
BÖLÜM 7

UZAKTAN ÇALIŞMA ÖRGÜTLENMESİ

Kürşat TAŞTAN*

ÖZET

Küresel Covid-19 pandemisi, neredeyse tüm örgütlerin hızlı ve beklenmedik bir şekilde uzaktan çalışmaya yönelmesine neden olmuştur. Gelecek yıllarda da örgütlerin pandemi öncesi temel seviyelerine göre uzaktan çalışmada bir artış yaşayacağı ve uzaktan çalışmayı yönetmenin ve örgütlemenin örgütlerin karşılaşacağı en büyük zorluklardan olacağı tahmin edilmektedir. Bu yeni durum karşısında, örgütler, “Tamamen Uzaktan”, “Kısmen Uzaktan” ve “Hibrit Uzaktan” çalışma modellerinden kendileri için uygun olan çalışma modelini belirleyerek uzaktan çalışmayı nasıl örgütleyeceklerine karar vermeli, iletişim/ekip stratejilerini belirlemeli ve uzaktan çalışmanın örgütlenmesinde hangi politika ve uygulamaların gözden geçirilmesi gerektiğini ele almalıdır. Bilinçli olarak kendilerini uzaktan çalışmaya hazırlayan örgütler, kendilerine uygun geliştirilmiş politikalar ve yönetim uygulamaları ile rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Uzaktan çalışmanın örgütlenmesinde; çalışan hakları, iş yükü ve performans standartları, yasal koruma durumu, sağlık ve güvenlik, eğitime erişim, vb. bütün konularda ofiste çalışma ile aynı yükümlülüklerin geçerli olduğu unutulmamalıdır.

Anahtar kelimeler: Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi, Uzaktan Çalışma Modelleri, Uzaktan Çalışma Politikaları, Uzaktan Çalışma Yönetim Uygulamaları

* Dr., Ordu Üniversitesi, Genel Sekreterlik, kursattastan@hotmail.com, ORCID No: 0000-0002-9476-4305

1. GİRİŞ

2020'nin başlarında etkisini gösteren küresel Covid-19 pandemisi, stratejik olarak planlama fırsatına sahip olmaksızın (Achurch Consulting, 2021) tüm örgütlerin hızlı ve beklenmedik bir şekilde uzaktan çalışmaya yönelmesine neden olmuştur. Bu durum, küresel ekonomide ve çalışma yaşamında benzeri görülmemiş değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (ILO, 2020, s. 1). Bu dönem başladığında, örgütlerin resmi programları aniden terk edilmiş, organizasyonel iş akışları kesintiye uğramış (Vroman ve Danko, 2021), geleneksel iş modellerinin yürütülmesindeki zorluklar nedeniyle birçok kuruluş iş sürekliliğini sağlamak için hızla geçici uzaktan çalışma düzenlemelerine geçmiş (Deloitte, 2020, s. 5) ve işgücünün büyük bölümüne (eğer işlevleri buna izin veriyorsa) evde kalma ve çalışmaya uzaktan devam etme talimatı verilmiştir (ILO, 2020, s. 1).

Dünyaca ünlü bilişim firması Microsoft'un CEO'su Satya Nadella'nın açıklamalarında belirtilen 2020 yılı Nisan ayında tek bir günde 200 milyondan fazla Microsoft Teams katılımcısının toplandığı, 4,1 milyardan fazla toplantı dakikası oluşturulduğu ve günlük 75 milyondan fazla aktif kullanıcı sayısına ulaşıldığı rakamlarından hareketle, uzaktan çalışma alanında eğitim, satış ve müşteri hizmetleri, bulut altyapısı ve güvenlik gibi her şeyin uzaktan olduğu bir dünyada “iki ayda iki yıllık dijital dönüşüm” gerçekleşmiştir (Spataro, 2020).

Uzaktan çalışmaya önceden aşına olan örgütlerin yanı sıra daha önce uzaktan çalışmayı denememiş örgütlerin de çalışanlarını uzaktan çalıştırmak zorunda kaldıkları (ILO, 2020, s. 1) bu reaktif durumun aksine, pandeminin etkilerinin azalmasıyla birlikte örgütlerin proaktif ve bilinçli bir uzaktan çalışma stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir (Makarius, Larson ve Vroman, 2021).

Neredeyse tüm tahminler, pandemi sonrası dönemde örgütlerin pandemi öncesi temel seviyelerine göre uzaktan çalışmada bir artış yaşayacağını öne sürmektedir (Makarius ve diğerleri, 2021). Uzaktan çalışmayı yönetmenin ve örgütlemenin, yıllar olmasa da önümüzdeki aylarda örgütlerin karşılaşacağı en büyük zorluklardan olacağı ortadadır (Roe, 2020).

Örgütler, bu yeni durum karşısında ilk olarak hangi uzaktan çalışma modelinin kendileri için en etkili model olacağına karar vermeli ve uzaktan çalışmanın nasıl örgütleneceğine odaklanmalıdır. Bu çalışmada, uzaktan çalışmanın örgütlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken üç temel uzaktan çalışma modeli, bu modellerin iletişim/ekip stratejileri ve uzaktan

çalışmanın örgütlenmesinde hangi politikaların/yönetim uygulamalarının gözden geçirilmesi gerektiği ele alınmaktadır.

2. UZAKTAN ÇALIŞMA MODELLERİ

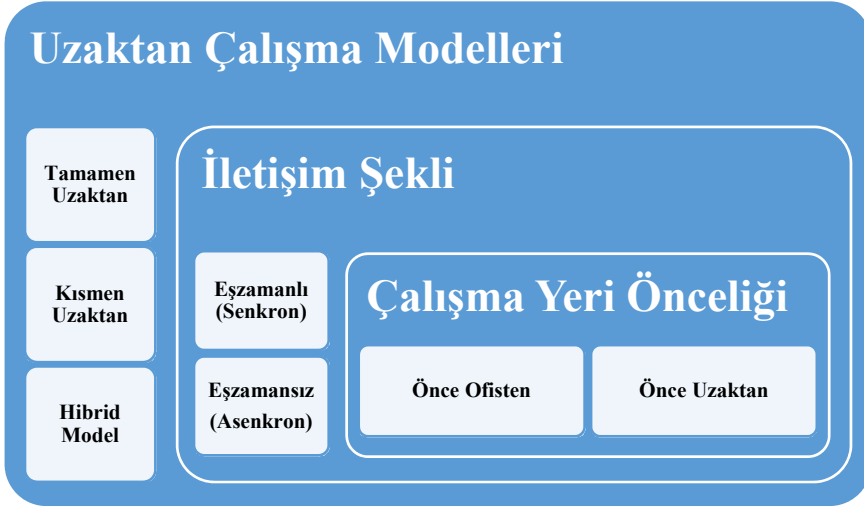
Uzaktan çalışma, hem zamansal (mesai) hem de mekânsal (konum) anlamda geleneksel ofis dışında çalışma pratiği (Olson, 1983) olarak tanımlanmaktadır. Pandemi öncesi dönemde sınırlı sayıda örgüt tarafından belirli meslek gruplarındaki çalışanlar için uygulanan uzaktan çalışma, önceki araştırmalarda “Evden çalışma – work from home” ve “her yerden çalışma – work from anywhere” olarak iki farklı tanıma ayrılmıştır (Eriksson ve Petrosian, 2020, s. 1). Yine literatürde, pandemi öncesi döneme ait, uzaktan çalışma – remote work (uzaktan tam zamanlı çalışma) ve evden çalışma – telecommuting (haftada bir ila üç gün uzaktan çalışma) (Eddleston ve Mulki, 2017) şeklinde ayrımlar da bulunmaktadır. Türk yönetim literatüründe ise Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020, s. 3247) ve Öztürkoğlu (2013, s. 121) uzaktan çalışmayı evden çalışma ile bir tutarak esnek çalışma modelleri kapsamında ele almışlardır. Bilginoğlu (2021, s. 1106) ise uzaktan çalışma ve evden çalışmanın her ne kadar benzer görünüyor olsalar da aslında çalışanlar için inanılmaz derecede farklı olduğunu belirterek evden çalışmanın işin sağladığı bir yan fayda olarak kabul edilirken, uzaktan çalışmanın sadece bir çalışma şekli olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, evden çalışma geçici bir durumken uzaktan çalışma işleri gerçekleştirmek için tamamen farklı bir yaklaşımdır (Bilginoğlu, 2021, s. 1106). Bütün bu açıklamalar ışığında söylenebilir ki uzaktan çalışma aynı zamanda evden çalışmak anlamına gelebilir, ancak bununla sınırlı değildir. “Uzaktan” kelimesi, ofis dışında herhangi bir yer anlamına gelmektedir (Remote-How.com, 2020a). Ayrıca, Covid-19 pandemisi dönemine kadar yapılmış olan esnek çalışma düzenlemeleri, işin nasıl yapıldığını çevreleyen uygulamalar ve felsefe bu yeni dönemle birlikte değişmeye başlamıştır. Pandemi, iş modellerindeki değişim oranını önemli ölçüde artırarak işgücü kapasitesi, yapılandırma ve esneklik konularındaki geleneklere meydan okumuş ve uzaktan çalışma kapsamında işi yeniden yapılandırma, seçim zenginliği, esneklik ve özerklik sağlama (iş insancıllaştırma) konularına odaklanılmasını sağlamıştır (Deloitte, 2020, s. 5).

Diğer taraftan, uzaktan çalışma fikri her çalışan ve her örgüt için uygun olmayabilir (Sowierszenko, 2020). Ayrıca, her uzaktan çalışma ekibinin aynı şekilde çalışmadığını da kabul etmek gerekmektedir. Bir yöneticinin yönettiği uzaktan çalışma ekibinin türü şirkete, uzaktan yönetim politikasına

ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak büyük ölçüde değişebilmektedir (Remote-How.com, 2020b, s. 9). Ek olarak, bir örgütün çalışma modeli yeniden yapılandırılırken, “ne zaman ve nerede” ve “nasıl ve ne şekilde” işin tamamlandığı konularının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Deloitte, 2020, s. 9). Bu çerçevede, başarılı bir uzaktan çalışma örgütlenmesi gerçekleştirebilmek için öncelikle uzaktan çalışma modellerinin neler olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir.

Özellikle pandemi sonrası dönemle birlikte tüm örgüt tipleri ve neredeyse tüm meslek tipleri için uygulanmak zorunda kalınan uzaktan çalışmada genel olarak 3 tip uzaktan çalışma modeli vurgulanmaktadır. Bu çalışma modelleri, Şekil 1’de görüldüğü üzere iletişim şekli ve çalışma yeri önceliği açısından alt boyutlara ayrılabilir. Bu noktada unutulmaması gereken husus, bu modellerin birbirini dışlamadığıdır (iki veya daha fazla modelin bir kombinasyonu benimsenebilir). Bu modellerden hangisi benimsenirse benimsensin, terminolojiyi netleştirmek, çalışanları başarıya hazırlamanın ilk adımıdır (Hinds, 2021).

Şekil 1. Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi



2.1. Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

Tamamen uzaktan çalışma modelinde tüm personel uzaktan çalışır ve genellikle örgütün bir ofisi yoktur. Personel ara sıra buluşmalar ve rahatlamak için bir araya gelebilir ancak örgütün bu durumu sağlamak için kalıcı bir mekanı bulunmaz (Achurh Consulting, 2021).

Tamamen uzaktan çalışma modelinde birçok çalışan esnek bir programın getirebileceği özerklik hissini benimseyerek ofiste çalıştıklarından daha fazla üretken olabilmektedir. Ayrıca bu modelde örgütler ofis maliyetlerinde ve işe gidip gelme maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayabilmektedir (Achurh Consulting, 2020). Tüm örgütler bu modeli uygulamayı başaramaz. Ancak bu modeli uygulamayı başarabilenler en iyi yeteneği elde etmede, daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamada, üretkenlik kazanımlarında ve daha mutlu çalışanlar elde etmede avantaj sağlayabilirler (Remote-How.com, 2020b, s. 10).

Bu modelde, insanların çalışırken nerede yaşamalarına izin verildiğine ve gerçek zamanlı iletişimin ritmine bağlı olarak iki çalışma modeli bulunmaktadır: eşzamanlı/senkron (etkileşimin aynı anda gerçekleşmesi anlamına gelir) ve eşzamansız/asenkron (aynı anda olmayan) tamamen uzaktan çalışma modeli (Achurh Consulting, 2021).

2.1.1. Eşzamanlı (Senkron) Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

Eşzamanlı tamamen uzaktan çalışma modelinde örgütün temel çalışma saatleri belirlenmiştir (ör. 10: 00-16: 00). Eşzamanlı yaklaşım zamanında iletişim, toplantı planlaması ve gerçek zamanlı etkileşim için daha kullanışlı bir modeldir (Achurh Consulting, 2021). Bu yöntemde iki veya daha fazla kişi gerçek zamanlı olarak bilgi alışverişi yapmaktadırlar. Doğal olarak günlük iletişimin çoğu modelin doğası gereği bu şekilde gerçekleşmektedir (Remote-How.com, 2021, s. 6).

Bu modelde, çalışanlar genel olarak aynı coğrafi bölgede¹ ikamet etmektedir ve gerektiğinde yüz yüze toplantılar düzenlenmektedir (Achurh Consulting, 2021).

2.1.2. Eşzamansız (Asenkron) Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

Eşzamansız tamamen uzaktan çalışma modelinde çalışanlar dünyanın herhangi bir yerinde yaşayabilir; iletişimleri ve çalışmaları zaman kısıtlamalarından bağımsızdır. Saat dilimlerinin önemi yoktur, çünkü bu modelde işlerin ilerlemesi için eşzamansız iletişime güvenilir. Çalışanlar dünya çapında birden fazla zaman diliminde yaşıyorsa, çalışma teorik olarak

¹ Ofisten yaklaşık olarak 80 km uzaklık aynı coğrafi bölge olarak değerlendirilmektedir (Choudhury, Foroughi ve Larson, 2019).

günün her saati devam edebilir (Achurh Consulting, 2021). Bu yöntemde iletişim, alıcının kendi zamanında yanıtlanabilecek mesajlar veya iletişimler bırakmaya dayanmaktadır (Remote-How.com, 2021, s. 7).

Eşzamanlı tamamen uzaktan çalışma modeli çalışanlara istedikleri zaman ve yerde çalışabildikleri için daha fazla esneklik sağlar. Global üyeliğe sahip kuruluşlar için bu model günün her saati üye / müşteri hizmetleri ve programları sunulmasına olanak tanır. Bu modelde işverenler, bazı yerlerde yaşamının daha düşük maliyetlerinden yararlanarak çalışanın bulunduğu yere göre maaş teklif edebilirler. Esneklik ve 24 saati kapsama bu modelin iki temel avantajı olsa da bu modelde başarıyı garantilemek için politikalara ve protokollere özel önem verilmelidir. Modelin işlemesi noktasındaki en önemli görev ise şüphesiz yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, çalışanların beklentilerinin karşılanmasını sağlamalı, zamanlarını ve kişisel sınırlarını desteklemeli ve korumalıdır (Achurh Consulting, 2021).

2.2. Kısmen Uzaktan Çalışma

Kısmen uzaktan çalışma modelinde, örgütte çalışan tüm (veya hemen hemen tüm) personel yönetimin belirttiği şekilde haftada birkaç gün uzaktan çalışır. Bu model, çalışanların ekipleri veya proje grupları ile koordineli olarak ofiste bulunması anlamına gelebilir, her alt birim bazında çalışan döngüsü kendi içerisinde gerçekleşebilir (Achurh Consulting, 2021).

Bu modelde esas olarak bir ofis konumundan çalışılır, ancak bu konum her ekip üyesi için farklılık gösterebilir. Ekibin bazı üyeleri tamamen uzaktan da çalışabilir (Remote-How.com, 2020b, s. 9). Kısmen uzaktan çalışma modelini benimseyen bazı kuruluşlar, otelcilik yaklaşımını ofis alanlarında kullanırlar. Yani, çalışanlar (veya yöneticileri) ofiste ne zaman çalışacaklarını seçerler ve bazı durumlarda o günler veya haftalar için bir çalışma alanı rezerve edebilirler. Bu modeli benimseyen örgütlerde, tüm çalışanlar eğitilmiş ve uzaktan çalışma konusunda rahat olduğundan, kısmen uzaktan çalışma modeli, çalışanları olası veya nihai olarak tamamen uzaktan çalışmaya yönelik bir geleceğe hazırlar (Achurh Consulting, 2021).

2.3. Hibrit Uzaktan Çalışma Modeli

Hibrit uzaktan çalışma modelinde, bazı çalışanlar neredeyse her zaman ofiste çalışırken bazıları da neredeyse her zaman uzaktan çalışır (Belirlenen grupların tipik olarak kalıcı bir konumu vardır- uzaktan veya ofiste). Bu modelde, yönetim, çalışanların nerede çalışacaklarını belirleyebilir veya

onlara istedikleri işyerini seçme özgürlüğü verebilir. Ayrıca çalışanlarının faaliyet gösterdiği coğrafi dağılım veya saat dilimlerinin kapsamı etrafında sınırlar koymayı seçebilir (Achurch Consulting, 2021).

Pandemi döneminde Türkiye’deki birçok kurum ve kuruluş devletin aldığı tedbirlere uygun olarak, özellikle sokağa çıkma kısıtlaması getirilen dönemlerde, hibrit uzaktan çalışma modeli ile hizmet vermek zorunda kalmışlardır. Getirilen tedbirlerde ikamet edilen yerleşim sınırlarından ayrılmamak şartı getirilmiş, devlet yönetimi tarafından özellikle okul çağında çocuğu olan çalışan kadınlar için ve kronik hastalığı olan çalışanlar için kolaylıklar sağlanmış ve belirli düzeylerdeki yöneticiler uzaktan çalışmadan muaf tutulmuşlardır (Cumhurbaşkanlığı, 2020, 2021).

Hibrit uzaktan çalışma modelinin bir politika olarak sürekli uygulanması durumunda ofis ihtiyacı, personel taşıma maliyeti, yiyecek-içecek hizmetleri maliyeti gibi operasyonel maliyetler azalırken, çalışanların uzaktan çalışmalarını sağlayacak donanım maliyetleri artacaktır.

Diğer taraftan hibrit uzaktan çalışma modeli, örgütün bulunduğu coğrafi bölge dışındaki yetenekli personellerin işe alınmasına da imkan vermektedir. Modelde yöneticilerin en çok dikkat etmeleri gereken konu, uzaktan çalışanlar ile ofiste çalışanlar arasındaki yönetim dengesinin iyi bir şekilde sağlanması gerektiğidir. Bu da yöneticilerin hibrit bir ekibi nasıl yönetmeleri gerektiği ile ilgili beceri ve bilgilerine bağlıdır. Uzaktan çalışanlar, kendilerini soyutlanmış ve döngünün dışında hissedebilir ve ofiste çalışan meslektaşlarıyla aynı erişim fırsatlarına sahip olamayabilirler. Ofiste çalışanlar ise uzaktan çalışan personelin çalışma şartlarını kıskanabilir, çalışma şartlarını kıyaslama davranışı içerisine girebilirler (Achurch Consulting, 2021). Yöneticiler tüm bu sorunları çözebilmek için farkındalık seviyesi yüksek bir şekilde gözlemlerini gerçekleştirmeli, çalışanlar arasında adil davranmalı ve insan kaynakları (İK) politikalarını bu doğrultuda güncelleyerek uzaktan çalışan personel ile ofiste çalışan personelin koşul ve şartlarını eşitlemelidir. Yöneticiler, başarılı olabilmek için gerekli iletişim ve proje yönetimi araçları konusunda bir anlayışa ve eğitime (Davis, 2020) sahip olmalıdır.

Hibrit uzaktan çalışma modeli, kısmen uzaktan çalışma modeline oldukça benzediği halde farklı bir ofis ve uzaktan çalışan karışımını ifade etmektedir. Yani, hibrit uzaktan çalışma, kısmen uzaktan çalışmaya göre daha fazla esneklik sağlar ve uzaktan çalışma ilkelerini uygulamak için daha büyük bir fırsat sunar. Örneğin, hibrit uzaktan çalışma modelini benimseyen bir örgüt, aynı anda, esas olarak tamamen uzaktan çalışma modelini

benimseyen ekipleri ve ofiste çalışan başka ekipleri istihdam edebilir. Ayrıca hibrit uzaktan çalışma modelinde, örgütlerin eşit sayıda uzaktan çalışanı ve ofiste çalışanı olabilir. Bu farklılıklar hibrit uzaktan çalışma modelinin avantajlarıdır (Remote-How.com, 2020b, s. 9).

Hem işverenler hem de çalışanlar için sağlanan faydalar sayesinde hibrit çalışma düzenlemelerinin salgından sonra da devam etmesi beklenmektedir (Mortensen ve Haas, 2021).

2.4. Kısmen Uzaktan ve Hibrit Uzaktan Çalışma Modellerinde Çalışma Yeri Önceliği Seçimi

Kısmen uzaktan ve hibrit uzaktan çalışma modellerinde çalışma yeri önceliğine göre genel olarak iki ana tür vardır: ofis öncelikli ve uzaktan öncelikli çalışma modelleri. Modellerde, çalışanların genel çalışma durumları ve zamanları örgütün seçtiği çalışma modeline göre konumlandırılmaktadır.

2.4.1. Ofis Öncelikli Çalışma

Ofis öncelikli bir işyerinde çalışanların büyük çoğunluğu ofisten çalışır. Modele göre işverenler, çalışanların zamanlarının büyük bir kısmının iş yerinde geçirilmesini beklemektedir. Ancak bu zamanın küçük bir bölümünde uzaktan çalışmaya da izin verilebilmektedir (Achurh Consulting, 2021; Sowierszenko, 2020).

Ofis öncelikli bir işyerinde, genellikle belki haftada bir gün veya ayda 16-24 saat olmak üzere, uzaktan çalışmak için belirli bir süre ayrılır. Bu modelin esnekliği, evde kişisel sorunlar ortaya çıktığında tatil veya hasta olma süresini kullanma ihtiyacını azaltmak, çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek ve işe gidip gelme yüklerini azaltmak için yarar sağlayabilmesidir (Achurh Consulting, 2021). Bu modelde yöneticilerin tutumuna göre çeşitli uzaktan çalışma zamanları belirlenebilmektedir. Genellikle, bir “ev ofis günü” almanın belirli bir ekibin yöneticisi tarafından onaylanması gerekmektedir (Sowierszenko, 2020).

Bu modeli kullanan kuruluşlar büyük olasılıkla uzaktan çalışma modelini benimsemek yerine, uzaktan çalışmanın avantajlarından çalışanlarını faydalandırmak amacıyla bu modeli benimserler. Model, “Bir seçenek olarak uzaktan çalışma”, “Uzaktan izinli”, “Uzaktan toleranslı”, “Ara sıra evden çalışma”, “Ofis tabanlı”, “Uzaktan esneklikle ofis tabanlı” gibi birçok isimle bilinmektedir (Achurh Consulting, 2021).

2.4.2. Uzaktan Öncelikli Çalışma

Uzaktan öncelikli bir işyerinde, çalışanların çoğu bir kural olarak uzaktan çalışır. Bu modeli benimseyen örgütlerde, işin doğası gereği operasyonel ihtiyaçlara (özel ekipmanlar, toplantı odaları, vb.) günlük erişim ihtiyacı duyanlar gibi yalnızca birkaç çalışan ofis ortamında çalışmaktadır (Achurch Consulting, 2021). Modelde, çalışanların büyük çoğunluğu uzaktan çalışma koşullarına uygun olarak büyük olasılıkla zamanlarının çoğunu ofiste ortamında geçirmek zorunda değildir (Sowierszenko, 2020).

3. UZAKTAN ÇALIŞMA POLİTİKALARI VE YÖNETİM UYGULAMALARI

Uzaktan çalışmanın proaktif bir şekilde uygulanması, örgüt politikalarının dağınık bir iş gücünün ihtiyaçlarına uyacak şekilde güncellenmesini gerektirebilir. Örgütler mevcut politikalarını yeniden gözden geçirirken, kendileri için hangi uzaktan çalışma modelinin doğru olduğu, örgüt kültürünün yeni çalışma modeline nasıl uyumlaştırılacağı, hangi İK politikalarının güncellenmesi gerektiği, uzaktan çalışmaya uygun yeni eğitimlerin neler olduğu, sağlıklı bir uzaktan çalışma ortamının nasıl sağlanacağı, çalışanların rekabet halindeki iş ve yaşam önceliklerini yönetmelerine nasıl yardımcı olunacağı, çalışanların güveninin ve hesap verebilirliğinin nasıl geliştirileceği ve uzaktan çalışanlarda izolasyon duygusunun önlenmesi için alınacak tedbirler konularında (Makarius ve diğerleri, 2021) detaylı planlamalar yapmak zorundadır.

Örgütler, çalışanların esenliğini sağlamak ve üretkenliğini sürdürmek zorundayken aynı zamanda örgüt genelinde uzaktan çalışmanın uygulanması için dikkate alınması ve uyarlanması gereken alanlardaki eylemlerinin envanterini oluşturmalıdır (ILO, 2020, s. 6). Angajman kuralları belirlenirken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar; nasıl iletişim kurulacağı, ne zaman iletişim kurulacağı ve en iyi işbirliğinin nasıl sağlanacağıdır.

3.1. Uzaktan Çalışma Politikaları

Uzaktan çalışma politikaları kapsamında ilk olarak hangi uzaktan çalışma modelinin örgüte en uygun model olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bir önceki bölümde belirtilen modeller çerçevesinde, örgüt, tamamen uzaktan çalışma, kısmen uzaktan çalışma ve hibrit uzaktan çalışma seçeneklerinden hangisinin kendi örgüt yapısına en uygun model olduğunu

belirlemelidir. Bu konuda en uygun politikanın belirlenebilmesi için “işin doğası”, “çalışanların deneyim düzeyi” ve “çalışan tercihleri” konularındaki stratejik hususlar dikkate alınmalıdır (Makarius vd., 2021).

İşin doğası kapsamında farklı senaryolar planlamaya başlamak ve işlerin nasıl yürütüleceğini belirlemek için öncelikle iş kolu liderlerini ve bilişim teknolojileri, insan kaynakları, iletişim ve hizmet araçları konularında yetkilileri içeren fonksiyonlar arası bir ekip oluşturularak etkilenebilecek işlerin ve görevlerin haritası çıkartılmalıdır (Yost, 2021). Bu noktada;

1) Hangi görevlerin iş yerinde fiziksel varlığa ihtiyaç duyulmadan kısmen de olsa yapılabilirdiği?

2) Hangi görevlerin ofis dışında hiçbir şekilde yapılamadığı?

3) Hangi görevlerin ofis dışında yapılabilirdiğinden emin olunamadığı?

konularına açıklık getirilmelidir. Uzaktan yapılamayacağı düşünülen belirli işlerle ilgili potansiyel olarak yanlış sayılan varsayımların üzerine gidilmelidir (Yost, 2021). Başkalarıyla büyük ölçüde işbirliğine veya koordinasyona dayanmayan bağımsız görevler uzaktan çalışma için idealdir (Srikanth ve Puranam, 2011, ss. 6–9). Yüksek düzeyde işbirliği gerektiren çalışmalar da uzaktan başarılı olabilir ancak bunları yönetmek için daha fazla çaba gerektiği unutulmamalıdır. Açıkçası, bazı işler uzaktan gerçekleştirilemez, ancak bunlar düşünüldenden daha az olabilir (Makarius vd., 2021).

Çalışanların deneyim düzeyi kapsamında, işe yeni başlayan çalışanların veya yakın zamanda terfi ettirilenlerin hem ilişkiler kurmak hem de ofis ortamında daha kolay özümsenebilecek örtük bilgileri kazanmak için genellikle ofiste çalışmasına öncelik vermek gerekebilir. Ayrıca çalışanların uzaktan çalışma tercihleri ve kişiliklerindeki farklılıklar göz önünde bulundurulmalı (Gurchiek, 2020), bireysel tercihler dönemsel olarak oluşan şartlara göre yeniden gözden geçirilmelidir (Ciampa, 2021). Uzaktan çalışırken insanları yönetmek her zaman daha zordur. Dolayısıyla, yöneticilerin işe dönüş planı hakkında ne düşündükleri özel bir ağırlık taşımali ve onlara rapor veren kişilerin görüşlerinden daha fazlasını içermelidir (Ciampa, 2021). Ancak, hangi çalışanın uzaktan çalışmaya devam edeceğine karar vermenin yalnızca İnsan Kaynakları (İK) liderliğinde bir karar olamayacağı gerçeğinden hareketle çalışanlardan fikir alınması da oldukça önemlidir (Gurchiek, 2020).

Uzaktan çalışma politikaları kapsamında ikinci olarak örgüt kültürünün yeni çalışma modeline nasıl uyumlaştırılacağına yönelik çalışmalar

yapılmalıdır. Bu çerçevede, güçlü sosyal ve öğrenme ortamları oluşturulmalı, takımlara odaklanılmalı, kültürel yapı iyileştirilmelidir (Lovegrove, 2020). Organizasyon için önemli olan normlar, değerler ve varsayımlar hakkındaki bilgileri yaymak dağıtılmış bir işgücü ile daha zor hale gelmektedir. Örgüt kültürünün sanal ortamda sürdürülebilmesi için; ortak deneyimler oluşturabilecek özel öğle yemekleri düzenlenmesi, paylaşılan değerlerin çalışanlara ulaşip ulaşmadığını kontrol edebilecek durum kontrol anketleri yapılması ve kuruluş için önemli olan programlar ve girişimler hakkında bilinçli iletişimler gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Makarius vd., 2021). Bu doğrultuda, her ay, belirlenen bir günde, tüm çalışanların ofiste fiziksel olarak bulunması, düzenli olarak ortak konferanslar, eğitim programları, uygulama toplantıları, performans değerlendirme komiteleri ve müşteri hizmetleri ekipleri ile toplantılar yapılması modern işletme kültürünü çerçeveleyen, sosyal bağlılığın ve öğrenmeye bağlılığın oluşturulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olan mekanizmalardır (Lovegrove, 2020).

Uzaktan çalışma politikaları kapsamında üçüncü olarak İK politikalarının güncellenmesi gelmektedir. Tamamen uzaktan veya hibrit çalışmayı düşünen şirketlerin çeşitli insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını değiştirmesi gerekebilir (Makarius vd., 2021):

1. İşe alma stratejilerinin, potansiyel adaylar için kendi kendini motive etme, inisiyatif alma ve etkili sanal iletişim gibi yeni veya farklı becerilere ve yetkinliklere odaklanması gerekebilir.
2. Uzaktan çalışmak için maaşların ayarlanması ve ücreti coğrafi ofislere göre ölçeklendirmek gibi tazminat kararlarının dikkate alınması önemlidir.
3. Fayda programları, geleneksel tesis içi avantajlardan daha uzak seçeneklere geçişi yansıtacak şekilde uyarlanabilir. Örneğin, ücretsiz sağlanan spor salonu üyeliği avantajının yerine ücretsiz online egzersiz sağlayan bir platform aboneliği planlanabilir.

Uzaktan çalışma politikaları kapsamında dördüncü olarak yeni eğitimlerin planlanması gelmektedir. Örgütler, uzaktan çalışmanın sosyal ve ilişkisel yönlerinde eğitimin en az teknoloji ve şirket politikaları eğitimi kadar önemli olduğunu giderek daha fazla fark etmektedir. Örgütlerin, uzaktan çalışmayı geliştirdiği bilinen ilişkisel beceriler (çalışma normları oluşturma, güven oluşturma, etkili sanal iletişim modelleri ve sosyal unsurları sanal iş ilişkilerine dahil etme) hakkında eğitim vermeleri tavsiye edilmektedir (Makarius vd., 2021). Örgütler, zor sorunları çözmek için

giderek artan bir şekilde kitle kaynak kullanımına yönelmeyi (Riedl ve Woolley, 2017) tercih etmektedir.

Uzaktan çalışma modelini benimseyen örgütlerde bazı çalışanlar aşırı üretkenlik, ZOOM yorgunluğu, yalnızlık duyguları ve iş ile oyun arasındaki bulanık çizgiler gibi ortaya çıkan zorluklarla karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle, uzaktan çalışma modelini benimseyen örgütler çalışanlarını giderek daha iyi anlamaya çalışmalı ve çalışan refahını iyileştirmeye daha fazla önem vermelidir (Deloitte, 2020, s. 2).

3.2. Uzaktan Çalışmada Yönetim Uygulamaları

Örgütler, uzaktan çalışma politikalarına ek olarak, yönetim uygulamalarını ve davranışlarını uzaktan çalışma ortamına uyarlamak zorundadır. Bu kapsamda, sağlıklı bir uzaktan çalışma ortamının sağlanması, çalışanların iş ve yaşam önceliklerini yönetmelerine yardımcı olunması, çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması ve çalışanların bilinçli olarak örgüte bağlanmasının sağlanması yönetimin en önemli görevlerindendir (Makarius ve diğerleri, 2021).

Öncelikli olarak sağlıklı bir uzaktan çalışma ortamını oluşturabilmek için mevcut bilgi teknolojisi (BT) donanımlarının ve yazılımlarının denetlenmesi ve bu araçlara erişim ve kullanım konusundaki açıkların kapatılması gerekmektedir. Ayrıca, bir iletişim protokolünün/planının ana hatlarıyla belirlenmesi gerekmektedir: Hangi personele nasıl ulaşılabileceği (örneğin tüm iletişim bilgilerinin tek bir yerde toplanması, birincil iletişim kanallarının belirlenmesi; e-posta, anlık mesajlaşma ve telefon gibi), çalışanların müşterilere nasıl tepkiler vereceği, ekiplerin ne zaman ve nasıl koordine edileceği ve toplanacağı konuları bir protokol dahilinde yürütülmelidir. Diğer taraftan uzaktan çalışmada performans ölçmenin yollarını belirleyebilmek iş verimliliği açısından oldukça önemlidir (Yost, 2021). Böylelikle uzaktan çalışmayı teşvik edici olumlu bir örgütsel iklim² oluşturulmuş olacaktır (Schneider, Ehrhart ve MacEy, 2013).

Yönetim uygulamaları kapsamında ikinci olarak, çalışanların iş ve yaşam önceliklerini yönetmelerine yardımcı olunması gerekmektedir. Çalışma ve çalışmama arasındaki sınırı yönetmek, genellikle rollerin entegrasyonu veya bölünmesi olarak adlandırılan birden fazla yaşam rolü arasındaki sınırı bulanıklaştırmak veya keskinleştirmek için karar vermeyi

² Örgütsel iklim, örgütsel kültürden farklıdır ve çalışanların çalışma ortamları hakkındaki algılarını ifade eder (Makarius ve diğerleri, 2021).

gerektirir (Rothbard ve Ollier-Malaterre, 2016, s. 109). Bu husus uzaktan çalışmada özellikle önemlidir. Örnek olarak, çocuk sahibi olan veya evde bakmakla yükümlü olduğu kişiler bulunan çalışanların ya işlerine sabah çok erkenden başlayarak ya da gece geç saate kadar çalışarak ve aralarda çocuk bakımı, ev işleri, evde eğitim-öğretim, vb. için molalar vererek iş gününü daha küçük bölümlere ayırmaları ve işlerini bitirmek için gün içinde ek süre yaratmaları gerekmektedir (ILO, 2020, s. 6).

Tablo 1. Çok Boyutlu Bütünleşme ve Bölünmenin Sürekliliği Tablosu

Sınır Türü	Bütünleşme ve Bölünmenin Sürekliliğinin Koordine Edilmesi
	 (-) Bölünme Bütünleşme (+)
Fiziksel/Mekânsal	Özel bir çalışma alanına sahip olabilmek
Zamansal	Uzaktan çalışma ortamında çalışmak için uygun zamana sahip olabilmek
Bilişsel	Kişinin kendi bilişsel planlamaları
Davranışsal	Başka bir meşgale ile ilgilenirken çalışıyormuş gibi görünmek
Duygusal	Çalışanın duygu durumu
Psikosomatik	Psikolojik durumun getirebileceği rahatsızlıklar
İlişkisel/Kişilerarası sınırlar	İletişim için doğru zamanların belirlenmesi

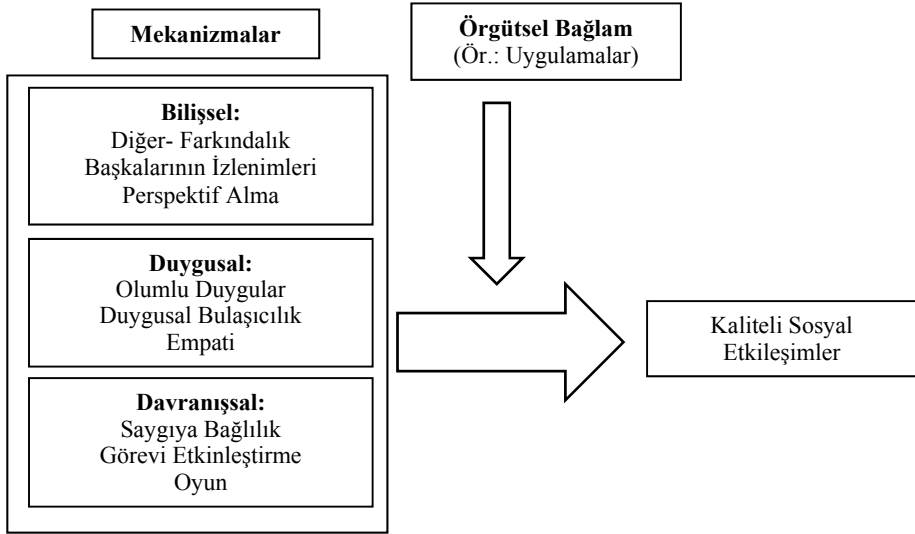
Kaynak: (Rothbard ve Ollier-Malaterre, 2016, s. 113)

Tablo 1’de görüldüğü üzere, çalışanların, uzaktan çalışmaya uygun olarak sosyal sınırlarını ve yaşamlarını değiştirmeleri (Kossek, Lautsch ve Eaton, 2006) uzaktan çalışmadan verim alınması açısından oldukça önemlidir. Örgüt yönetimleri bu sınırlar konusunda çalışanlarını bilgilendirmeli ve kontrol etmelidir.

Yönetim uygulamaları kapsamında üçüncü husus olan çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması kapsamında, örgüt, çalışanlarına cezalandırılma veya dışlanma korkusu yaşamadan konuşabilecekleri, yardım isteyebilecekleri ve fikir önerebilecekleri bir ortamı tesis etmek ve bu ortamda çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak zorundadır. Psikolojik olarak güvende hissetmek uzaktan çalışma ortamında oldukça değerlidir ve yöneticiler çalışanları bu konuda desteklemelidir (Makarius vd., 2021).

Yönetim uygulamaları kapsamında dördüncü husus çalışanların bilinçli olarak örgüte bağlanmasının sağlanmasıdır. Örgütler, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için kaliteli sosyal etkileşimlerin artmasını sağlamalıdır.

Şekil 2. Kaliteli Sosyal Etkileşimler İnşa Etmek İçin Mekanizmaların Kavramsal Modeli



Kaynak: (Stephens vd., 2012)

Kaliteli sosyal etkileşimler, işyerinde bireysel çalışanlar ve kuruluş için faydalı sonuçlar sağlayan kısa vadeli, olumlu etkileşimlerdir. Bilişsel, duygusal ve davranışsal mekanizmalarla inşa edilen ve güçlendirilen kaliteli sosyal etkileşimler bireysel ve kurumsal performansı etkiler, çünkü bunlar (Stephens ve diğerleri, 2012, ss. 1–3):

- Bireysel işleyişi iyileştirir (ör. Bilişsel işlem hızı, hafıza ve bağışıklık sistemi)
- Çalışanların zorluklardan kurtulmasını ve değişime uyum sağlamasını kolaylaştırır (örneğin, kariyerlerindeki geçişler sırasında)
- Bireylerin kuruluşlarına bağlılık duymalarına ve bu bağlılıkları geliştirmelerine olanak tanır
- Öğrenme ve karşılıklı sorgulama anları yaratır (ör. örgütsel değişim sırasında)
- Başarısızlıklardan kazanılan deneyimlerin birim düzeyinde daha fazla öğrenmeye katkıda bulunmasını sağlayabilecek psikolojik güvenlik ortamını ve güveni teşvik eder
- Örgüt genelinde artan işbirliği ve güvenilirliğin birlikte hareketini ortaya çıkarır
- Organizasyonel süreçleri iyileştirir (ör. Koordinasyon ve hata tespiti)

Araştırmalar, şefkat veya ilgi gösterilmesi gibi küçük miktarlarda yüksek kaliteli sosyal etkileşimlerin bile stresi azaltabileceğini ve refahı artırabileceğini göstermektedir. Bu etkileşimlerin gün boyunca tekrar tekrar yaşanması bir aidiyet duygusu sağlayabilmekte ve genellikle uzaktan çalışmayla ilişkilendirilen izolasyon duygularını hafifletmektedir (Makarius vd., 2021).

Bütün bu açıklamalar ışığı altında, iş yükü, görevler ve son tarihler dahil edilerek yönetim uygulamalarının tamamının uzaktan çalışmaya göre ayarlanması oldukça önemlidir. Örgütler, bu ayarlamayı gerçekleştirebilmek için önlem olarak bazı adımlar atmalıdırlar (ILO, 2020, ss. 6–7):

- Çalışanlardan, uzaktan çalışmaya yönelik, ilk amirleri ile görüşülerek kararlaştırılması gereken bireysel bir çalışma planı hazırlamaları istenmelidir. Bu çalışma planları, güncel çalışma planlarını ve ilgili usulleri ikame etmek yerine onları tamamlamalıdır veya mevcut çalışma planları yeni gerçekliğe uyacak biçimde düzeltilmelidir.
- Öncelikleri netleştirmek ve mevcut koşullarda zorunlu veya gerçekçi olmayan işlerin önceliğini azaltmak gerekmektedir.
- Çalışmaya müsait olanları bildirecek ortak bir sistem kararlaştırarak, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının buna uyması sağlanmalıdır.
- Büyük ekipler, yönergelerin ve görevlerin kolay uygulanabildiği daha küçük işlevler arası ekipler halinde bölünmelidir (her birinin net bir misyona ve raporlama hattına sahip olduğu).
- Tükenmişlik riskini tespit etmeye yönelik erken uyarı sistemi görevi görecek biçimde, çalışanları, aşırı yük altında olduklarını hissettiklerinde bunu paylaşmaya teşvik etmek ve görevlerin veya ekip üyelerinin ne zaman yeniden tayin edileceğini şeffaf bir şekilde paylaşmak gerekmektedir.
- Aşırı zorlanmayan çalışanları, potansiyel olarak aşırı zorlanan ekiplerde görevlendirmek için çalışanlar arasında beceri haritalaması yapmak gerekmektedir.
- İşin nasıl yapılacağı hakkında konuşmak gerekmektedir. Çalışanlara en üretken, enerjik ve odaklanmış hissettiği anlarda nasıl çalıştıklarını sormak ve çalışanları, mümkün olduğunca bu biçimde çalışmaya teşvik etmek oldukça faydalıdır.
- Çalışanlardan, günlük rutinlerini kendileri için uygun biçimlerde nasıl değiştirdiklerine ilişkin örnekler vermelerini istemek oldukça faydalıdır.

- Özel işlerin yerine getirilmesi için çevrimdışı zamana da ihtiyaç olduğunun farkında olmak gerekmektedir.

Benzer olarak, Neeley (2020) tarafından önerilen ipuçları (Eriksson ve Petrosian, 2020, ss. 12–13) da örgütlerin uzaktan çalışma örgütlenmeleri için oldukça önemli ve faydalıdır:

1. Altyapının kurulması ve çalışanların ihtiyaç duydukları araçlara (yazılım, donanım, internet, vb.) erişebildiğinin kontrol edilmesi oldukça önemlidir.

2. Uzaktan çalışmaya uygun ritüeller geliştirilmesi ve günün disiplinli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Örnek olarak, iş günü için başlangıç ve bitiş saatleri yeniden ayarlanmalıdır.).

3. Çalışma ekipleri ile toplantılar yapılmalı ve uzaktan çalışma hakkında bilgilendirmelerde bulunulmalıdır. Ek olarak, toplantı gibi etkinliklerin nasıl ve ne sıklıkla yapılandırılması gerektiğine dair bir diyalog oluşturulmalı ve bu toplantılarda resmi gündem dışında iş arkadaşları arasında gayri resmi sohbet teşvik edilmelidir.

4. Çalışanların odaklanmış, bağlı ve mutlu kalmalarını sağlamak için araçlar geliştirilmelidir (Örnek olarak egzersiz yapımları teşvik edilmelidir.).

5. İyi bir uzaktan çalışma kültürü oluşturmak için tüm çalışanlar sürecin içinde tutulmalı ve kimsenin dışlanmış hissetmediğinden emin olunmalıdır.

6. Çalışanlara güvenilmeli ve güven duyulduğu hissettirilmelidir. Özellikle yeni çalışma koşulları altında bile her zamanki gibi çalışacaklarına güvenilmelidir. Bu konu ile ilgili performans izlenmeli ve sonuçlar değerlendirilmelidir.

7. Çalışanların çalıştığı saatler konusunda esnek olunmalıdır. Uzaktan çalışma ile çocuk bakımı ve gün içindeki diğer kesintiler gibi sorunlar kaçınılmaz olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların, iş için en iyi zamanları belirlemelerine yönelik toplantılar düzenlenmelidir.

8. Uzaktan çalışma modeline uyma konusunda sorun yaşayan çalışanlar var ise onlarla iletişim kurulmalı ve diğer çalışanlar da sorun yaşayan çalışanlarla iletişim kurmaya teşvik edilmelidir.

9. Örgüt liderleri, umut aşlamak için görünür ve ulaşılabilir olmalıdır.

4. SONUÇ

Tarihsel olarak uzaktan çalışmayı uygulayan bir örgütün durumu, örgüt tarafından resmi olarak çerçevelenen gösterişli kurumsal destek düzeyi ile uzaktaki çalışanlar tarafından ifade edilen bireysel destek algıları arasındaki etkileşim hakkında içgörüler sunmuştur. Covid-19 salgınıyla birlikte uzaktan çalışma "yeni normal çalışma modeli" haline gelmiştir veya alternatif olarak "normale" dönüşten bağımsız olarak iş organizasyonu üzerinde kalıcı bir iz bırakmıştır. Pandeminin çoğu düzeyde tetiklediği radikal değişiklikler, ofisten ve uzaktan çalışma ile ilgili birçok uygulama ve düzenlemenin geçmiş değerlere dönmesini engelleyecek düzeyde (Errichiello ve Pianese, 2021, s. 222) çalışma hayatına etki etmiştir ve etki etmeye devam etmektedir.

Yeni normal çalışma modeli haline gelen uzaktan çalışma karşısında örgütler, uzaktan çalışmanın örgütlenmesinde kendilerine ve bulundukları sektöre uyan en iyi modeli benimsemeli ve politikalarını bu doğrultuda yönlendirmelidirler.

Pandemi sonrası dönemde, ofiste çalışmanın önündeki zorunlu engellerin tamamen ortadan kalkmaya başlaması ile örgütlerin uzaktan çalışma modellerinden birini benimseme ve uygulama hakkında stratejik kararlar almaları gereken bir paradoks ortaya çıkmaktadır.

Bilinçli olarak kendilerini uzaktan çalışmaya hazırlayan örgütlerin kendilerine uygun geliştirilmiş politikalar ve yönetim uygulamaları ile rekabet avantajı sağlayabilecekleri şüphe götürmez bir gerçekliktir.

Sektörel olarak dış kaynaklı çağrı merkezleri, müşteri hizmetleri, telefonla iletişim, yayıncılık, halkla ilişkiler, pazarlama, araştırma ve bilgi hizmetleri, BT ve yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütler tamamen uzaktan çalışmayı benimseyebileceklerdir (Alexander, de Smet ve Mysore, 2020). Ancak diğer sektörlerdeki örgütler için tamamen uzaktan çalışmaya uygulanabilir bir seçenek değildir.

Uzaktan çalışmaya geçiş kapsamında; çalışma sürelerini uzaktan çalışanların yönetmesi gerektiği (buna zaman egemenliği denmektedir), uzaktan çalışanların iş yükü ve performans standartlarının işverenin mekanındaki benzer çalışanlarınkilere eşdeğer olduğu (European Social Partners, 2002), uzaktan çalışanların işverenin mekanında çalışanlarla aynı yasal korumadan yararlandığı, verilerin korunması, gizlilik, sağlık ve güvenlik, işlerin örgütlenmesi, eğitime erişim vb. ana alanların uzaktan çalışmaya uyarlanması veya uzaktan çalışmaya uygun olarak yeniden

tanımlanması ve çalışanların aile ve bakım sorumlulukları ile işverenlerin iş devamlılığı ve üretkenliği bakımından önceliklerinin uzlaştırılması (ILO, 2020, s. 7) uzaktan çalışmanın örgütlenmesindeki önemli hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hususlar, 2002 yılında yayımlanan ve uzaktan çalışmanın örgütlenmesine yönelik küresel anlamdaki en önemli rehber olan Avrupa Tele Çalışma Çerçeve Anlaşmasında (European Social Partners, 2002) ve 2006 yılında yayımlanan Avrupa Tele Çalışma Çerçeve Anlaşması Uygulama nihai raporunda (European Social Partners, 2006) açıkça belirtilmektedir.

Sonuç olarak örgütler, uzaktan çalışmaya geçişteki değişime yeterince hazırlıklı olmalı ve uzaktan çalışmaya geçişi kolaylaştırmak için kitabın bu bölümünde ele alınan konular çerçevesinde uzaktan çalışma örgütlenmelerini gerçekleştirmelidir.

KAYNAKÇA

- Achurch Consulting. (2020). How to Work Effectively When EVERYONE is Remote. Erişim adresi <https://www.achurchconsulting.com/blog/how-to-work-effectively-when-everyone-is-remote> (15.07.2021)
- Achurch Consulting. (2021). 6 Remote Work Models to Consider for Your Organization's Future. Erişim adresi <https://www.achurchconsulting.com/blog/6-remote-work-models-to-consider-for-your-organizations-future> (14.07.2021)
- Akbaş Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Remote Working Practices and the Factors Affecting Work Motivation During The Covid19 Pandemic Period). *Journal of Business Research - Turk*, 12(3), 3246–3260. doi:10.20491/isarder.2020.1037
- Alexander, A., de Smet, A., & Mysore, M. (2020). *Reimagining the Postpandemic Workforce: Pandemic-Style Working From Home May Not Translate Easily to A "Next Normal" Mix Of On-Site and Remote Working*. McKinsey Insights, (July), 1–9. Erişim adresi <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization#> (14.07.2021)
- Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları. *Çalışma ve Toplum*, 2021(2), 1099–1146.
- Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., & Larson, B. (2019). *Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility*. Harvard.
- Ciampa, D. (2021). *A CEO's Guide to Planning a Return to the Office*. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2021/02/a-ceos-guide-to-planning-a-return-to-the-office> (14.07.2021)
- Cumhurbaşkanlığı (2020). *Cumhurbaşkanlığı Genelgesi*, Resmi Gazete, Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/05/20200529M1-1.pdf> (14.07.2021)
- Cumhurbaşkanlığı (2021). *Cumhurbaşkanlığı Genelgesi*, Resmi Gazete, Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/04/20210414-5.pdf> (14.07.2021)

- Davis, J. (2020). *Tips to Stay Connected and Maintain Your Organization's Culture Virtually*. Achurc Consulting. Erişim adresi <https://www.achurchconsulting.com/blog/tips-to-maintain-organizational-culture-virtually> (14.07.2021)
- Deloitte. (2020). *Re-architecting Work Models Four Future Worlds of Work*. Deloitte. Erişim adresi <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architecting-work-models-111120.pdf> (14.07.2021)
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management*, 42(3), 346-387. doi:10.1177/1059601115619548
- Eriksson, E., & Petrosian, A. (2020). *Remote Work - Transitioning to Remote Work in Times of Crisis*.
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2021). The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era. *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* içinde (ss. 221–242). doi:10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013
- European Social Partners. (2002). *Framework Agreement on Telework* (2002). Erişim adresi <https://www.worker-participation.eu/EU-Social-Dialogue/Interprofessional-ESD/Outcomes/Framework-agreements/Framework-agreement-on-telework-2002>
- European Social Partners. (2006). *Implementation of the European Framework Agreement on Telework*. Unice.
- Gurchiek, K. (2020). *COVID-19 and Deciding Who Continues Working from Home*. SHRM. Erişim adresi <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/covid19-and-deciding-who-continues-working-from-home.aspx> (14.07.2021)
- Hinds, R. (2021). *The 5 Hybrid and Remote Work Models for Your Business* | Inc.com. Inc. Erişim adresi <https://www.inc.com/rebecca-hinds/the-5-hybrid-remote-works-models-for-your-business.html> (13.07.2021)
- ILO. (2020). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma*. Erişim adresi www.ilo.org/publns (13.07.2021)

- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. doi:10.1016/j.jvb.2005.07.002
- Lovegrove, N. C. (2020). *3 Tenets of a Strong Remote Culture*. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2020/12/3-tenets-of-a-strong-remote-culture?registration=success> (13.07.2021).
- Makarius, E. E., Larson, B. Z., & Vroman, S. R. (2021). *What Is Your Organization's Long-Term Remote Work Strategy?* Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2021/03/what-is-your-organizations-long-term-remote-work-strategy> (13.07.2021).
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). *Making the Hybrid Workplace Fair*. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair> (13.07.2021).
- Neeley, T. (2020). *15 Questions About Remote Work, Answered*. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered> (13.07.2021).
- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. doi:10.1145/358061.358068
- Öztürkoglu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129. doi:10.14514/byk.m.21478082. 2013.1/1.109-129
- Remote-How.com. (2020). *Remote work FAQ from Remote-how [2020 updated]*. remote-how.com. Erişim adresi <https://remote-how.com/guide/remote-faq> (13.07.2021).
- Remote-How.com. (2020). *The Remote Managers 2020*. Erişim adresi <https://remote-how.com/special/remote-managers-report-2020/results> (13.07.2021).
- Remote-How.com. (2021). *How to evaluate communication in your hybrid and remote company?*. Erişim adresi <https://remote-how.com/wp-content/uploads/How-to-evaluate-communication-in-your-hybrid-and-remote-company.pdf> (14.07.2021).
- Riedl, C., & Woolley, A. W. (2017). Teams vs. Crowds: A Field Test of the Relative Contribution of Incentives, Member Ability, and Emergent Collaboration to Crowd-Based Problem Solving Performance. *Academy of Management Discoveries*, 3(4), 382-403. doi:10.5465/amd.2015.0097

- Roe, D. (2020). *How to Make the Shift to Remote Work*. www.reworked.co. Erişim adresi <https://www.reworked.co/digital-workplace/building-a-new-model-for-remote-work> (13.07.2021).
- Rothbard, N. P., & Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary Management. T. D. Allen & L. T. de Tormes (Ed.), *The Oxford Handbook of Work and Family* içinde. Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational Climate And Culture. *Annual Review of Psychology*. Annual Reviews Inc. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Sowierszenko, M. (2020). *Different Remote Setups: Hybrid, Split, or Fully Remote Team. Which One Are You?*. remote-how.com. Erişim adresi <https://remote-how.com/blog/remote-team-setups> (13.07.2021)
- Spataro, J. (2020). *2 Years of Digital Transformation in 2 Months*. microsoft.com. Erişim adresi <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months> (13.07 2021)
- Srikanth, K., & Puranam, P. (2011). Integrating Distributed Work: Comparing Task Design, Communication and Tacit Coordination Mechanisms. *SSRN Electronic Journal*, 1–58. doi:10.2139/ssrn.1125924
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High-Quality Connections. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* içinde. Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0029
- Vroman, S., & Danko, T. (2021). *Leadership Strategies to Prepare for Post-Pandemic Recovery*. Fast Company. Erişim adresi <https://www.fastcompany.com/90598367/use-these-leadership-strategies-to-prepare-for-a-smart-recovery-post-pandemic> (14.07.2021)
- Yost, C. W. (2021). *Şirketinizin Acil Durumlar için Bir Uzaktan Çalışma Planı Var mı?*. 1–4. Erişim Adresi <https://hbrturk?ye.com/blog/s?rket?n?z?n-ac?l-durumlar-?c?n-b?r-uzaktan-cal?sma-plan?-var-m?> (14.07.2021)