. İş Performansının Boyutları	40
4.2.1. Görev Performansı	40
4.2.2. Bağlamsal Performans.....	40
4.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler	41
4.3.1. Yönetim Tarzı ve Liderlik	41
4.3.2. Örgüt Kültürü	42
4.3.3. Çalışma Ortamı.....	42
4.3.4. Motivasyon	43
4.3.5. Ödüller-Cezalar	43
4.3.6. Eğitim	43
4.4. İş Gören Performansının Önemi.....	44
4.5. Uzaktan Çalışma & Performans	45
BÖLÜM V METODOLOJİ	49
5.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi	49
5.2. Araştırmanın Hipotezleri	50
5.2.1. Evren ve Örneklem.....	53
5.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	53
5.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	53

5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri	55
5.2.5. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri	55
BÖLÜM VI BULGULAR.....	57
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	57
6.2. Demografik Özelliklerin Uzaktan Çalışma, Motivasyon ve Performansa Etkisi .	59
6.2.1. Cinsiyet Faktörü İle Uzaktan Çalışmanın Boyutları Arasındaki İlişki.....	59
6.2.2. Cinsiyet Faktörü ile Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	60
6.2.3. Medeni Durum ile Uzaktan Çalışmanın Boyutları Arasındaki İlişki	60
6.2.4. Medeni Durum ile Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	61
6.2.5. Yaşa Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları	62
6.2.6. Yaşa Göre Motivasyon ve Performans.....	63
6.2.7. Eğitim Seviyesine Göre Uzaktan Çalışma	63
6.2.8. Eğitim Seviyesine Göre Motivasyon ve Performans	64
6.2.9. Kurumdaki Kıdemine Göre Uzaktan Çalışma.....	65
6.2.10. Kurumdaki Kıdemine Göre Motivasyon ve Performans	66
6.2.11. Mesleki Kıdeme Göre Uzaktan Çalışma	67
6.2.12. Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon ve Performans	68
6.2.13. Kurumdaki Pozisyonuna Göre Uzaktan Çalışma	69
6.2.14. Kurumdaki Pozisyonuna Göre Motivasyon ve Performans	70
6.2.15. Faaliyet Alanına Göre Uzaktan Çalışma	70
6.2.16. Faaliyet Alanına Göre Motivasyon Ve Performans	71
6.3. Uzaktan Çalışma, Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki.....	72
6.4. Uzaktan Çalışma Sürecinde Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	73
6.5. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	76
BÖLÜM VII SONUÇ	78
REFERANSLAR.....	85
EKLER.....	96
EK A	96
EK B	97
EK C	98
EK D	99
ÖZGEÇMİŞ.....	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1. Ölçeklerin Değerlendirilmesi.....	56
Tablo 6.1. Katılımcıların Genel Özellikleri	57
Tablo 6.2. Cinsiyete Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları.....	59
Tablo 6.3. Cinsiyete Göre Motivasyon ve Performans	60
Tablo 6.4. Medeni Duruma Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları	60
Tablo 6.5. Medeni Duruma Göre Motivasyon ve Performans.....	61
Tablo 6.6. Yaşa Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları.....	62
Tablo 6.7. Yaşa Göre Motivasyon ve Performans	63
Tablo 6.8. Eğitim Seviyesine Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları	63
Tablo 6.9. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon ve Performans	65
Tablo 6.10. Kurumdaki Kıdemine Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları.....	65
Tablo 6.11. Kurumdaki Kıdemine Göre Motivasyon ve Performans	66
Tablo 6.12. Mesleki Kıdeme Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları	67
Tablo 6.13. Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon ve Performans.....	68
Tablo 6.14. Göreve Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları	69
Tablo 6.15. Göreve Göre Motivasyon ve Performans	70
Tablo 6.16. Faaliyet Alanına Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları	70
Tablo 6.17. Faaliyet Alanına Göre Motivasyon ve Performans.....	71
Tablo 6.18. Uzaktan Çalışma, Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	72
Tablo 6.19. Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki	74
Tablo 6.20. Uzaktan Çalışmanın Boyutları İle Motivasyon Arasındaki İlişki.....	74
Tablo 6.21. Uzaktan Çalışmanın Boyutları İle Performans Arasındaki İlişki	75
Tablo 6.22. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramit Modeli	22
Şekil 3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	24



SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
BİT	Bilgi İşlem Teknolojisi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü



BÖLÜM I

GİRİŞ

Tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlerin sonucu olarak, işletmelerin rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmesi için çevresinde yaşanan gelişmeleri dikkate alarak, her alanda köklü düzenlemeler yapmaları gerekmektedir (Kırılmaz, Bağış, Salim ve Şimşir, 2015: 92).

1980' li yıllardan sonra tüm dünyada kültürden, siyasete, ekonomiden iş yaşamına, eğitimden günlük hayata kadar birçok alanda değişim yaşandığı görülmektedir. “Küreselleşme” olarak tanımlanan bu değişimle birlikte kültürlerin daha çok birbirine yaklaştığı, iktisadi ve siyasi sistemin kendi sınırlarını aşarak yaygınlaştığı ve teknolojiye hızlı gelişmelerin yaşandığı bu değişimi üç dönemde değerlendirmek mümkündür. Coğrafi keşiflerin ve sömürge savaşlarının yaşandığı ilk dönem, 1980'li yıllardan sonrasını içine alan sanayinin ve makineleşmenin olduğu ikinci dönem, 1990 yılların başından başlayan, teknolojik değişimlerin daha çok yaşandığı, beyaz yakalıların ön planda olduğu üçüncü dönemdir.

Tüm dünyada yaşanan değişimler sonucu her sektörde, her işletmede çalışma hayatında ve çalışma şartlarında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Şirketler teknolojik ve dijital değişime uyum sağlamak için sadece üretim süreçlerini yeniden düzenlemekle kalmayıp, çalışma ilişkilerine kadar uzanan örgüt yapılarında da değişikliklere giderek, verimli çalışma modellerini ortaya koymak zorunda kalmıştır.

Şirketlerin maliyetleri azaltmaya daha fazla odaklanıldığı 1980' li yıllarda, esnek çalışma modellerinden biri olan ve bu araştırmanın odağında yer alan evden / uzaktan çalışma uygulamasıyla, şirketler ofis ve ulaşım maliyetini azaltmak için uzaktan çalışma şeklini tercih etmişlerdir (Kurland ve Bailey, 1999, s.53). Kurland ve Cooper (2002, s.108) ise; “ işletmelerin, sadece kira giderlerinden tasarruf etmek için değil,

aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırma gerekçesi ile de evden çalışmayı benimsediklerini” ifade etmişlerdir.

Artan rekabet koşulları içinde, işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılarak verimliliklerini etkileyecek en önemli faktör insan kaynağıdır. Bu nedenle çalışan motivasyonu ve performansı işletme için önemlidir. Günümüzde çalışanlar yoğun iş hayatı ile birlikte sosyal ihtiyaçlarına zaman ayırabilecekleri, daha az stres altında daha mutlu çalışabilecekleri işleri tercih ettikleri görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin de çalışma şekillerini değişen koşullara uygun olarak, çalışan beklentilerini göz önüne alarak yeniden düzenleme ihtiyacı doğmuştur. Şirketlerin üretim sürecini kesintisiz olarak devam ettirmesini sağlayan, çalışanların da işini koruması gibi avantajları olan “koşullu işler, yarı zamanlı ve geçici işler ve esnek sözleşmeliler” gibi çalışanların esnekliklerini arttıran çalışma şekillerine yer verilmeye başlanmıştır. Bilgi ve iletişim alanında ki teknolojik gelişmeler ve bunları çok rahat kullanan, dijital uygulamalara alışık genç nüfusun varlığı alternatif çalışma şekillerine geçişi daha mümkün kılmıştır.

Uzaktan / evden çalışma şekli gelişmiş ülkelerde çok fazla uygulanırken, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hayatta kalma ve salgın sürecinde olduğu gibi hayatını devam ettirme güdüsüyle zorunlu olarak hayata geçirilmiştir (Euorofound, 2020; ILO, 2020a; KPMG, 2020a). Covid-19 süreciyle birlikte zorunlu evden çalışma iş modelinin uygulanmaya başlanmasıyla, işletmeler uzaktan çalışmayı daha verimli hale getirecek yeniliklere de hız vermeye başlamıştır.

Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde, teknolojik gelişmelere bağlı olarak işyerinden uzaktan çalışanların sayısı giderek artmaktadır. Yapılan araştırmalarda uzaktan çalışma şeklinde kişilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, elde ettiği geliri, çocuk sahibi olma durumu ve ev olanakları gibi demografik faktörlerin çalışanların evden çalışma şeklinde gösterdiği performansı etkilediği görülmektedir. Ayrıca iş tatmini ve yöneticileriyle olan ilişkilerin de çalışanların uzaktan çalışma şekline bakış açılarında etkisi olmakta birlikte, yöneticisinden ve çalışma yerinden memnun olmayan çalışanların evden/ uzaktan çalışmayı tercih ettikleri belirlenmiştir (Naktiyok ve İşcan, 2003).

Evden /uzaktan çalışma şeklinin performans ve verimlilik üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu yönünde birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin; “ merkezi New York’ da olan dünyanın bilişim teknolojisi devi (IBM) çalışanlarının %87’sinin performans ve verimliliklerinin büyük ölçüde arttığını belirtmiştir”. (Apgar, 1998; Akt.: Bailey ve Kurland, 2002: 383-400). İngiltere’de yapılan başka araştırmaya göre; “ ofiste 40 saatlik çalışmayla, ev ortamında 25 saatlik çalışmanın eşit olduğu ortaya konularak” verimliliğin önemi vurgulanmıştır. Evden çalışmada şeklinde %60 oranında verimlilik daha yüksek çıkmıştır. Aynı raporun Fransa’ya ait analiz kısmında da evden çalışmanın performansı / verimliliği çok yüksek oranda arttırdığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında toplantıların ve verilen molaların azalması, kişinin işine evde daha fazla odaklanması, yolda geçen zamandan, yol masraflarından tasarruf sağlanması ve iş tatmini gibi sebepler sayılmıştır (Eyrenci ve Bakırcı, 2000: 14).

Uzaktan / evden çalışma olgusuna sektörlerin yaklaşımları bulunduğu iş alanına, sektörün özelliklerine, çalışan sayısına ve teknolojik imkânları kullanma durumuna, kültürel alışkanlıklarına göre değişiklik göstermektedir. Medya sektörü yapısı gereği esnek çalışmanın daha çok uygulanabilir olduğu sektörlerdendir.

Bilişim ve telekomünikasyon alanında yaşanan yenilikler, medya sektörünün iletişim araçlarıyla yeni bir boyuta taşınmasını sağlamıştır. Teknolojinin sağladığı hız, görüntü, veri, ses ve metnin depolanarak bir arada daha verimli kullanılması, Gazetecilerin ürettiklerini birçok yönden desteklenmesini sağlayarak, haber üretiminden, haber bürolarının organizasyon yapılarına, haber içeriğinin oluşturulmasından, dağıtımına kadar birçok alanda değişimi zorunlu kılmıştır.

Bu çalışma ile yeni çalışma şekillerinden biri olan uzaktan çalışma modeli medya sektörü özelinde ele alınarak, çalışanların motivasyon ve performanslarına etkileri üzerinde durularak, bundan sonraki uygulamalarda sektöre ışık tutması amaçlanmaktadır. Yapılan alan yazın taramasında medya sektöründe uzaktan çalışma performans ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın alan yazındaki boşluğun doldurulmasına ve yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde uzaktan çalışmanın tanımı yapılmış, uzaktan çalışmanın çalışma hayatı üzerindeki etkilerine değinilmiş, farklı uzaktan çalışma uygulamaları ele alınmış ve bu çalışma şeklinin çalışanlar ve işverenler açısından olumlu ve olumsuz yönlerine değinilmiştir. Medya sektörü ele alınacağı için medyanın tanımı yapılmış, teknolojik gelişmelere bağlı olarak medya sektöründe yaşanan değişim ve uzaktan çalışmanın medya sektöründe uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde motivasyon kavramına, çeşitli motivasyon teorilerine ve motivasyonun önemine ve uzaktan çalışma şeklinde motivasyon başlıklarına kısaca değinilmiştir. Bu sayede, araştırmanın uygulama bölümünde kullanılması planlanan anket ve gözlem yöntemlerinde bu başlıklardan yararlanılması amaçlanmıştır.

Dördüncü bölümde performans kavramı, çeşitleri, performansı etkileyen faktörler, evden/uzaktan çalışma modelinin çalışanın performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

Beşinci bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri sıralanırken; altıncı bölümde medya çalışanları üzerinde yapılan anket neticesinde elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde bulgular özetlenmiş, benzer çalışmalarla kıyaslanmış ve çalışma nihayete erdirilmiştir.

BÖLÜM II

UZAKTAN ÇALIŞMA

2.1. Uzaktan Çalışma Kavramı

Ekonomideki küreselleşme ve otomasyon sistemlerinde teknolojik gelişmelere bağlı olarak şirketlerin işlerini yeniden tasarlamasına, iş yapış şekillerinde ve organizasyonlarında geçici değil köklü değişikliklere gitmesine sebebiyet vermiştir. Buna bağlı olarak da çalışanın özellikleri ve istihdam yapısı gibi çalışma şekillerini / ilişkilerini belirleyen faktörlerin de değişmesine neden olmaktadır. (Alkan Meşhur, 2010). Küreselleşen ekonomi, geniş coğrafi alanda rekabet, sürdürülebilirlik ve bireylerin sosyal hayatlarındaki denge ihtiyacı farklı esnek çalışma şekillerini zorunlu kılmıştır.

Sanayi Devrimi'nden, 20. yüzyılın ortalarına kadar geçen süre içerisindeki teknolojik ve ekonomik gelişmelerle işyerlerinde çalışma saatleri kısaltmaya, çalışma şekli ve çalışmanın yapıldığı yer değişmeye başlamıştır. Bilgisayar ve diğer iletişim araçlarıyla işin ofis dışından da ile uzaktan/mobil/evden yapılabilecek duruma gelmiştir. (Kııcı, 2019: 175).

Petrol krizi döneminde (1970'li yılların ortası) ilk kez Nilles tarafından ülkeler arası yapılan iş seyahatlerinin azaltılması, buna bağlı olarak enerji tüketiminin düşürülmesine yönelik bir çözüm olarak, esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan /tele çalışma modeli uygulanmaya başlanmıştır. (Dambrin, 2004; Alix, 2001). Şirketin üretim maliyetlerini azaltmak için, öncelikli olarak işgören maliyetlerini düşürmenin gerekliliği vurgulanmış ve çalışanların seyahat etmesi yerine, işin yapıldığı yerin değiştirilmesi önerilmiştir. Normal vardiya da çalışan kişi sayısı azaltılmış, güvencesiz taşeron, esnek çalışanların sayısı artmıştır. Bu dönemde aile bütçesine katkı sağlamak için, daha az ücretlerle ve güvencesi olmayan çalışma şekliyle üretimin bir kısmı fason üretime geçiş yapmış, evde çalışma yoluna gidilmeye

başlanmıştır. 1980’li yıllarda, işletmelerin uzaktan/tele çalışmaya geçiş hızı oldukça yavaştır. Şirketlerin farklı çalışma biçimlerine geçişleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin sonucu olarak takip eden on yılda önemli bir artış göstermektedir (Robertson, 2005; CTA, 2006; Moos vd., 2006). Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler sayesinde işin işyerinde ve belirlenen zamanlarda gerçekleştirme zorunluluğunu ortadan kaldırmış, uzaktan /evden bilgisayar ve diğer iletişim araçları aracılığıyla, online çalışmayı olanaklı hale getirmiştir. Bu dönemde “evden çalışma” daha çok kullanılmaya başlamıştır.

Uzaktan /evden çalışma şekli genel anlamıyla, “ çalışanların bilgi iletişim teknolojilerini kullanarak işlerinin bir kısmının ya da tamamını ofis dışında gerçekleşmesine olanak sağlayan esnek bir çalışma uygulaması veya yöntemi “olarak tanımlanmıştır. (Dessler ve Varrkey, 2005).

4857 sayılı iş kanununun 14/4 fıkrasında uzaktan çalışma;

İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi olarak tanımlanır (İş kanunu, 2020).

Bugün birçok işletme, iş yeri maliyetlerini azaltmak, ulaşılması zor nitelikli işgücünü şirkete kazandırmak ve performanslarının daha kolay izlenmesi için uzaktan çalışmayı tercih etmektedir. Uzaktan çalışma şeklinde, işverenin çalışan üzerinde denetim ve yönetimi daha düşüktür, çalışanlar çalışma yerini, çalışma saatini kendileri belirlemektedir. Otomasyon, bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan sektörler uzaktan/evden çalışma modeli daha etkin kullanmaktadır. Tüm dünyada farklı uygulama modelleri bulunmaktadır (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 72-74).

Araştırmalar ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyiyle birlikte evden çalışmaya uygun işlerin arttığını göstermektedir. Dolayısıyla, işlerin büyük bölümünün BİT (bilgi iletişim teknolojileri) ile yapan işletmelerde, banka, reklam, medya, finans ve sigortacılık, eğitim, kamu yönetimi gibi sektörlerin yoğun olduğu iş kollarında çalışanların büyük kısmını evden çalışmaya yönlendirilebilirken, imalat, tarım, inşaat ve turizm gibi sektörleri bünyesinde barındıran sektörlerin, ülkelerin bunu daha az başardığı görülmektedir.

Avrupa Birliği (AB) ÷lkelerinde, dñzenli veya kısmı süreli uzaktan çalışma (evden çalışma, gezici uydu bürolarıyla çalışma) İsviçre, Danimarka, Hollanda'da %30 ve üzerindeyken, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan ve Polonya'da %10 ve altına kadar değişmektedir. Amerika Birleřik Devletleri'ndeki çalışanların %20'si dñzenli olarak veya ara sıra evden veya başka alternatif konumlardan çalışırken, Japonya'da uzaktan çalışan oranı %16 ve Arjantin'de ise çok daha kısıtlı bir oranda %1,6 olduğu gör÷lmektedir. (Eurofound ve ILO, 2017).

T÷m dñnyada Covid-19 salgın dñneminde şirketlerin uzaktan çalışma oranlarında artış yaşandığı, ÷lkemizde ise hem ekonomik gerekçelerle hem de halk sağlığını korumak için zorunlu olarak uygulamaya geçildiği ve sonraki süreçte de birçok şirket tarafından kalıcı bir çalışma şekli olduğu gör÷lmektedir.

Yapılan araştırmalar cinsiyet ve medeni duruma göre çalışanların evden çalışma şeklini tercih etmelerinde farklılık göstermektedir. Kadınların ve evli olanların, erkek ve bekâr kişilere göre uzaktan/evden çalışmayı daha çok tercih ettiği gör÷lmektedir. (Belanger,1999; Mokhtarian vd., 1998; Teo vd., 1998). Aile yaşantısından çıkmadan, dışardan bir müdahale, bölünme, uyarı gibi etkenlerin olmadan kişinin kendi çalışma planını oluşturarak, verimini ve performansını ayarlayabilmesi uzaktan çalışmayı tercih etme nedenleridir.

Ancak gör÷l÷yor ki uzaktan çalışma şeklindeki bir iş planlaması b÷t÷n çalışanlar için uygulanabilecek bir yöntem değildir. Öncelikli olarak yapılan işin uygun olması gerekir. Çalışanların da bu değişime açık olmaları, teknolojik iletişim araçlarını kullanabilmeleri gerekmektedir. Yapılan araştırmalar gençlerin, iyi eğitim seviyesine sahip olanların, iş yaşam dengesini sağlama, yeteneklerini geliştirme, kendi başına daha sakin çalışma ortamını oluşturma gibi nedenlerle yaşça büyük çalışanlardan daha hızlı adaptasyon sağladığı ortaya çıkmıştır (TİSK, 1999, s. 26).

2.2. Uzaktan Çalışmanın Uygulama şekilleri

Literatürde uzaktan çalışmanın uygulama türleri farklılık gösterse de işin yapıldığı mekan yönünden uzaktan çalışma şekilleri “ev esaslı uzaktan çalışma”, “merkez esaslı

uzaktan çalışma”, “ hareketli uzaktan çalışma” olarak üç başlık altında ele alınmaktadır (Alkan Meşhur, 2010, s. 5).

2.2.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma

Ev esaslı uzaktan çalışma özellikle hareket kapasitesinde zorluk çeken bedensel engeli olanlar için büyük fayda sağlayan bir çalışma şekli olup, iş gelişmiş teknoloji yardımı ile evden yapılmakta ve çalışan kişi ile işveren kurum arasındaki iletişim, bilişim teknolojileri kullanılarak kurulmaktadır. (Abdel-Wahab, 2007: 368; Cooper, 1996: 10-12). Ev esaslı uzaktan çalışma şekli işletmelerin seyahat masraflarını ortadan kaldırmak için ortaya çıkmış, seyahati azaltarak trafik sıkışıklığı ve ulaşım gibi toplumsal fayda sağlayacak şekilde tasarlanmıştır (Melo, P. ve Abreu e Silva, J. (2017), 832). Ev esaslı çalışma modeli iki şekilde uygulanmaktadır: Hibrit model (yarı zamanlı evden çalışma) ve tam zamanlı ev esaslı uzaktan çalışma şekli. Kısmi ev esaslı uzaktan çalışma şekli daha çok ekip çalışmasının önemli olduğu iş alanlarında ve işletmelerin üst düzey yöneticilerinin uyguladığı, çalışmanın bazen işverenin mekânında bazen müşterinin mekânında bazen de evden yerine getirildiği çalışma şeklidir. Tam zamanlı evden çalışma ise şirkete gitmeye gerek olmayan, veri girişi, Call-center, uzaktan satış, yazılım işleri gibi çalışanın işlerin tamamının evden yürütülmesidir (Soysal 2006, s. 148).

2.2.2. Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma

Merkez esaslı uzaktan çalışma şeklinde, iş gücü maliyetlerini en aza indirilmesi ve ekip içinde işlerin daha hızlı ve kolaylaştırmak amaçlanmış olup, şirketlerin bilgisayar ve diğer teknolojik imkanları kullanarak donattıkları merkezleri, uzaktan çalışma merkezleri olarak tanımlanmaktadır (Soysal 2006, s. 149). Uydu bürolar olarak adlandırılan ve ana binadan farklı yerde kurulan bürolar, elektronik iletişim araçları ile merkezle her zaman ilişki içindedirler. İşverenler ev esaslı uzaktan çalışmada her bireye teknolojik imkanları sağlamanın yaratacağı maliyet ve çalışanları denetleme imkanının olmaması nedeniyle merkez esaslı uzaktan çalışmayı tercih etmektedir. (Stanek, Mokhtarian, 1998, 53-54).

2.2.3. Hareketli Uzaktan Çalışma

Hareketli uzaktan çalışma şeklinde, iş görenin evden, uzaktan çalışma merkezlerinden, uçak, tren ve otel gibi farklı yerlerden diz üstü bilgisayarlar, cep telefonları ve çağrı cihazları gibi iletişim araçlarıyla gerçekleştirildiği, zorunlu olarak birden fazla lokasyonda ya da lokasyonlar arasında seyahat ederken sorumlu olunan işi yerine getirme şeklidir. (Paridon ve Hupke 2009, s. 2). Hareketli uzaktan çalışanlar, şirketin yöneticileri olabileceği gibi satış çalışanları, sağlık hizmetlerinde çalışanlar, eğitim alanında çalışanlardan oluşabilir. Bu çalışanlar ağırlıklı olarak teknolojiyi kullanarak işlerini yaptıkları, bilgiye ulaşabildikleri için profesyoneller olarak tanımlanmaktadır. (Alkan Meşhur 2007, s. 268).

2.3. Uzaktan Çalışmanın Unsurları

İş Görme Edimi; Uzaktan çalışma şeklinde çalışanın temel görevi klasik iş ilişkisinde olduğu gibi iş organizasyonu kapsamında sözleşmede belirtilen iş görme edimini yerine getirmektir. Bu ilişkinin doğal sonucu olarak çalışanın sorumlu olduğu işini özenle, işverenin emir ve talimatlarıyla yerine getirmesi gerekmektedir.

İşçinin işi iş yeri dışında yerine getirmesi; İş sözleşmesi gereği iş görme borcunu üstelenen işçi, işverenin emir ve talimatlarına uygun olarak teknolojik iletişim araçlarıyla işi kendi evinde veya işyeri dışında istenilen zaman aralığında yapabilmektedir.

İşçinin işverene ait iş organizasyonu içerisinde olması; Uzaktan çalışma şeklinde çalışan ağırlıklı olarak işyeri dışında olsa da, çalıştığı iş nedeniyle şirkete bağlı olarak örgütlenmiş iş planına dâhil olarak hizmet vermektedir.

İş sözleşmesinin yazılı olması; İş veren – çalışan arasındaki sözleşmenin, iş Kanununda belirtilen nitelikte ve yazılı olarak yapılması zorunludur.

Çalışanlarla uzaktan çalışmayla ilgili yapılacak iş sözleşmesinde; görev tanımı, çalışma şekli, süresi ve yeri, ücret ve ücret ve yan haklara ilişkin hususlar, şirket tarafından sağlanan gereç, ekipmanlar ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler,

ve çalışanlarla kurulacak iletişim gibi genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer almalıdır (İş Kanunu m. 14/5). Uzaktan/Evden çalışma şeklinde çalışan gönüllük esasıyla, düzenli ve sürekli çalışmasıyla yerine geldiği ifade edilmektedir. Uzaktan /evden çalışmanın kanunda yer alan zorunlu nedenlerle işveren tarafından şirketin tamamında veya bir bölümünde uygulanıyor olması, çalışma şekillerinde esaslı değişiklik olup, işçiye yazılı olarak bildirim yapılması gerekir, uzaktan/evden çalışmaya geçiş için çalışanın talepte bulunması ve onayı aranmaz. (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, Mart 2021). İşveren değişikliğe ilişkin geçerli nedeni yazılı olarak açıklamalıdır. Bu süreç bazen isteğe bağlı bir biçimde işveren ve çalışanın karşılıklı anlaşmaları ile ilerleyebilmekte, bazen de Covid-19 salgın döneminde olduğu gibi bir zorunluluktan ortaya çıkmaktadır.

Uzaktan/evden çalışma iş ilişkisinde olduğu gibi iki taraflı bir ilişkidir. İşverenin çalışanın işi için gerekli malzeme ve ekipmanı sağlama, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemleri alma, çalışanlarına eşit davranma, sosyal ve psikolojik olarak çalışanları destekleme ve kişisel bilgi güvenliğini sağlama yükümlülükleri bulunmaktadır. Aynı şekilde çalışanın da işi kendisinden beklenen şekilde, özen ve sadakat ile işe uygun şekilde yerine getirmesi gerekmektedir.

2.4. Uzaktan Çalışmanın Etkileri

Avrupa ve Amerika ülkelerinde uzaktan çalışma şekliyle ilgili birçok araştırma yapılmış olup bu araştırmalarda ağırlıklı olarak, çalışanlar ve işletmelerdeki etkileri üzerinde durulmuştur. Evden çalışmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal yararları olduğu gibi olumsuz sonuçları olduğu da belirtilmektedir.

2.4.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri

Esnek çalışma modellerinden olan uzaktan/evden çalışma modeli dijital çağda özellikle X, Y ve Z kuşaklarının kendilerinden yaşça daha büyük çalışanlara göre, iş – yaşam dengesini daha iyi sağladıkları, zamanı esnek kullandıkları, yolda geçen süreyi değerlendirmeleri nedeniyle motivasyon artışlarına neden olduğu ve daha çok tercih edildiği (Aydın Göktepe, 2020: 634; Kıcırcı, 2019:178), işveren tarafından ise iş yeri maliyetlerini azaltmak, verimlilik, esneklik, nitelikli iş gücüne ulaşma, daha düşük

ödemeler, sosyal güvenlik maliyetleri, ofis giderlerinin azalması ve çalışanın devamsızlık durumlarının azalmasından (rapor vb.) dolayı tercih edilmektedir. (Eyrenci ve Bakırcı, 2000: 13-15) Uzaktan çalışmanın işletmeler için bir diğer faydası da küreselleşmenin de etkisiyle çok uluslu firmaların çağrı hizmetleri, yazılım, denetim, muhasebe, reklam gibi işleri daha uygun ücretle farklı ülkelerden karşılanmasını sağlamasıdır. (Zencirkıran ve Baştürk, 2019).

Uzaktan çalışmanın yarattığı esneklik ile birçok çalışan, aile sorumlulukları ve yaşam tarzında değişime gitmek zorunda kalmadan maddi kazanç elde etmenin bir yolu olarak hem çalışan hem de işveren için yarar sağlamaktadır (Di Martino, Wirth, 1990, 533). İş yaşam dengesinin sağlanması, çalışma şeklinde esneklik, iş yaparken bölünme olmaması, bireysel çalışma imkanı, yolda geçen zamandan tasarruf sağlanması, stresin azalması, azalan masraflar, farklı iş fırsatlarına ulaşma, verimliliğin artması ve daha iyi bir yaşam şartlarının olması uzaktan çalışmanın kişisel olumlu faydalarıdır. (Alkan Meşhur, 2010, 7).

2019 yılının sonunda LinkedIn tarafından yapılan bir araştırma sonucuna bakıldığında, uzaktan/evden çalışma hem işverenler hem de işgörenler için tercih edilen bir uygulama olduğu ve daha iyi iş- yaşam dengesi, artan verimlilik, bina ve altyapı maliyetlerinden tasarruf sağladığı gibi faydaların olduğu görülmüştür. İşletmelerde uzaktan çalışma ile esnekliğin sağlanarak, işin devamının sağlanması için uygulanabilir bir çözüm olduğu uygulamalarda görülmüş, bu sayede COVID-19 pandemi sürecinde acil önlem planı olarak hızlıca uygulanmaya başlanmıştır. (Davidescu ve diğerleri, 2020, s.9).

Ayrıca uzaktan/ evden çalışma modeliyle işe gidip gelirken harcanan yol masrafları, iş için alınan kıyafet masraflarının azalması gibi kişinin maddi anlamda kazanç sağlaması yönünde faydası da bulunmaktadır. Çalıştığı ofis ortamında mutlu olmayan, çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşayan çalışanlar için de evden çalışma tercih nedeni olup, stresi azaltarak, psikolojik rahatlama sağlamaktadır.

Evden çalışma birey ve işletme açısından faydalarının yanında toplumsal olarak da önemli sonuçları bulunmaktadır. Örneğin evden çalışma şekliyle trafik sorununun azalacağı dolayısıyla hava kirliliğinin azalacağı, yakıt tasarrufu sağlanabileceği,

çocuklu kadınlar, engelli, yaşlı, uzak bölgedeki bireylerin bu sayede çalışma hayatına kazandırılması sağlanmaktadır.

2.4.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri

Evden çalışmanın yukarıda belirtilen faydalarının yanında, Uluslararası İşgücü Organizasyonu'nun (2016) raporuna göre iş yeri ve çalışan için dezavantajları şöyle sıralanabilir; her bireye sağlanması gereken teknoloji masraflarının artması, dijital güvenlik sorunları, evden çalışmanın takibinin zorluğu, yöneticinin çalışanlar üzerinde denetim kaybı, iş- yaşam dengesinin kurulamaması (çalışma saatleri ve iş yükünün artması), aile ve iş çatışması, izin günlerinde ve mesai saatleri dışında çalışma, sosyal hayattan, profesyonel yaşamdan kopma ve kariyer konusunda geri kalmak .

Öte yandan Öztürkoğlu'na (2013:121) göre şirket aidiyeti, şirket kültürü ve örgütsel öğrenme uzaktan çalışma şeklinde olumsuz etkilenebilmekte, ekip çalışmasında başarısızlık ve ayrıca yaptığı işe olan ilginin azalması da meydana gelebilecek dezavantajlar arasında sayılabilmektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla, yöneticisiyle koordine olmak için harcanan çabanın ve zamanın artması, istenildiği zaman ulaşılamamanın yarattığı belirsizlikler, iş dışı (aile-sosyal hayatla ilgili) olumsuzlukları yönetebilmede yaşanan güçlükler ve sosyo - duygusal desteğin eksilmesi, literatürde geçen psikolojik sorunlar arasındadır. Uzaktan çalışma şeklinde çalışanlar arasında ki iletişimin kamera, görüntü, ses vb. ile sağlanmasının sonucu etkili iletişimin olmadığı, iletişimde beden dili, jestleri, vb. bileşenleri ortadan kalkınca duygu ve hislerin eksik aktarıldığı, bu da yanlış anlamalara/ yorumlamalara neden olduğu, iletilen bilginin eksik kaldığı görülmektedir.

Uzaktan çalışma ile iş – yaşam dengesi kurulmasına katkı sağlayabileceği gibi çocuklu ve kalabalık aileye sahip çalışanların, elverişli çalışma ortamının olmaması, sürekli bölünmesi, dikkat dağıtan çok fazla unsurun olması, evde sorumluluklarının artması gibi nedenlerle iş yaşam dengesini kurmada sorun yaşayabileceği, bu durumun verimliliğini olumsuz etkileyeceği görülmektedir (Alkan Meşhur, 2007, 267).

Uzaktan çalışma şeklinde çalışanlar üzerinde denetim ve gözetimin olmaması yada daha zor olması, yöneticisinin çalışanın performansını fiziksel olarak

gözlemlememesi uzaktan çalışmanın en önemli olumsuz tarafıdır. Böylelikle verimliliği ölçmek, güven oluşturmak, denetim, değerlendirme ve yönetim açısından sorun oluşturur. Bununla birlikte her çalışan için ev ortamının uygun ekipman ile düzenlenme zorunluluğu, şirket maliyetlerini artırdığı gibi çalışanın işyerinde olmamasından kaynaklı iş kazalarının da işveren için artı bir sorumluluk getirmektedir (Görücü, 2018: 297).

Uzaktan /evden çalışma şeklinin diğer bir dezavantajı ise her faaliyet alanı ve her meslek çalışanı için uygun olmamasıdır. Teknolojik gelişmeler ve endüstri 4.0 ile birlikte artık bazı işlerin yok olacağı, akıllı sistemlerin (bulut, otomasyon vb) daha çok yaygınlaşacağı, yapay zeka ve robotların işletmelerde daha fazla yer alacağı, bu nedenle nitelikli işgücüne olan ihtiyacın artış göstereceği düşünüldüğünde, uzaktan çalışma şeklinin gelecekte daha fazla kullanılacağı öngörülebilir.

Uzaktan çalışma ile işe yeni başlayanlar için sorun olabileceği, iş arkadaşlarıyla iletişim eksikliğinin yaşanabileceği, çalışanları daha fazla bireyselliğe iterek, psikolojik sorunlar yaşanabileceği, ekip çalışmasında sorun yaratacağı belirtilmektedir. Ayrıca çalışanlar göz önünde bulunmadıkları, performanslarının doğru değerlendirilemediği için kariyer planlamanın doğru şekilde yapılmayacağını düşünerek daha fazla çalışmasına neden olabilmektedir. Kurum kültürünü benimsemeyen çalışanın aidiyet duygusunu hissetmeyeceği, kendini organizasyonun bir parçası olarak görmemesinin sonucu olarak, şirketten kopma ve motivasyon düşüklüğü yaşayacağı ifade edilmektedir (Lim ve Teo, 2000, s.568).

Ayrıca iş yerinde evden çalışma uygulaması bazı çalışanlara uygulanması durumunda çalışana ayrımcılık yapıldığını hissettirerek, işyerindeki sosyal yapıyı da olumsuz etkileyebilir. Ofiste çalışmaya devam eden çalışanlar, evinde herhangi bir denetim altında olmadan, rahat bir ortamda özgür bir şekilde çalışanlara göre daha çok çalıştıklarını düşünebilirler. (Kurland ve Bailey, 1999;59-60).

Evden çalışma şekliyle ilgili eleştirilerden biri de bir iş yerinde sürekli, düzenli ve tam zamanlı çalışma şekli olarak tanımlanan “tipik” çalışma ilişkisini ortadan kaldırarak, zaman ve iş yeri açısından esnetilmiş ve düzensiz, kuralsız çalışma şekli

olarak tanımlanan “atipik” çalışma ilişkisini getirmesidir. (Zencirkıran ve Baştürk, 2019).

2.5. Medya ve Uzaktan Çalışma

Bu araştırmada medya sektörü çalışanlarını ele alacağımız için bu bölümde medyanın tanımı, geçmişten günümüze medya sektörünün gelişimi, yeni medya hakkında bilgiler vermek faydalı olacaktır.

2.5.1. Medya Kavramı

Genel anlamıyla “medya” her türden sözlü, yazılı, basılı, görsel, işitsel kitle iletişim araçlarıdır. Bu kavram içinde gazeteler, dergiler, kitaplar, broşürler gibi basılı yayınlar ile, televizyon, sinema gibi görsel ve radyo gibi işitsel kitle iletişim araçları yer almaktadır. Günümüzde teknolojinin hızlı gelişmesi sayesinde medya tanımı da genişlemiştir. İnternet, sosyal medya, uydu sistemleri, blog siteleri, billboard benzeri yeni mecralar da eklenmiştir (Nalçaoğlu 2003: 44).

Başka bir ifadeyle medya kavramı “ her türlü bilginin bireylere veya topluluklara aktaran, bilgilendirme, eğlendirme ve eğitime gibi üç temel sorumluluklara sahip olan yazılı, görsel ve işitsel araçlar bütünü olarak” tanımlanır. (Soydan, Alpaslan, 2014: 57).

Daniel Katz, Graeme Burton ve Denis McQuail’e göre medyanın bilgilendirme, toplumsallaştırma, kamuoyu yaratma, kültürel devamlılık, eğlendirme şeklinde beş temel fonksiyonunun olduğunu belirtmişlerdir. (Özdemir 1998: 35-36).

Günümüzde medya şirketlerinin esas iş alanının gazetecilik ve televizyon yayıncılığının yanında faaliyetlerinin sürekli genişleyip ve çeşitlendiği, “basım, dağıtım, dijital yayıncılık, kitap yayıncılığı, ilancılık, TV program yapımcılığı, internet yayıncılığı, küresel mecraları kullanarak, çok çeşitli içerikler, hizmetler sunmak” gibi geniş bir alanda faaliyet göstermektedir (Seçkin, 2013:55).

2.5.2. Geçmişten Günümüze Medya

Yazının icadıyla başlayan bilgi, haber vb. içeriklerin yazıya aktarılarak çoğaltılması, matbaanın icadıyla daha kolay bir hal almış, böylece daha fazla kişiye ulaştırma imkanı sağlanmıştır. Zaman içinde sesli ve görsel iletişim araçlarının çıkmasıyla da, medyanın etki alanı daha fazla genişlemiş, kitle iletişim araçları olarak tanımlanmıştır. (Briggs vd. 2004: 7).

Yıllar içinde değişikliğe uğrayan habercilik anlayışı ile, geleneksel olarak tanımlanabilen yazılı ve analog araçlarla devlet tekelinde yapılırken, Türkiye’de 1990’lı yılların başından itibaren çok sayıda özel televizyon kanallarının ulusal ve uluslararası alanda yayın yapmaya başlamasıyla yeni bir dönem başlamış, medya devrimi yaşanmıştır.

Tüm dünyada yaşanan dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler geleneksel medyaya yeni boyutlar getirmiştir. İnternetin yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte bu yapı üzerinde iletişim temelli internet siteleri oluşmuş, sosyal medya kavramı hayatımıza ve literatüre girmiş, yeni medya araçları (web siteleri, internet, sosyal medya, mobil uygulamalar, akıllı cihazlar) kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde daha çok görmeye başladığımız yeni medya / internet medyası sadece basımı yapılan gazete, dergilerin internete aktarılan sayfalarından ve haber sitelerinden oluşmamaktadır. Teknolojinin ucuzlaması, akıllı cihazlar ve internet kullanımının her alanda çoğalması yeni medyaya ulaşım olanaklarını arttırmıştır. Geleneksel gazetecilikte iletişim daha çok enformasyon şeklinde ve tek taraflıdır. Daha hızlı ve pratik olan yeni medya, geleneksel medyadan farklı olarak anında geniş kitlelere ulaşma imkanı vermekte, okurun da aracısız, anında karşılık vermesine imkan sağlayarak haber yapım sürecine doğrudan etki etmesini sağlayarak etkileşimi sağlamaktadır. Ayrıca her kullanıcının üretim sürecine dahil olabilmekte, daha fazla kaynağa ulaşma imkanı sunabilmektedir.

Yeni medyanın bir diğer avantajı ise ekonomik boyutudur. Geleneksel medyada üretim pahalı bir süreçtir. Yeni medya ile daha az masrafla çok daha büyük bir kitleye ulaşma

imkânı sunmaktadır (Geray, 2003:17). Yaşadığımız dönemde herkes, istediği yerden, istediği anda istediği yere bağlanabilmektedir.

Gazetecilik sektöründe öncü şirketler, geleceğin potansiyel pazarı olarak interneti görmekte ve bu yönde gelişmelerini sağlayacak, girişimlerini yapmaktalar. Ayrıca sektördeki bilgisayar, görsel – işitsel medya, telekomünikasyon gibi alanların aynı platformda teknolojik ve ekonomik olarak birleşmesiyle, yeni ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağladığı göz önüne alındığında, iş yapış şekillerinin ve uygulamaların, yeni iletişim teknolojileri ve internet üzerinde oluşacağı anlamına gelmektedir.

Dijital aygıtlar aracılığıyla hızlı bir bilgi akışı sağlayan “yeni medya”nın uygulamaları teknoloji - bilişim alt yapısı ile desteklenmektedir. Bilişim alt yapısı veriyi düzenlemek, iletmek, işleyip değerlendirmek ve yayılması için bilişim teknolojisinin meydana getirdiği ağ sistem gereçlerini kapsamaktadır (Özçağlayan, 1998:48). Dijital mecraların her alanda kullanılmasıyla “zamansız ve mekânsız” yayıncılık başlayacaktır. Ayrıca yeni medya düzeninde sadece yazılı ya da sadece görsel yayıncılık yapılmamaktadır. Karma yayıncılık anlayışıyla “televizyon, video, gazete, haber ajanslığı” internet ortamında tek bir yayın markası olarak yer alabilmektedir.

Medya iletişim araçlarından biri olan radyo ise günümüzde, internet üzerinden ya da bilgisayar üzerinden dinlenebilir bir hal almıştır. Günümüzde tek çatı altında karasal yayın yapan popüler radyolar yanında, çevrimiçi yayın platformları ve birçok dijital yayın kanalları bulunmaktadır.

Dünyayı sarsan kapitalizm sermayesinin medyaya el atmasıyla ticari bir yapı haline dönüşmüş, şirketin ait olduğu sahiplik yapısından, çalışma şartlarına kadar tüm alanlarda etkilemiş, iletişim araçlarının dünyadaki etkinliğini önemli oranda arttırmıştır. Tüm dünyada yaşanan küreselleşme ile birlikte medyaya çıkan teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve otomasyon sistemleri medya alanında da işin doğasını ve çalışma koşullarını da derinden etkilemiştir. 2003 yılında yapılan bir çalışma “Avrupa ülkelerinde çalışan toplam 334.083 gazetecinin 103.201’inin yani % 30.89’unun serbest gazeteci olduğunu” göstermektedir (Nies ve Pedersini, 2003: 9).

2.5.3. Medyada Organizasyon Yapısı

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler medyadaki ürün çeşitliliğini, üretim süreçlerini iş gücü profilindeki değişimleri ortaya çıkarmış, bunun sonucu olarak da çalışma şeklini, iş tanımlarını ve çalışma koşullarını biçimlendirmiştir. Esnek istihdam şekillerine göre çalıştırılanlar, verilen sayfayı ya da köşeleri kendi uzmanlık alanları ilgili dışardan yazılar yazan profesyoneller, diğer yandan daha genç çoklu medya kullanıcıları, izleyiciler, blog yazarları da doğrudan ya da dolaylı olarak içerik üreticileri arasında yerini almaktadır (Seçkin, 2013:59).

Bu bağlamda holdingleşen Türk medya sektörünün bünyesinde yer alan medya işletmelerinde standart organizasyon yapılarından söz etmek mümkün değildir. Genel yapıya bakıldığında gazete organizasyon yapısı yönetim kuruluna bağlı olarak, genel yayın yönetmenlerinin altında, haber merkezi, dış haber servisi, ekonomi servisi, magazin servisi, spor servisi, kültür sanat servisi, fotoğraf-kamera servisi birimlerinden oluşmaktadır.

Gazete ve dergilerde genel yayın yönetmenine bağlı, yayın/haber koordinatörü, haber müdürü, yazı işleri müdürü, editör, muhabir, foto muhabiri, redaktör gibi pozisyonlar yer almaktadır. Televizyon tarafında yönetim kuruluna bağlı olarak kanalın yayın ve içerik oluşturan drama ekibi, iç yapım/programlar ekibi, film alım satım ekibi gibi kariyer gruplarının yanında, haber merkezinde basın kanuna tabi olarak çalışan editöryal kadrolar (spiker, haber müdürü, istihbarat şefi, editör, muhabir, haber kameramanı, kurgu, prodüktör, yapımcı, yönetmen gibi) bulunmaktadır. Öte yandan tüm görsel medyaya teknik hizmet sağlayan TV teknik ekibi ışıkçı, sesçi, kameraman, yayın operatörü, alt yazı elemanı, teknik yönetmen vb. görevler ile teknik hizmet vermektedir.

Teknolojideki değişim ile birlikte yeni medya olarak tanımlanan, dijital içerik üreten internet ekibi ayrı bir organizasyon yapısı ile yine yönetim kuruluna bağlı olarak, yayın yönetmeni, internet editörü, video editörü, sosyal medya uzmanı, ceo yazılımcı, görsel tasarımcı, dijital pazarlama gibi yeni pozisyonlarında medyada yer almaya başladığı görülmektedir.

Medya şirketinde idari kadro, hukuk, insan kaynakları, ilan-reklam, bilgi sistemleri, mali işler vb. bölümler holding yapısı altında yine yönetim kuruluna bağlı olarak tüm medya çalışanlarına hizmet vermektedir.

Görüldüğü gibi birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren holding bünyesinde yer alan medya işletmelerinde, yıllar içinde iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve üretim süreçlerinde yaşanan farklılaşmalar sonucu iş gücü çeşitliliği de artmakta, çalışma şekilleri, iş yapış biçimleri de değişmektedir.

2.5.4. Medyada Uzaktan Çalışma

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı, mekân zorunluluğu olmadan çalışanların işlerini ofis ortamından uzak bir yerden yapabileceği iş alanlarında, uzaktan çalışma uygulamasının etkinliğinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Birçok işveren ve çalışan daha önce hiç deneyimlemedikleri uzaktan çalışma sistemine küresel salgın nedeniyle hızlı bir geçiş yapmak zorunda kalmıştır. Medya şirketlerinde de çok fazla yer almayan uzaktan çalışma şekli, Covid-19 salgının ortaya çıkmasıyla birlikte özellikle yazılı basın (gazete, dergi), internet, holding çalışanları tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamada tam zamanlı uzaktan çalışma yerine hibrit modelin tercih edildiği, dönüşümlü olarak evden çalışma şeklinin daha verimli olduğu görülmüştür.

Deloitte (2020) tarafından yapılan bir araştırmada “ medya, reklam, hizmet, teknoloji e ticaret, enerji ve eğitim sektörlerinin” uzaktan çalışmaya geçen sektörler arasında üst sıralarda yer aldığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, salgın sırasında %87.5’i uzaktan çalışmaya geçen medya ve reklam sektörü ilk sırada yer alırken, bunu %80.3 oranıyla hizmet sektörü izlemektedir. Teknoloji ve e–ticaret sektörleri de uzaktan çalışmaya hızlı geçiş yapan sektörler arasında yer almaktadır.

Covid-19 salgın sürecinde büyük medya şirketlerinin (TRT gibi) uzaktan çalışma uygulamasına teknoloji olarak hazır olduğu ve iş yapış şekillerini de buna göre düzenleyerek uygulamaya hızlıca geçiş yaptığı görülmüştür.

“TRT'nin yayın tarafında görev yapan çalışanlarda haber muhabirleri, ışıkçı, yönetmen ve teknik ekip dışında diğer personeller uzaktan yayın üretimi yapıyorlar. Örneğin habere giden bir muhabir yazdığı metni; evinden çalışan editöre online olarak gönderiyor; editör haberde yaptığı düzeltmeleri haber koordinatörü ve yönetmene iletmektedir. Bu işleyiş 14 aydır devam etmektedir (Röportaj A3). “

Ancak geleneksel medya yöneticileri tüm teknik olanakların kullanılmasına rağmen bu çalışma şeklinin verimliliği düşürdüğünü, telekonferans ile yapılan toplantılarda, fikir üretmenin, detayı yakalamanın mümkün olmadığını, ekip ruhunu, habercilik motivasyonunu düşürdüğünü belirtiyorlar.

ABD'nin en eski gazetesi olarak bilinen ve düzenli yayınlanan Hartford Courant'ta görev yapan, deneyimli muhabir Daniela Altimari, *“Ofiste haber üzerinde çalıştığınız sırada mesai arkadaşınız sizi tesadüfen duyup şununla konuştun mu hikâyen için çok iyi bir kaynak olabilir der. Hepimiz birbirimizden çok şey öğreniriz”* diyerek fiziksel mekânda bir arada çalışmanın getirdiği spontane diyalogların, yaratıcılığın önemine dikkat çekiyor. Mesleğe yeni başlayan gazeteciler için önemli bir fırsat olan bu şekildeki paylaşımlar çevrim içi, online toplantılarda uygulanmaya çalışılmış, ancak bu girişimin çoğunlukla yüzeysel kaldığı ve aynı tesiri yaratmadığı belirtiliyor. Gençler dijital araçları kullanma konusunda daha yetenekli olsalar bile, uzaktan bağlanılan, online haber toplantılarının mağdurları oldular.

Dünyadaki en önemli sosyal medya kuruluşlarından biri olan Facebook'un CEO'su Mark Zuckerberg de beş ya da on yıl içinde şirket çalışanlarının %50 oranda uzaktan çalışabileceğini belirtmiştir.

Covid – 19 pandemi dönemi olan Nisan 2020 de, gazetecilerle arasında yapılan bir araştırmaya göre, gazetecilerin % 64'ünün karantina süresince hiçbir olumlu iş tecrübesi yaşamadığını, % 77'sinin iş nedeniyle stres altında olduğunu, % 59'u belirli dönemlerde depresyon ve anksiyete ile baş etmek zorunda kaldığını söylüyor. Ayrıca katılım sağlayan gazetecilerin % 87'si, evden / uzaktan çalışma şeklinde evdeki çalışma şartlarından işverenlerin sorumlu olduğu görüşündedir.

BÖLÜM III

MOTİVASYON

Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan motivasyon kavramı bu başlık altında incelenecek olup, motivasyon kavramının tanımı, motivasyon teorileri, önemi, türleri, uzaktan çalışma şeklinde motivasyon gibi başlıklar bu konu altında değerlendirilmektedir.

3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive” den gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Findıkçı, 2000:373). Motivasyon yönlendirici, uyarıcı bir güç olarak bilinir. Kişiyi bir hedefe ulaşma doğrultusunda harekete geçiren gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak da tanımlanabilir (Bakan, 2011, s.253).

Motivasyon, “ihtiyaç”, “uyarılma”, “davranış” ve “doyum” olarak tanımlanan dört aşamayla gerçekleşmektedir. İnsanların fizyolojik, sosyal ve psikolojik açıdan varlığını devam ettirebilmesi için ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Kişinin belirli şeylere ihtiyaç duyması ile başlayan motivasyon süreci, bu ihtiyacın giderilmesi için oluşan itici güce uyarılma denilmektedir. Uyarılmış bireyler, bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçerek davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın arkasında yatan sebep, ihtiyaçların doyurulmasıdır. İhtiyacını karşılayan kişi tatmin olarak, motive olur (Alsat, 2016).

Motivasyon kişideki birçok şeyi kapsayan (ihtiyaçlar, istekler vs.) fizyolojik yada soyut kavramlardır. Her insanın birtakım ihtiyaçları vardır. Her birey için motivasyon aynı olmayacağı gibi, aynı kişi için farklı zamanlarda motivasyon araçları da farklılık

gösterebilmektedir. Kişinin hedeflerine ulaşmasında motivasyon belirleyici bir unsur olmakla birlikte, kişinin performansını da etkilemektedir. Çalışanların hedeflerine ulaşmak, yüksek performans sergilemeleri için yeteneklerinin yanında motivasyon düzeyleri de önemlidir. Kendini her anlamda geliştirmiş ve yeterli yetkinliklere sahip olan çalışanlar, iyi bir şekilde motive olmazlarsa düşük performans sergileyebilirler. Birey ne kadar yetenekli, donanımlı olursa olsun olumsuz bir motivasyon düzeyine sahip olması durumunda, kendisinden beklenen işin gerekliliklerine cevap verememektedir.

Her insanın farklı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başladığı zaman motivasyon süreci başlamaktadır (Gökçe vd., 2010). Bu ihtiyaçların bir kısmı para gibi somut ihtiyaçlar olabileceği gibi bir kısmı da gözle görülmeyen takdir edilme, değer verme, sosyal saygınlık gibi soyuttur. Bu gereksinimlerin giderilmesinde kişiye sunulan imkanlar kişiyi mutlu eder. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar yüksek performans göstermekte, böylece işletmenin de başarısı artmaktadır. Diğer bir deyişle de motive olmayan çalışan verimli olmamakta bu da kurumların başarısını düşürmektedir.

Şirketler açısından motivasyon faaliyetlerinin esas amacı, çalışanların hedefleriyle şirket hedeflerinin uyumlandırılması ve motive olan çalışanın iyi performans sergileyerek bir yandan şirket hedeflerini gerçekleştirirken, diğer yandan kişisel amaçlarını elde etmek için gayret göstermelerini sağlamaktır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

3.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili birçok teori ve yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu teori ve modeller yöneticilerin, çalışanların motive edici etkenleri tespit ederek, motivasyonlarını arttırmak için yardımcı olmaya çalışmaktadır. Yönetimsel uygulamaları ile doğrudan ilgili olan motivasyon yaklaşımları; içsel unsurlara daha çok ağırlık veren kapsam teorileri ve uygulanan süreçlere göre, dışsal unsurlara ağırlık veren motivasyon teorileri olmak üzere iki grupta sınıflandırılır (Çiçek, 2005, s.12).

3.2.1. Kapsam Teorileri

Bir kişinin içinde olan faktörleri göz önünde bulunduran, özünde yer alan ve bireyi bazı davranışlara sevk eden nedenleri incelemeye odaklanan teoriler, genelde kapsam teorileri grubunda değerlendirilmektedir. Kişiyi motive eden güç üzerine çalışmalar yapılan teoriler bireyi neyin/ nelerin motive ettiğiyle ilgilidir. (Barlı, 2005, s. 20).

3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, birey davranışlarını açıklık getiren bir model geliştirmiş ve her insanın bir hiyerarşi düzeninde beş temel ihtiyaç olduğunu varsaymaktadır;

- Fizyolojik, açlık, susuzluk, korunma, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçlar.
- Güvenlik, fizyolojik ve duygusal zararlardan korunma.
- Sosyal, ilişki, bağlanma, kabullenilme, arkadaşlık.
- Saygınlık, öz saygı, özerklik, başarı gibi içsel faktörler, statü, tanınma, dikkat gibi dışsal faktörler.
- Kendini gerçekleştirme, sahip olunan tüm yeteneklerini en yaratıcı şekilde kullanma ihtiyacı; kişisel başarı, gelişme, potansiyelini ortaya çıkarma, yeteneklerinden faydalanmayı kapsar.



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramit Modeli (McDermid, 1960:97)

Bu ihtiyaçlar alttan üste doğru hiyerarşik sıra ile sıralanmaktadır. Maslow'un teorisine göre kişiyi motive etmek istiyorsak, bu kişinin mevcut durumunda ihtiyaçlar

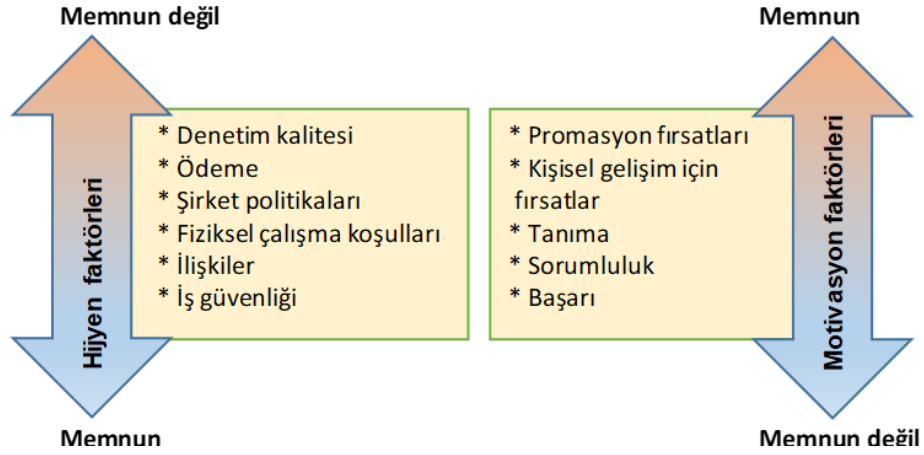
hiyerarşisinde hangi basamakta yer aldığını bilmek gerekir, sonrasında mevcut basamaktaki ya da bir üstte yer alan ihtiyacın giderilmesine odaklanılmalıdır. Maslow'a göre belirlediği beş faktörü yüksek ve düşük düzeyli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Düşük düzeyli ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının, sosyal olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olduğunu belirtmektedir. Aralarında temel farkın yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise genellikle dışsal faktörler ile karşılanmasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi sezgisel olarak mantıklı ve anlaşılması kolaydır. Ancak araştırmacılar tarafından geçerliliği kanıtlanmamıştır.

3.2.1.2. Teori X ve Teori Y

Douglas Mc.Gregor insanları birbirine zıt iki gruba ayırmış, iki grup için farklı varsayım sunmuştur. Biri temelde negatiftir, otoriter yönetim anlayışı esastır ve teori X olarak adlandırılır. Diğeri temelde pozitifdir ve teori Y olarak tanımlanır. Teori X'e göre yöneticiler çalışanlarına olumsuz bir yaklaşım sergiler ve çalışanların çalışmaktan kaçındıklarını savunmaktadır, bu sebeple yönlendirilmeli hatta zorlanmalıdır. Diğeri görüş olan Teori Y'ye göre ise yöneticiler çalışanların işten kaçmasının, eğlenmek ya da dinlenmek gibi doğal bir durum olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple çalışan sorumluluk almayı öğrenebilir hatta sorumluluk üstlenmeyi isteyebilir. Ne yazık ki varsayımların hiçbirini doğrulayacak yeterli kanıt bulunmamaktadır. Teorilerin kabul etmemiz için deneysel olarak desteklenmesi gerekmektedir. Teori X ve Teori Y teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi bu destekten yoksundur.

3.2.1.3. Çift Faktör Etkisi

İçten gelen duyguların iş tatmini ile ilişkisi olduğu ve dıştan gelen etkilerin ise tatminsizliğe yol açtığı yönünde ki teori aynı zamanda hijyen - motivasyon teorisi olarak da geçmektedir. Herzberg "İnsanlar işlerinden ne ister ?" Sorusunu araştırmıştır.



Şekil 3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Herzberg verileri değerlendirerek, geleneksel düşünce anlayışında olduğu gibi tatmin duygusunun karşıtının tatminsizlik duygusu olmadığını belirtmiştir. Tatminsizliğe yol açan nedenleri ortadan kaldırarak işi tatmini sağlanamaz. Herzberg'e göre tatmine sebep olan nedenler tatminsizliğe yol açan unsurlardan farklı ve ayrıdır. Bu sebeple yöneticiler tatminsizliğe yol açan nedenleri tespit ederek yok etseler bile, bu durum kişiyi rahatlatır ancak motivasyon göstermesi gerekli değildir.

Herzberg; ücret, yönetim anlayışı, şirket uygulamaları, fiziki çalışma koşulları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş güvenliği gibi faktörleri hijyen faktörü olarak tanımlamaktadır. Belirtilen faktörler karşılandığında, insanlar memnun olacaklar; fakat tatmin de olmayacaklardır. Herzberg'e göre çalışanları işleri ile ilgili motive etmek istiyorsak, prim, terfi, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi içsel faktörlerle sağlanabileceğini belirtmektedir.

3.2.1.4. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi

David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen teori başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyacı üzerine odaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar yaşam boyu öğrenilebilir olması nedeniyle diğer kapsam teorilerinden farklılık gösterir.

Başarı İhtiyacı; bireyin belirlenmiş bir takım hedeflere ulaşma, başarma arzudur. Bireyin iyi seviyede bir başarı elde etmeye, zor işleri başarma ve ortaya koyduğu işi diğerlerinden daha iyi yapmak için duyduğu ihtiyaçtır (Daft, 2008: 529). Başarma

duygusu yüksek olan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından daha fazla performans gösterme istekleriyle kendilerini diğerlerinden ayırırlar. (McClelland, 1961: 45, 1985: 238-246). İş süreçlerinden ve sonuçlarından bireysel olarak sorumlu olacakları, bireysel net hedeflerin ortaya belirtildiği (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52) ve performansları ile ilgili güvenilir ve sık geribildirim almayı (Emmons, 1997: 489- 491) isterler. Yüksek başarıma ihtiyacı olan kişiler sorunlara alternatif çözümler ortaya koymak için bireysel olarak sorumluluk alacakları durumları isterler. (McClelland, 1961: 46, 1985: 246-251).

Güç ihtiyacı; başkalarından sorumlu olma, duygusal ve davranışsal olarak etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlamaktır (Winter, 1973: 301). Başkalarını kontrol etme, başkaları üzerinde otorite kuracak, lider olacak pozisyonlar ararlar. İyi konuşmacı tartışmacıdırlar. (Daft, 2008: 529). McClelland'ın AT&T'deki 16 yıllık araştırması göstermiştir ki, yüksek güç ihtiyacı olanlar sürekli terfi yolunu izlemişlerdir. Başarı ihtiyacı yüksek, güç ihtiyacı düşük olanlar ise kariyerlerinde zirveye daha çabuk ulaşır ancak daha alt seviyelerde kalmışlardır. Çünkü başarı ihtiyacı görevle tatmin olabilirken, güç ihtiyacı diğer çalışanlar üzerindeki güç seviyesi arttıkça tatmin olur. (Daft, 2008: 530).

İlişki ihtiyacı; diğerleri ile yakın, arkadaşça ilişkiler kurma güdüsüdür. Çok fazla bağlanma ihtiyacı olan kişiler ekibin bir parçası olmayı, ekiple çalışmayı isterler ve başkalarının duygu ve düşüncelerine karşı duyarlıdırlar (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52). Bu kişiler ekibi toparlayıcı, bütünleştirici kişiler olup, farklı bölümlerin arasında koordinasyonu sağlayabilirler. (McClelland, 1985: 348-354). Ancak ilişkilerini görevinin önünde tutmaları nedeniyle şirket için bir risk oluşturabilir. Ekip dışına atılacağı, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinin olumsuz etkileneceği endişesiyle arkadaşlarına veya astlarına olumsuz geribildirim vermekten çekinecekleri için etkili bir lider olamayabilirler (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52).

İşletmelerde çalışanların gösterdiği davranışta özellikle güç ve başarı ihtiyaçlarının önemli rol aldığı belirtilmektedir. (McClelland ve Burnham, 2003: 100-110). Başarı ihtiyacı güç ihtiyacına göre kişisel başarı için daha fazla ilgiliyken (McClelland, 1995: 138-139), yönetsel başarı için hem güç hem de başarı ihtiyacının ilişkisi olduğu belirtilebilir.

3.2.2. Modern Motivasyon Teorileri

Modern çalışma yaşamının değişen koşullarında yetersiz kalan klasik motivasyon yöntemleri, çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik daha etkili yeni yöntemlerin uygulanması gerekliliğini doğurmuştur. Klasik ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde etki etmediği hatta düşüşüne sebep olduğu, farklı motivasyon araçlarının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Modern motivasyon yaklaşımlarının ortak özelliği her birinin kabul edilebilir düzeyde geçerli desteğe sahip olmasıdır.

3.2.2.1. Öz Karlılık Teorisi

Bireyin davranışlarının ya da yaptığı işlerin kontrolünün kendilerinde olduğunu bilmesi motivasyonu arttıracakı görüşünü ileri sürmektedir. Bireysel olarak seçilen bir davranış zorunluluğa dönüşürse insanların motivasyonunu olumsuz etkimektedir. Öz karlılık teorisinde özerklik, yetkinlik ve aidiyet olmak üzere üç temel unsur bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çok sayıda araştırma öz kararlılık teorisini desteklemektedir. Kişilerin ilgileri ve temel değerleri ne kadar uyumlu ise amaçlarına ulaşmada o kadar kolay olur. İçsel motivasyon ile birey kendi iradesi ve beklentileri ile harekete geçerek hedefe ulaşma olasılığı artacak, ulaşmasa bile mutlu olacaktır. Bununla birlikte ücret, makam vb. dışsal faktörler sebebiyle amaçlarına ulaşmaya çalışanlar ise hedefe ulaşmak için daha az çaba harcayacaklar ve ulaşmaları durumunda daha az motive olacaklardır.

3.2.2.2. Hedef Belirleme Teorisi

1960 yılların sonunda Edwin Locke belirlenen bir hedef için çalışıyor olmanın kişinin motivasyonu için temel neden olduğunu belirtir. Birey belirlediği hedef ile ne yapması ve ne kadar çaba göstermesi gerektiğini planlamaktadır. Belirgin hedefler içsel uyarıcı gibi çalışmakta olup, kişinin performansı arttırabilmektedir. Kişi ulaşılması zor hedefleri gerçekleştirmek için kolay hedeflere göre daha yüksek düzeyde performans gösterir. Ayrıca hedeflere ulaşma konusunda alacakı geri bildirim de performans artışına neden olmaktadır.

Öz Yetkinlik Teorisi; Öz Yetkinlik bireyin bir işi yerine getirebilme gücüne ilişkin isteğini tanımlamaktadır. Kişinin öz yetkinlik algısı ne kadar fazlaysa başarıya ilişkin yeteneğine olan güveni o kadar yüksektir. Hedef belirleme teorisi ve öz yetkinlik teorisi birbirini tamamlarlar. Öz yetkinlik teorisini geliştiren Albert Bandura, geçmişte yaşanan tecrübelerin, rol model aldıkları kişilerin başarısı, sözsöz teşvikler, fizyolojik durum ile öz yetkinliğin yükselebileceğini öne sürmüştür.

3.2.2.3. Pekiştirme Teorisi

Hedef belirleme teorisinin karşıtı Pekiştirme Teorisi'dir. Hedef belirleme teorisi, bireyin hedeflerinin faaliyetlerini belirleyeceğini öne sürerken, pekiştirme teorisi ise pekiştirmenin davranışları yönlendireceği bir yaklaşımı benimsemektedir. Pekiştirme teorisi davranışı çevre kaynaklı olarak değerlendirmekte, bireyin içsel dünyasını göz ardı etmektedir. İnsanların olumlu davranışları pekiştirildiğinde, arzulanan davranışları sergilemeye devam edeceği belirtilmektedir.

3.2.2.4. Eşitlik Teorisi / Örgütsel Adalet

Eşitlik teorisi verimlilik, iş tatmini, devamsızlık durumu ve iş gücü devir hızı gibi değişkenlerle ilgilenir. İş görenin aldığı ücret seviyesi, zam, örgüt içinde tanınma vb algıları ile işe verdiği gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik vb. ilişkin algıları bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerini çalışma arkadaşları, komşuları, arkadaşları ile karşılaştıracağı gibi diğer örgütlerdeki meslektaşlarıyla da karşılaştırabilirler. Bu durum dengede ise eşitlik durumundan söz edilir ve adalet duygusu devreye girer. Ancak eşitsizlik söz konusu olduğunda öfkeye dönüşür, motivasyon olumsuz etkilenir.

3.2.2.5. Beklenti Teorisi

Kişilerin birtakım davranışı sergileme eğilimi, gösterdiği davranışın sonuçlarına ve sonuçlarına ilişkin beklentiye bağlıdır. Birey yöneticisi tarafından iyi bir performans gösterdiğini düşündüğü takdirde, daha çok gayret göstererek çalışacaktır. Çalışanlar tarafından ortaya koyulan iyi performansın sonucunda çalışanlar prim, ücret artışı, terfi gibi ödüllerle motive edilmelidir. Bu nedenle bu teori 3 ilişki üzerine odaklanmaktadır; gayret–performans ilişkisi, performans–ödü l ilişkisi, ödü l–kişisel hedefler ilişkisi.

3.3. Motivasyon Türleri

Kişiyi harekete geçiren, bazen amaç edindiren bazen de cesaret veren motivasyon kaynaklarını çeşitli türlere ayrılmaktadır.

3.3.1. İçsel Motivasyon

Çalışanları harekete geçirmekte en önemli motivasyon kaynağının içsel motivasyon kaynağı olarak ele alınmakta olup, kişinin duydu durumuyla ilgilidir. Kişinin içinden gelen arzular, ihtiyaçlar, dürtüler gibi tüm duyguların, kişiye içten gelen hareket etme dürtüsünü verir. Merak etme, öğrenme gereksinimi, başarıma isteği gibi güdüler içsel motivasyon kaynağıdır. Genellikle bir tatmin duygusuna yol açan bu durum, kişinin performansını ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Abbasoğlu, 2015). Konu ilişkin iki durum söz konusudur. Uzaklaşma faktörü olarak isimlendirilen ilk durumda, çalışanın hayal kırıklığı, mutsuzluk, hayattan zevk alamama, evde hayatında yolunda gitmeyen ilişkiler vb gibi olumsuz duygu ve düşünceler içinde olup motivasyonun azalmasıdır. İkincisi ise, mutluluk, heyecan, tutku, kendinden gurur duyma, sevgi, kararlılık vb motivasyonun artma durumudur ve yaklaşma faktörü olarak tanımlanır (Abbasoğlu, 2015).

3.3.2. Dışsal Motivasyon

İnsanlar dışarıdan gelen bir baskı yada etki ile motive olabilmekteler. Dışsal motivasyon faktörü hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Kişiyi çevresindeki kişilerden, bağlı olduğu yöneticisinden gelen takdir, ödül, cezalar kısaca çevresindekilerin kişinin davranışını etkisi altına almasıyla başlayan süreçtir. Olumlu motivasyon araçları şirketin çalışanlarını maddi olarak ödül vermesi, çeşitli kulüplere ve derneklere üye olmasını sağlaması, çalışmalarının değerlendirilerek derecelendirilmesi, çalışana benimseme, kurumda gördüğü değer gibi etmenlerdir. Bireyin organizasyon içerisinde kabullenilmemesi, hak ettiğinin verilmemesi, adaletsiz davranılması, göreviyle ilgili alay etme, küçük görme ve cezalandırma gibi olumsuz dışsal motivasyon faktörleri de çalışanın motivasyonunu düşürür (Abbasoğlu, 2015).

Çalışanın hem kendi içinden hem de işletme tarafından (dışarıdan) motivasyonun sağlanması, şirket yöneticilerin elindedir. Doğru şekilde ve doğru motivasyon araçlarıyla çalışanı motive ettikleri zaman performans ve verimliliğin artması kaçınılmazdır.

3.4. Motivasyon için Kullanılan Araçlar

Bireyleri işletmelerde çalışmaya iten faktörler kişilerin çalışma amaçlarına ve işletmelerden beklentilerine göre değişmektedir. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanırken, çalışanların bireysel özellikleri ve ihtiyaçları göz önüne alarak belirlemesi gerekir. Örgüt yöneticileri, çalışanların davranışlarını analiz ederek, doğru motivasyon yöntemleri kullanılarak sağlanmaya çalışılır. Kişiyi nelerin motive ettiği ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve bunun sonucunda, kişilerin motivasyonunu sağlayan üç çeşit motivasyon yöntemi olduğu konusunda karar verilmiştir. Bunlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel yönetsel araçlardır (Barutçu & Sezgin, 2012, s. 89).

3.4.1. Ekonomik Araçlar

Kişinin en önemli çalışma nedenlerinden biri ekonomik nedenlere bağlıdır. Bu nedenle motive edici unsurlarda ilk akla gelen şeyler ekonomik araçlardır. Şirket çalışanlarının maaşlarının arttırılması, yüksek gelir olanakları, prim verilmesi, ödüllendirme, kâr a katılma, servis imkânları, özel sağlık sigortası, kıyafet yardımı vb. şirket uygulamaları bazı motive edici ekonomik imkânlardır.

Ancak ücrette yapılan artışın çalışanlarda sağladığı tatminden daha önemli olan, aynı işi yapan kişiler arasında farklı ücret ödemesi nedeniyle oluşan tatminsizliktir. Çalışan aldığı zamdan, ücretinden çok diğer aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarının aldığı zam /ücretle ilgilenmektedir ve dengesizlik olması durumunda kişi olumsuz etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 109). Çalışanlar arasında adaletsizlik olumsuz motivasyon kaynağıdır.

Bazı şirketler, çalışanlara verimli iş yapmaları ve üretimi arttırmaları durumunda gösterdiği performans nedeniyle prim verirler. Ağırlıklı olarak zaman kısteli ve parça başı yapılan işe göre hesaplanan farklı prim sistemleri geliştirilmiştir. Özellikle iş

ölçümünün yapılamadığı iş kollarında prim uygulamasının yapılmasında zorluklarla karşılaşılır.

Başarılı çalışana verilen ödül ekonomik nitelik taşıyan bir başka motive edici etkidir. Ancak ödülü, prim ile karıştırmamak gerekir. İşletmelerde ödül sisteminin çalışanın motivasyona olumlu etki etmesi için, ödülün bireysel olmasıyla, adil olmasıyla, başarıyla orantılı olmasıyla ve hemen ödenir olmasıyla alakalıdır.

3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Son yıllarda daha önemli hale gelen Psiko–Sosyal araçlar kişinin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Çalışmada bağımsızlık, sosyal mevkiye ulaşma, özel hayata saygı, takdir görme, çevreye uyum, yapılmaya değer bir işi icra ediyor olmak, iş güvenliği ve psikolojik güvence, ceza, sosyal faaliyetler gibi unsurlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bağımsız çalışma olanakları çalışanların işini yaparken uyguladığı yöntemlerde serbest olmayı, sürekli kontrol altında çalışmasındaki yaşadığı stres ve sıkıntıya uğramadan işine odaklanmasını sağlar.

Ayrıca iş görenler işe başladığı günden itibaren şirketteki çeşitli sosyal gruplara katılma ve gruplarla iletişimini devam ettirme halindedir. Statü ise şirket çalışanlarının elde ettiği görevinin ve kazanılmış haklarının şirket organizasyonunda kademeleşmesini, sübjektif anlamda statü ise, çalışanların kendi içinde çalışma arkadaşlarını değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Unvanlar ise çalışanlar arasındaki yetki ve sorumlulukların farkını ortaya koyan belirleyicilerdir (Eren, 2009, s.457). Bireyler yeni başladığı işte kabul görmeye başladığı, uyum sağladığı takdirde motive olmaya başlar. Araştırmalar, manevi açıdan motive olan çalışanların şirket aidiyetinin daha fazla olduğunu ve işbirlikçi bir yaklaşıma sahip olduklarını, bu kişilerin işten kaytarmalarının az olduğunu göstermektedir. Ayrıca sosyal sorumluluk projelerine önem veren işletmelerin, bu özelliklerini bir motivasyon aracı olarak kullanması, üretken çalışanlar için önemli bir etkidir (Brekke & Nyborg, 2005, s. 1).

Ceza, arzu edilmeyen bir davranışı azaltmaya ve bu davranışın bir daha yaşanmamasını sağlamaya yönelik olumsuz bir yaklaşımdır. Yönetici ceza uygularken, iş görenin işten duyduğu doyumunu ortadan kaldırmak maksadıyla değil de, iş göreni işe kazandırmak ve işe karşı olan aidiyetini yükseltmeye teşvik edecek şekilde, cezanın yapıcı nitelikte olmasına dikkat etmesi gerekmektedir (Doğan, 2009: 44).

3.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Şirket çalışanları ve yöneticiler şirketin amaçlarını benimsemeli ve ortak bir çıkar paydasında buluşmalıdırlar. Hedeflerle yönetim; iş görenlerle yöneticiler arasındaki iş birliği ve iletişimi daha çok sağlayarak performansın tarafsız bir şekilde değerlendirilmeyi ve işgörenlerin bir anlamda yönetime dâhil edilerek motivasyonu artırmaktadır (Acuner, 2010: 54). İşletme bünyesinde yetki ve sorumluluklar dengeli bir şekilde dağıtılmış olmalıdır. Herzberg'e göre de işletme kararlarına katılmak, bireylere işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Çalışanlara verilen eğitim, terfi imkânları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ekip çalışmasına önem verilmesi, çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, iş rotasyonu, esnek çalışma uygulamaları, özel hayata saygı, iş çeşitlendirilmesi gibi uygulamalar örgütsel ve yönetimsel araçlar arasında sayılabilmektedir (Kılıç & Keklik, 2012, s. 149). İşletme kararlarında çalışanların fikir ve görüşleri dikkate alınarak uygulanması durumunda, çalışanların katkı sağladıkları fikir ve kararları daha kolay benimseyip ve destekleyeceği kabul edilmektedir.

Çalışanlar için esnek çalışma şekli zaman baskısı hissetmeden en uygun zamanda işlerini planlamasına sağlayan motivasyon faktörüdür. Bu durum hem işletme hem de personel verimliliğine olumlu yansır (Sevinç, 2015: 962).

Kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak için Öztürk ve Dündar (2003)'ün yılında yaptığı çalışmada, “ ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım, örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek” gibi motivasyon faktörleri kullanılmıştır.

Fabu soro'nun (2008) araştırmasında yer alan motivasyon faktörlerinin sadece "üst ve ast arasındaki etkileşim", iş performansına etki eden faktörlerin başında gelmiş ve iş performansına olumlu açıdan katkı sağlamıştır.

Dysvik ve Kuvaas (2011) içsel motivasyonun, çalışanların gösterdiği çaba ile iş performansının sonucu olan çıkardığı işin kalitesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

3.5. Motivasyon'un Önemi ve Amacı

Günümüz bilgi çağında şirketlerin en önemli sermayesinin insan unsuru olduğu görülmektedir. Örgütler için insan faktörünün bu denli önemli olduğu durumda bireyin davranışlarını olumlu yönde etkileyen motivasyon unsurlarına olan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Bireylerin içsel ve dışsal ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak motivasyonlarının sağlanması üretkenliklerini, performansını, etkileşimlerini ve yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Özmutaf, 2009:1978).

Bireysel motivasyon, örgütsel motivasyonun temelini oluşturmakta olup, ikisi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani çalışanın motivasyonunda gerçekleşen olumlu bir etki şirketi olumlu yönde etkileyeceği, olumsuz değişimlerin örgütü olumsuz etkileyeceği görülmektedir. Bu durum şirket için çalışan motivasyon yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Motivasyonu düşük çalışanların iyi bir performans sergilemesi güçtür. Bu sebeple işletmeler ancak çalışanın gücünü verimli ve etkili bir şekilde kullanabilirse başarıya ulaşabilmektedir. İşverenin çalışandan yüksek derecede verim alabilmesi, çalışanlar için koyulan hedefleri gerçekleştirme isteklerine ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çabalarına bağlıdır, bunun yolu da onu en iyi şekilde motive etmekten geçer. İşverenler çeşitli motivasyon faktörlerini kullanarak (ödülleri, ekstra maaşlar vb.) çalışanların motivasyonunu artırmalıdır (Ecemiş, 2019).

İş motivasyonunun; "örgütsel hedefler", "bireysel ihtiyaçlar" ve "çaba" olmak üzere üç temel bileşeni vardır (Önen ve Kanayran, 2015). Bu bileşenler dikkate alınarak işverenlerin, şirket hedeflerini gerçekleştirmek için iş görenlerin bireysel beklentilerini göz önüne alması gerekmektedir (Gök, 2020). Her kurumda çalışanlarda aynı tesiri

yapan bir motivasyon faktörü olmamakla birlikte, istek ve ihtiyaçların tatmininin kişiden kişiye farklılık göstermesi nedeniyle, her motivasyon faktörü de her birey için aynı etkiyi göstermez. Bir çalışan için mutlu eden, harekete geçiren bir faktör bir başka çalışanda aynı etkiyi vermeyebilir, kişilerin beklentileri ve tatmin seviyeleri farklıdır. Çalışanları motive eden faktörlerin etkisi çalışanların ihtiyaçları kadar içinde bulunduğu kültürel -toplumsal düzeye, eğitim seviyesine, değer yargılarına ve çevresel faktörlere de bağlıdır.

Araştırmalar göstermiştir ki, kişinin yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, kıdemi, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve kişilik özellikleri gibi pek çok bireysel faktörün motivasyonu etkilediği görülmektedir. Yaş ilerledikçe iş motivasyonunu arttığını fakat emeklilik sonrasında belirgin bir düşüş yaşandığını araştırmalar göstermektedir (Luthans & Thomas, 1989). Cinsiyet, iş motivasyonunu etkileyen diğer önemli faktörlerden biridir. Ayrıca erkeklerin maddi kaynaklı motivasyonlarının kadınlardan daha fazla olduğu, kadınların motivasyonunun ise sosyal ortamlardan daha çok etkilediği görülmektedir. (Tietjen & Myers, 1998). Bazı araştırmalar ise, kişinin ilk işe başlamasından kısa süre sonra iş motivasyonlarının yüksek olduğunu, daha sonralarında ise düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir. İşe yeni başlayan çalışanların başlangıçta işleri ile ilgili yüksek beklentiye sahip olduğu, zaman içerisinde ise hayal kırıklıkları yaşadığı ve bunun da motivasyon düzeylerinde olumsuz etkilere neden olduğu gözlemlenmiştir (Oshagbemi, 2000).

Tetik (2019)'in sosyalleşmenin iş motivasyonuna etkisini incelediği araştırmasında, sadece çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma yerinin fiziksel koşulları, iş arkadaşları, kişinin aldığı ücret, yaptığı işin saygınlık derecesi, kişinin kendini tatmin arzusu ve en önemlisi de bağlı olduğu yöneticinin tutum ve davranışları kişiyi motive eden araçlardandır. Çalışanın mutluluğu işletme için çok önemli olup, bu durum motivasyon ve performansına yansımaktadır. Şirket yöneticinin en önemli görevlerinden biri, çalışan motivasyonunu yüksek tutup, verimli çalışmasını sağlamaktır. Yapılan araştırmalar, çalışanlarıyla sıcak ilişkiler kuran, onları dinleyen, güven veren, dürüst ve adil davranan, çatışmaları yönetebilen lider yöneticilerin varlığı çalışanların motivasyonunun arttığını göstermektedir (Baysal, 1985).

Örgütsel bağlılık iş görenin kuruma karşı gösterdiği davranış ve tutumlar iken, iş tatmini iş görenin bazı işlere karşı gösterdiği tepkilerdir. İş görenlerin mevcut işlerinde motivasyonunu sağlayan iş tatminidir.

Şirketin tarafından beklentileri karşılanan, motive olan çalışanlar, diğer çalışma arkadaşlarının performansı üzerinde olumlu etkiye neden olurken, motivasyonu düşük mutsuz, isteksiz çalışanlar ise, işe karşı yabancılaşmakta, işe geç gelme/gelmeme, işten ayrılma, sorumluluklarını yerine getirmeme, işe konsantre olamama gibi hem kendinin hem de çevresindeki çalışanların performans düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Yöneticiler çalışanların performansını arttırmak için, çalışanlarının bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak uygulayacağı motivasyon araçlarını belirlemelidir. Her bireyin ihtiyaçları, istekleri farklıdır.

3.6. Uzaktan Çalışma & Motivasyon

Literatürde yer alan motivasyonla ilgili yapılan çalışmalar /araştırmalara bakıldığında, motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İş performansına etki etmesi ve olumlu sonuçlara yol açması nedeniyle uzaktan çalışılan dönemde çalışan motivasyonunun nasıl etkilendiğinin belirlenmesi ve buna uygun sistem geliştirilmesi işverenler için önemli bir konudur. Bu bağlamda işverenler evden çalıştırdıkları çalışanlarının, motivasyon, performans, verimlilik, öz kontrol ve öz yönetim, zamanı optimum kullanma durumlarına odaklanması gerekmektedir. Çalışmalar bu dönemde içsel motivasyon kaynaklarının dışsal motivasyon kaynaklarından daha etkili olduğunu göstermektedir.

Evden çalışmanın çalışanların motivasyonlarına etkileri üzerine Tuna ve Türkmendağ (2020) tarafından yapılan çalışmada; “ bazı çalışanlar ev çalışma ortamının çalışmaya uygun olmaması, evde iş yükünün artması, işyerindeki düzeninin bozulması, iş konusunda belirsizlik ve gelecek kaygısı, işten çıkarmalar olması, işyerinde sosyal ortamda çalışamama nedeniyle motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir. Bazı çalışanlar evden çalışmanın motivasyonlarını arttırdığını bildirmiştir. Motivasyon artırıcı unsurlar arasında maddi avantaj ve zaman tasarrufu sağlanması, evde daha fazla vakit geçirebilme ve ev işlerine vakit ayırabilme, evde özerlik nedeniyle iş

verimliliğinin ve yaratıcılığın artması, evde rahat ve esnek çalışma fırsatı yakalama ve sağlıklı ve güvenli bir ortamın sağlanması” belirtilmiştir (Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3257-3258).

Mustajab vd. (2020) evden/uzaktan çalışmanın, çalışanın performansına etkisini incelemek için evden çalışan 50 çalışan ile derinlemesine mülakat gerçekleştirmiş, çalışma sonucuna göre, “ çalışanların iş motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüşün yaşandığını, evde yapılması gereken birden fazla iş (çoklu görev) olması nedeniyle işlerin kesintiye uğradığını, elektrik, internet ve iletişim maliyetlerinin arttığını, elektrik kesilmesi veya internetin yavaşlaması nedeniyle evde teknik sorunlar yaşandığını” tespit etmişlerdir.

Araştırmalar uzaktan çalışma yönteminde en önemli konunun; öz motivasyon ve öz disiplinli çalışmanın olduğunu ortaya koymuştur. Aileden kaynaklı olarak sürekli bölünmelerin yaşanması, ev ortamında dikkat dağıtıcı çok fazla unsurun olması, teknik ve sosyal ağlarda yaşanan sorunlar, yavaş internet hızları, elektrik gücü kısıtlamaları gibi kişinin konsantrasyonunu sağlamamasıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sebeple iş görenler genelde işe başlamak veya bitirmek için konsantrasyon sağlayana kadar işi ötelemeyi işe başlamamayı tercih etmektedirler. (Mustajab ve diğerleri, 2020, s.18).

Uzaktan çalışılan dönemde çalışanların motivasyonlarını arttırabilmeleri için yöneticilerin iletişim kanallarını sürekli açık tutarak, çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlamalı ve güven duygularını sağlamaları gerekmektedir.

Avcı ve Yavuz (2020), Aydın ve Kördeve (2016), Giannikis ve Dimitrios (2011), Naktiyok ve İşcan (2003), Kirel (1999), Lambert (1991) araştırmalarında da görüldüğü üzere evli çalışanların dönüşümlü/esnek/uzaktan çalışma şekline daha istekli oldukları, katılımcıların yeni çalışma düzeninde aile ve iş yaşamı dengesini koruduğu, ailelerine, çocuklarına zaman ayırabilmelerini bir avantaj olarak görmeleri sonucunda motivasyon ve verimliliklerinin arttığı görülmektedir. Yoğun çalışma temposuna sahip, uzun süreleri evinden ve ailesinden ayrı geçirmek zorunda olan kişiler, özellikle bayanlar, evli ve çocuk sahibi olanlar, yeni çalışma düzeninde bu anlamda soluk alabilmişler ve evlerine zaman ayırabilmişlerdir.

Avcı ve Yavuz (2020), Doğan, Bozkurt ve Demir (2015), Naktiyok ve İşcan (2003) tarafından yapılan çalışmalar birbirlerini destekler nitelikte olduğu ve yaş ılerledike uzaktan çalışma şekline bakış açısının olumsuzlaştığı sonucunu ortaya koymuştur. İş görenlerin ifadelerinde de belirttikleri üzere hem teknolojik araçları kullanmada yaşadıkları yetersizlik, hem de uzun yıllar kazanılmış alışkanlıklar nedeniyle uzaktan çalışma uygulamasını tercih etmedikleri görülmektedir.

Arkadaşları ile iletişim kuramamanın, ilişki geliştirememenin çalışanlarda bıraktığı duygu uzaktan çalışma şeklinin en önemli olumsuz yanı olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun gerek çalışma yaşamı gerekse günlük yaşamda sosyalleşme boyutlarında çeşitli sorunları da beraberinde getirdiği ve kişileri mutsuz kıldığı, motivasyonlarının düştüğü gözlemlenebilmektedir. Yine bu sistemin olumsuz yanı olarak şirket aidiyetin azalması, sosyal ortamın olmaması sonucu bireyselleşme, sosyal izolasyon, ev şartlarının rahatlığı ve çok fazla uyarıcının olması nedeniyle işe yeterince konsantre olamama sayılabilmektedir.

Yneticisiyle iyi bir iletişim kuramayan, haksızlığa uğradığını düşünen, yöneticisi tarafından yeterince takdir edilmeyen çalışanlarda “motivasyon, tatmin ve verimliliğinin” azaldığı, diğer yandan çalışma arkadaşlarıyla sorunlar yaşayan çalışanların da kendini soyutlayarak bireysel davrandıkları, şirkete olan bağlılıklarının azaldığı görülmekte olup, bu duyguları yaşayan çalışanların bir kaçış olarak uzaktan çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003: 61-62).

Yapılan araştırmalar uzaktan çalışma şeklinde evrimii yapılan toplantıların yoğun ve uzun gerçekleşmesine rağmen yaşanan senkronizasyonlar, teknik sorunlar, gecikmeler nedeniyle verimli olmadığının, iş yükünün birtakım gerilmelere neden olduğunun, grup çalışmalarında başarısızlık yaşandığının, problem çözme ve koordinasyonun sağlanmadığı ayrıca motivasyonlarını da azalttığını tespit edilmiştir (Savelsbergh vd., 2012).

Evden alışma esnasında aileleri ile birlikte yaşayan çalışanların, yalnız yaşayanlara göre motivasyon ve koordinasyonları farklılaşabilmekte (Kniffin vd., 2021), kalabalık aile ortamında iş ve görevler ile evrimii toplantılara motive olmak daha gleşebilmekte, bu durum çalışanların koordinasyonuna zarar verebilmektedir.

Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve devamını sağlamak için sürekli açık iletişimde olup, güven duygusunu sağlamaları, örgüt kültürünü kazandırmaları, çalışanların gelişimi için eğitime önem vermelidir. Uluslararası Çalışma Örgütü (2020)'nün yayınladığı “COVID-19 Salgını Sırasında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma” adlı araştırmada iş görenlerin çalışma motivasyonlarının artırılması ve süreklilik sağlaması için birtakım tavsiyelere yer vermiştir. Bu önerilerden en önemlisi çevrimiçi verilecek eğitimler, web seminerleri, atölye çalışmaları ve koçluk seansları, yöneticilere verilecek liderlik becerileri, zaman yönetimi, iletişim becerileri konularında verilecek eğitimler iş görenlerin beklentilerinin karşılanmasına, çalışma motivasyonlarını artırılmasına yol açacaktır. Diğer önemli noktada şirkete olan güvenin sağlanması ve şirket kültürüdür. Çalışanlarıyla ile açık iletişim kurabilen, salgında yaşananlar ve karşı karşıya kalınan riskleri hakkında karşılıklı konuşup, hızlı karar alıp uygulayan ve çalışanlarını evden/uzaktan çalışmanın her aşamasında destekleyen yöneticiler ile şirketine güvenen, yüksek motivasyonlu çalışanlara sağlanmıştır. Bu durum ilerleyen süreçlerde şirket kültürü üzerinde de olumlu bir etki yapacaktır.

Belli bir deneyim ve yaştaki bireylerin, toplumsal kurallar ve alışkanlıkları değiştirmesi oldukça zordur. Örneğin şirketteki çalışması görülmeyen çalışanın iş yapmadığı fikrinin değiştirilmesi zor bir durum niteliğindedir. Bu yüzden uzaktan/evden çalışma şeklini belli yaştaki yöneticilerin, işverenlerin çabuk benimseyeceği bir kavram olmayabilir. Ayrıca özellikle Z kuşağı için ofis ortamında, sosyal iletişimde oldukları aktivite yaptıkları, eğlendikleri bir ortam iken, evden çalışma şekliyle insanların toplumdan soyutlanarak hayatını ev ortamında idame ettirmeye çalışan bir toplumun yaratılmasına neden olmakta, bu da genç çalışanların performansına yansıyabilmektedir

Şirketler evden çalışma uygulamasına geçen çalışanları için öncelikli olarak iletişim ve bilişim teknolojilerini sağlayarak uygun çalışma ortamı sağlamaları, yöneticinin güven duygusunu sağlayarak destek sağlaması, çalışanların sosyalleşme eksiğinin giderilmesi, iş-aile zaman dengesinin sağlanması gerekir.

BÖLÜM IV

PERFORMANS

Araştırmanın bir diğer bağımlı değişkeni olan performans kavramı bu başlık altında incelenecek olup, performans çeşitleri, performansı etkileyen faktörler ve uzaktan çalışma performans arasındaki ilişkiye değinilecektir.

4.1. Performans Kavramı

Son yıllarda örgütlerin ana hedefi devam ettirilebilen rekabet gücü elde ederek katma değer yaratarak işletme performansını arttırmaktır. Rekabetin temel unsurlarından biri olan insan kaynağını etkin ve verimli kullanan işletmeler, bu sayede şirket performansının artırılmasında önemli bir katkı sağlamaktadır. Günümüzde şirket yapılarının ve işlevlerinin değiştiği, küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle rekabetin daha da arttığı, şirketler için önemli kaynak olan insan unsuru ön plana çıktığı, değişen şartlarda çalışanlardan yüksek performans göstermesinin yollarının bulunması önem kazandığı görülmektedir. Bunun için de çalışanlar motive edici faktörlerin etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine önem verilerek, performansın doğru şekilde yönetilmesinin sağlanması önemlidir. (Helvacı, 2002: 156).

İş performansı, “ bireyin kontrolünde olan ve örgütün hedeflerine katkı sağlayan eylem ve davranışlar olarak “ tanımlanmaktadır. (Rotundo & Sackett, 2002). Bir diğer ifade ile performans, “belirlenen hedeflere göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2003: 273).

Campell, performansın sadece bir işin çıktısı değil aynı zamanda işin kendisi olduğunu ortaya koymuş, iş performansını şirketin amaçlarına ulaşmasına için ortaya konulan davranışlar ve eylemler olarak tanımlamıştır.

Diğer bir kaynağa performansı, belirlenen hedeflere ulaşma derecesi olarak yer almaktadır. Çalışanın görevi gereği yapması gerekenle, gerçekte ne yaptığı ile ilgili ilişkinin bir fonksiyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanın işini yerine getirmek için yaptığı her türlü davranışın bir çeşit performans göstergesi oldu belirtilmektedir. (Şehitoğlu & Zehir, 2010, s. 95).

Performansın ortaya çıkmasında motivasyonun yanında yeteneğin de bulunması gerekmektedir. Kişinin yetenekleri duygularla beslendiği, hem olumlu duyguların hem de olumsuz duyguların performansa yön verdiği belirtilmektedir. Örnek vermek gerekirse olumlu duygu olarak görülen yaşanan heyecan ya da coşku gibi duygular, çalışanları daha iyi performans göstermesi için uyarmaktadır. Diğer taraftan endişe/kaygı gibi olumsuz duygular içinde olan çalışanlar işleri ya da görevleri üzerine daha fazla yoğunlaşmakta, daha çok hata yapabilmektedir.

Bu anlatılanlar neticesinde örgüt ve bireysel olmak üzere iki performans şekli ortaya çıkmıştır. Bireysel performans ile şirket tarafından ortaya konulan amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonla ortaya koyduğu kişisel verimlilik ve etkinlik seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Örgütsel performans ise, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik kriterlerine göre ortaya koyduklarını içermektedir. Performans kavramı şirketteki çalışandan başlayıp örgütteki her kademe de ki çabayı gerekli kılan geniş bir olgudur. Kişisel performanstaki başarı örgütsel performansı da etkilemektedir. Örgütlerde çalışanların performansı ne kadar iyi olur, başarısı ne kadar çok olursa, şirket performansı da ona bağlı olarak artmaktadır (Arısoy, 2017: 134). Sonuç olarak performans, çalışanların bireysel hedefleriyle şirket hedeflerinin uyumlu hale getirilmesiyle, bireyin yarattığı katma değer ortak amaç - hedefler doğrultusunda yönetilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Çalışanların bireysel performans seviyelerini belirleyen üç temel etken bulunmaktadır (Büte, 2011, s. 178). Bunlar:

1. Odaklanma, çalışanların yaptıkları işle ilgili tüm bilgiye sahip olarak yapacakları işte dikkatlerini toplamalarıdır.
2. Yetkinlik, iş görenlerin işi yapmaları için olması gereken bilgi, deneyim ve kabiliyete sahip olma düzeyleridir.

3. Adanma, iş görenlerin yapacakları işi benimsemesi ve en iyi şekilde ortaya koymak için çaba harcamalarıdır.

Çalışanların iş performanslarını etkileyen kişisel özellikleri, yapılan işin içeriğine göre farklılık göstermektedir. Kişisel özelliklerinin fazlalığı iş performansına olumlu yönde etki etmektedir. Çalışanların performansını etkileyen kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler) nin yanında, yetenekleri, becerileri gibi rekabet özellikleri ve istek, algı, tutum ve davranışları gibi psikolojik özellikleri faktörler olarak sayılmaktadır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 281-282).

4.2. İş Performansının Boyutları

Zaman içerisinde çalışan performansının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görüşü baskın hale gelmekle birlikte, ilgili araştırmalarda genelde görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde durulmaktadır.

4.2.1. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların belirlenen kriterlere uygun şekilde örgütteki görevlerinin faaliyetlerinin yerine getirilmesine yönelik performanstır (Borman ve Motowidlo, 1993:92). Görev performansı, çalışanın iş sözleşmesinde, iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini kapsar. Çalışanların görev performansının yüksek olmasında sahip olunan mesleki yeterlilik seviyesi, uygun çalışma şartları, net görev tanımı ve ahlaki nitelikleri önemli unsurlardır.

4.2.2. Bağlamsal Performans

Görev tanımında yer almayan, işin yerine getirilmesinde direkt katkı sağlamayan ancak işin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin iyileştirilmesine neden olan davranışlar olarak tanımlanır (Borman ve Motowidlo, 1997: 92). Bağlamsal performans; fazla çalışma için gönüllü olma, diğer çalışanlara yardım etme, çalışma arkadaşları ve çevresiyle iş birliği içinde olma, işin sonuçlandırılması için gerekli olan çabadan daha fazlasını gerçekleştirme, şirket kurallarına, yönetmeliklerine uygun davranma, şirket amaçlarını benimseyerek

savunmak ve gerçekleştirilmesi için çaba göstermek gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Bağlamsal performans, şirket performansına direk katkıda sağlamamaktadır.

4.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Bir işletmenin büyümesi ve yenilenmesi maddi imkanlarla birlikte insan sermayesi ile mümkündür. İşletmenin amaçları doğrultusunda, çalışanların gösterdikleri iş performansı ile üretimde daha çok verim alınmasını, belirlenen girdilerle maksimum sonuç almayı, rekabet ortamında ayakta kalabilmeyi, hizmette etkin ve tutumlu olmayı hedeflemektedir. Bireylerin iş hayatındaki performansına etki eden pek çok faktör bulunur, bunlardan en dikkat çekenler şu şekilde sıralanmaktadır.

4.3.1. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Bakıldığında bireysel performans, ilk başta bireyle ilgili görünse de aslında şirketin yönetim anlayışına ve yöneticinin liderlik yapış şekliyle ilgilidir. Örgütler öncelikli olarak şirketin misyon ve vizyonunu net olarak ortaya koymalı, stratejilerinin belirlemelidir. Çalışanlar şirketin misyon ve vizyonunu iyi algılar, benimserse performansı da o derece artacaktır. Liderler çalışanların ihtiyaçlarına, arzularına uygun yönetim tarzlarını, şirket politikalarını geliştirerek çalışanların şirkete olan bağlılıklarının arttırılmasını ve çalışanların yüksek performans ortaya koymalarını sağlayabilirler. Maaş gibi önemli bir motivasyon kaynağının yeterli olmadığı işletmelerde, iyi bir yönetici ve yönetim tarzı nedeniyle çalışanların performansını arttırıcı etkiyi sağladığı görülmektedir.

Akdemir (2004: 10), otokratik, katılımcı ve ekstrem demokratik olarak temelde üç tür yönetim / liderlik şeklinin olduğunu belirtmiştir. O'na göre otokratik yönetim şeklinde baskıcı bir tavır içinde olup, çalışanları makine olarak gören bir yönetim anlayışıdır. Ekstrem yönetim anlayışı ise, çalışanlara sonsuz özgürlük tanıyan rasyonel olmayan davranışlarıyla gerek şirket ve gerekse kişisel olarak performansını olumlu yönde etkilemeyen yönetim şeklidir.

Katılımcı yönetim yaklaşımı ise, çalışanların şirket içinde karar verme süreçlerine katılmasını sağlayan, şirkette demokrasiyi ve verimliliği, dolayısıyla motivasyonu en üst düzeye çıkaran sonuç olarak performansı maksimize eden yönetim şeklidir.

4.3.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, şirkette çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen, örgütün hafızasında toplanmış normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların toplamıdır. Çalışanların örgüt içinde nasıl davranabileceklerini, yapmamaları gereken hususların neler olduğu konusunda kişilere duygu ve sezgi gücü sağlar (Güçlü, 2003: 148). Yapılan araştırmalarda şirket kültürünün güçlü veya zayıf olması ile çalışanların gösterdiği iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, şirket kültürünü benimseyen çalışanların örgütün yönetimine pozitif katkı sağlayarak iyi bir performans gösterecekleri belirtilmektedir. (Güçlü, 2004: 150).

4.3.3. Çalışma Ortamı

Çalışma arkadaşlarının kendi aralarındaki uyumu, iletişimleri, paylaşımcılıkları bölüm başarısı için oldukça önemlidir. Çalışanların psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için iş yerindeki ilişkileri geliştirmeye yönelik yöneticisi tarafından yapılacak uygulamalar, çalışanların verimliliğinin ve performansının artmasında önemli bir faktördür (Bozkurt & Bozkurt, 2008).

Ekip çalışmasının önemli olduğu görevlerde sosyal ilişkilerin / iletişimin önemi daha da artmaktadır. Çalışanların pozitif bakış açısıyla bakıyor olması ve bu özellikleri barındırması kişinin iş performansının artmasına neden olmaktadır. İş yeri çalışma mekanının iyileştirilmesi ile çalışanların verimliliği ve üretkenliğinin artırılması sağlanırken, çalışanın yaşadığı sıkıntılar nedeniyle dile getirdiği şikâyetleri ve buna bağlı olarak yaptığı devamsızlıkların ve işten çıkışları da engellediği görülmektedir (Roelofsen, 2002: 248).

4.3.4. Motivasyon

Çalışan motivasyonu ile performansı birbirinden etkilenebilmektedir. Yöneticiler için çalışanları belirlenen şirket hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak, motive etmek ve yönlendirmek oldukça güç bir süreçtir. Araştırmalar gösteriyor ki; şirket yönetimi tarafından belirlenen amaçlara ulaşabilmek için çalışanların yüksek motivasyonlarıyla mümkün olabilmektedir. (Öğüt vd., 2004:1). Uzmanlık, bilgi ve beceriye sahip, motivasyonu yüksek çalışanlar iyi performans göstermektedir. Baskı ve stres altında çalışan, yeterince motive olamayan çalışan; işe tam olarak kendini veremediği için ortaya verimli bir çalışma koyamayacağı gibi çalışma arkadaşları ile de sağlıklı bir ilişki kuramayacaktır. Çalışanların iş ortamında yaşadığı motivasyon düşüklüğü kişilerin özel yaşamına da yansımakta, stres düzeyi daha da artmaktadır.

4.3.5. Ödüller-Cezalar

Ödüller, çalışanların şirkette gösterdiği bir başarı sonucu elde etmiş olduğu her türlü maddi ihtiyaçlarının yanında, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2005, s. 286). Çalışanların moral ve motivasyonu ile yakından ilgili olan ödül – ceza yöntemi, iş görenlerin şirkette ortaya koydukları performansını etkilemektedir. Başarı, takdir edilme, tanınma gibi içsel ödüller olduğu gibi, ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, arkadaşlık gibi dışsal ödüllerde bulunmaktadır. Maddi olarak verilen ödüllerin yanında, psikolojik, sağlık ve izin gibi maddi olmayan ödüller de verilebilir.

4.3.6. Eğitim

Eğitim çalışanların performanslarını iyileştirmek için yeteneklerini/ yetkinliklerini geliştirme sürecidir. Çalışanın mevcut performansı ile olması istenen standart performans arasındaki boşluğu doldurmak için ihtiyaç duyulur. Ayrıca çağı yakalamak için de şirketler tarafından eğitimler gerekli kılınır. Eğitim çeşitli şekillerde olabilir. Ayrı bir yerde eğitmen tarafından verilebileceği gibi, kişinin ihtiyaçlarına göre koçluk yada mentorluk şeklinde, çalışma arkadaşları ile işbirliği ile yada astların katılımı gibi farklı yöntemlerle de verilebilir. Yöneticiler çalışanların verimini ve performansını

artırmak, şirket hedeflerine ulaşmak, beklenmeyen dönemlerde şirket başarısı için çalışanlara yatırım yapmak için eğitim vermektedir.

4.4. İş Gören Performansının Önemi

İş gören performansı her örgütün etkinliğini ve başarısını ilerletmek için önemli bir kavram olup, örgüt yöneticileri tarafından iyi yönetilmesi gerekmektedir. Yöneticiler başarıya ulaşmak istiyorlarsa, çalışanlarının performans düzeylerini sürekli denetlemeli ve düzeltici faaliyetler üzerinde çalışmalıdır.

Birey ve takım/grup performansı, işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçlara yönelik, çalışanların kendisi için belirtilen hedeflerine ve standartlara ne seviyede ulaştığının göstergesidir. İşveren çalışanından yüksek seviyede iş performansı elde edebilmesi için çalışanı etkileyen motivasyon unsurlarını iyi belirleyerek, her bir faktöre önem vermelidir.

Kurumlarda performans ölçüm sistemiyle çalışanların sürekli yüksek performans ile çalışmalarının sağlanması, kaynakların etkin kullanımı, çalışanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarının sağlanması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi veya değiştirilmesi gibi önemli işlevleri bulunmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004: 103). Performans değerlendirmesi ile, çalışanın ve işletmenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve olabilecek sorunların ortaya çıkarılarak performansının artırılması sağlanır. Ayrıca iletişimin / ilişkilerin iyileştirilmesi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi faydaları bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar performans ve verimliliğin, iş tatmini ile aynı yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İşinde tatmin olan çalışan daha üretken olarak iş performansı daha da artırmaktadır. Diğer yandan iş tatmini ve şirkete bağlılık arasında anlamlı ve doğru yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatmini olan çalışanların şirketi sahiplenerek, işe bağlılığının ve veriminin artacağı ve çalışan devir hızında azalma olacağı (Akıncı, 2002, s. 8), işinde tatmin olan ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansının da olumlu olarak etkileyeceği (Gül vd., 2008, s. 75) görüşleri hakimdir. Bu nedenle işletmeler son yıllarda çalışanların iş ve yaşam değesi kurması, çalışanların işinde tatmin olmaları için yeni uygulamalar hayata geçirdiği buna bağlı olarak

çalışanların performanslarının arttığına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Uyguç vd., 1998, s. 193).

Şirket içinde çalışanların iş performanslarını etkileyen faktörler; çalışanlar arasında ki iş dağılımının yanlış uygulanmasından kaynaklı oluşabilecek zaman sorunu, işin yapılması için ihtiyaç duyulan araç-gereçlerin, teknik olanakların yetersizliği, çalışanın işini yaparken kolaylık sağlayacak iş planlamalarının yetersizliği, uygun zamanda doğru iletişimin olmaması, otorite boşluğu, ekibin kendi içinde işbirliğinin olmaması, iş görenlerden yetenekleri ve özelliklerinden fazlasının beklenmesi vs. biçiminde sıralanabilir.

Friedman ve arkadaşları da iş görenlerin çalışma hayatı ve özel yaşamları arasında denge kurabilmesi için yardımcı olacak yöneticinin varlığı ile, çalışanların kuruma karşı bağlılıklarının artacağını, elinden gelenin en iyisini yapmaya yönelik güçlü duygular sergileyeceklerini savunmaktadırlar. (Friedman vd., 2001: 14-34). Hem kuruma karşı oluşan güven duygusuyla hem de yaptıkları işle ilgili sadakatleriyle, çalışanların enerjilerinin artacağı, bunun sonucunda performans üzerinde olumlu etki yaratarak kuruma yarar sağlayacakları belirtilmektedir.

4.5. Uzaktan Çalışma & Performans

Uzaktan çalışmanın iş performansı üzerindeki etkisi üzerine kuram geliştiren akademisyenler, “ uzaktan çalışma ortamının çalışanların iş rutinlerini bireysel verimlilik ritimlerine ve çalışma yöntemlerine daha iyi uyum sağlayacak şekilde düzenlemelerine olanak tanıdığını” ileri sürmüşlerdir (Golden & Gajendran, 2019). Çalışana uygulanan esnek çalışma şekilleriyle kişilerin örgütsel bağlılıklarının ve iş tatmininin artmasına, performansının olumlu yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Literatür taramasında uzaktan çalışmanın çalışanın performansını arttırdığı yönünde araştırmalar olduğu görülmüştür. Örneğin; Gürkanlar (2010) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde, “evden esnek çalışma saatlerinin çalışanların iş ve yaşam tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyerek, çalışma performansını arttığına yönelik bulgular” tespit etmiştir.

Uzaktan çalışma şeklinde çalışanın performansının belirlenmesinde, çalışma sürelerinin fiili olarak tutulmasıyla değil de, ortaya koyulan işin kalitesiyle, miktarıyla ve süreye göre değerlendirmenin daha doğru olduğu söylenebilir. (Teo ve diğerleri, 1998, s.342).

Esnek çalışma şeklinde çalışanların performansı, geçiş yaptıkları yeni ortamı ve iş süresini algılayış biçimlerinden, esnek çalışmayı gönüllü tercih edip etmediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkilenir (Çakır, 2001, s. 5). Çalışanların uzaktan çalışma şekline geçmeyi istemeleri ya da gönüllü olmamaları kişilerin cinsiyeti, yaşına, evli ya da bekar olmasına, eğitim durumuna, örgüt içindeki pozisyonuna gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir.

Evden uzaktan çalışma şeklinde, çalışanların strese girmeden ve verimli olduklarını düşündükleri zamanlarda çalışmayı planladıkları düşünülürse, birkaç sorumluluğu ve çok fazla yapılması gereken işleri olan bireyler, yaptıkları bu planlama ile daha mutlu çalışanlar olacak ve verimliliklerinin de artacağı söylenebilir (Doğan ve Türk, 1997, s. 125). Ancak çalışma yerinin evinin olmasından kaynaklı kişinin rahat davranması söz konusu olması durumunda istenilen başarının sağlanamayacağı, performansının olumsuz yönde etkileneceği belirtilmektedir.

Arıkboğa ve arkadaşları tarafından finans, eğitim ve bilişim sektörü beyaz yakalıları arasında yapılan araştırmada; “ Kişinin evden çalışmaya uyum sağlaması için kendine ait çalışma ortamına sahip olmasının gerekliliği yanında, sorunsuz çalışmasını sağlayacak teknolojik teçhizata sahip olmanın ve bu teknolojiyi kullanabilmenin önemli faktör olduğu “ görülmüştür. (Arıkboğa, vd., 2020). Ayrıca her çalışan kendinden beklenen çıktığı bilerek, kendi disiplinini sağlayarak, çalışma planını oluşturarak buna uygun davranmasıyla ancak faydalı olabilecek bir çalışma şekli olduğu, diğer taraftan yönetici desteğinin azalma eğiliminde olduğu” sonuçlarına ulaşılmıştır. Aslında yönetici tarafından sağlanan destek, uzaktan / evden çalışma şeklinin başarısı için önemli bir etkidir. Araştırma sonuçlarına göre, evden çalışma saatlerini genelde çalışanların kendilerinin belirlediği; bu nedenle, çalışanların öz disiplininin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak, uzaktan /evden çalışma şeklinde çalışanların kendilerinden kaynaklı olmayan pek çok nedenden (örneğin ev işleri, çocuk bakımı, vb.) dolayı çalışmalarının kesintiye uğradığı, bölünmeler

yaşamak zorunda kaldıkları ve iş-yaşam dengesi sorunları ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle yöneticiler evden çalışılan dönemde, çalışanlarla güçlü iletişim kurarak ve esneklik sağlayarak, çalışanların iş yaşam dengelerini sağlamalarını teşvik ederek, çalışanların iş tatmini yaşamalarını sağlamasının verimliliklerinin ve performanslarının olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

Yapılan araştırmalarda evden çalışmanın verimliliği olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. (Ahmadi vd., 2000; Handy ve Mokhtarian, 1996). Bunun en önemli nedenleri arasında; çalışanların ev ortamında karışının ve bölünmelerin olmaması bunun sonucu olarak işini daha çabuk tamamlaması, çalışanın en verimli olduğu zamanlarda çalışma fırsatına sahip olması, yüksek dikkat gerektiren işlerde uygun bir ortamın oluşturulması, işe gidiş gelişlerde yaşanan stresin ortadan kalkması, iş/ev dengesinin yarattığı problemlerin azalması moral ve motivasyonun artması olarak sayılabilir (Lindstrom ve Rapp, 1996:61; Lupton ve Haynes, 2000:326; Teo ve Lim, 1998:256).

Esnek çalışma uygulamaları ile kadın çalışanların, iş-aile dengesini daha rahat kurabileceği, bu sayede ailesinden ve sosyal yaşantısından tatmin olan çalışanların iş ve yaşam dengesinin daha iyi kurulabileceği ve çalışanların şirkete olan bağlılıklarının artması sonucu olarak kişinin iş performansına olumlu yönde etki edeceğinin (Friedman vd., 2001, s. 14; Bayram, 2005, s. 125) yer aldığı araştırmalara çoğunlukla karşılıklı olarak, kadın çalışanların iş performansını nasıl etkileyeceğini ölçen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Uzaktan çalışma şeklinde, çalışanların çalışma süreçlerindeki gözetimin/denetimin daha çok artması ve çalışan performansına yönelik verilerin kayıt altına alınması nedeniyle kişisel yaşama müdahale ve kişisel haklar açısından eleştiri konusu haline gelebilmektedir. (Lupton, 2016; Till, 2014). Evden çalışanların çalıştığı süreçte kullandığı elektrik, ısınma, çay-kahve, yemek gibi ekstra harcamaların şirket tarafından karşılanmadığı durumlarda çalışanların iş tatminsizliğinin artabileceği, buna bağlı olarak da iş performansında azalma olabileceği belirtilmektedir.

Uzaktan çalışma şeklinde yöneticinin en önemli stres kaynağı, kendisine bağlı olan çalışanların motivasyonlarını sağlayarak, performanslarını korumak ve sorumlu

olduğu yönetim, müşteri, paydaş vb. iletişimde olduğu kişilere karşı görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde icra etmektir. Uzaktan/evden çalışma şeklinde başarı sağlanabilmesi için, yöneticisiyle ve iş görenler arasında güven sağlanmalı, aralarındaki iletişimin açık ve işbirliğinin olduğu bir ilişkinin olması gerekir (ILO, 2020b).



BÖLÜM V

METODOLOJİ

Çalışmanın bu kısmında; araştırmanın amacı, kapsamı, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi açıklanmış, daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve anket sonucunda elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir. Son kısımda ise elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler aktarılmıştır.

5.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi

Covid- 19 pandemi salgını, tüm dünya da olduğu gibi ülkemizi de etkisi altına alarak, hem sosyal hayatı hem de çalışma hayatının etkilemiştir. İşletmeler salgının etkilerini en aza indirmek, işin devamını sağlamak için çalışma şekillerinde değişikliklere gitmiş, uzaktan / evden çalışma uygulamasına zorunlu olarak geçmiştir.

Global Workplace Analytics (2020) araştırmasına göre, “haftada 5 gün uzaktan çalışanların oranı pandemi öncesi %9 iken, pandemi sonrasında bu oran %77’ye yükselmiştir”. Tüm çalışanları ile evden çalışmaya geçemeyen şirketlerin bile hibrit çalışma (dönüşümlü çalışma) modelini uyguladığı, ofislerin sosyal mesafeye uygun şekilde yeniden düzenlendiği ve yeni iletişim araçlarının, teknolojilerinin daha yoğun olarak kullanıldığı vb. düzenlemelerin yapılarak, çalışma hayatında önemli bir değişimin yaşandığını görülmektedir. (Carroll ve Conboy, 2020; O’Leary, 2020).

Teknolojik gelişmelerin çalışma yaşamındaki esneklik kabiliyetini arttırması ile, özellikle bilgisayar ve diğer iletişim araçlarını kullanan işletmelerin salgın ortadan kalksa bile orta ve uzun vadede uzaktan çalışma uygulamalarına devam edeceği görülmektedir. Çalışanlardan beklenen performans değişime ayak uydurabilmek için daha da zorlayıcı hal almıştır. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde yeni uygulamaya başlayan uzaktan çalışma şeklinin motivasyon, performans/ verimlilik, iş yaşam

dengesi, fiziksel ve psikolojik açıdan bakılarak hem işverenler hem de çalışanlar için üzerinde durulması, değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde uzaktan/evden çalışma şeklinin motivasyon, verimlilik ve performans üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu yönünde birçok araştırma bulunmaktadır. Şirketlerin verimliliğini etkilemesi nedeniyle uzaktan çalışma yönteminde motivasyon ve performans kavramlarını önemli hale gelmiştir

Bu araştırmanın amacı günümüzde birçok şirket tarafından tercih edilen uzaktan çalışma uygulamasının, medya çalışanlarının motivasyon ve performanslarının nasıl etkileneceği konusunda fikir vermesi ve insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesi açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde uzaktan çalışma, uzaktan çalışmanın etkilerini içeren çok fazla araştırma yer almaktadır. Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak medya sektöründe uzaktan/evden çalışmanın performans ve motivasyon üzerindeki etkileri araştırılacak, literatürde boşluk doldurulacaktır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında Covid -19 salgını döneminde medya sektöründe faaliyet gösteren gazete, dergi, dijital mecralarda çalışanların, sürekli veya kısmen uzaktan / evden çalışma şekliyle, motivasyon ve performanslarının arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumları ve eğitim seviyeleri gibi demografik özelliklerinin yanı sıra uzaktan çalışmanın alt boyutlarında “ iş – yaşam dengesi “, etkinlik ve verimlilik”, “ örgütsel güven”, esneklik” boyutlarına göre motivasyon ve performanslar düzeyinde yaşanan farklılıklar ortaya konulmuştur. Oluşturulan modele göre araştırmanın bağımsız değişkeni uzaktan çalışma, bağımlı değişkeni motivasyon ve performanstır. Belirlenen araştırma modeline uygun şekilde oluşturulan, ana ve alt hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir.

H1: Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları çeşitli demografik faktörlere göre değişmektedir.

H1(a): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(b): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, yaş a göre farklılık göstermektedir.

H1(c): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, medeni durum a göre farklılık göstermektedir.

H1(d): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1(e): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, şirketteki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H1(f): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, kurumdaki kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H2: Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları çeşitli demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H2(a): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2(b): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları yaş a göre farklılık göstermektedir.

H2(c): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H2(d): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(e): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları şirketteki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H2(f): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları toplam sektör deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları çeşitli demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H3(a): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3(b): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları yaş a göre farklılık göstermektedir.

H3(c): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(d): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3(e): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları şirketteki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H3(f): Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları toplam sektör deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H4: Medya çalışanlarının uzaktan çalışmaya yönelik tutumları iş motivasyonlarını etkilemektedir.

H4(a): Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği örgütsel güven iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H4(b): Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği iş / yaşam dengesi iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H4(c): Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği etkinlik / verimlilik iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H4(d): Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği esneklik iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H5: Medya çalışanlarının uzaktan çalışmaya yönelik tutumları iş performanslarını etkilemektedir.

H5(a): Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği örgütsel güven iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H5(b): Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği iş / yaşam dengesi iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H5(c): Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği etkinlik / verimlilik iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H5(d): Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği esneklik iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H6: Medya sektörü çalışanlarının uzaktan çalışma sürecindeki motivasyon seviyeleri, performanslarını etkilemiştir.

5.2.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada genel evreni, Türkiye’de Covid-19 pandemi döneminde medya sektöründe uzaktan/evden çalışan kişilerden oluşmaktadır. Çalışma evreni ise İstanbul ilindeki medya grubu bünyesinde yer alan gazete, dergi ve dijital mecralarda uzaktan çalışan iş görenlerin gönüllü katılımıyla gerçekleşmiştir. Örneklem yöntemi olarak kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlar ofis dışında tercih ettikleri herhangi bir yerden sisteme bağlanarak işlerini yapmaktadır.

5.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sektörü temsilen İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir medya grubunda çalışanlar üzerinde yapılması temel sınırlılıklardan biridir. Çalışma grubu içerisinde sadece gazete, dergi, dijital yayınlarda çalışan gönüllü katılımcılardan oluşmaktadır.

Ayrıca örneklem grubu Covid – 19 salgını öncesi uzaktan çalışmayan, salgın sırasında uzaktan çalışmayı deneyimleyen iş görenler yer almaktadır. Bu sebeple araştırmanın motivasyon ve performans düzeylerine ilişkin sonuçları sadece Covid – 19 süreci ile sınırlı olacağı varsayılabilir. Bu sınırlandırmaya rağmen araştırma sonuçlarının medya grubu yöneticilerine uzaktan çalışma motivasyon ve performans düzeylerinin kontrolüne ilişki önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir. Araştırma kapsamında uzaktan çalışma, iş motivasyonu, iş performansı ele alınmıştır.

5.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada nicel veri toplama yönteminden yararlanılarak, İstanbul ilindeki bir medya grubu bünyesinde yer alan televizyon, gazete, dergi ve dijital yayın mecralarında çalışan gönüllü katılımcılar ile anket uygulaması gerçekleşmiştir. Anket tekniği kullanılmasıyla birincil verilerin elde edilmesi sağlanarak, istatistiksel analizler yapılmıştır.

Bu doğrultuda oluşturulan anket formu Google forms çevrimiçi anket uygulamasıyla, çalışmada yer alan kişilere whatsapp, mail üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Mayıs –

Haziran döneminde gerçekleştirilen anket uygulamasında, toplam 113 kişiden oluşan örneklem grubuna ulaşılmıştır.

Anket formu oluşturulurken literatür incelenmesi yapıldıktan sonra amacımıza uygun olduğunu düşündüğümüz, “demografik özellikler”, “uzaktan çalışma ölçeği”, “motivasyon ölçeği” ve “performans ölçeği” olmak üzere 4 bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarında eksik verinin yer almaması için bir soruyu cevaplama için diğer soruya geçemeyecekleri şekilde düzenlenmiştir. 4 bölümden oluşan anketi tamamlama süresi 3-5 dk. olarak belirlenmiştir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini saptayan 8 soru bulunmaktadır: yaş, medeni durum, sektör, eğitim, çalıştığı pozisyon, çalıştığı bölümün faaliyet gösterdiği alan.

Anketin ikinci bölümünde, uzaktan çalışma ölçeği yer almaktadır. Ölçek, Grant vd. (2019) tarafından geliştirilmiş, Eysel (2021) tarafından Türkçe diline adapte edilmiştir. Ölçekte 22 ifade yer almaktadır. Ölçeğin 4 boyutu mevcuttur. Bunlar; iş-yaşam dengesi, etkinlik/verimlilik, örgütsel güven ve esneklik şeklindedir. Ölçek 5’li Likert tipinde puanlandırılmaktadır: “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum”.

Anketin üçüncü bölümünde Motivasyon Ölçeği yer almaktadır. Mottaz (1985) iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Ertan (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek maddeleri 5’li Likert Sistemi ile ölçülmektedir.

Anketin dördüncü bölümünde, İş Performansı Ölçeği yer almaktadır. Görev performansına ilişkin dört madde Boffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilmiş olup, Karakurum (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Görev performansına ilişkin iki madde ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bağlamsal performansın ölçümü için beş madde Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilmiş ve Karakurum tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Karakurum, 2005: 50). Ölçekte 5’li Likert tipinde puanlandırılmaktadır.

5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha Testi yapılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluk düzeyleri Kolmogrov Simirnov Testi ile yapılmıştır. Sonuçlara göre çalışmadaki örgüt kültürü ve iç kontrol ve boyutlarının normal dağılım gösterdiği ve veri sayısının n=113 gibi yüksek bir düzeyde olmasından dolayı normal dağılıma uygunluk gösteren testler kullanılmıştır. Ölçeklerin katılımcıların genel özelliklere göre incelenmesinde bağımsız örneklem t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve çoklu düzeylerde ilişkilerinin incelenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük olan p değerleri anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır.

5.2.5. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Katılımcıların uzaktan çalışma ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,86 düzeyinde olduğu ve oldukça yüksek düzeyde güvenilirlik seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda ise ölçeğin dört alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven, esneklik boyutları olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıklanan varyans düzeyi %74 olduğu tespit edilmiştir. Örnek yeterlilik düzeyi KMO= 0,82 olduğu katılımcı sayısının ölçeğin yapısını ortaya koymak adına yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir. İş yaşam dengesi alt boyutunun %19 açıklanana varyans ve 0,77 iç tutarlılık düzeyinde olduğu görülmüştür. Etkinlik ve verimlilik alt boyutunun %18 açıklanana varyans ve 0,79 iç tutarlılık düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgütsel güven alt boyutunun %21 açıklanana varyans ve 0,80 iç tutarlılık düzeyinde olduğu görülmüştür. Esneklik alt boyutunun %16 açıklanana varyans ve 0,73 iç tutarlılık düzeyinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin orijinal formundaki gibi güvenilir ve geçerli olduğu ifade edilebilir.

Ölçek puanları incelendiğinde uzaktan çalışma ölçeğinin $3,85 \pm 0,60$ olduğu ve katılımcıların uzaktan çalışma tutumlarının yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür. İş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven, esneklik boyutlarının da puanlarının yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,85 düzeyinde olduğu ve oldukça yüksek düzeyde güvenilirlik seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıklanan varyans düzeyi %68 olduğu tespit edilmiştir. Örnek yeterlilik düzeyi KMO= 0,81 olduğu görülmüştür. Ölçek puanları incelendiğinde 3,88±0,56 seviyesi ile motivasyonun yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Performans ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,87 düzeyinde olduğu ve oldukça yüksek düzeyde güvenilirlik seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıklanan varyans düzeyi %68 olduğu tespit edilmiştir. Örnek yeterlilik düzeyi KMO= 0,80 olduğu görülmüştür. Ölçek puanları incelendiğinde Performans değerlendirmelerinin 4,46±0,45 seviyesi ile çok yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 5.1. Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Ölçek	X±s.s.	Güvenilirlik	Açıklanan varans	KMO
İş Yaşam Dengesi	4,02±0,91	0,77	19%	0,82
Etkinlik Ve Verimlilik	3,97±0,94	0,79	18%	
Örgütsel Güven	4,10±0,71	0,80	21%	0,81
Esneklik	3,33±0,67	0,73	16%	
Uzaktan Çalışma	3,85±0,60	0,86	74%	0,80
Motivasyon	3,88±0,56	0,85	65%	
Performans	4,46±0,45	0,87	68%	

BÖLÜM VI

BULGULAR

Araştırmamızla ilgili olarak yapılan anket sonucunda elde edilen veriler, bu bölüm altında başlıklar halinde ele alınacaktır.

6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 6.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Erkek	43	38,1%
	Kadın	70	61,9%
Yaş	20-29	40	35,4%
	30-39	28	24,8%
	40-49	28	24,8%
	50 ve üzeri	17	15,0%
Medeni Durum	Evli	65	57,5%
	Bekâr	48	42,5%
Eğitim Durumu	Önlisans ve Lise	19	16,8%
	Lisans	73	64,6%
	Lisansüstü	21	18,6%
Şirkette çalışma süresi	1-5 yıl	47	41,6%
	6-10 yıl	18	15,9%
	11-15 yıl	17	15,0%
Toplam mesleki deneyim	16 yıl ve üzeri	31	27,4%
	1-5 yıl	32	28,3%
	6-10 yıl	21	18,6%
	11-15 yıl	15	13,3%

Tablo 6.1. (devamı)

Toplam mesleki deneyim	16 yıl ve üzeri	31	27,4%
	1-5 yıl	32	28,3%
	6-10 yıl	21	18,6%
	11-15 yıl	15	13,3%
	16 yıl ve üzeri	45	39,8%
Şirkette çalışmakta olduğu pozisyon	Yönetici	26	23,0%
	Şef	25	22,1%
	Çalışan	62	54,9%
Çalıştığınız bölümün faaliyet gösterdiği grup	Holding	23	20,4%
	Gazete	33	29,2%
	Dergi	29	25,7%
	Dijital	28	24,8%

Tablo 4.2 de görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan katılımcıların %38,1'nin (43 kişi) erkek ve % 61,9'nun (70 kişi) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kişilerin % 35,4'nün 20-29 yaş aralığında, % 24,8 'i 30-39 yaş aralığında, % 24,8'i 40-49 yaş aralığında ve % 15'nin 51 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra cevaplayanların büyük kısmının % 57,5'nin (65 kişi) evli ve % 42,5'nin (48 kişi) bekâr oluşu görülmüştür. Katılımcıların eğitim seviyesinin ağırlıklı olarak % 64,6 ile lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların şirkette çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 10 yıldan daha az kıdeme sahip olduğu (% 41,6' sının 1-5 yıl, % 15,9'nun 6-10 yıl, % 15'nin 11-15 yıl, % 27,4 'nün 16 yıl ve üzerinde) ancak mesleki deneyimlerinin yüksek olduğu (% 28,3' nün 1-5 yıl, % 18,6 'sının 6-10 yıl, % 13,3' nün 11-15 yıl, % 39,8'nin 16 yıl ve üzerinde sürede) görülmektedir. Katılımcıların 16 yıldan fazla süredir medya sektöründe çalışıyor olması, sektördeki devamlılığın göstergesidir. Ankete katılan medya çalışanlarının unvan seviyelerine bakıldığında ise; %54,9 ile çalışan kategorisinde yer almaktadır.

Araştırma medya sektöründe uzaktan çalışma yapan gazete, dergi ve dijital yayınlarda görev yapan çalışanları kapsamakta olup, katılımcıların %29,2'si (33 kişi) gazete,

%25,7'si (29 kişi) dergi , %24,8'i (8 kişi) dijital, %20,4'ü (23 kişi) holding çalışanı olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Demografik Özelliklerin Uzaktan Çalışma, Motivasyon ve Performansa Etkisi

Araştırma kapsamında katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, şirkette çalışma süresi gibi demografik özellikleri ile uzaktan / evden çalışma durumuna göre, motivasyon ve performans düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

6.2.1. Cinsiyet Faktörü İle Uzaktan Çalışmanın Boyutları Arasındaki İlişki

Katılımcıların cinsiyetine göre iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür.

Tablo 6.2. Cinsiyete Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyutlar	Cinsiyet	n	X±s.s.	t	p
İş Yaşam Dengesi	Erkek	43	4,08±0,86	0,55	0,59
	Kadın	70	3,98±0,95		
Etkinlik Ve Verimlilik	Erkek	43	4,06±0,8	0,81	0,42
	Kadın	70	3,91±1,01		
Örgütsel Güven	Erkek	43	4,17±0,6	0,78	0,44
	Kadın	70	4,06±0,78		
Esneklik	Erkek	43	3,41±0,73	0,93	0,35
	Kadın	70	3,29±0,63		
Uzaktan Çalışma	Erkek	43	3,93±0,5	1,02	0,31
	Kadın	70	3,81±0,65		

Ölçeğin tamamı dikkate alındığında kadın ve erkek katılımcıların uzaktan çalışma tutumlarının farklı olmadığı görülmüştür (p=0,31, p>0,05).

6.2.2. Cinsiyet Faktörü ile Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinin farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların motivasyon düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,04$, $p<0,05$)

Tablo 6.3. Cinsiyete Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}\pm s.s.$	t	p
Motivasyon	Erkek	43	4,02±0,61	2,10	0,04*
	Kadın	70	3,79±0,52		
Performans	Erkek	43	4,52±0,44	1,09	0,28
	Kadın	70	4,43±0,45		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Öte yandan katılımcıların cinsiyetine göre uzaktan çalışma performans düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür. Kadın ve erkek katılımcıların iş performanslarının benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,28$, $p>0,05$)

6.2.3. Medeni Durum ile Uzaktan Çalışmanın Boyutları Arasındaki İlişki

Katılımcıların medeni durumlarına göre iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür. Evli ve bekâr olan katılımcıların yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin benzerlik gösterdiği ifade edilebilir ($p>0,05$).

Tablo 6.4. Medeni Duruma Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}\pm s.s.$	t	p
İş Yaşam Dengesi	Evli	65	4,07±0,9	0,73	0,47
	Bekâr	48	3,94±0,93		
Etkinlik ve Verimlilik	Evli	65	3,96±0,97	-0,08	0,93
	Bekâr	48	3,98±0,9		

Tablo 6.4. (devamı)

Örgütsel	Evli	65	4,16±0,72	0,98	0,33
Güven	Bekâr	48	4,02±0,7		
Esneklik	Evli	65	3,36±0,69	0,49	0,63
	Bekâr	48	3,3±0,65		
Uzaktan	Evli	65	3,89±0,61	0,66	0,51
Çalışma	Bekâr	48	3,81±0,59		

Ölçeği bir bütün olarak değerlendirdiğimizde de katılımcıların medeni durumlarına göre uzaktan çalışma algı düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür. ($p=0,51$, $p>0,05$)

6.2.4. Medeni Durum ile Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Katılımcıların medeni durumlarına göre uzaktan çalışma sürecinde motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür. Evli ve bekâr katılımcıların Motivasyon düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu söylenebilir ($p=0,07$, $p>0,05$).

Tablo 6.5. Medeni Duruma Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Medeni Durum	n	X±s.s.	t	p
Motivasyon	Evli	65	3,96±0,53	1,84	0,07
	Bekâr	48	3,77±0,59		
Performans	Evli	65	4,54±0,40	2,33	0,02*
	Bekâr	48	4,35±0,49		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Öte yandan katılımcıların performans düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir seviyede farklılaştığı tespit edilmiştir. Evli katılımcıların uzaktan çalışma sürecindeki performans seviyeleri bekâr çalışanların aynı süreçteki performansından anlamlı bir biçimde yüksek çıkmıştır. ($p=0,002$, $p<0,05$)

6.2.5. Yaşa göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Katılımcıların iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik düzeylerinin yaşlarına göre farklı seviyelerde olduğu görülmüştür. 39 yaş altındaki katılımcıların iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik düzeylerinin 39 yaş üzerindeki katılımcılardan anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (p=0,02).

Tablo 6.6. Yaşa Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyut	yaş	n	X±s.s.	F	p	Fark (Posthoc)
İş Yaşam Dengesi	20-29 (1)	40	4,28±0,86	3,3	0,02*	1,2>3,4 (p<0,05)
	30-39 (2)	28	4,14±0,78			
	40-49 (3)	28	3,68±0,98			
	50 ve üzeri (4)	17	3,74±0,94			
Etkinlik Ve Verimlilik	20-29 (1)	40	4,25±0,8	3,44	0,02*	1,2>3,4 (p<0,05)
	30-39 (2)	28	4,09±0,85			
	40-49 (3)	28	3,61±1,01			
	50 ve üzeri (4)	17	3,7±1,05			
Örgütsel Güven	20-29 (1)	40	4,14±0,67	0,84	0,48	-
	30-39 (2)	28	4,22±0,76			
	40-49 (3)	28	3,93±0,75			
	50 ve üzeri (4)	17	4,1±0,68			
Esneklik	20-29 (1)	40	3,29±0,71	0,18	0,91	-
	30-39 (2)	28	3,37±0,76			
	40-49 (3)	28	3,31±0,62			
	50 ve üzeri (4)	17	3,42±0,49			
Uzaktan Çalışma	20-29 (1)	40	3,99±0,55	2,57	0,06	-
	30-39 (2)	28	3,96±0,57			
	40-49 (3)	28	3,63±0,65			
	50 ve üzeri (4)	17	3,74±0,58			

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan farklı yaşlarda katılımcıların örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. (p>0,05).

Katılımcıların yaşlarına durumlarına göre uzaktan çalışma algı düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan farklı yaşlarda olan katılımcıların uzaktan çalışma tutumlarının farklı olmadığı görülmüştür ($p=0,06$, $p>0,05$).

6.2.6. Yaşa Göre Motivasyon ve Performans

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre farklı olmadığı görülmüştür. ($p=0,26$, $p>0,05$). Ayrıca katılımcıların uzaktan çalışma sürecindeki performans düzeylerinin de yaşlarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. ($p=0,62$, $p>0,05$).

Tablo 6.7. Yaşa göre Motivasyon ve Performans

Boyut	Yaş	n	X±s.s.	F	p
Motivasyon	20-29	40	3,78±0,56	1,35	0,26
	30-39	28	3,91±0,61		
	40-49	28	3,85±0,54		
	50 ve üzeri	17	4,1±0,49		
Performans	20-29	40	4,44±0,43	0,59	0,62
	30-39	28	4,56±0,52		
	40-49	28	4,41±0,42		
	50 ve üzeri	17	4,46±0,42		

6.2.7. Eğitim Seviyesine Göre Uzaktan Çalışma

Tablo 6.8. Eğitim Seviyesine Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyutlar	eğitim	n	X±s.s.	F	p	Fark (Posthoc)
İş Yaşam Dengesi	Önlisans ve Lise (1)	19	4,12±0,89	0,34	0,72	-
	Lisans (2)	73	4,03±0,89			
	Lisansüstü (3)	21	3,89±1,04			
Etkinlik Ve Verimlilik	Önlisans ve Lise (1)	19	4,13±0,87	0,62	0,54	-
	Lisans (2)	73	3,97±0,90			

Tablo 6.8. (devamı)

Etkinlik Ve Verimlilik	Lisansüstü (3)	21	3,8±1,12			
	Önlisans ve Lise (1)	19	4,17±0,73			
Örgütsel Güven	Lisans (2)	73	4,12±0,63	0,44	0,65	-
	Lisansüstü (3)	21	3,98±0,94			
Esneklik	Önlisans ve Lise (1)	19	3,37±0,68			
	Lisans (2)	73	3,21±0,67	5,41	0,01*	3>1,2 (p<0,05)
Uzaktan Çalışma	Lisansüstü (3)	21	3,73±0,52			
	Önlisans ve Lise (1)	19	3,95±0,64			
	Lisans (2)	73	3,83±0,54	0,29	0,75	-
	Lisansüstü (3)	21	3,85±0,75			

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sadece esneklik düzeylerinde bir farklılaşma tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların esneklik düzeylerinin diğer bireylere göre daha yüksek düzeylerde olduğu ifade edilebilir. (p=0,01).

Öte yandan katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür. (p>0,05).

Sonuç olarak katılımcıların uzaktan çalışma algı düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı söylenebilir. (p=0,75, p>0,05).

6.2.8. Eğitim Seviyesine Göre Motivasyon ve Performans

Katılımcıların motivasyon ve performans düzeylerinin de eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. (p=0,26, p>0,05).

Tablo 6.9. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Eğitim	n	X±s.s.	F	p
Motivasyon	Önlisans ve Lise	19	3,81±0,6	0,37	0,69
	Lisans	73	3,87±0,53		
	Lisansüstü	21	3,96±0,64		
	Önlisans ve Lise	19	4,59±0,42		
Performans	Lisans	73	4,42±0,46	1,20	0,31
	Lisansüstü	21	4,5±0,42		

6.2.9. Kurumdaki Kıdemine Göre Uzaktan Çalışma**Tablo 6.10. Kurumdaki Kıdemine Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları**

Boyutlar	Kurum kıdemi	n	X±s.s.	F	p	fark
İş yaşam dengesi	1-5 yıl (1)	47	4,23±0,42	4,06	0,01*	1,2>3,4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	18	4,35±0,47			
	11-15 yıl(3)	17	3,73±0,41			
	16 yıl ve üzeri (4)	31	3,67±0,48			
Etkinlik ve Verimlilik	1-5 yıl (1)	47	4,23±0,44	4,22	0,01*	1,2>3,4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	18	4,21±0,42			
	11-15 yıl(3)	17	3,64±0,41			
	16 yıl ve üzeri (4)	31	3,61±0,39			
Örgütsel Güven	1-5 yıl (1)	47	4,14±0,41	2,99	0,04*	1,2,3>4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	18	4,33±0,43			
	11-15 yıl (3)	17	4,2±0,46			
	16 yıl ve üzeri (4)	31	3,84±0,44			
Esneklik	1-5 yıl (1)	47	3,42±0,45	3,05	0,04*	1,2,3>4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	18	3,46±0,47			
	11-15 yıl(3)	17	3,42±0,40			
	16 yıl ve üzeri (4)	31	3,09±0,43			

Tablo 6.10. (devamı)

Uzaktan Çalışma	1-5 yıl (1)	47	3,98±0,43	3,71	0,01*	1,2>3,4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	18	4,06±0,45			
	11-15 yıl (3)	17	3,74±0,44			
	16 yıl ve üzeri (4)	31	3,6±0,42			

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Kurum içi kıdemine uzaktan çalışma ve bütün alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa sebep olduğu görülmüştür. Kurum içi 16 yıl ve üzeri deneyimi olan katılımcıların iş-yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05).

6.2.10. Kurumdaki Kıdemine Göre Motivasyon ve Performans

Tablo 6.11. Kurumdaki Kıdemine Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Kurum kıdemi	n	X±s.s.	F	p
Motivasyon	1-5 yıl	47	3,78	0,87	0,46
	6-10 yıl	18	3,97		
	11-15 yıl	17	3,94		
	16 yıl ve üzeri	31	3,94		
Performans	1-5 yıl	47	4,4	0,86	0,47
	6-10 yıl	18	4,59		
	11-15 yıl	17	4,49		
	16 yıl ve üzeri	31	4,47		

Ancak katılımcıların uzaktan çalışma sürecindeki motivasyon (p=0,46) ve performansları (p=0,47) kurum-içi kıdemden etkilenmemiştir. Farklı kurum-içi kıdemlerine sahip katılımcıların motivasyon ve performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.2.11. Mesleki Kıdeme Göre Uzaktan Çalışma

Katılımcıların mesleki kıdeme göre iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu görülmüştür. 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi olan çalışanların uzaktan çalışma algıları bütün alt boyutlarıyla birlikte daha düşüktür.

Tablo 6.12. Mesleki Kıdeme Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyutlar	Mesleki kıdem	n	X±s.s.	F	p	fark
İş yaşam dengesi	1-5 yıl (1)	32	4,16±0,94	3,41	0,02*	1,2,3<4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	4,36±0,76			
	11-15 yıl (3)	15	4,18±0,68			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	3,7±0,95			
Etkinlik ve Verimlilik	1-5 yıl (1)	32	4,14±0,86	3,87	0,01*	1,2,3<4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	4,33±0,58			
	11-15 yıl (3)	15	4,13±0,88			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	3,62±1,04			
Örgütsel Güven	1-5 yıl (1)	32	4,12±0,66	3,19	0,03*	1,2,3>4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	4,22±0,59			
	11-15 yıl (3)	15	4,5±0,45			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	3,9±0,81			
Esneklik	1-5 yıl (1)	32	3,37±0,69	3,21	0,03*	1,2,3>4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	3,44±0,76			
	11-15 yıl (3)	15	3,56±0,87			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	3,05±0,53			

Tablo 6.12. (devamı)

Uzaktan Çalışma	1-5 yıl (1)	32	3,92±0,56	3,74	0,01*	1,2,3<4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	4,04±0,46			
	11-15 yıl (3)	15	4,09±0,55			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	3,64±0,64			

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların mesleki kıdemi göre uzaktan çalışma algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu görülmüştür. Farkın nedeni mesleki kıdemi 16 yıl ve üzerinde olan katılımcıların uzaktan çalışma tutum düzeylerinin daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir (p=0,01).

6.2.12. Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon ve Performans

Tablo 6.13. Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Mesleki kıdem	n	X±s.s.	F	p	fark
Motivasyon	1-5 yıl (1)	32	3,75±0,53	3,63	0,02*	3>1,2,4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	3,78±0,59			
	11-15 yıl (3)	15	4,28±0,43			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	3,88±0,56			
Performans	1-5 yıl (1)	32	4,37±0,45	2,85	0,04*	3>1,2,4 (p<0,05)
	6-10 yıl (2)	21	4,43±0,51			
	11-15 yıl (3)	15	4,76±0,27			
	16 yıl ve üzeri (4)	45	4,44±0,43			

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Ayrıca katılımcıların hem motivasyon ($p=0,02$) hem performans ($p=0,04$) seviyelerinin toplam mesleki tecrübe süresinden anlamlı bir biçimde etkilendiği görülmüştür. 11-15 yıl arasında mesleki tecrübesi olan katılımcıların motivasyon ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.2.13. Kurumdaki Pozisyonuna Göre Uzaktan Çalışma

Tablo 6.14. Göreve Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyutlar	Görev	n	X \pm s.s.	F	p
İş Yaşam Dengesi	Yönetici	26	3,77 \pm 0,86	1,93	0,15
	Şef	25	4,27 \pm 0,88		
	Çalışan	62	4,02 \pm 0,93		
Etkinlik ve Verimlilik	Yönetici	26	3,67 \pm 0,94	1,86	0,16
	Şef	25	4,15 \pm 0,87		
	Çalışan	62	4,02 \pm 0,95		
Örgütsel Güven	Yönetici	26	3,99 \pm 0,71	2,12	0,12
	Şef	25	4,35 \pm 0,45		
	Çalışan	62	4,04 \pm 0,78		
Esneklik	Yönetici	26	3,35 \pm 0,65	0,18	0,84
	Şef	25	3,39 \pm 0,76		
	Çalışan	62	3,3 \pm 0,65		
Uzaktan Çalışma	Yönetici	26	3,7 \pm 0,59	2,17	0,12
	Şef	25	4,04 \pm 0,46		
	Çalışan	62	3,85 \pm 0,63		

Katılımcıların uzaktan çalışma algılarının bütün alt boyutları (iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven ve esneklik) ile birlikte kurum içi görevlerine göre farklı olmadığı görülmüştür. Yönetici, şef veya çalışan olarak görev yapan katılımcıların yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik, örgütsel güven, esneklik boyutlarının ve bir bütün olarak uzaktan çalışma algılarının benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

6.2.14. Kurumdaki Pozisyonuna Göre Motivasyon ve Performans

Tablo 6.15. Göreve Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Görev	n	X±s.s.	F	P
Motivasyon	Yönetici(1)	26	4,07±0,56	5,75	0,01* 3<1,2(p<0,05)
	Şef(2)	25	4,06±0,47		
	Çalışan(3)	62	3,72±0,55		
Performans	Yönetici(1)	26	4,42±0,42	2,98	0,04* 2>1,3 (p<0,05)
	Şef(2)	25	4,65±0,35		
	Çalışan(3)	62	4,41±0,47		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların motivasyon (p=0,01) ve performans (p=0,04) düzeyleri de kurum-içi görevlerinden etkilenmektedir. Yapılan post – hoc analizinde çalışanların motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu, şef konumundakilerin de performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

6.2.15. Faaliyet Alanına Göre Uzaktan Çalışma

Tablo 6.16. Faaliyet Alanına Göre Uzaktan Çalışmanın Boyutları

Boyutlar	Bölüm	n	X±s.s.	F	p
İş Yaşam Dengesi	Holding	23	4,13±0,98	3,95	0,01*
	Gazete	33	3,63±0,88		
	Dergi	29	4,38±0,83		
	İnternet	28	4,01±0,83		
Etkinlik ve Verimlilik	Holding	23	3,98±1,15	3,88	0,01*
	Gazete	33	3,61±0,92		
	Dergi	29	4,28±0,81		
	İnternet	28	4,14±0,76		
Örgütsel Güven	Holding	23	4,15±0,74	1,37	0,26
	Gazete	33	3,89±0,75		
	Dergi	29	4,22±0,73		

Tablo 6.16. (devamı)

Örgütsel Güven	İnternet	28	4,17±0,6		
	Holding	23	3,53±0,75		
Esneklik	Gazete	33	3,17±0,56	1,29	0,28
	Dergi	29	3,35±0,71		
	İnternet	28	3,35±0,67		
Uzaktan Çalışma	Holding	23	3,92±0,68		
	Gazete	33	3,57±0,56	4,06	0,01*
	Dergi	29	4,06±0,56		
	İnternet	28	3,92±0,50		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların çalıştıkları bölümlerine göre iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu görülmüştür. Gazete çalışanlarının iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik düzeyleri diğer birimlerde çalışan katılımcılardan anlamlı olarak daha düşük çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel güven ve esneklik düzeylerinin ise bölümlere göre farklı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma algı düzeylerinin bir bütün olarak görev yaptıkları bölümlerine göre farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi gazete çalışanlarının uzaktan çalışma algıları diğer gruplardan anlamlı bir biçimde daha düşüktür.

6.2.16. Faaliyet Alanına Göre Motivasyon Ve Performans

Tablo 6.17. Faaliyet Alanına Göre Motivasyon ve Performans

Boyutlar	Bölüm	n	X±s.s.	F	p
Motivasyon	Holding	23	4,09±0,59	2,07	0,11
	Gazete	33	3,72±0,58		

Tablo 6.17. (devamı)

	Dergi	29	3,87±0,49		
	İnternet	28	3,9±0,56		
Performans	Holding	23	4,57±0,3	2,35	0,08
	Gazete	33	4,31±0,49		
	Dergi	29	4,57±0,4		
	İnternet	28	4,44±0,5		

Ancak katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre uzaktan çalışma sürecindeki motivasyon ($p=0,11$) ve performans ($p=0,08$) düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür.

6.3. Uzaktan Çalışma, Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Tablo 6.18. Uzaktan Çalışma, Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Boyutlar		Motivasyon	Performans
İş Yaşam Dengesi	r	0,18*	0,44*
	p	0,04	0,01
Etkinlik Ve Verimlilik	r	0,32*	0,36*
	p	0,01	0,01
Örgütsel Güven	r	0,45*	0,41*
	p	0,01	0,01
Esneklik	r	0,28*	0,27*
	p	0,01	0,01
Uzaktan Çalışma	r	0,35*	0,47*
	p	0,01	0,01

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

- Katılımcıların iş yaşam dengesi düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,18$, $p=0,04$).
- Katılımcıların iş yaşam dengesi düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı ve orta düzeyde güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,44$, $p=0,01$).

- Katılımcıların etkinlik ve verimlilik düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,32$, $p=0,01$).
- Katılımcıların etkinlik ve verimlilik düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,36$, $p=0,01$).
- Katılımcıların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve orta düzeyde güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,45$, $p=0,01$).
- Katılımcıların örgütsel güven düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı ve orta düzeyde güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,41$, $p=0,01$).
- Katılımcıların esneklik düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,28$, $p=0,01$).
- Katılımcıların esneklik düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,27$, $p=0,01$).
- Katılımcıların uzaktan çalışma algı düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve zayıf, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,35$, $p=0,04$).
- Katılımcıların uzaktan çalışma algı düzeyleri ile performans düzeyleri arasında anlamlı ve orta düzeyde güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,47$, $p=0,01$).
- Uzaktan çalışma tutum düzeyleri yüksek olan bireylerin motivasyon ve performans düzeylerinin de yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

6.4. Uzaktan Çalışma Sürecinde Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışmada katılımcıların motivasyon ve performans düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,54$, $p=0,01$). Motivasyon seviyeleri yüksek olan katılımcıların performanslarının da yüksek olacağı öngörülebilir.

Tablo 6.19. Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

		Performans
Motivasyon	r	0,54*
	p	0,01

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Motivasyon düzeyleri ile örgütsel güven, esneklik, etkinlik ve verimlilik boyutları arasında ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada diğer alt boyutların modelde yer almadığı ve motivasyon düzeyini anlamlı şekilde etkilemediği ifade edilebilir.

Tablo 6.20. Uzaktan Çalışmanın Boyutları İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken			F Model	R ²	D.W
	Örgütsel Güven	Esneklik	Etkinlik ve Verimlilik			
	(β)	(β)	(β)			
Motivasyon	0,60 p=0,01	0,27 p=0,01	0,22 0,04	16,05 (p=0,01)	0,31	1,71

Kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=16,05, p=0,01). Modelin açıklama gücünün %31 seviyesinde açıkladığı görülmüştür. Bu düzeyin kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir. (R²=0,31). Son olarak modelde yer alan bağımsız değişken katsayılarının (β) istatistiksel düzeyde anlamlı seviyede olduğu görülmüştür (p<0,05). Genel olarak regresyon analizinin tüm varsayımlarının sağlandığı ve modelin kullanılabilir, yorumlanabilir bir model olduğu görülmüştür. Modele uygulanan Durbin Watson testi ile de otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir. (D.W.=1,71, 1,29<DW.<1,99).

Sonuçlara göre katılımcıların motivasyon düzeylerine örgütsel güven, esneklik, etkinlik ve verimlilik alt boyutlarının pozitif şekilde etki ettiği görülmüştür.

Motivasyona en çok etkiyi sırası ile örgütsel güven, esneklik, etkinlik ve verimlilik boyutları yapmaktadır. Fakat açık ara en güçlü etken örgütsel güven düzeyi olarak görülmüştür. Örgütsel güvenin bir birim artış göstermesinin motivasyon düzeyini 0,60 birim artıracığı söylenebilir.

Tablo 6.21. Uzaktan Çalışmanın Boyutları İle Performans Arasındaki İlişki

Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken			F Model	R ²	D.W
	Motivasyon	İş	Etkinlik			
		yaşam dengesi	ve Verimlilik			
	(β)	(β)	(β)			
Performans	0,48 p=0,01	0,36 p=0,01	0,20 p=0,04	40,25 (p=0,01)	0,42	1,88

** Regresyon analizi yapılmıştır.

Medya çalışanlarının uzaktan/evden çalışmasının iş performansı üzerinde etkisi olup olmadığı yönünde gerçekleştirilmiş olan çoklu regresyon analizinde; performans düzeyleri ile motivasyon, iş yaşam dengesi ve etkinlik-verimlilik boyutları arasında ilişki olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutların (örgütsel güven, esneklik) modelde yer almadığı ve performans düzeylerinin anlamlı şekilde etkilemediği ifade edilebilir.

Kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=40,25, p=0,01). Modelin açıklama gücünün %42 seviyesinde ve kabul edilebilir olduğu görülmüştür. (R²=0,42). Son olarak modelde yer alan bağımsız değişken katsayılarının (β) istatistiksel düzeyde anlamlı seviyede olduğu görülmüştür (p<0,05). Genel olarak regresyon analizinin tüm varsayımlarının sağlandığı ve modelin kullanılabilir, yorumlanabilir bir model olduğu görülmüştür. Modelde yapılan Durbin Watson testi ile otokorelasyon varlığı test edilmiştir. Sonuçlara göre D.W. sonucuna göre modelde otokorelasyon olmadığı görülmüştür (D.W.=1,88, 1,29<DW.<1,99).

Sonuçlara göre katılımcıların performans düzeylerine motivasyon, iş yaşam dengesi ve etkinlik-verimlilik boyutlarının pozitif şekilde etki ettiği görülmüştür. Çalışmada performansın en çok motivasyondan etkilendiği tespit edilmiştir. Motivasyon düzeyinin bir birim artış göstermesinin performans düzeyini 0,48 birim artıracığı görülmektedir. Etkinlik ve verimlilik, iş yaşam dengesi düzeylerinin bir birim artış göstermesinin ise performans düzeyini sırasıyla 0,36 ve 0,20 birim artıracığı söylenebilir.

6.5. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Araştırmaya katılan medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumlarının, motivasyon ve performanslarına etkisini tespit etmeye yönelik oluşturulan aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi sağlanmış ve raporlanmıştır.

Tablo 6.22. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

No	Hipotez	Kabul / Ret
H1	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları çeşitli demografik faktörlere göre değişmektedir.	Kabul
H1 (a)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1 (b)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, yaş'a göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1 (c)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, medeni durum a göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1 (d)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H1 (e)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, şirketteki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1 (f)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, kurumdaki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1 (g)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1 (h)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasına karşı tutumları, çalıştığı mecralara göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları çeşitli demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2 (a)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2 (b)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları yaş a göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2 (c)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Ret

Tablo 6.22. (devamı)

H2 (d)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2 (e)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları şirketteki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2 (f)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları kurumdaki kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2 (g)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları mesleki kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2 (h)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki motivasyonları çalıştığı mecralara göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları çeşitli demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3 (a)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3 (b)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları yaş a göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3 (c)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları medeni duruma göre farklılık göstermektedir	Kabul
H3 (d)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3 (e)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları şirketteki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3 (f)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları toplam mesleki kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3 (g)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları çalıştığı mecralara göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3 (h)	Medya çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamasındaki performansları çalıştığı mecralara göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4	Medya çalışanlarının uzaktan çalışmaya yönelik tutumları iş motivasyonlarını etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H4 (a)	Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği örgütsel güven iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4 (b)	Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği iş / yaşam dengesi iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H4 (c)	Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği etkinlik / verimlilik iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H4 (d)	Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği esneklik iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir	Kısmen Kabul
H5	Medya çalışanlarının uzaktan çalışmaya yönelik tutumları iş performanslarını etkilemektedir.	Kabul
H5 (a)	Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği örgütsel güven iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H5 (b)	Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği iş / yaşam dengesi iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H5 (c)	Medya çalışanlarında uzaktan çalışma modelinin getirdiği etkinlik / verimlilik iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H5 (d)	Medya çalışanlarında, uzaktan çalışmanın getirdiği esneklik iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H6	Medya sektörü çalışanlarının uzaktan çalışma sürecindeki motivasyon seviyeleri, performanslarını etkilemiştir.	Kabul

BÖLÜM VII

SONUÇ

Tüm Dünyada yaşanan Covid-19 salgınıyla birlikte medya sektöründe de işin devamlılığını sağlayabilmek için zorunlu olarak uzaktan çalışmaya geçilmiştir. Artan rekabet ortamında şirketlerin amaç ve hedeflerine verimli bir şekilde ulaşabilmeleri, büyümeleri, gelişmeleri ve sürekliliklerinin sağlaması için çevresinde olan değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu doğrultuda işletmeler klasik yönetim anlayışından sıyrılıp, anlayış ve felsefe değişikliğiyle birlikte şirketin her alanında (iş yapış şekillerinde, organizasyonlarında, görev tanımlarında vb.) köklü yapısal değişikliklere gitmek durumundadır.

Teknolojik ve dijital gelişmelerle birlikte medya sektörünün de değişim içinde olduğu, yeni medya araçlarıyla haber üretim sürecinin boyut değiştirdiği, her kullanıcının üretim sürecine dahil olduğu, zamansız ve çalışma mekanına gerek olmadan yayıncılığın yapılabildiği görülmektedir. İnternetin yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte bu yapı üzerinde iletişim temelli internet siteleri oluşmuş, sosyal medya kavramı hayatımıza ve literatüre girmiş, yeni medya araçları (web siteleri, internet, sosyal medya, mobil uygulamalar, akıllı cihazlar) kullanılmaya başlanmıştır. Gelecekte artık işin bir yerden yapılma zorunluluğunu ortadan kaldıracak, işyerleri fiziksel ve sanal ortamları harmanlayacaktır.

Deloitte tarafından yapılan araştırmada uzaktan çalışmaya geçen şirketlerin başında %87,5 oran ile medya ve reklam sektörünün olması, uzaktan çalışmanın medya sektörü için uygulanabilir ve kalıcı olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle birden fazla iş tanımına sahip kişilerin bir arada bulunduğu medyada evden / uzaktan çalışma şekli üzerinde çalışılması, çalışanların motivasyonlarının ve iş performansının nelerden etkilendiğinin incelenmesi sektörün geleceği için önemli olacaktır.

Bu araştırma kapsamında, çalışanların uzaktan çalışmanın alt boyutlarına, motivasyon ve performansa yönelik tutumlarının bazı demografik değişkenlere göre değişip değişmediği ortaya koyulan hipotezler doğrultusunda incelenmiştir.

Araştırmadaki çalışanların cinsiyetine göre motivasyon seviyelerine bakıldığında, motivasyonun cinsiyete göre farklı olduğu, erkek katılımcıların motivasyon düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak performans seviyelerinde farklılık gözlenmemiştir. Bu sonucun araştırmaya konu olan uzaktan çalışma uygulamasının Covid-19 salgını döneminde zorunlu olarak ve hiç beklenmedik şekilde uygulanması ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Motivasyonun sadece kadın / erkek bireyler arasında farklılık göstermediği, aynı birey için farklı zamanlarda farklılık gösterebileceği yönünde yapılan araştırmalar (Locke ve Latham, 2004:388; Robbins ve Judge, 2012:204), pandemi sürecinde kadın çalışanların motivasyonlarındaki düşüşü açıklar niteliktedir. Bunun yanı sıra bu sonuç kadın çalışanların bu dönemde daha fazla sorumluluk almaları, alışık olmadıkları çalışma şeklinde yaşadıkları konsantrasyon sorunu, evde iş yüklerinin artması, çalışmasını kesen daha çok etken olması, iş konusunda belirsizlikler yaşamaları, sosyal çevreden kopmaları nedeniyle motivasyonlarını düşebildiği yönünde olumsuz etkilerini ortaya koyan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Akca ve Küçüköğlü, 2020; Eren, 2012; Görücü, 2018: 297; Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3257-3258). Ayrıca uzaktan çalışmaya yönelik yapılan araştırmalarda işe gidiş – gelişte geçirilen zaman yerine, bu süreyi kişilerin çalışarak geçirdikleri, çocuklu kadın çalışanların iş taleplerini yerine getirmek için sabah erken ya da geç saatlerde, hafta sonlarında kendilerine ek süre oluşturarak daha fazla çalıştıklarını göstermektedir. (Eurofound ve ILO, 2017; Eurofound, 2020b; McCulley, 2020; Messenger, 2019).

Bununla birlikte Covid-19 salgını döneminde kişilerin kaygı düzeylerini ölçmek için 422 kişiye yapılan online anket araştırmasında, kadınların (evden çalışma, hastalığa yakalanma vb. sebeplerden dolayı) erkeklere oranlar kaygı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Çölgeçen ve Çölgeçen, 2020: 261-275).

Araştırmanın dikkat çeken bir diğer demografik sonucuna göre, katılımcıların medeni durumuna göre performans seviyelerinin farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcıların uzaktan çalışma sürecindeki performans düzeyleri bekâr

çalışanlardan anlamlı şekilde daha yüksek çıkmıştır. Yapılan araştırmalar iyi giden evlilik hayatının iş performansını olumlu etkilediği, evlilikteki sorunların ise performansı düşürdüğünü belirtmektedir (Üzümcü ve Akpulat, 2017: 1070-1082). Uzaktan çalışma şeklinde çalışanın çalışma ortamını ve çalışma saatlerini istediği gibi düzenlemesi, ailesiyle daha fazla vakit geçirmesi nedeniyle motivasyon ve verimliliği üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Ayrıca bekar çalışanların ev ortamında yalnızlık duygusu, izole olma hissi yaşamaları, iş yerinde ki sosyal etkileşimin, çalışma arkadaşlarından aldığı desteğin olmaması, motivasyon ve aidiyet eksikliği yaratabileceği bu nedenle bekâr çalışanlar tarafından işyerinde çalışma tercih edildiği yönünde araştırmalar vardır. (Deloitte , 2020). Büyük kapasiteli bir işletmenin beyaz yakalı iş görenleri arasında yapılan bir araştırmada, çalışanların medeni durum ile iş-yaşam dengesi algılamalarına bakıldığında, bekâr çalışanların yaşadıkları kişisel sorunların, iş için gerekli olan enerjiyi bitirdiği sonucuna ulaşılmıştır. (Ballica, 2010, 81). Yine akademisyenlerle yapılan bir araştırmada bekâr akademisyenlerin evli akademisyenlere göre aile hayatlarının iş hayatlarını daha fazla etkilediği görülmüştür (Ulukapı, 2013, 54). Keller'e (1983) göre, çalışanın evli ya da bekâr olmasıyla iş gören motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde ağırlıklı olarak evli çalışanların bekâr çalışanlara göre motivasyonlarının daha fazla olduğu yönünde veriler elde edilmiştir. (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Çalışanların demografik özelliklerden cinsiyet faktörü açısından kadın çalışanların ve medeni durum faktörü açısından evli çalışanların, uzaktan çalışma şeklinde diğer gruplara göre daha olumlu etkilendiği görülmektedir. (Naktiyok, 2001).

Günümüzde dört farklı kuşak aynı anda iş hayatında yer almakta olup, her kuşağın hayata bakış açıları, alışkanlıkları, beklentileri, kişilik özellikleri farklılık göstermektedir. Genç çalışanların uzaktan çalışma şekline bakış açılarının da farklılaştığı araştırma sonucunda görülmektedir. Çalışmamızda katılımcıların yaşlarına göre uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik boyutlarının farklı seviyelerde olduğu görülmüştür. 39 yaş altında çalışanların iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik düzeylerinin kendilerinden yaşça büyük olan bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş, performans ve motivasyonu etkilemezken, uzaktan çalışma algısını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar 16-24 yaş arasındaki kişilerin uzaktan çalışmayı daha çok tercih ettikleri göstermektedir. (Kalleberg, 2001: 567).

Çalışmamızda cinsiyet, medeni durum ve yönetici görevinde olmasının iş yaşam dengesi ile ilişkili olmadığını, diğer değişkenlerin yaş, çalışma süresi, mesleki kıdem'in iş yaşam dengesi üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Aslında farklı Ülkelerde yapılan araştırmalar, iş yaşam dengesinin iş görenlerin yaşına bağlı olarak değiştiği, daha yaşlı iş görenlerin iş ve özel hayat dengesini daha olumlu değerlendirdikleri saptanmıştır (Richert- Kazmierska ve Stankiewicz, 2016). Uzaktan/evden çalışma şeklinde iş yoğunluğunun daha çok arttığı bunun sonucu olarak iş-ev çatışmasını yaşadığı, çalışanların esenlik ve stres düzeylerinin bu durumdan olumsuz etkilendiği, çalışanların öz disiplinini sağlayamadığı, sosyal ve mesleki izolasyon nedeniyle hayattan kopmalar yaşandığı vb. olumsuz yanlarını gösteren araştırmalar (Doğrul ve Tekeli, 2010; Chang vd., 2013; Kıcır, 2018; Naktiyok ve İşcan, 2003) olduğu gibi iş ve özel yaşama dengesi kurmada, özel yaşamına daha fazla vakit ayırma zamandan tasarruf etme, kendi çalışma programını yönetme esnekliği sağlayarak iş-yaşam dengesine olumlu katkıları olduğunu belirten araştırmalar da bulunmaktadır. Çalışanların yaşadığı iş stresi ve zaman baskısının yaşlarına göre farklılık gösterdiği, yapılan bir araştırmada 30-39 yaş aralığında olanların çalışma yaşam kalitesinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. (Saygılı, Avcı, Sönmez, 2016, 446). Bu sonuç bizim araştırmamızı da destekler niteliktedir. Teknolojiyi rahat kullanan, arkadaşlarıyla iletişimi sosyal ağlardan, cep telefonlarıyla sağlayan, bütün hayatı sosyal iletişim araçlarında geçen genç nesil, zorunlu olarak uygulanan evden çalışma şekliyle aslında işlerini de evden rahatlıkla yapabileceklerini, işe gidip gelirken harcanan zamanı kendileri için kullanabileceğini, evde daha rahat ve verimli bir çalışma ortamı sağlayabildiğini Covid- 19 sürecinde görmüş oldu. Çalışmamız da göstermiştir ki genç nesil iş-yaşam dengesi kurmada daha başarılı ve etkinlik / verimlilik düzeyleri daha yüksektir. İş yaşam dengesi bireysel olarak performansı, işletme açısından da verimliliği arttırmaktadır. Bu nedenle üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Araştırmamızda kurum içi ve mesleki kıdemlerinin uzaktan çalışmayı etkilediğini, 16 yıldan yüksek mesleki deneyime sahip olan çalışanların uzaktan çalışma algı düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ve performans ise kurum içi kıdemden değil, mesleki kıdemden etkilenmiştir. Uzaktan çalışma şeklini uygulayan şirketlerde yapılan bir araştırmalara göre, şirketlerde iş görenlerin %37'sinin bu çalışma şeklinin görünürlüğü engellediği düşündüklerini ortaya koymaktadır. (Indeed,

2018). Bu durum belli deneyime sahip kişilerin bu nedenle uzaktan çalışmayı tercih etmeyeceğini düşündürmektedir. Çalışanın mesleki deneyimi arttıkça şirketten beklentilerinin de arttığı, daha farklı motivasyon araçlarıyla motive olmaları gerekmektedir. Ayrıca hedeflerin net olarak belirlenmesi, işin devamlılığını ve olması gereken performans düzeyine yol açarken, gerçekçi olmayan beklentiler ile zaten çok çalışmakta olan kişiler için tükenmişlik riskini arttırmakta, stres kaynağı olmakta, işten ayrılmalara yol açabilmektedir. Deneyimli çalışan şirket için önemli kaynak olup, bu kişilerin uzaktan çalışmada yaşadıkları motivasyon düşüşleri ile ilgili motivasyonlarının nelerden etkilediği ile ilgili daha ayrıntılı bir çalışma yapılması faydalı olacaktır.

Araştırmanın önemli bir diğer sonucu da gazete çalışanlarının, uzaktan çalışma algılarının iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik boyutlarının diğer birimlerde çalışanlara göre daha düşük olmasıdır. Dergi çalışanlarının uzaktan çalışma algılarının daha yüksek çıktığı görülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla az iletişim gerektiren, daha karmaşık işlerde çalışanların uzakta çalışırken daha çok verimli olduklarını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. (Golden ve Gajendran, 2019). Dijital ve dergi ekibinin bu araştırma ile benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Kültür ve alışkanlıkların uzaktan çalışma şekline geçişi zorlaştırdığı (Deloitte, 2020) yapılan araştırmalarda görülmekte olup, araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Ayrıca bu sonuç geleneksel medya gazetecilerinin bakış açılarını yansıtmaktadır. Covid-19 döneminde yapılan röportajlardan geleneksel medya yöneticileri tüm teknik olanakların kullanılmasına rağmen bu çalışma şeklinin verimliliği düşürdüğünü, telekonferans ile yapılan toplantılarda, fikir üretmenin, bilgileri yorumlamanın, detayı yakalamanın mümkün olmadığını, ekip ruhunu, habercilik motivasyonunu düşürdüğünü, işe yeni başlayan arkadaşların mesleği öğrenme fırsatı yakalayamadığını belirtiyorlar. Ayrıca gazetecilik mesleği uzun çalışma saatleri, düzensiz çalışma şekilleri, bayram, hafta sonu çalışmaları gibi çalışma koşullarındaki zorluklar nedeniyle aile yaşamına ayıracakları zaman azalttığı, bu nedenle iş-yaşam dengesi kurulmasında en çok zorlanılan görevlerin başında gelmektedir.

Dijital adaptasyonu, dijital becerileri gelişmiş genç kuşak için uzaktan çalışma avantaj gibi görünse de ancak medya sektörünün doğasını tanımayı, ruhunu anlamaları için ciddi dezavantajdır.

Sonuç olarak tüm bu bilgiler ışığında uzaktan çalışma modelini oluşturan iş yaşam dengesi, etkinlik ve verimlilik boyutlarının ve en çok da motivasyonun performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, performansın en çok motivasyondan etkilendiğini göstermektedir. Motivasyon düzeyinin bir birim artış göstermesinin performans düzeyini 0,48 birim arttıracığı görülmektedir.

Şirketlerin rakiplerinin önüne geçmesi, başarısı ve daha çok tercih edilmesi ve çalışanları kaybetmemesi için, örgüt kültüründen, yönetim anlayışına, insan kaynakları uygulamalarından, teknolojik imkânlar kadar köklü değişikliklere gitmesi kaçınılmazdır. Günümüzde şirketlerin uzaktan çalışmaya karşı tutumları çalışanlara sunulan bir avantaj olarak görülmektedir. Baruch (2001) tarafından yapılan bir çalışmada etkili uzaktan çalışmanın en iyi sonuçlarının uzaktan çalışma ve ofiste çalışmanın dengeli bir karışımından elde edilebileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Vodofone Türkiye de pandemi döneminde yaşadığı deneyimler ve çalışanlardan aldıkları geri bildirimler ile hem uzaktan çalışmayı hem de ofiste çalışma şeklini uygulayarak karma bir çalışma şekli oluşturduklarını, böylece evden çalışmanın sağladığı esneklik, verimliliğin ofis ortamında çalışmanın sağladığı sosyal paylaşım, ortak çalışma şekli, çalışanlar arasında sinerjinin yakalanması gibi faydalarını harmanlamanın çalışanların verimleri üzerinde pozitif etki edeceğini belirtmektedir. Ayrıca iletişimin yoğun olarak kullanılması, güvene dayalı bir çalışma şeklinin oluşturulması çalışanlar için önemli olmaktadır.

Geleneksel yapıya sahip medya şirketlerinin uzaktan çalışma şekline geçebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için öncelikli olarak değişime açık olmaları, şirket kültürünü mevcut yapıya uygun şekilde yeniden yapılandırmanın en önemli unsur olduğu düşünülmektedir. Uzaktan çalışmanın başarısı güven, iletişim, iş birliği yanı sıra coğrafi ve kültürel farklılıkları anlamaktan geçmektedir (Lockwood, 2015; Petković vd., 2014; Pullein, 2020). Uzaktan çalışma uygulamasında yöneticilere çok fazla sorumluluk düşmektedir. Ekibine iyi liderlik yapan, ekip motivasyonunu sağlayan, iletişim yeteneklerini geliştiren ve uygulayan yöneticiler uzaktan çalışma şeklinde başarılı olacaktır.

Çalışanların uzaktan çalışmaya ilişkin prosedürlerini, iş süreçlerini, çalışma şekillerini, çalışan destek paketlerini vb net olarak belirlemesi gerekir. Son dönemde yapılan bazı

araştırmalar, iş nedeniyle s¼rekli olarak evrimii bulunma ve akıllı telefon ya da taşınabilir bilgisayarları kontrol etmenin hem çalışan psikolojisine hem de çalışanın aile ilişkilerine zarar verdiğini ortaya koymuştur .(Anderson ve Kelliher, 2020; Molino vd., 2020). Y¼neticilerin çalışanlara s¼rekli ulaşabiliyor olma durumunu k¼t¼ye kullanmamaları, çalışanların ¼zel/ aile yaşantısına saygı g¼sterilerek, çalışma saatleri dışında çalışandan beklentinin olmaması, çalışanlara y¼klediđi işlerde dengeyi sağlamaları gerekir.

Çalışanların motivasyonlarını arttırmak, karşılaştığı bu yeni duruma adaptasyonlarını sağlamaları ve yeni beceriler kazanmaları için eğitimler verilmesi faydalı olacağı d¼ř¼n¼lmektedir. Zaman y¼netimi, stres y¼netimi, etkili iletişim, koçluk, takım çalışması vb.

Bu araştırma Covid–19 salgını s¼recinde, İstanbul ilindeki tek bir medya grubundaki medya çalışanlarından elde edilen verilere g¼re çıkarıldığı unutulmamalıdır. Dolayısıyla araştırma verileri bu ¼rneklem ve bu zaman sınırında elde edilen deneyimler için geçerli olup sonuçların genellemesini sınırlamaktadır. Ancak uzaktan çalışma şeklinin uzun d¼nemde şirketlere etkisinin bilinmediği ve iş yaşamında tek başına uygulanabilir bir çalışma modeli olması y¼n¼nde ki veriler net olarak ortaya çıkmamıştır. (Bozkurt-G¼mr¼k¼ođlu, 2020: 202). Bu y¼zden uzaktan çalışmanın kalıcı olarak uygulayan farklı medya sekt¼rlerinde yapılacak olan çalışmalar, uzaktan çalışmanın beraberinde getirdiği zorlukları ortaya koymada ve öz¼m ¼retilmesinde faydalı olacaktır.

REFERANSLAR

- Abbasoğlu, Şevin. (2015).İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara*
- Abdel, WahabAhmedGad. (2007).“Employees’ attitudetowardsTelecommuting. An EmpiricalInvestigation in theEgyptianGovernorate of Dakahlia”, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 26, No. 5, pp. 367-375.
- Acuner, Ş.A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Ankara: *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*.
- Alix, P. (2001), “Comprendre et pratiquer le télétravail”, Lamy/Les Echos, Coll. Agir en connaissance de cause.
- Alkan Meşhur, H.F. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Alkan Meşhur, H. F. (2007). *Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar*. Akademik Bilişim 07-09 Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 265-272.
- Akça, M. ve Tepe Küçüköğlu, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8 (1), 71-81
- Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı. 4, ss. 1-25
- Anderson, D.; Kelliher, C. (2020). “Enforced remote working and the work-life interface during lockdown.” *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 35, No. 7-8, 677-683.
- Apgar, B. Y. (1998). The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. *Harvard Business Review*, 76, 121-136.
- Arıkboğa Ş, Doğan, E. Akdöl, B & İrengün O., (2020). Küresel Salgın Döneminde Evden Çalışma Raporu. <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kuresel-salginidoneminde-evden-c%CC%A7alis%CC%A7ma-aras%CC%A7tirma-raporu.pdf>
- Arısoy, B. (2017). “Performans Yönetiminde Koçluk”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2): 132-137.

- Avcı, M. & Yavuz, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: kamu kurumlarında bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), s. 37-55.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Bağcı, E. (2018). *Endüstri 4.0: Yeni Üretim Tarzını Anlamak*. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 9(24), 122-146
- Barlı, Ö., (2005). "Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar". 1. Baskı. Ankara: *Atlas Yayın Dağıtım*, s.23.
- Bailey, D.B. 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*, 23, 383-400.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Barutçu, S., ve Sezgin, S., (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(4): 89-97
- Bayram, Y. (2013), *Küreselleşme sürecinde medya sektörünün değişen doğası ve Türk medya sektörüne yansımaları*, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi © Cilt: 2, Yıl: 2, Sayı: 3 (2013/1) ISSN: 2147-3668
- Bayram L., 'Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgüte Bağlılık', *T.C. Sayıştay Başkanlığı Sayıştay Dergisi*, Sayı. 59, (Ekim-Aralık 2005), 125-139.
- Baysal, A. C. (1985). Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1(14), 75.
- Belanger, F. (1999) *İşçilerin Uzaktan Çalışma Eğilimi: Ampirik Bir Çalışma*, Bilgi Yönetimi, cilt.35, ss.139-153
- Bingöl, D. (2003), *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul
- Brekke, A., Kjell ve Nyborg, Karina (2004), "Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening", Memorandum, Department of Economic University of Oslo, No:25.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10/2, 99-109.

- Bozkurt Ö., Bozkurt İ., (2008). “İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması”, İstanbul Üniv. Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi, Cilt.9, Sayı 1
- Briggs, Asa, vd. (2004), *Medyanın Toplumsal Tarihi*, İstanbul: İzdüşüm Yayınları
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 20(1), 177-194.
- Carroll, N. ve Conboy, K., (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, Erişim 12 Aralık 2020, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- CTA (Canadian Telework Association) (2006), “Canadian Telework Scene”; <http://www.ivc.ca/canadianscene.html> (10/03/2010).
- Cooper, N.B. Kurland, (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development, *J. Org. Beh.* 23, 180
- Çiçek, D. (2005) “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Çölgeçen Y, Çölgeçen H. Covid-19 pandemisine bağlı yaşanan kaygı düzeylerinin değerlendirilmesi: Türkiye örneği. *Turkish Studies*. 2020;15(4):261-275. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44399>.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8 b.). Ohio: Thomson South-Western
- Dahlgren, P. (1996). Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and Its Publics. *The Public*. 3, 60.
- Dambrin, C. (2004), “How Does Telework Influence the ManagerEmployee Relationship?” *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 4, No. 4.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A. ve Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- implications for sustainable human resource management, *Sustainability*. 12 (15), 1-53. doi: 10.3390/su12156086

- Deloitte. (2020). İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak. Deloitte Türkiye. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/humancapital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyoneldayanikligi-korumak.pdf> adresinden alındı
- Demirgil, Z. ve Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8(18), 127-140.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human Resource Management*. 15e. Indian: Pearson Education.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129, 529-554.
- Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19, 1-5
- Doğan, S. (2009). Örgütlerde “İzlenim yönetimi” davranışı üzerine kavramsal bir inceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Doğan, A., Bozkurt, S. & Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), s. 375-398
- Doğrul, B.Ş. & Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2011), Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387
- Ecemiş, S. (2019).” İş motivasyonu, iş yerinde kendinizi nasıl motive etmelisiniz,” Erişim Adres (20.09.2021): <https://www.kisiselgelisim.com/ismotivasyonu-is-yerinde-kendinizi-nasil-motive-etmelisiniz/>
- Emmons, R. A. (1997). *Motives and life goals*. R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs içinde, *Handbook of personality psychology* (s. 485-512). San Diego, CA: Academic Press.
- Erdil, Oya, Lütfi Hak Alpkan ve Levent Biber. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 19 (2), 101-122.
- Erol Eren, (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul 2009, s.549

- Eurofound. (2020, Eylül 28). *Living, working and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-workingand-covid-19> adresinden alındı
- Eyrenci, Ö./Bakırcı, K. (2000). *Dünya’da ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*, İstanbul
- Fabusoro E., Awotunde, J.A., Sodiya, C.I. ve Alarima, C.I. (2008), Status of Job Motivation and Job Performance of Field Level Extension Agents in Ogun State: *Implications for Agricultural Development*, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 14(2), 139-152
- Fındıkçı, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Friedman D. S., Christensen P. ve Degroot J., (2001). ‘*İş ve Yaşam-Sfır Toplamlı Oyunun Sonu*’, *İş ve Yaşam Dengesi* -Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS, Yayın No. 351, (2001), 11-38.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Geray, Haluk (2003). *İletişim ve Teknoloji Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları*, Ankara: Ütopya Yayınları.
- Giannikis, S. & Dimitrios M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 417-432
- Global Workplace Analytics. (2020). *Global Work-from Home Experience Survey*. Erişim 10 Aralık 2020, <https://we.ifma.org/wp-content/uploads/2020/04/WFH-ExperienceSurvey-Overview-4-4-2020.pdf>
- Golden, T. D., ve Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter’s job in their performance: Examining job complexity, problem-solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69. doi:10.1007/s10869-018-9530- 4
- Görücü, İ. (2018) *Tele Çalışma (Evde Çalışma)*. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar* Cilt 2 (Pp.285-305)
- Gökçe G, Şahin A., Bulduklu Y. (2010), *Herzberg’in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği*
- Güçlü, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, .ÖrgÖzistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6, s.147-159
- Gümüştekin, Gülten E., Gültekin F.(2010). “*Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 20, Nisan-Mayıs-Haziran 2010.

- Hasanat, M. W., Hoque, A., Shikha, F. A., Anwar, M., Bakar, P. D. A., Hamid, A., ve Tat, P. D. H. H. (2020). *The Impact Of Coronavirus (Covid-19) On E-Business In Malaysia*. Asian Journal Multidisciplinary Studies, 3(1), 1-6.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Huws, Ursula, Sarah Podro, Ewa Gunnarsson, Thea Weijers, Katerina Arvanitaki, Vangelio Trova. (1996). *Teleworking and Gender*. Brighton: The Institute for Employment Studies. <https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/317.pdf> [28.11.2018]
- ILO. (2020a). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma, Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) Uygulama Kılavuzu*. Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) Uygulama Kılavuzu, Temmuz 2020. 4, 5, 2021 tarihinde https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---iloankara/documents/publication/wcms_759299.pdf adresinden alındı
- ILO. (2020b). *ILO Gözlem 2nci Baskı: COVID-19 ve Çalışma Yaşamı*. International Labour Organization (ILO), 7 Nisan 2020.
- João de Abreu e Silvaa*, Mokhtarian, Ml ve Salomon, I. (1998) Uzaktan Çalışma Arzunun Modellenmesi: Davranışsal Modellerde Tutumsal Faktörlerin Önemi, Ulaştırma Araştırması Kısım A, cilt 31, no.1, ss.35-50
- Kalleberg, Arne L., (2001), "*Organizing Flexibility: the Flexible Firm i n a New Century*", British Journal of Industrial Relations, Vol. 39, No: 4, pp. 479-504
- Kerman, U., Öztop, S. (2014a). *Örgütsel değişim sürecinde kamu çalışanlarının algısını etkileyen uygulamalar*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,19: 2, 21-38.
- Kıncır, B. (2018). *Evden çalışanlarda iş-yaşam dengesi: çevirmenler üzerinde bir araştırma*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 20(1), 129-157.
- Kıncır, B. (2019). Evden çalışma: Özgürlük mü esaret mi? Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21 (1), 173-196.
- Kılıç, R., Keklik, B., (2012). Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 93-118.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 26 (2).
- Kırılmaz, Bağış, Salim ve Şimşir, (2015). Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 11, Sayı 25, 2015 Sayfa: 92

- Kniffin, K. M (2021). “*COVID-19 And The Workplace: Implications, Issues, And Insights For Future Research And Action*”. American Psychologist, 76(1). <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- Kördeve, M. K. (2016). Esnek Çalışma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Sektöründe Sağlık Profesyonelleri Harici Personel Üzerinde Bir Uygulama. Ankara: *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi* .
- KPMG. (2020a). *İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri Anketi*. KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Danışmanlığı. <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/04/is-dunyasi-gozundencovid19un-etkileri-anketi.html> adresinden alındı
- KPMG. (2020b). *Covid-19 ile Çalışma Hayatındaki Yeni Uygulamalar*. KPMG Türkiye.
- Kurland, D.E. Bailey (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime, *Org. Dynamics* 29 (1999) 53-68.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Lim, V. K. G. ve Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home: an empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Manageria*.
- Lindstrom, J. and Rapp, B. (1996) On Costs in Teleworking, *International Transportation Operational Research*, vol.3, no.1, ss.51-63.
- Locke EA & Latham GP (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* 29: 388-403
- Lockwood, J. (2015). Virtual Team Management: What is Causing Communication Breakdown?. *Language and Intercultural Communication*, 15(1), 125-140.
- Lupton, P. and Haynes, B.(2000) Teleworking - The PerceptionReality Gap, *Facilities*, vol.18, no.7-8, ss.323-327.
- Luthans, F. and Thomas, L.T. (1989), "*The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – A Research Note*", *Personnel Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 23-26.

- Melo Patrícia C, Silva J. (2017), The effects of home-based telework on household total travel:
path analysis approach of British households, 20th EURO Working Group on Transportation Meeting, EWGT 2017, Budapest, Hungar
- Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M. L.; Russo, V.; Cortese, C. G. (2020). "Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale". Sustainability, Vol. 12, No. 15, 1-20.
- Moos, M., Andrey, J. ve Johnson, L.C. (2006), "The Sustainability of Telework: An Ecological-Footprinting Approach, Sustainability: Science, Practice, &Policy", <http://ejournal.nbii.org> (20/01/2010).
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21.
- Naktiyok ve İşcan, (2003). İş görenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: Bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama
- Nalçaoğlu, Halil (2003), "Medya Ve Toplum İlişkisini Anlamak Üzere Bir Çerçeve". Medya ve Toplum Ed. Sevda Alankuş. İstanbul: İletişim Vakfı yayınları. S.43 - 57
- Nies, G. & R. Pedersini (2003), Freelance Journalists in the European Media Industry, European Federation of Journalists
- Oshagbemi, Titus (2000). "Gender Differences In The Job Satisfaction Of University Teachers", Women in Management Review, Volume 15 . Number 7, pp. 331-343.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(1), 245-258
- Örücü, Kanbur (2008), Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: *Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*
- Önen, M., Kanayran H. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kurumsal bir değerlendirme, Birey ve Toplumsal Dergisi, Cilt.5, Sayı.2, 43-64
- Özçağlayan, M. (1998) Yeni İletişim ve Teknolojileri ve Değişim, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Özdemir Sadi (1998), Medya Emperyalizmi ve Küreselleşme, İstanbul: Timaş Yayınları.

- Özmutaf, N.M. (2009). Sağlık Misyonuna Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarında Birey Motivasyonu: Ampirik Bir Yaklaşım, *Journal Of Yasar University*, 4(13), 1977-1996.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), 109-129
- Paridon, Hiltraut M., Marlen Hupke. (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology*. c. 5. s. 1: 1- 20.
- Pullein, C. (2020). Displaying Effective Leadership In A Remote Working Environment. <https://medium.com/carl-pullein/displaying-effective-leadership-in-a-remote-working-environment-cf566c2fd1b0> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Richert-Kaźmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work–life balance: Does age matter? *Work*, 55(3), 679-688.
- Robertson, K. (2005), “How Telework is Changing the Traditional Corporate Office”, http://klr.com/articles/how_telework_changing_office.pdf (10/03/2010).
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Roelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of facilities, Management*,1(3), 247 -264
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Savelsbergh, C (2012). Team Role Stress: Relationships with team learning and performance in project teams, *Group & Organization Management*
- Saygılı, Meltem, Keziban A., Sönmez S., (2016). Sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesine ilişkin bir değerlendirme: Bir kamu hastanesi örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*. s. 52: 437-451.
- Seçkin, Gülcan, (2013). “Medya sektöründe ürün, hizmet ve içerik üreticilerindeki çeşitlenmeler”, *Akdeniz İletişim Dergisi*
- Serinikli, N. (2018). Endüstri 4.0’ın Özel, Kamu ve Kooperatif Sektörlerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 1607-1621.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonlarında kullanılan araçlar, *Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi*, Cilt.8, Sayı.39

- Soydan, E, Alparlan, N.(2014). “*Medyanın Doğal Afetlerdeki İşlevi*”, İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, S. 7.
- Soysal, Tamer, (2006), "Tele Çalışma", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı: 9, 2006/1, 133-165.
- Stanek, David M., Patricia L. Mokhtarian.(1998). Developing models of preference for home-based and center-based telecommuting: Findings and forecasts. *Technological Forecasting and Social Change*. c. 57. s. 1-2: 53-74.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010) “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4): 87-110.
- Taylor, G. vd. (2014). “A Self-Determination Theory Approach to Predicting School Achievement Over Time: The Unique Role of Intrinsic Motivation”. *Contemporary Educational Psychology*, 39/4:342-358.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları
- Teo, Tsh Lim, Vkg. (1998) Faktöriyel Boyutlar ve Cinsiyetin Uzaktan Çalışma Algıları Üzerindeki Farklı Etkileri, *Women in Management Review*, vol.13, no.7, ss.253-263.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Till, C. (2014). Exercise as labour: Quantified self and the transformation of exercise into labour. *Societies*, 4(3), 446–462.
- Tuna, A. A., ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları Ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmalar Dergisi*
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), ss. 196-218.
- Ulukapı, H. (2013). Algılanan örgütsel desteğin İş – Yaşam dengesine etkisi: Konya Üniversitesi Örneği
- Üzümcü Polat, T., & Akpulat, N.A. (2017). Turizm işletmeleri çalışanlarının iş-aile yaşam çatışması ve yaşam doyumları ilişkisi: kartepe-çeşme örneği. *Journal of International Social Research*, 10, 51, 1070-1082.
- Wahab, Ahmet Abdel (2008). Employees' attitudes towards Telecommuting. An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia
- Winter, D. G. (1973). The power motive. New York: Free Press.

Yöyen B.(2007). “*Türkiye’de Basın Çalışanlarının İstihdam Sorunlarının İncelenmesi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, İzmir.

Zencirkıran M, Baştürk Ş.(2019), Çalışma ve Endüstri Sosyolojisi.



EKLER

EK A

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yapılmakta olan “**Online çalışma uygulamasının Medya Sektörü çalışanlarının Motivasyon ve Performansları üzerindeki etkileri**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama bölümüne esas olarak hazırlanmıştır.

Anketimiz 4 bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm Kişisel Bilgiler, II. Bölüm Uzaktan Çalışma Ölçeği, III. Bölümde Motivasyon Ölçeği, IV. Performans Ölçeği Soruları "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Kesinlikle Katılıyorum" a uzanan 5'li bir skalada cevaplamanız beklenmektedir.

Bu çalışmaya katılmayı kabul ederseniz, 10-15 dakikanızı alacak bir anketi cevaplamanız istenecektir. Elde edilecek tüm bilgiler anonim olup, tamamen gizli kalacaktır. Hiçbir bilgi ve veriler başka bir formatta başka bir amaçla yayımlanmayıp kullanılmayacaktır. Bilgiler sadece araştırmanın erişiminde olup güvenli bir ortamda saklanacaktır. Çalışmaya katılım gönüllü olacaktır.

Sorulara vereceğiniz objektif cevaplar ışığında araştırmamıza katkıda bulunduğunuz ve zaman ayırdığınızı için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet : Erkek () Kadın ()

Yaş Aralığı: 20 -29 () 30- 39 () 40 -49 () 50 ve üzeri yaş aralığı ()

Medeni Durum: Evli () Bekar ()

Eğitim Durumu: İlk () Lise () Ön Lisans () Yüksek Lisans ve üstü ()

Şirkette Çalışma Süresi: 1-5 yıl () 6 – 10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

Toplam Mesleki Deneyimi: 1-5 yıl () 6 – 10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

Şirkette çalışmakta olduğu pozisyon: Çalışan () Ara kademe () Yönetici ()

Çalıştığınız bölümün: Gazete () Dergi () Dijital () Holding()

EK B
UZAKTAN ÇALIŞMA ÖLÇEĞİ

UZAKTAN ÇALIŞMA ÖLÇEĞİ							
Boyutları	No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İş - Yaşam Dengesi	1	Uzaktan çalışırken, zamanımı iyi yönetebilirim.					
	2	Uzaktan çalışırken, işle ilgili görevlerime daha iyi konsantre olabilirim.					
	3	Temel hedeflerimi gerçekleştirmem ve iş teslimlerimi zamanında yapabilmem noktasında uzaktan çalışmak beni daha etkin duruma getirir.					
Etkinlik ve verimlilik	4	Toplam iş verimliliğim, uzaktan çalışma konusundaki yeteneklerim/becerilerim sayesinde artmış durumda.					
	5	İlgili becerilerimi ve davranışlarımı geliştirerek uzaktan çalışmaya adapte olmuş durumdayım					
	6	Evde uzaktan çalışırken, ne zaman işime ara vereceğimi ve işime ağırlık vereceğimi bilirim, böylece dinlenme fırsatım olur					
	7	Uzaktan çalışmanın iş dışı yaşamımdaki diğer rollerim üzerinde pozitif etkisi vardır					
	8	Evde uzaktan çalışırken, çocuğum/ailem/arkadaşlarım rahatsız edilmemem gerektiğini anlar.					
	9	Uzaktan çalışma konusunda etkin biri olmak için ne gerektiğini biliyorum.					
Örgütsel Güven	10	Evde uzaktan çalışırken ailem/diğer sorumluluklarım nedeniyle yaptığım iş bazen sekteye uğrasa bile, amirimin kalite beklentilerini karşılayabilirim.					
	11	performansımın artması konusunda bana yaptığı yönlendirmelere/önerilere güvenirim					
	12	Etkin bir şekilde uzaktan çalışmam için, kurumumun bana iyi uzaktan çalışma koşulları/olanakları sağlayacağı konusunda kurumuma güvenirim					
	13	Uzaktan çalışırken, ne zaman ve nasıl işimi tamamlayacağım konusunda amirim bana tam yetki verir.					
	14	Amirim, uzaktan çalışma sürecimi yönetebilmem ve iş-yaşam dengemi kurabilmem konusunda benim için iyi bir rol modelidir.					
Esneklik	15	Uzaktan çalışırken, çalıştığım kurum yaptığım işte etkili olmam konusunda bana güvenir					
	16	Uzaktan çalışma nedeniyle işe sürekli şekilde (online olarak) erişiyor olmak oldukça yorucudur.					
	17	Uzaktan çalışırken, ofiste çalışmaya kıyasla, işimle ilgili taleplerin daha fazla olduğunu hissediyorum.					
	18	Uzaktan çalışırken, normal çalışma saatlerimin dışında da sıklıkla işle ilgili problemleri düşünürüm.					
	19	Uzaktan çalışmak, aileme/arkadaşlarıma ya da diğer iş dışı aktivitelere ayrılmayı istediğim zamanı azaltır					
	20	İşim oldukça esnek olduğu için, uzaktan çalışırken istediğim zaman kolaylıkla izin alabilirim.					
	21	Amirim, tüm işimi zamanında bitirmem karşılığında, ihtiyaçlarımı gidermek üzere iş saatlerimi esnetmeye izin verir					
	22	Uzaktan çalışırken esnek çalışma saatlerine sahip olmak, çalışma yaşamım ile iş dışı yaşamımı birbirine entegre edebilmemi sağlar.					

EK C
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ						
No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yaptığım iste başarılıyım.					
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.					
10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.					
11	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur					
12	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18	İşimde terfi imkanı vardır.					
19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum					

EK D
PERFORMANS ÖLÇEĞİ

PERFORMANS ÖLÇEĞİ						
No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.					
2	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.					
3	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım					
4	İş başarıyla bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim					
5	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim					
6	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
7	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum					
8	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim					
9	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım					
10	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim					
11	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.					

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Arzu Akcan

Eğitim:

1991 – 1995 İ.İ.B.F İktisat, Karadeniz Teknik Üniversitesi, ,Türkiye

2019 – İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

1996 - Turkuvaz Medya, Görsel Basın İnsan Kaynakları Grup Müdürü