

HİBRİT MODEL SÜRER Mİ?

Uzaktan çalışma, pandemi öncesinde çalışanların çokça talep ettiği, işverenlerin temkinli yaklaştığı bir uygulamaydı. Pandeminin ağır yaşandığı ilk dönemde metazori yürürlüğe giren model, şirketlere ofis, yemek ve servis giderlerinin azaltılması gibi maliyet avantajları yarattı. Çalışanların üretkenliğini de koruduğunu gören şirketlerin bir kısmı salgın hafifleyince “trafikte geçirilen zamanın ortadan kalkması ve çalışanın esneklik taleplerini” de gerekçe göstererek uzaktan çalışmaya geçti.

Dünyada Twitter, Quora, Square neredeyse yüzde 100 uzaktan çalışma kararı alanlardan. JP Morgan, Siemens, Facebook, Hitachi gibi şirketler ise kültürlerinin devamlılığı ve yeni çalışanların adaptasyonu gibi gerekçelerle hibrit modeli seçti.

Türkiye’ye bakıldığında yeni modelin hızla benimsendiği görülüyor. Microsoft’un 2021 başında gerçekleştirdiği “Work Reworked” araştırmasına göre Türkiye’de yöneticilerin yüzde 94’ü hibrit çalışma yönteminin kalıcı olacağını öngörüyor. Ancak tablo tamamen toz pembe değil... Yöneticilerin yüzde 69’u uzaktan çalışma düzeninde güçlü bir ekip kültürü yaratmakta zorlandıklarını ifade ediyor. Ayrıca inovatif şirketler, çalışanlarının yüzde 60’ının konsantrasyonu kaybetmeden işe odaklandığını belirtirken; daha az inovatif şirketlerde bu oran yüzde 34’e düşüyor. Ek olarak yöneticilerin yüzde 71’i sanal ekipleri yetkilendirmeyi henüz öğrenemediklerini belirtiyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr





TRENDLER

Her şey Yapı Kredi Bankası'nın 19 Ocak'ta genel merkez ekibinin yüzde 36'sını evden çalıştıracığını duyurmasıyla başladı. Bir hafta sonra Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, "Uzaktan çalışma modeli 35 bin ofis çalışanımız için kalıcı hale geliyor" açıklaması yaptı. 11 Şubat'ta ise Akbank, genel müdürlük ekibinin yüzde 52'sinin uzaktan çalışacağını duyurdu. Kararların arka planında, "geleceğe hazırlanmak, ofis maliyetlerinin azaltılması ve çalışanın yolda geçen zamanının ortadan kaldırılması" vardı. Peki, bu şirketleri başka kimler, hangi oranda takip edecek? Yeni döneme ilişkin liderlerin kaygıları neler?

Hibrite "devam" diyenler çoğunlukta

Şirket	Mevcut uzaktan/ Hibrit çalışan oranı	Orta vade hedef (%)
Alternatif Bank	100	100
Türk Prysmian Kablo	100	100
Pfizer Türkiye	100	100
Microsoft Türkiye	100	100
VMware Türkiye	100	100
Allianz Türkiye	100	*
Mastercard Türkiye	100	100
Turkcell	99	99
KPMG Türkiye	94	70
Unilever Türkiye	93	**
Hafele Türkiye	90	90
MediaMarkt Türkiye	90	90
JTI Türkiye	80	80
Hero Baby Türkiye	80	50
Red Hat Türkiye	80	80
Kibar Holding	80	100
Mey Diageo	74	74
Hager Group Türkiye	70	90
Aktif Bank	70	**
Sepaş Enerji	65	65
Mars Logistics	60	25
Daikin	60	60
IFS Türkiye	50	30
Elmor	50	
Signify Türkiye	50	50
Amgen Türkiye ve Gensenta	50	50
Fark Holding	50	30
Orge Enerji	50	0
Peyman	50	50
QNB Finansbank	50	65
Yaşar Holding	50	50
Yataş Grup	50	100*
Shell Türkiye	48	48
Kale Grubu	42	42
İnoksan	33	0
Doğanlar Holding	30	30
Abaloğlu Holding	30	30
Sanko Holding	30	*
Hitay Holding	20	0
Dedeman Holding	20	20
Orhan Holding	7 - 15	15
Saray Holding	10	30
Eczacıbaşı Topluluğu	9	25
Özdilek Holding	0,5	0,5
Sun Tekstil	0	0

Not: Şirketlerin beyaz yakalı nüfusu dikkate alınmıştır.
*Pandeminin gidişatına göre karar verecek. **Çalışanlara danışarak karar verecek



Microsoft Türkiye Genel Müdürü Levent Özbilgin, “Avantaj sağlasa da uzaktan çalışmanın tam zamanlı hale gelmesi istenmiyor. Sebabi ofisin sağladığı iletişim kolaylığı” diyor.

FİZİKSEL VE RUHSAL SAĞLIK

Türkiye’deki şirketlerin beyaz yakalılar özelinde çalışma modeli yaklaşımına baktığımızda çok

ulusluların bugün yüzde 90-100 oranında uzaktan çalıştığını ve pandemi sonrası bunu ağırlıklı hibrit devam ettirmeye kararlı olduğunu görüyoruz. VMware Türkiye Ülke Direktörü Murat Mediçeler, yüzde 100 hibrit tercihini savunurken “Tamamen uzaktan çalışmanın aidiyet hissini zayıflamasına yol açacağına inanıyorum” diyor. Pfizer Türkiye Genel Müdürü M. Cem Açık ise “Takım ruhunu

Liderleri ne endişelendiriyor?

Lider (CEO&YKB&GM)	Şirket	Endişe
Adil Sani Konukoğlu	Sanko Holding	Hali hazırda yüksek olan çalışan bağlılığını sürdürülebilir kılmak
Ahmet Erdem (**)	Shell Türkiye	Yalnızlık hissini iş performansını ve yaşam kalitesini negatif etkilemesi
Ali Bozer	Hero Baby	Ekranın odaklanmayı azaltması, evden çalışmanın konforsuzluğu
Atalay Gümrak	Eczacıbaşı Topluluğu	Yaratıcı takımların ortak akıl yürütmesinde yaşanacak zorluk
Mustafa Seçkin	Unilever Türkiye, Orta Asya ve İran	İş-ev dengesinde zorluk, aile bireylerinin sorumluluğunda artış
Conrad Politt	JTI Türkiye	Takım ruhundan doğan yaratıcılık ve üretkenlikte düşüş
Çağrı Poyraz	Sepaş Enerji	İşteki sosyal hayata duyulan özlemle motivasyonun düşmesi
Davut Doğan	Doğanlar Holding	Kurum içi paylaşım ve etkileşim eksikliği, kurumsal kültürde sorun
Elvan Ünlütürk	Sun Tekstil	İletişim eksikliği, iş disiplininin zayıflaması, sürdürülebilirlikte tehlike
Emin Hitay	Hitay Holding	Kurum kültürüne bağlılığın düşmesi, izolasyon kaynaklı stres
Engin Öztürk	IFS Türkiye	Sosyal izolasyon sonucu çalışan motivasyonunun bozulması
Enver Öz	Elmor	Belirsizlik, uzayan çalışma saatleri ve iletişimsizlik
Eran Görgen	Signify Türkiye	Motivasyon düşüklüğü ve beraberce üretilen yaratıcı çözümlerin eksikliği
Garip Sahillioğlu	Mars Logistics	Uzaktan ekip yönetimi, evde çalışma ortamı, çalışan motivasyonunda düşüş
Güldem Berkman	Amgen Türkiye ve Gensenta	İş yeri sosyalleşmesi ve yüz yüze buluşmaların azalmasıyla yaratıcılıkta düşüş
Haluk Tekin	Red Hat Türkiye	Sosyalleşmenin azalması, ekip uyumunda sorun, başarıya ulaşmanın zorlaşması
Hasan Önder	Daikin	Çalışanlarla bağı kaybetme riski, ilişkilerin mekanikleşmesi
Hilmi Uytun (***)	Hafele Türkiye	Yalnız yaşayanlarda asosyalite, kalabalık ailelerde konsantrasyon sorunu
İlker İşgör	Hager Group	Bireyin oyundan düşmesi, takım kültürünün zayıflaması
Kaan Baral	Peyman	Motivasyon, aidiyet ve sosyal iletişim konusunda negatif etki
Levent Kömür	Mey Diageo	Yalnızlık duygusu, yöneticiyle bağların zayıflaması, iş yükünün artması
Levent Özbilgin	Microsoft	Şirket kültürünü tehdit etmesi ve güçlü bir ekip oluşturmada yarattığı zorluklar
M. Cem Açık	Pfizer Türkiye	Bir arada olma duygusu, takım ruhunu hissetme, iş birliği eksikliği
Mehmet Aktaş (***)	Yaşar Holding	Odaklanma sorunu, takım çalışmasının geri planda kalması, yaratıcılığın ölmesi
Murat Alsan (**)	KPMG Türkiye	Odaklanma sorunu, yalnız ve mutsuz çalışanlar, ekipler arası kopukluk
Murat Mediçeler	VMware Türkiye	Ekibin motivasyonunun düşmesi, kurum kültürünün, aidiyet hissini zayıflaması
Nevhan Gündüz	Orge Enerji	Eksik performansla çalışma ve şirket sürdürülebilirliğinin tehlikeye girmesi
Nuri Öztaşkın	Yataş Grup	Özdisiplinin düşmesi, evde uygun çalışma koşullarını sağlamanın zorluğu
Oğuz Abaloğlu (*)	Abaloğlu Holding	Yeni çalışanların kurum kültürüne uyumu, çalışanlar arası adaletin sağlanması
Ömer Burhanoglu	Fark Holding	Ekipleri bir arada tutmanın ve amaç birliği oluşturmada zorlaşması
Rıfat Dedeman	Dedeman Holding	Hizmet ve üretim sektöründe yüz yüze iletişimin etkinliğinin yerini tutamaması
Sami Özdağ	Saray Holding	Mesafeli iletişim sonucu ekipte koordinasyonsuzluk ve iş akışında kopukluk
Sertaç Ünal	Özdilek Holding	Kaliteli iletişimden taviz verilmesi sonucu karar verme süreçlerinde aksama
Temel Güzeloğlu	QNB Finansbank	Sağlık riski oluşturmadan iş sürekliliği sağlamak, sinerjiyi yaşatmak
Tolga Gürkan	Allianz Türkiye	Evde çalışma ergonomisi ve çalışanların mental sağlığının sürdürülebilirliği
Vehbi Varlık	İnoksan	Çalışan ruh sağlığı, yeni liderler yetiştirememek, adaptasyon kaybı
Yenal Gökyıldırım (***)	MediaMarkt Türkiye	Kurum içi etkin iletişim, çalışanların zaman planlaması, fiziksel ve mental sağlıkları
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye ve Azerbaycan	Kurum kültürü ve yeni başlayanların bu kültüre adapte olmasında zorluk
Zeynep Bodur Okyay	Kale Grubu	Sanayiye özgün çözümler üretme ihtiyacını karşılamada eksiklik

Not: Şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır.

(*) Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı

(**) Ülke Başkanı

(***) İcra Başkanı



TRENDLER

hissetme konusundaki endişelerimiz için hibrit en iyi yöntem olacak gibi görünüyor” diye konuşuyor.

Çok uluslu şirketler, pandemi öncesi esnek çalıştıkları için yeni modele aşına. Ama yine de yeni durumun uzun vadede yaratabileceği risklere karşı önlem alıyorlar. Unilever Türkiye, Orta Asya ve İran Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Seçkin, “Tüm bu kriz döneminin yoğun temposunun bedeli çalışanlarımızın sağlık ve esenliği olmamalı” diyor ve ekliyor: “İş hayatı ve ev hayatının dengesinin kurulmasında yaşanan zorluklar, evde bakım ihtiyacı duyulan aile bireylerinin sorumluluğu, tükenmişlik sendromu, fiziksel aktivite yetersizliğine bağlı sağlık sorunları gibi var olan problemlerin daha da artması mümkün. Biz de geleceğin iş yerini planlarken bu konuları odağımızda tutacağız.”

P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Yönetim Kurulu Başkanı Tankut Turnaoglu da çalışanların evdeki fiziksel durumunu iyileştirmek için çalışanlara evlerine tüm ofis ekipmanlarını alabilmeleri için maddi ergonomi desteği sağladıklarını anlatıyor.

“OYUNDAN DÜŞENLER”

Diğer yabancı şirketlere baktığımızda bazı istisnalar dışında ekseriyetle orta vadede yüzde 74-90 oranında uzaktan/hibrit çalışma kararı söz konusu. Tabii çekinceler baki... Örneğin Hafele Türkiye İcra Kurulu Başkanı Hilmi Uytun, “yetersiz iletişim” kaygısını dile getiriyor. Uytun, “Görüntülü bağlantılar bu konuda en büyük yardımcımız olsa da sosyal iletişimde yeterli olmadığı ve yüz yüze iletişimdeki öğrenme etkisini yaratamadığı bir gerçek” diyor. MediaMarkt Türkiye İcra Kurulu Başkanı



CEM ACIK



MUSTAFA SEÇKİN

Yenal Gökyıldırım da sürecin getirdiği zorlukları göz önünde bulundurarak kurum içi iletişimi her zamankinden yoğun tuttıklarını söylüyor.

Mey Diageo Genel Müdürü Levent Kömür ise “Mekân bağımsız çalışırken risklerden biri çalışanın yalnız hissetmesi ve yöneticilerin uzaktan ekip yönetimini yeni deneyimiyor olması nedeniyle farklı yetkinlikler kazanma ihtiyacı” diyor.

Yöneticiye düşen roller gerçekten de yeni dönemde giderek ağırlaşıyor. Zira Hager Group Türkiye Genel Müdürü İlker İğgör, çalışanı “oyunda tutmanın” kritikliğine dikkat çekiyor. İğgör, “Hedeflerin net belirlenmediği, amaç birliğine sahip olmayan organizasyonlarda ana yapıdan uzakta olan bireyler hızla oyundan düşebiliyor” diyor.

Aynı gruptaki şirketler arasında JTI Türkiye Genel Müdürü Conrad Politt ise çalışan yalnızlığının ve eksik ekip iletişiminin yaratıcılığı, yenilikleri ve üretkenliği engelleyebildiğini belirtiyor.

SANAYİDE DURUM NASIL?

“SEKTÖRÜN TABİATINA AYKIRI”

Kale Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Zeynep Bodur Okyay:

Bugün beyaz yaka çalışanlarımızın yüzde 42'si uzaktan çalışıyor. Bu oranı pandemi sonrasında da korumayı hedefliyoruz. Sanayi şirketlerine bu noktada biraz ayrı bakmamız lazım. Sanayi uzaktan çalışamaz, tabiatına aykırı. Bu süreç sanayi kuruluşları için farklı bir meydan okuma oldu. 19. yüzyıl seri üretimi ve 21. yüzyılın bilgi ekonomisi arasında bir yerdedik. Bu kriz bizi birden başka bir dünyaya ışınladı. Kendi çözümlerimizi bulacağız.



“HEDEF MUTLU ÇALIŞMA ORTAMI”

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Adil Sani Konukoğlu:

Ofislerimizde dönüşümlü/uzaktan çalışma oranımız yüzde 30 seviyesinde. Çalışanlarımız pandemide sürece çok hızlı uyum sağladı. Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti grubumuzda oldukça yüksek. Pandemi sonrasındaki süreçte de mutlu çalışma ortamları yaratmak önceliğimiz olacak ve yeni çalışma modeli anlamında buna göre değerlendirme yapacağız.

“YARATICILIĞI ÖLDÜRÜR”

Yaşar Holding İcra Başkanı Dr.Mehmet Aktaş: Uzaktan çalışmak teoride ve maliyette verimli bir uygulama gibi görünmekle birlikte, sürekli hale geldiğinde çalışanlarımıza izolasyon hissi yaşatabilir. Ekip arkadaşlarıyla nadiren yüz yüze görüşen çalışanlarımız, yalnızca bireysel iş süreçlerine odaklanabilir ve takım çalışması geri planda kalabilir. Oysa çalışanların bir arada olması sinerji yaratır ve yaratıcılığı tetikler. Tamamen evden çalışmak bunu yok etme potansiyeline sahip bir uygulama olacaktır.



TRENDLER

BAĞ VE ODAK KAYBI

Yukarıda istisnai yabancı şirketlerden bahsederken bunların pandemi süreci sırasında da görece daha düşük oranlarda uzaktan çalıştığını söylemek yerinde olur. Daikin'de evden çalışanların oranı pandemide maksimum yüzde 60'a yaklaştı. Daikin CEO'su Hasan Önder, "Sayıyı artırmayı düşünmüyoruz. Bu modelde yetiştirdiğiniz yetenekli çalışanlarla bağınızı kaybetme riski çok fazla" diyor.

Shell Türkiye'de tüm çalışanların yüzde 48'i, Amgen Türkiye ve Gensenta'da ise yüzde 50'si uzaktan çalışıyor. Bu iki şirket pandemi sonrası bu oranların üzerine çıkmayı düşünmüyor. Shell Türkiye Ülke Başkanı Ahmet Erdem çekincesini iş-yaşam dengesinin ve motivasyonun bozulması noktasında koyuyor. Erdem, "Bazı çalışanların zihinsel dinlenme için yeterli zaman yaratamadıkları görülüyor" diyor.

Amgen Türkiye ve Gensenta da bugün yüzde 50 olan uzaktan çalışma oranını pandemi sonrası

AHMET
ERDEM

aşmama kararında. Şirketin genel müdürü Güldem Berkman, "Hedefimiz, merkez ofis çalışanlarının da haftada 2 gün ofisten çalışabilecekleri hibrit bir modele geçmek. Fikir geliştirmek için haftada bir iki kez bir araya gelmek gerçekten fark yaratabiliyor" diyor. Signify Türkiye yüzde 50 seviyesindeki hibrit oranını artırmayı düşünmüyor. Şirketin CEO'su Eran Görgeç, "Günlük koşturma sırasında çıkan sorunlara yüz yüze beraber üretilen çözümleri özlüyoruz" diyor. Hero Baby Türkiye Ülke Müdürü Ali Bozer ise "sürekli ekran üzerinden

etkileşimin ve evdeki düşük çalışma konforunun odaklı kalmayı zorlaştırdığı" gerekçesiyle yüzde 80 olan uzaktan çalışma oranını pandemi sonrası yüzde 50'ye düşüreceklerini söylüyor. Halen yüzde 80 oranında evden çalışan Red Hat'in Genel Müdürü Haluk Tekin de, "Ekip arkadaşlığının başarıyı artırdığına inanıyorum. Pandemi bittiği gün çoğunlukla ofise döneriz" diyor.

"AKTİF LİDER" VE KURUM KÜLTÜRÜ

Bugün tüm ekibiyle uzaktan çalışan Allianz Türkiye pandemi sonrası hangi oranda uzaktan çalışacağına süreçteki yansımaları göre karar verecek olsa da finans sektöründe yeni model benimsenmişe benziyor. Alternatif Bank Genel Müdürü Kaan Gür mevcut çalışanların farklı oranlarda hibrit modele geçtiklerini, orta vadede böyle devam etmeyi hedeflediklerini söylüyor. Ancak yeni dönemde aktif liderliğin şart olduğu görüşünde; "Liderlerin ekip olma, performans yönetimi ve bağlılık konusunda çok aktif rol üstleneceği bir döneme girdik" diyor.

Yüzde 70 oranında uzaktan çalışan Aktif Bank ise "motivasyon odaklı" bir modelleme peşinde. Aktif Bank Genel Müdürü Ayşegül Adaca Oğan, "Hibrit modelin getirdiği bir tehdit olarak gösterilen çalışan motivasyonu, yeni modelimizle kazanıma dönüşecek" diyor. Bugün yüzde 50 oranında evden çalışan QNB Finansbank ise sektörün temkinlilerinden... Bu oranı pandemi sonrası yüzde 65'te tutmayı planlayan bankanın genel müdürü Temel Güzelöğlü, "Ev/ofis dengesinde hem kültürümüzü hem de aramızdaki bağı ve sinerjiyi koruyacak şekilde planlama yapıyoruz" diyor. Yine Mastercard Türkiye ve KPMG Türkiye'de "kurum kültürüne oryantasyon" kaygısı var. Orta vadede bugünkü gibi yüzde 100 hibrit çalışacaklarını söyleyen Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan, "Yeni başlayan arkadaşların dijital çalışma şeklinde kurum kültürümüzü daha iyi anlamaları için sürekli online görüşmeler yapıyoruz" diyor. Pandemi sonrası bugün yüzde 94

"BULUŞMAYA DEVAM EDECEĞİZ"

ATALAY GÜMRAH / ECZACIBAŞI TOPLULUĞU CEO'SU

YÜZDE 25'LİK DEĞİŞİM

1 Ocak 2021 itibarıyla Türkiye'deki beyaz yakalı çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 9'unu tamamen uzaktan çalışmaya geçirdik. Topluluk genelinde beyaz yakalı çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 25'inin çalışma modelinin değişmesini hedefliyoruz.

OLUMSUZ YANI

Özellikle beyin fırtınası gibi, yaratıcı takımların ortak akıl yaratığı çalışma alanlarımız bu değişimden olumsuz etkilenecektir. Bu etkiyi en aza indirmek için de yine buluşmak, ortak aktiviteler yapmak için fiziksel imkânlardan vazgeçmeyeceğiz.

"OFİSE DÖNMEMEYECİZ"

MURAT ERKAN / TURKCELL GENEL MÜDÜRÜ

FARKLI 3 MODELİ DENEYİDİK

Pandemi başladığından beri farklı üç modelde de (evden, dönüşümlü ofisten, mobil) deneyimleme şansı yakalamış olduk. Bundan sonraki dönem için planımız mevcut durumu sürdürmek.

OFİSLER ÜS OLACAK

Planımız ofisleri kritik karar toplantıları, beyin fırtınası ve sosyalleşme için üs olarak kullanmak şeklinde. Yani DSÖ, "Dünyada pandemi sona ermiştir" dediğinde ofislerimize dönmeyeceğiz.



TRENDLER

olan uzaktan çalışan oranını yüzde 70'e çekeceklerini anlatan KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan ise, "Ekipler arası kopukluklar ve yeni başlayanların ekiplere dâhil olmasındaki zorluklar önemli endişelerim arasında" diyor.

"ADALET ZEDELİNİR"

Holdingleer üretim alanında da faaliyet gösterdikleri için uzaktan çalışma konusunda daha muhafazakâr bir yaklaşım sergiliyor. Ağırlıklı turizm ve madencilikte faaliyet gösteren Dedeman Holding bunlardan biri... Ekibinin yüzde 20'si hibrit sistemde çalışmaya uygun olan holdingin yönetim kurulu başkanı Rifat Dedeman, "Bu sayıları daha fazla arttırmamız mümkün değil. Teknolojinin tüm dinamiklerini yerine getirsek de turizm ve madencilik alanlarının iş yapış şekilleri nedeniyle yüz yüze iletişim her zaman önemini koruyacaktır" diyor. Bünyesinde üretim tesisleri olan Fark Holding de şu an yüzde 50 olan uzaktan çalışma oranını orta vadede yüzde 30'a çekmeyi planlıyor. Holdingin CEO'su Ömer Burhanoğlu yeni dönemde en kritik konunun "amaç birliği oluşturmak" olduğunu söylüyor. Uzaktan çalışan oranını pandemi sonrası yüzde 30'a çıkarmayı hedefleyen Saray Holding'in yönetim kurulu başkanı Sami Özdağ, "Kurum kültürü kişisel iletişimle geçtiği için uzaktan çalışmada zayıflar" diyor.

Doğanlar ve Abalıoğlu Holding de yüzde 30 olan uzaktan çalışan oranlarını pandemi sonrası artırmayı düşünmüyor. Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, "İşimizin içeriği, teknolojik altyapımızdan bağımsız olarak fiziksel olarak iş yerinde bulunmayı da gerektiriyor" diyor. Abalıoğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı Oğuz Abalıoğlu da, "Üretim şirketlerindeki ofis-saha arasındaki dengenin bozulmaması çok önemli. Bu tarz yan fayda olarak algılanan çalışmalarda mutlaka şirket içi adaletin sağlanması gerek" diyor.

Uzaktan çalışan oranını maksimum yüzde 15'te tutmayı hedefleyen Orhan Holding'de de endişe benzer... Orhan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Halil Murat Orhan, "En büyük çekincemiz çalışanlarımız arasında farklı çalışma koşulları nedeniyle adalet duygusunun zedelenmesi" diyor.

GELENEKSELÇİLER

Tüm bunların yanında bir de neredeyse kategorik olarak yeni modeli reddedenler var. Özdilek Holding bunlardan biri... Holdingde çalışanların sadece binde 5'i evden çalışıyor, şirket uzun vadede bu oranda değişiklik öngörüyor. Özdilek Holding

**ESNEK ÇALIŞMA**

Eylülden bu yana ofislerde maksimum yüzde 20 oranında çalışanla devam ediyoruz. Pandemi sonrası esnek çalışma uygulamasını planladık. Bu kapsamda hibrit çalışacak ofis çalışan oranımızı yüzde 100 olarak düşünebiliriz.

MODELİ YOK SAYMAK OLMAZ

İster uzaktan ister ofisten çalışma olsun liderlik, güven ortamı ve şeffaf iletişimi temel aldığınızda bu tarz riskleri de en aza indirebilirsiniz. Yeni yöntemlerle ilgili gördüğüm en büyük risk bu modelleri yok saymak. O zaman yetenekli arkadaşları gruba çekme ve elde tutma konusunda büyük sıkıntılar yaşayabiliriz.



CEO'su Sertaç Ünal, "Sektörlerimiz itibarıyla uygun olmayacağını düşünüyoruz. Bu, ekip çalışmasının temeli olan 'kaliteli ve sağlıklı iletişim'den taviz vermek anlamına geliyor. Bunun sonucunda hızlı aksiyon alma süreçleri aksayabilir" diyor.

Yüzde 20 oranında uzaktan çalışan Hitay Holding'in yönetim kurulu başkanı Emin Hitay, "Amacımız gelişecek şartlara göre normal düzenimize dönmek" diyor. Hitay tamamen uzaktan çalışmanın verimlilik, ekip ruhu ve yaratıcılık konusunda problemler çıkarabileceğini düşünüyor.

Eski modele dönmek isteyenlerden biri de İnoksan. İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, nedenini şöyle anlatıyor: "Uzaktan çalışma sürecinde sosyal izolasyon nedeniyle oluşan ruhsal sıkıntıları birçok çalışanımızda gözlemledik. Departmanlar arasında kopukluk, adaptasyon ve motivasyon kaybı yaşanmaya başladı."

Orge Enerji CEO'su Nevhan Gündüz de yüzde 50 oranında hibrit çalıştıklarını ancak hedefinde geleneksel modele dönüş olduğunu söylüyor. Gündüz, "Yeni modelde maliyetlerimize olumlu yansımada çalışıyorduk" diyor. Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Elvan Ünlütürk ise "Yüz yüze iletişim olmadan iş disiplini düşer" diyerek ne şimdi ne de sonra uzaktan çalışma yanlısı olmadığını anlatıyor. **C**