



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:18.03.2022 ✓Accepted/Kabul:12.05.2022

DOI:10.30794/pausbed.1089662

Research Article/Araştırma Makalesi

Koroğlu, D. ve Semerciöz, F. (2022). "COVID-19 Pandemi Sürecinde Yönetim Fonksiyonlarının ve Örgüt Yapılarının Değişimi" *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 52, Denizli, ss. 129-146.

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE YÖNETİM FONKSİYONLARININ VE ÖRGÜT YAPILARININ DEĞİŞİMİ

Damla KÖROĞLU*, Fatih SEMERCİÖZ**

Öz

Tüm insanların sağlığını tehdit eden koronavirüs salgını (COVID -19) nedeniyle, tüm dünyada ve ülkemizde örgütlerin iş yapış şekilleri zorunlu olarak değişmeye başlamıştır. Bu dönemde çalışanların nasıl yönetileceğine dair yol haritasının hazırlanması, motivasyon ve iş devamlılıklarının sağlanması, çıktılarının kontrol edilmesi gibi süreçler yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Bu bağlamda, bu çalışmada COVID-19 pandemisi ile başlayan süreçte yöneticilerin sorumluluklarının nasıl değiştiği, yönetim ve organizasyon uygulamalarına nasıl devam ettikleri ve değişen çalışma koşullarıyla yönetim ve örgütlerin nasıl farklılaşacağına dair bulgulara yer verilmektedir. Araştırmanın amacı kapsamında katılımcılarını Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan ve pandemi sürecinde uzaktan çalışma biçimini deneyimlemiş işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımı ile yürütülen çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda "Dijitalleşmenin hızlanması", "Operasyonel maliyetlerin ve operasyonlarının değişimi", "Değişen sosyolojik ve psikolojik faktörler" ve "Örgütlerde yeni normal" temaları ortaya çıkmıştır. Bu temalar ışığında uzaktan çalışma döneminde yönetim faaliyetlerinin nasıl değiştiğine ve yeni çalışma normalinin nasıl olacağına dair bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Uzaktan çalışma, COVID-19, Yöneticilik, Yönetim fonksiyonları, Örgüt yapıları.*

CHANGE OF MANAGEMENT FUNCTIONS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract

Due to the coronavirus epidemic (COVID-19) that threatens the health of all people, the way organizations do business all over the world and in our country has necessarily begun to change. In this period, processes such as preparing the road map on how to manage the employees, ensuring motivation and business continuity, and controlling the outputs are under the responsibility of the managers. In this context, this study includes findings on how managers' responsibilities have changed, how they continue their management and organizational practices, and how to differentiate management and organizations with changing working conditions in the process starting with the COVID-19 pandemic. The participants of the research are managers who work in different sectors in Turkey and have experienced remote working. Content analysis method was used in the study conducted with a qualitative research approach. As a result of the analysis of the data obtained from the semi-structured interviews, "Acceleration of digitalization", "Change of operational costs and operations", "Changing sociological and psychological factors" and "New normal in organizations" themes are emerged. In the light of these themes information has been obtained about how the management activities have changed during the remote working and how the new working normal will be.

Keywords: *Remote working, COVID-19, Management, Management functions, Organizational structures.*

*Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Avcılar Kampüsü, İSTANBUL.
e-posta:damla.koroglu@istanbul.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-9749-3152>)

**Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Avcılar Kampüsü, İSTANBUL.
fsemerci@istanbul.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-6406-8915>)

1.GİRİŞ

Çin’de başlayan ve tüm dünyaya hızla yayılan Koronavirüs salgını, sosyal, ekonomik ve psikolojik olarak herkesi etkileyen ve tüm ülkeleri risk altına sokan bir tehdit yaratmıştır. 2021 Kasım ayı itibariyle tüm dünyada 258 milyonun üzerinde vaka ve 5 milyonun üzerinde hayatının kaybeden kişi sayısı kaydedilmiştir. Yine 2021’in ikinci çeyreği itibariyle aşya erişimin rahat olduğu ülkelerde ekonomik faaliyetlerde normalleşmeye gidilse de, gelişen ve gelişmekte olan, görece aşya erişimin daha zor olduğu ülkelerde vaka ve ölüm sayıları yine artış göstermiş ve ekonomik toparlanmanın hızı yavaşlamıştır. Bu bağlamda genel ekonomik göstergeler Covid – 19’un ekonomik sonuçlarının tüm dünyada küresel ticaret anlamında 2023’ün sonundan önce kriz öncesi seviyelere dönmeyeceği yönündedir. Tüm ülkelerin ekonomilerinin temelini oluşturan işletmeler ve işletme çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlığı ise hala risk altında olup, hastalık ya da ölüm gibi durumlarla baş etmenin yanı sıra iş kaybı, ekonomik güçlük, iş koşullarının sürekliliğinin sağlanması, yeni çalışma modellerini benimseyememe ve motivasyon kaybı kaynaklı psikolojik sıkıntılar hala devam etmektedir. İşletmeler bu değişken koşullar altında hem firma karlılığını sağlar ve faaliyetlerini devam ettirirken, hem de çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını korumak ve onlarla ilgilenmek durumundadır. Özellikle salgın gibi bu belirsizlik ve risk dönemlerinde örgütlerdeki değişimleri yönetmek ve hızlı yanıt verebilmek yöneticilerden açısından çok önemlidir. İşletme kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, çalışanların planlanması, iş sağlığı, örgütsel destek, motivasyon ve ekip çalışması gibi birçok konuda yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmeye dair alınan kararlarda ve yönetilmesinde asıl sorumluluk işletme sahiplerinde ve yönetim kurullarında olmakla birlikte pandemi sürecinde alınan tedbir kararları ve değişen iş yapış şekillerini yöneten ve yetki sahibi olan kişiler üst yöneticiler olduğu için bu çalışmada farklı sektörlerden on beş yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda değişen süreçlerle yöneticilerin sorumluluklarının nasıl değiştiği, planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol süreçlerinin nasıl işlediğine dair bilgiler toplanarak, yeni çalışma ve örgüt düzenine dair uygulamalar belirlenmiştir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Pandemi Kavramı ve Türkiye İş Dünyasında Covid – 19 Dönemi ile Oluşan Değişimler

Aralık 2019’da Çin’de başlayan Koronavirüs pandemisi, hızla Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik’te yer alan çeşitli ülkelere yayılmış ve Türkiye’de ilk olarak 11 Mart 2020 tarihinde görülmüştür. Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan açıklamayla birçok yeni düzenlemeye gidilmiş ve önleyici tedbir kapsamında birçok örgüt evden çalışma ya da dönüşümlü çalışma uygulamalarına geçmiştir. Sağlık açısından alınan bu önlemlerin kaçınılmaz olarak tüm toplumu etkilediği, özellikle işgücü piyasaları üzerinde büyük değişimler yarattığı görülmektedir. Pandemiyle birlikte işsizlik, eksik istihdam, ücret kesintileri gibi negatif durumların işletme çalışanlarının psikolojik ve sosyolojik süreçlerini de olumsuz olarak etkilemesi kaçınılmaz olmuştur. Küresel işsizlik oranları pandemi öncesi dönemde yüzde 5,4 iken, pandemiyle birlikte bu oran 6,5 oranına yükselmiştir. 2021 yılında bu oran 6,3’e gerilese de hala çok yüksek bir oranda etkisini gösterdiği görülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022). Bu olumsuz durumlar göstermektedir ki, organizasyonlar yoğun stres ve korku altında iş yapan, hem sağlıklarını hem de işlerini kaybetmekten korkan çalışanları yönetmek durumunda kalmıştır. Kendileri de benzer korku ve stres deneyimlerini yaşayan yöneticiler bu belirsizlik ortamında iş süreçlerine devam etmek üzere çeşitli stratejiler geliştirmiş ve uygulamaya koymuştur.

2.2. Pandemide Yönetim ve Organizasyon Süreci

COVID-19 pandemisi küresel düzeyde mevcut sistemimizin çok önemli bir ayağı olan örgütlere ve işgücüne büyük zorluklar oluşturmuştur. Yukarıda da bahsedildiği üzere salgın gibi korku ve belirsizliğin olduğu bu zorlu ortamlarda işletmelerde işleyişi sürdürmek, çalışanları yönetmek ve değişen koşullara hızlı yanıt verebilmek için örgüt içinde çeşitli yönetsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi de kaçınılmaz olmuştur (Teng-Calleja, 2020; Moon, 2020). Yöneticilerin devlet yetkilileri tarafından tanımlanan planları uygulama (Koirala ve Acharya, 2020) ve böylelikle sosyal etkileşimi azaltarak virüsün yayılmasını engelleme ve çalışanların sağlığını korumada rolü olduğu kabul edilmektedir. Pandemi döneminde böyle büyük bir sorumluluk üstlenmiş yöneticilik kavramı ise birçok çalışmaya konu olmuş olsa da üzerine ortak bir tanım yapılması zor bir kavramdır. Yönetim, en çok görüş

birliğine varılan tanımıyla ‘başkaları vasıtasıyla iş görmektir’ şeklinde açıklanabilir (Koçel, 2018). Yönetici ise yönetim mesleğini uygulayan ve başkaları vasıtasıyla iş görmek tanımındaki ‘başkalarını’ yani çalışanları planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol aracılığıyla yani yönetim fonksiyonları ile yöneten kişidir (Mucuk, 2016).

Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonları işletmelerde tüm basamaklardaki yönetim faaliyetlerinin temelini meydana getirmektedirler (Ertürk, 2000). İşletmeler için bu fonksiyonlar işletmenin yapmakta olduğu tüm faaliyetlerde yerine getirilmektedir. Tüm bu fonksiyonlar birbirleriyle yakın ilişki içinde ve birbirini besler niteliktedir. Bu fonksiyonlardan ilki planlama fonksiyonudur ve tüm örgüt basamaklarını kapsamakla birlikte orta ve üst düzey yöneticiler planlama için çok daha fazla zaman ve emek harcamak durumundadır. Çünkü karar verme yetkisi genellikle bu yöneticilerin elinde bulunmaktadır. Planlama fonksiyonunda işletmelerin genel amaçları belirlenerek, bu amaçlara ulaştıracak alternatiflerin belirlenmesi ile alternatifler arasında karşılaştırmalar yapılarak sonuca götüreceği en uygun olan opsiyon seçilmektedir. Pandemi sürecinde işletmeler tarafından uzaktan çalışmaya karar vererek bu sürecin yönetilmesi için adımlar atılmakla birlikte birçok işletme bu sürecin planlanmasında hazırlıksız yakalanmış ve birtakım aksaklıklarla karşılaşmıştır. Pandemi işletmeleri katı bir planlama sürecinden, işletmenin tüm düzeylerinde doğaçlamaya geçilmesi ile gelişen şartlara uygun hızlı kararlar verilmesi gerekliliği ile baş başa bırakmıştır (Bailey ve Braslin, 2020).

Örgütlenme en yalın anlamıyla planda belirlenen amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içermektedir. Başka bir deyişle işletme, etkin ve verimli olarak çalışabilmek için seçtikleri iş, kişi ve iş yeri arasında yetki ilişkilerini kurmaktadır. Pandemi sürecindeki uzaktan çalışma sürecinde de işletmeler gerekli teknik alt yapının oluşturulması, evde çalışacak kişilere ekipmanların temin edilmesi ve yeni durumdaki iş yapış şekillerinin oluşturulmasında bazı sorunlarla karşılaşmıştır (Serinikli, 2021). Zorunlu olarak tamamıyla uzaktan çalışmaya geçen çalışanlara gerekli ekipmanların (bilgisayar, yazıcı, telefon vb.) , güvenli toplantı yapılabilecekleri servislerin (MS Teams, Cisco WebEx, GoToMeeting vb.) sağlanması, önceden dijital olarak yapılmayan işlerin dijitalleşmesi (e-fatura, e-imza e-anlaşmalar vb.) gibi süreçler örgütleri değişime ve yeniden örgütlenmeye zorlamıştır. Uzaktan çalışmanın getirdiği en önemli değişim bu sebeplerle, dijitalleşmeye uygun örgüt yapılarının oluşturulması olmuştur. Pandemi öncesinde dijital adaptasyon ve uzaktan çalışma birçok firma ve çalışan için gizlilik koşulları ve gerekli beceriler nedeniyle çok fazla tercih edilmese de pandemi ile birlikte dijitalleşmeye dair algı değişmiş görülmektedir (Nagel, L.,2020). Covid-19 Döneminden önce %2 ile %40 arası oranda çalışan buldukları ülke, sektör ve mesleğe göre uzaktan ve online çalışma süreçlerine bulunmuştur (ILO Bilgi Notu, 2021). Ancak pandemi dönemi uzaktan çalışmayı tamamıyla zorunlu kılmış ve örgütlerin geliştirdikleri firma içi politikaların ve yönetici desteğinin bu sürecin adaptasyonunu hızlandırdığı görülmüştür (Teng-Calleja,2020; Smith, 2007; Metwally, 2021). Birçok firma bu süreçle birlikte artık yapay zeka, büyük veri gibi uygulamalara daha sıcak bakmakta ve örgütlerini bu şekilde yeniden organize etmektedir (Raghavan,2021). Bu süreçte siber güvenlik konuları da önem kazanmış ve gelecek dönemde işletmelerin sadece dijital becerileri geliştirmekle ve örgütlenmeyle kalmayıp teknolojiyi daha etkili kullanabilmek için teknoloji firmalarıyla iş birliklerine gitmesi de beklenmektedir (Horii,2020).

Yönetimde planlama ve örgütlenmeden sonra kurulan düzenin işletilmesine, bir diğer ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. Bu aşamada yönetici planları uygulamaya koyarken çalışanları ile birebir karşı karşıya gelmektedir. Bu anlamda daha dinamik bir fonksiyon olan yürütme fonksiyonu olmadan gerçekte planlanan ve örgütlenen işler anlamsız kalmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında pandemi sürecinde işletmeler uzaktan çalışma şartlarını planlasa ve gerekli teknik ekipmanları sağlayarak örgütlenirse de yürütme fonksiyonunda, yani çalışanların bu yeni düzene uyum sağlaması ve çalışması aşamalarında daha ciddi sorunlar yaşamış gözükmemektedir (Prasad vd., 2020; Serinikli, 2021). Örgüt kültürü bu fonksiyonda önemli bir etken olarak bulunurken, çalışanların motive edilmesi, yöneticilerin üstlendikleri liderlik rolleri, etkin bir iletişim kurulması ve grup dinamikleri bu fonksiyonun içinde yer almaktadır. İletişim pandemi döneminde özellikle önemli bir konu olup, zamanında ve doğru karar verilebilmesi için temel oluşturmaktadır. Pandeminin etkilediği bir başka önemli konu da örgüt kültürüdür. Pandemi sürecinde yapılan araştırmalar pandemiden önceki yapılan çalışmalarla tutarlı olarak ‘kurum kültürü güçlü olan işletmelerin olmayanlara göre daha iyi durumda olduğu’nu göstermiştir (Li vd., 2020). Güçlü bir örgüt kültürünün zor zamanlarda firmalara güç verecek bir varlık olduğu görülmektedir (Kreps, 1990). Liderlik anlamında da Bartsch vd., 2020 yaptıkları çalışmada görev ve ilişki odaklı liderlik davranışının, uzaktan çalışmada verimli olunabilmesi için kilit bir unsur olduğu ve bu tarz liderlik tarzına sahip olan işletmelerin

avantajlı duruma geçtiğini ifade etmişlerdir. Almanya'daki hizmet firmalarının çalışanlarından Nisan-Mayıs 2020'de toplanan verilere dayanan bir araştırmada şu anda da devam etmekte olan çalkantılı zamanlarda liderlik davranışının, çalışanların iş performansı ile ilgili olumlu sonuçlara katkıda bulunduğunu, böylece yöneticilerin görev odaklı davranışlarda bulunmasının ve çalışanlara özerklik ve destek verilmesinin faydalı olduğu ortaya çıkmıştır (Pinzaru, 2020).

Son olarak yönetim sürecinin tamamlanması kontrol / denetimin başarılmasıyla mümkün olmaktadır. Gerçekleşen olaylar başta yapılan planlarla karşılaştırılarak farklılıkların oluşması halinde gerekli düzeltmelerin yapılmasını ifade etmektedir. Nitekim bu süreçte birçok işletme de en başta planladıkları karlılığa ve sonuçlara ulaşamamış ve farklı düzenlemelere başvurmak zorunda kalmıştır.

İş yerinde insanların yönetilmesi diğer eylemlere kıyasla daha kritik bir öneme sahip olup, yönetim işlerin gerçekte yapılmasını sağlayan faaliyetlerdir (Opatha, 2020). Örgütlerin pandemi sürecinde karşı karşıya kaldığı birçok zorluğun da bu süreçte yönetilmesi gerekmiştir. Örgütler mevcut müşterilerini korumaya çalışırken bir yandan da hızla değişen çalışma koşullarına ve normalde ofiste çalışmaya alışmış çalışanların uzaktan çalışmaya adapte olmasını sağlamak ve verimliliği devam ettirmek zorunda kalmıştır (Khudhair vd., 2020). Pandemi gibi bir kriz zamanında yöneticilere normalde olduğundan da daha fazla sorumluluk yüklenmiş ve çalışanların sağlıklarını ve güvenliklerini sağlamanın yanı sıra, örgütün işleyişini de devam ettirmek durumunda kalmışlardır. Bu ikili rolü sürdürmek de özellikle zordur. Çünkü örgütler işleyişini sürdürüp kar elde etmedikçe çalışanlarına sahip çıkamayacağı gibi; çalışanlarını korumadan ve onları iyi yönetmeden günlük operasyonlarını sürdürebilmeleri de mümkün değildir. Sonuç olarak örgütler bu kriz döneminde de masrafları azaltarak karlarını artırmak durumunda kalmıştır. Tüm bu amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken, çalışanların güvende tutularak verimli çalışmalarının devam ettirilmesi görevi de bizi yine yöneticilere ve onların sorumluluklarına odaklanmaya yönlendirmektedir.

Birçok yöneticinin çalışanlarının değişen şartlara uyum sağlaması için çok çaba harcadığı ve emek harcadığı görülmektedir (Janadari, 2020). İşletme yöneticileri hem örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için değişen yasal ve ekonomik şartlarda planlama yapmaya çalışırken, hem de bu değişikliklerin getirdiği yeni örgütlenmeyi ve çalışanların koordine edilmesi süreçleriyle ilgilenmiş ve çıktıların kontrolünü uzaktan çalışma şartlarına uygun olarak sağlamaya çalışmışlardır. Öte yandan bu uzaktan çalışma sürecinde yöneticiler çalışanları koordine etmek, iletişim sıkıntılarını ve 7/24 raporlama korkusu, tükenmişlik, insan etkileşiminin olmaması, yalnızlık ve kötü sağlık alışkanlıkları gibi birçok sorunla karşılaşmışlardır (Prasad vd., 2020).

Tüm örgüt çalışanları gibi onlara liderlik eden yöneticilerin de COVID-19'a yakalanma risklerinin yüksek olduğu, kendilerinin de fiziksel ve psikolojik baskılar altında olduğu pandemi süreci devam etmektedir. Devam eden bu süreçle beraber örgütler ve yöneticiler de eskisiyle aynı olamayacak yeni bir düzene evrilmektedir. Amerikan işletmelerinin yarısından fazlasının pandemi sürecinin ilk üç ayıyla birlikte uzaktan çalışmaya geçtiği görülmektedir (Brynjolfsson vd., 2020). Türkiye'de de bu durum çok farklı olmayıp pandemi öncesinde evden çalışma imkânı sağlayan işletmeler sadece %15 oranındayken pandemi sürecinin başladığı ve en çok yayıldığı dönemde bu oran %48'lere kadar çıkmıştır (Deloitte, 2020). Bu dönüşümün tüm dünyada yeni iş yapış ve örgüt düzeni olacağını ve gelecekte de kullanılmaya devam edeceğini gösteren veriler bulunmaktadır. Nitekim pandemi süreci devam etmekte ve tüm dünyada hızla yapılan aşılmalara rağmen yeni varyantlar türeyip yayılarak tehdit oluşturmaya devam etmekte ve işletmeleri bu yeni düzene alışmaya da mecbur bırakmaktadır.

Bu yeni yönetim ve örgüt düzeni hakkında yeni veriler ortaya koymak amacı doğrultusunda da, bu çalışmada derinlemesine görüşme yöntemiyle, pandemi süreci ile birlikte yöneticilerin üstlendikleri yönetim süreçlerinin ve örgütsel düzenin nasıl değiştiğine, yeni oluşan düzende yöneticileri ve örgütleri neler beklediğine dair bir anlayış sunmak hedeflenmektedir.

3.ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Covid – 19 süreci tüm insanları olumsuz etkileyerek, dünya üzerindeki tüm işletmeleri çeşitli zorluklarla baş başa bırakmış ve uzaktan çalışma şartlarına uyum sağlamaya zorlamıştır. Tüm bu şartlar altında çalışanları doğru

yönetebilmek de kritik bir önem kazanmıştır. Birçok araştırmada firma çalışanlarının Covid – 19 döneminde uzaktan çalışmadan nasıl etkilendikleri, performanslarının ve sağlıklarının nasıl etkilendiğinin üzerinde durulmakla birlikte, bu süreçte yöneticilerin nasıl etkilendikleri ve uzaktan çalışma yöneticisi rolünü nasıl üstlendiklerine dair çok az çalışma bulunmaktadır. Oysa yöneticiler yönettikleri çalışanlara göre daha uzun saatler çalışmak zorunda kalmış, daha fazla ek görevle uğraşmış ve çalışanların yönetilmesi ve koordine edilmesinde zorluklarla karşılaşmışlardır (Kirchner, 2021). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, Covid-19 Pandemi sürecinde örgütlerin iş süreçlerini sürdürmek, yönetim ve organizasyon faaliyetlerini yeniden revize etmek zorunda kalan yöneticilerin benimsedikleri yeni yönetim uygulamalarının ve yeni örgüt düzenlerinin derinlemesine incelenmesidir. Tüm dünyadaki işletmelerin ve çalışma koşullarının değiştiği günümüzde yöneticilerin ve örgütlerinin bu değişen koşullara uyum sağlaması ve adapte olması hayatta kalmaları için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple değişen yönetim uygulamalarını ve örgüt şekillerini belirlemek, zorlukları görmek ve çözüm önerileri geliştirmek açısından bu çalışmanın teorik ve pratik anlamda işletmelere ve yöneticilere kaynak olması istenmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusundaki araştırma soruları ise aşağıdaki gibidir:

- İşletme yöneticileri açısından pandemi sürecinde iş akışlarında nasıl değişiklikler yaşanmıştır?
- Yöneticilerin evden çalışma süreci ile ilgili hem kendileri hem de yönettikleri çalışanlar açısından yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumlar nelerdir?
- Yöneticiler uzaktan yönetim sürecinde planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını nasıl kullanmıştır? Pandemi bu süreçleri nasıl etkilemiştir?
- Yöneticilerin ve çalışanlarının uzaktan çalışma süreçleri sonrasında oluşan yeni çalışma ve örgüt koşullarına dair görüşleri nelerdir?

3.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın katılımcılarını Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan ve pandemi sürecinde uzaktan çalışma biçimini deneyimlemiş işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kriter temelli örnekleme yöntemi kullanılmış olup (Creswell, 2009), bu yöntem belirli bir konu ya da deneyim hakkında derinlemesine bilgi alınabilmesi için araştırmaya katılan katılımcıların sınırlanmasına dayanmaktadır ve beş ile yirmi beş kişiden oluşan örneklem grubunun çalışmalarda yeterli olacağı belirtilmiştir (Polkinhome, 1989). Bu araştırmanın örneklemini de farklı sektörlerde özel işletmelerde, pandemi sürecinde çalışanlarını uzaktan yönetmek durumunda kalmış olan 15 orta ve üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Kişisel bilgilerinin gizli kalması için katılımcılar “K1, K2...” şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın katılımcılarını, Türkiye’de özel sektörlerde çalışmakta olan 15 orta ve üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 28 ile 44 arasında değişmektedir. Katılımcıların 7’si kadın, 8’i erkektir. Görüşme süreleri 15 ile 35 dakika arasında sürmüştür ve on beş katılımcı da buldukları birimlerin yöneticisi pozisyonundadır.

3.3.Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Sosyal bilimlerde nitel araştırmalarda kullanılan başlıca veri toplama araçlarından biri derinlemesine görüşmelerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada veri toplama aracı olarak on beş kişiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşme öncesi araştırma örnekleme olarak belirlenen kişilerin yaptıkları işlere dair yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmış ve görüşme sırasında katılımcıların cevapları ile görüşme esnasında yeni sorular da yöneltilmiştir. Soruların oluşturulmasında uzaktan yönetim uygulamalarında bulunan yöneticilerle ön görüşmeler yapılmış ve yazın taramasından faydalanılmıştır Elde edilen veriler, ortak başlıklar altında toplanarak mevcut uygulamalar belirlenmiştir. Görüşme soruları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Görüşme Soruları

1	Pandemi sürecinde uzaktan çalışma koşullarında yönetici olarak iş yapış şekilleriniz nasıl değişti, genel olarak bahsedebilir misiniz?
2	Size göre evden çalışma sürecinin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
3	Uzaktan çalışma sürecinde çalışma saatleri ve koşulları anlamında olumlu ve olumsuz deneyimlerinizi paylaşır mısınız? Çalışanlarınızdan bu koşullar için nasıl geri bildirimler aldınız?
4	Uzaktan çalışma sürecinde yönetici olarak planlama fonksiyonunu nasıl uyguladınız?
5	Bu süreçte çalışanlarınızı ve kendinizi motive etmek, destek olmak ve iş akışını sağlamak için nasıl yöntemler kullandınız?
6	Uzaktan yönetim sürecinde işlerin kontrolünü nasıl sağladınız, işlerde aksaklıklar yaşandı mı? Nasıl düzeltmeler uyguladınız?
7	Uzaktan çalışma sürecinin örgüt düzeniniz üzerinde ne gibi etkileri oldu ve yeni çalışma şartlarında neler değişti?

Yapılan görüşmeler çeşitli teknolojik uygulamalar (zoom, skype gibi) ve telefon aracılığıyla uzaktan yapılmış olup, katılımcıların izni ile kayda alınmıştır (Archibald, 2019). Kayda alınan görüşmeler elektronik ortamda yazıya geçirilmiştir. Toplanan verilerin analizi için detaylı bilgi sağlayan ve nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizi, insanları, olayları, durumları ve bunlardan çıkan anlamları betimleyerek analiz etmek için çok sık kullanılan bir yöntemdir (Longhofer, Kranke ve Townsend, 2010). İçerik analizi karşılaştırma ve sıralamayı amaçlayarak, var olan içeriği sistematik ve güvenilir bir şekilde ölçmek için kullanılmaktadır (Bryman, 2008). Araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmelerin yazıya geçirilmesinde söyledikleri cümleler olduğu şekliyle aktarılmıştır. Bu çalışmanın iki araştırmacısı bağımsız şekilde kodlar oluşturmuş ve kodları karşılaştırarak kendi içinde ve birbirleriyle tutarlı temalar meydana getirilmiştir.

4.ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda 4 tema ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla:

- “Dijitalleşmenin hızlanması”
- “Operasyonel maliyetlerin ve operasyonlarının değişimi”
- “Değişen sosyolojik ve psikolojik faktörler”
- “Örgütlerde yeni normal”

olarak adlandırılmıştır.

Tema 1: Dijitalleşmenin Hızlanması

Esneklik kavramı firmalar için yeni olmamakla birlikte, COVID-19 süreci ile birlikte firmaların teknoloji kullanım hızı ve şekillerinin değişikliğe gitmesi kaçınılmaz olmuştur. Her ne kadar teknoloji kullanmayan firma olmasa da bu süreçle birlikte dijitalleşme fazlasıyla hızlanmış ve teknoloji ile fazla ilgisi olmayan firmalar bile bu durumdan kaçınmamıştır (Pinzaru,2020). Bu araştırmada görüşme yapılan tüm katılımcılar da literatürle uyumlu olarak iş süreçlerinin nasıl değiştiğine dair Dijitalleşmenin hızlanması ve iş yapış süreçlerinin sanallaşmasına dair ortak cevaplar vermiştir. Yönetim fonksiyonları kapsamında organizasyon fonksiyonu ile bağlantılı çıkan bu tema ‘dijitalleşmenin hızlanması’ olarak adlandırılmış olup, ‘Online toplantılar’, ‘Yönetim ve iş yapış şekillerinin değişimi’ ve ‘Siber güvenlik’ olarak 3 kategoriye ayrılmıştır.

Tablo 2: Dijitalleşmenin Hızlanması Temasına İlişkin Kategoriler, Kodlar ve Frekanslar

TEMA 1	KATEGORİ	KOD	FREKANS
Dijitalleşmenin Hızlanması	Online Toplantılar	Yüz yüze toplantılardan daha formal olması	8
		Daha hızlı sonuçlanması	6
		Bilgi akışı ve grup dinamiği anlamında yetersizlik Duygu geçişinin olmaması	6
			4
	Yönetim Ve İş Yapış Şekillerinin Değişimi	Mesai saatlerindeki değişimler	10
		Online sistemlere geçiş	7
		Uzaktan kontrol	6
	Siber Güvenlik	Uzaktan çalışmaya geçerken verilerin aktarımı	5
		Verilerin güvenliğinin sağlanması	4

‘Online toplantılar’ kategorisinde en çok tekrarlanan kodun ‘yüz yüze yapılan toplantılardan daha formal olması’ olduğu görülmüştür (f=8). Bu kategoride katılımcılar online toplantıların ‘daha hızlı sonuçlandığını’ düşünse de bu toplantıların ‘bilgi akışı ve grup dinamikleri anlamında yetersiz kaldığı’ ve ‘duygu geçişinin olmadığı’ belirtilmiştir.

“..Zoom üzerinde sırayla konuştuğunuz için aklınızdaki şeyleri o anda ifade edemiyorsunuz, bir araya geldiğinizde birinin söylediği bir şeye â evet o vardı’ diyip ekleme yapılabiliyorsunuz. Ama şu faydası da var tamamen iş odaklı, planlanan şeyleri konuşup kapatıyorsunuz, yüz yüze bir iki saat sürebiliyordu toplantılar (K9).”

‘Yönetim ve iş yapış şekillerinde değişim’ kategorisinde ise en çok tekrarlanan kodun ‘Mesai saatlerindeki değişim’ olduğu görülmektedir (f=10). Neredeyse tüm katılımcılar evden çalışmaya birlikte mesai saatlerinin arttığını, sabahtan gece yarısına kadar e-posta ve iletişim trafiğinin devam ettiğini belirtmiştir. Yine bu kategoride katılımcılar iş yapış süreçlerinde ‘online sistemlere geçiş’ ve ‘uzaktan kontrol’ değişimlerinin yaşandığını bildirmiştir. Dijitalleşme ve teknoloji kullanımı ile işletmeler hali hazırda 7/24 iş yapmaya ve tüm dünya ile iletişimde olmaya alışmışsa da, pandemi ile birlikte bu ulaşılabilir olmanın çok fazla arttığını ve hafta içi, hafta sonu, sabah ya da gece ayrımı olmadan kişilerin çalışma baskısıyla karşılaştığı görülmektedir. İnsanlar evde bilgisayarları aracılığıyla sürekli ulaşılabilir olmakta ve bu üzerlerindeki baskıyı artırmaktadır.

“..Home Office çalışmanın zorluğunu tabi ki şu şekilde yaşadık, şirkette akşam 6’ya kadar çalıştığımız bir mesai akışı vardı. 09:00 – 18:00 çalışıyorduk; ama tabi evden çalışmaya geçince bu saatler bozuldu ve akşam dokuz, onlara kadar çalışmaya başladık. Ben mesaiye kalmayacağım deme şansın olmuyor çünkü size bilgisayar sağlanmış, telefonunuz sağlanmış, dünya çapında iş yaptığımız için saat farkları oluşuyor ve hızlı hareket etmek için o saatlere göre de çalışıyorsunuz (K1).”

Bu süreçte yine çalışanlar sektöre göre değişen farklı online sistemlere, sanallaşma ve bulut teknolojisi gibi yeni süreçlere geçmek ve bunları kullanmayı öğrenmek zorunda kalmıştır. Dijitalleşmenin bir diğer sonucu da yöneticilerin çalışanlarını uzaktan ve daha somut veriye dayalı yöntemlerle kontrol etmeye başlamasıdır. Bu süreçte sözlü ve çalışanlarını daha rahat bıraktıkları bir yöntem izlediklerinde süreçlerin aksadığını ve tek tek ilgilenerken denetimde bulunmaya başladıklarını, yapılan işlerin bilgisayar üzerinden veri olarak girilerek somut verilerle kontrol edildiğini belirtmişlerdir.

‘Siber güvenlik’ kategorisinde ise ‘Uzaktan çalışmaya geçerken verilerin aktarımı’ ve ‘Verilerin güvenliğinin sağlanması’ kodları görülmektedir. Pandemi öncesinde sanal çalışma ortamına sahip firmalar olsa da, tüm çalışanların zorunlu olarak uzaktan çalışmaya başlaması tüm firmalar için tehdit içeren bir zorluk yaratmış ve uzaktan çalışmanın sağlanması için hazır bir veri tabanına sahip olmayan firmalar bile işletme ve müşteri bilgilerini sanal ortama taşımak zorunda kalmıştır. Bu hızlı dijitalleşme süreci ve dijital kanalların artması siber suçları da daha önemli bir hale getirmiştir. Çalışanların ve müşterilerin kişisel bilgilerinin korunması, güvenli uzaktan

çalışma protokollerinin oluşturulması, tehdit tanımlama sistemlerinin ve koruyucu yazılımların yüklenmesi gibi önemli değişimleri getirmiştir. İşletmelerin güvenliğini sağlamak için sanal özel ağlar (VPNler) oluşturulmuş ve çok faktörlü kimlik doğrulamalarına geçilmiştir.

Tema 2: Operasyonel Maliyetlerin ve Operasyonların Değişimi

Pandeminin dünya ekonomisine ve işletme gelirlerine olan olumsuz etkisi firmaları da daha verimli ve uygun maliyetli iş yapış şekillerine zorlamış ve akıllı üretim sistemlerine geçiş, maliyet ve stokları en aza indirmek, üretim vardiyalarını artırmak gibi birçok yönetime başvurulmuştur (Mollenkopf, 2020). Bu araştırmada da yapılan görüşmelerde uzaktan çalışma sürecinde firmaların mali anlamda nelerle karşılaşıldığına dair 'Operasyonel maliyetlerin ve operasyonlarının değişimi' teması oluşmuştur ve yönetim fonksiyonlarından yürütme ile ilişkilendirilmiştir. Tablo 3'de bu ikinci temaya ait 'Sabit masraflardaki düşüş' ve 'Teknolojik sistemlere geçiş' kategorileri ve kodları yer almaktadır.

Tablo 3: Operasyonel Maliyetlerin ve Operasyonların Değişimi Temasına İlişkin Kategoriler, Kodlar ve Frekanslar

TEMA 2	KATEGORİ	KOD	FREKANS
Operasyonel Maliyetlerin ve Operasyonların Değişimi	Sabit Masraflardaki Düşüş	Yemekhane masrafları	10
		Servis masrafları	9
		Ofise ait masraflar	9
	Teknolojik Sistemlere Geçiş	Uzaktan çalışma için teçhizatın temin edilmesi	12
		Yeni iş süreçlerine uygun yatırımların yapılması	8

'Sabit masraflardaki düşüş' kategorisinde birbirine çok yakın frekanslarla 'yemekhane masrafları', 'servis masrafları' ve 'ofise ait masraflar' kodlarının olduğu görülmektedir. Birçok katılımcı uzaktan çalışma sürecinde işletmeye ait bu sabit masraflarının azaldığını, ofise gitmeyen çalışanların elektrik, internet vb. masraflarında düşme olduğunu belirtmiştir. Hatta çok katlı binalara sahip işletmelerin pandemi sonrasında bu bina ve ofis sayılarını azaltmayı düşündüğü dile getirilmiştir. Tüm bunlarla beraber, uzaktan çalışmanın birçok masrafı azaltsa da bu süreçte yapılabilecek bazı hataların ve iş aksamalarının azalan sabit giderlere kıyasla çok daha yüksek sonuçlara mal olabileceğini ve bu hata maliyetlerinin sabit giderlerin azalmasıyla kıyaslanamayacağını belirten katılımcılar da olmuştur.

"Kesinlikle bazı maliyet avantajları oldu. Kocaman bir genel müdürlük var onun elektrik, su, yemekhane giderleri, personelin taşınması, servis giderleri.. bunlar çok ciddi maliyetler. Bu masrafların gerekliliğine dair çok güzel bir test edilmiş oldu, zorunlu bir testti ama yapılmış oldu (K5)."

"Bizim işlerimizde yapacağımız bir yanlış veya gecikme uzaktan çalışma kaynaklı beş yüz dolar maliyet kısılacaksa, bu yanlış ve gecikmede etkisi beş bin dolar olabilir, elli bin dolar da olabilir. Bazı somut gözle görülür giderlerde azalma olabilir; ama yaşanan verimsiz süreçlerin ortaya koyduğu sonuçların daha büyük maliyetlere yol açacağını düşünüyorum (K6)."

Teknolojik sistemlere geçiş kategorisinde ise 'Uzaktan çalışma için teçhizatın temin edilmesi' ve 'Yeni iş süreçlerine uygun yatırımların yapılması' kodları görülmektedir. Bu kategori ilk tema olan 'dijitalleşmenin hızlanması' ile uyumlu olarak, firmaların bu dijitalleşme sürecinde firmaya yaptıkları yatırım masraflarını ve uzaktan çalışmaya geçişte ortaya çıkan masrafları göstermektedir. Uzaktan çalışmaya hazır olmayan firmalar çalışanlarına evden çalışabilecekleri bilgisayar, telefon, yazıcı vb. ekipmanları temin etmek durumunda kalmış; güvenli bir şekilde sisteme bağlanabilmeleri ve kimlik kontrollerinin yapılabilmesi, müşteri bilgilerinin ve firma verilerinin sistemlere aktarılması, güvenliklerinin sağlanması, raporlama sistemlerinin kurulması vb. süreçlere geçişler için harcamalarda bulunmuştur. Öte yandan şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki bu masraflar uzaktan çalışma sürecine hazırlıksız yakalanış birçok firma için uzaktan çalışma düzenine geçişin getirdiği yeni masraflar olup, bundan sonraki süreçte bu yatırımlarını yapmış olan firmaların gerekli düzeltmeler ve eklemeler haricinde bu büyük masrafları tekrarlaması da gerekmeyecek olarak gözükmektedir.

“..Bir an önce uzaktan çalışma yapılmasıyla ilgili protokoller hazırlandı, bilgi sistemiyle ilgili problemler olabiliyor serverlara iş yerinin dışından bağlanmayla alakalı protokoller oluşturuldu, alt yapı hazırlandı, tabii burada uzaktan çalışılıp şirkete uzaktan bağlanmayla ilgili taaddüt de alındı bilgi sızması olmaması için. Ondan sonra uzaktan çalışmaya geçildi (K14).”

Tema 3: Değişen Sosyolojik ve Psikolojik Faktörler

Yöneticilerin aniden başlayan ve uzaktan çalışmaya onları zorunlu bırakan pandemi süreci ile işletme planlamalarını bu sürece uygun şekilde değiştirdiğini, uzaktan çalışmaya uygun şartların hazırlanması ve alt yapının oluşturulması ile ilgili süreçlerin yaşandığı görülmektedir. Ancak gerekli teknik düzenlemeler yapılsa ve uzaktan çalışmaya geçilse de konu gerçekten çalışmaya ve işlerin yürütülmesine gelindiğinde asıl problemlerle karşılaşmıştır (Marzban, 2021). Bu bağlamda bu tema da yürütme fonksiyonu ile ilişkili olup, uzaktan çalışma koşullarında yönetici olarak iş yapış şekillerinin nasıl değiştiği, uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerinin sorulduğu sorulara verilen cevaplar ışığında katılımcıların uzaktan çalışma sürecinde karşılaştıkları sorunlar ‘Değişen sosyolojik ve psikolojik faktörler’ olarak temalaştırılmış ve bu temaya ait ‘İletişim’, ‘Motivasyon’, ‘İş – Yaşam Dengesi’ ve ‘İnsani etkileşim’ kategorileri ile Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4: Değişen Sosyolojik ve Psikolojik Faktörler Temasına İlişkin Kategoriler, Kodlar Ve Frekanslar

TEMA 3	KATEGORİ	KOD	FREKANS
Değişen Sosyolojik ve Psikolojik Faktörler	İletişim	Kişilere hemen ulaşamama	12
		Süreçlerin uzaması	10
		Sürekli temasta olma	8
	Motivasyon	Sağlık	15
		Yoğun çalışma temposu	10
		Yüksek beklentiler	8
	İş – Yaşam Dengesi	Rol çatışmalarının yaşanması	8
		Ev ve ebeveyn sorumlulukları	6
	İnsani Etkileşim	Sosyalleşmemek	7
		Örgüt kültürü	6

‘İletişim’ kategorisine bakıldığında ‘Kişilere hemen ulaşamama’ kodunun çok yüksek bir frekansta dile getirildiği görülmektedir. Birçok katılımcı herkes evde olsa ve sürekli çalışılsa da telefonlara ve maillere hemen dönüş yapılamadığını belirtmiş, bu durumdan kaynaklı olarak da gerekli bilgiye ulaşamamaya kısa sürecek ‘süreçlerin uzadığı’ ve ‘sürekli temasta olma’nın da iletişim sorunlarına ve aksaklıklara yol açtığı belirtilmiştir. Çünkü kişiler önceden ofislerde telefon ya da e-posta gibi aracı yöntemler olmadan hemen gerekli kişinin yanına giderek edindiği bilgiyi uzaktan daha geç edinmeye başlamış ve süreçler uzamıştır. Sürekli iletişim sürecine maruz olan birçok yönetici ve çalışan da, normalde ofiste karşılaştıklarından daha fazla e-posta ve telefon trafiğiyle karşılaşmış ve tüm bu iletişim trafiğine yetişemez olmuştur.

“..Bu sürecin ofiste çalışmanın yerini tam olarak tutmadığını gördük, çünkü sürekli iletişim gerektiriyor, normal şartlarda ofis içerisinde işleri yürütürken hızlıca mesela personelinizle bilgi alışverişinde bulunmanız lazım veya bir konuyu tartışmanız lazım, aradığınızda karşınızdaki kişiye anında ulaşabiliyor olmanız lazım. İkincisi başka bir telefonda bekleyen birisi varsa o konunun sonucunu o telefonu kapatıp personelle iletişime geçip sorunu çözü tekrar aramanız gerekiyor.. (K11).”

“..Kişilerle telefonda veya zoom üzerinden görüştüğünüz zaman iletişim normal ofiste yaptığınız gibi hızlı olmuyor, olamıyor. Bu sebeple elimiz sürekli telefonda, WhatsApp uygulaması üzerinden, bilgisayar üzerinden, sürekli arama, sürekli iletişim.. Birlikte çalışmanın şeyi bu zaten ne derler ofislerde bu nedenle çalışıyoruz, sorunlarımızı çözebilmek için.. Bu biraz zaman kaybı yarattı ve yorucu da bir süreç bence. Sürekli olarak çalışmak.

Ekibimizde on kişi var, bir işi çözmek için üç kişiyi aramanız lazım işte mesela uzaktan olunca. Sürekli yani en ufak bir şeyde arıyorsunuz, eliniz sürekli telefonda yani bu süreçte telefon elimizden düşmedi (K15)."

'Motivasyon' kategorisinde ise beklenen bir sonuç olarak katılımcıların tamamı sağlık kaynaklı endişelerin motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmiştir. Dünyada çok ciddi oranlarda kişilerin bu hastalığa yakalandığı ve yakınlarını kaybettiği düşünüldüğünde sağlık kaynaklı endişelerin olması ve kişilerin motivasyonunun düşmesi zaten kaçınılmazdır. Bu süreçte firmaların çalışanlarının sağlığını daha ön planda tutan uygulamalarda bulunması ve iş süreçlerini onların sağlığına göre ayarlaması bu konuya dair endişelerin azalmasına yardımcı olmuştur. Öte yandan yöneticilerin normal çalışanlardan farklı olarak uzaktan çalışmaya tamamen geçemediği ve görüşme yapılan katılımcıların tamamının bu süreçte de kendi çalışanlarının aksine ofise gitmeye devam ettiği görülmüştür. Bu bağlamda yöneticiler hem çalışanlarının sağlığını hem de kendi sağlıklarını düşünmek zorunda kalmış ve motivasyon konusunda daha farklı bir süreç yaşamak zorunda kalmıştır. Çalışanlarını motive etmek için ise uzaktan çalışma sürecinde normalde olandan daha birebir ilginin ve konuşmaların etkili olduğunu, genel toplantılarda söylenenler aksine özel ilginin çalışanları daha fazla motive ettiğini dile getirmişlerdir.

"..Kimse ofise gitmedi sorun olmadıkça ama ne bileyim mevzuat gereği zorunlu olanlar var ofise gitmekle ilgili ya da halen ne yazık ki bazı şeylerin ıslak imzası olması gerekiyor ben birçok kere ofise gittim mesela (K7)."

'Yoğun çalışma temposu' ve 'Yüksek beklentiler' kodları da gene bir önceki kodla ve temalarla da bağlantılı olarak, kişilerin mesai saatlerinin artması, gece – gündüz çalışmak ve iletişimde kalmak durumunda olmaları, ofise gitmeleri, hem çalışanlarına dair olan hem de kendi yöneticilerine dair olan sorumlulukları ve beklentiler katılımcıların motivasyonlarını düşürmüş ve bu süreci yönetmelerini zorlaştırmış görülmektedir.

'İş – yaşam dengesi' kategorisinde ise katılımcıların 'rol çatışmalarının yaşanması' ve 'ev / ebeveyn sorumlulukları' altında sorunlarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır. Katılımcılar iş ve ev zamanını ayıramayarak zamanı yönetemediklerini, özellikle çocuk sahibi ve kadın katılımcıların ev ve çocuk sorumluluğu yanında aynı anda evde işlerini sürdürmek ve konsantre olmakla ilgili sorun yaşadıklarını, bu rol çatışmaları ve sorumluluklar karşısında yorgun düştüklerini belirtmiştir.

"..Şöyle, evde çok fazla işiniz oluyor, o anlamda belki ben tek yaşayan bekar bir insan olsam çok daha rahat olurum, işime gelirdi, derdim ki evde çalışmak istiyorum. Beni etkileyen faktörler çok fazlaydı, küçük bir çocuğum var ona eğitim verme durumu var, birinci sınıf olması nedeniyle mecbur başında durmak zorundasınız, o beni zorladı (K8)."

"..Ofis ortamı da bölünmeden çalışabileceğiniz bir ortam oluyor, şimdi ev ortamında onu yaratmak da gerekiyor. Çünkü çocuğunuz varsa ya da farklı sorumluluklarınız varsa onlardan sıyrılıp öyle bir ortam yaratmanız gerekiyor kendinize bölünmemeniz için (K19)."

'İnsani etkileşim' kategorisinde ise kişilerin ofise giderek 'sosyalleşememesi' ve 'örgüt kültürü' anlamında zorluklar yaşadığı görülmektedir. Ofise gitmek birçok kişi için çalışmanın yanında sosyalleşmenin de bir ayağı olup, sürekli evde kalmak ve pandemi nedeniyle iş dışında başka bir yere de gidememek kişileri oldukça zorlamıştır. Pandemi sürecinin ve tehlikelerin azalması ile etkinliklere katılma ve sosyalleşme oranı artsa da, ofise giderek çalıştığı kişilerle yüz yüze iletişime geçmek her zaman ayrı bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü anlamında ise birçok işletme açık ofis gibi herkesin birlikte çalıştığı, etkileşimde olduğu, çeşitli işletme aktivitelerinin düzenlenerek grup bilincinin oluşturulduğu sistemlere sahiptir. Bu şekilde yüz yüze etkileşime dayalı örgüt kültürleri uzaktan çalışma süreçlerinde olumsuz etkilenmiş ve verimliliğin düşmesine neden olduğu belirtilmiştir.

"..Biz büyük bir ekip olmadığımız için mesela yakın temasa, ödüllendirmelere, doğum günü kutlamasına falan alıştık ve bunları yapmayı tercih eden bir ekiptik. Bunlar artık olmuyor ve uzaktan kutlamalar da aynı tadı vermiyor (K9)."

Tema 4 : Örgütlerde Yeni Normal

Pandemi süreci kaçınılmaz olarak uzaktan ve esnek çalışma saatlerinin uygulamaya konulmasına yol açmış ve pandemi ile başlayan bu düzen örgütlerin yeni normal haline gelmeye başlamıştır (Zeegen, 2020). Bu araştırmada yapılan görüşmelerde iş süreçlerinin nasıl değiştiği, hangi sorunlarla karşılaşıldığı ve işlerin nasıl yürütüldüğüne dair olan soruların dışında firmaların artık yeni düzende nasıl süreçler içinde olduğu ve örgütlerin nasıl şekilleneceği de araştırma sırasında sorulmuş olup, bu bağlamda son tema ‘Örgütlerde yeni normal’ olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 5’de bu temaya ait ‘Esnek çalışma saatleri’ ve ‘Belirli günlerde uzaktan çalışma’ kategorileri yer almaktadır. Bu tema yönetim fonsiyonlarının tamamını kapsamaktadır.

Tablo 5: Örgütlerde Yeni Normal Temasına İlişkin Kategoriler, Kodlar ve Frekanslar

TEMA 4	KATEGORİ	KOD	FREKANS
Örgütlerde Yeni Normal	Esnek Çalışma Sistemi	Belirli günlerde uzaktan çalışma	9
		Mesai başlangıç – bitiş saatleri	7
	İş – Yaşam Dengesinin Sağlanması	Ebeveynlere destek	6
		Çalışma saatlerinin dengesi	5
	Teknolojik Süreçlere Uyum	Gerekli eğitimlerin verilmesi ve personelin seçimi	5
		Gereksiz iş süreçlerinin elenmesi	3

Pandemi süreci ile firmalar yeni iş yapış şekillerini benimsemiş ve uzaktan çalışmaya geçmiştir. Pandemi tehlikesi azalarak devam etse de artık pandemiden bağımsız olarak firmaların eski sistemleri değiştireceği ve yeni bir organizasyon düzeninin kurulduğu görülmektedir. Firmalar birçok işin uzaktan da yapılabileceğini görmüş ve birçok çalışan sabah işe gitmek akşam eve dönmek gibi yolda geçen zamandan tasarruf etmek istemekte ve evlerinin rahat ortamında daha rahat çalışabildiğini de belirtmektedir. Bu bağlamda ‘Esnek çalışma sistemi’ne geçilmesi kaçınılmaz gözükmektedir. Kişiler haftanın her günü olmasa da belirli günlerde uzaktan çalışılabileceğini, mesai başlangıç ve bitiş saatlerinin zorunlu tutulmak yerine kişinin kendi düzenine göre ayarlanarak esnetebileceğini söylemektedir. Burada esas olan üretim gibi fiziksel olarak orada bulunulması gereken işler ve beyin fırtınasının yapılacağı önemli toplantılar gibi yüz yüze etkileşimin gerekli olduğu düşünülen durumlar haricinde evden çalışmanın verimli olduğudur. Mevcut insan ihtiyaçları ve firma düzenleri yüzde yüz uzaktan çalışmaya geçilmesine imkân vermese de, belli bir esnekliğin sağlanabileceği görülmektedir. Öte yandan tamamen uzaktan çalışmaya geçilmemesi zaten birçok anlamda daha etkili olup, gerekli sosyalleşmenin, üretkenliğin ve örgüt kültürünün devamı için ihtiyaç olarak görülmektedir.

“..Esnek çalışma saatini pandemi sonrası geçişte daha da esneteceğiz muhtemelen, ne bileyim normal hayata döndükten sonra da bazı günler evden çalışılmaya geçilebilir, bu tür uygulamalar olacaktır diye düşünüyorum. Uzaktan da birçok işin yürütülebildiğini gördük çünkü (K10).”

“..Proje gibi, beyin jimnastiği kafa kafaya çalışmanın gerekli olduğu durumlarda ofiste olmanın gerekli olduğunu, diğer konularda gerekli olmadığını düşünüyorum (K15).”

‘İş – yaşam dengesinin sağlanması’ kategorisi ise bir önceki temada da ortaya çıkmış karşılaşılan sorunların devamı niteliğinde olup kişiler evden çalışmakla ilgili olarak onlara gerekli alan tanındığı, mevcut toplumda çocukların eğitimi için gerekli düzenlemeler sağlandığında ve onların sorumlulukları ile iş sorumlulukları arasında kalmadıklarında evden rahat çalışabildiklerini belirtmiştir. Aynı şekilde çalışanların evde ve uzaktan çalışılmasının sürekli işle ilgilenebilecekleri beklentisinden çıkılarak normal mesai saatleri şeklinde iş yapmalarının oturtulması durumunda yine evden çalışmayı daha etkili buldukları görülmüştür.

Örgütlerde yeni normalle ilgili bir başka husus da dijitalleşmenin artması ve uzaktan çalışmayla teknolojik süreçlerin kullanılmasının kaçınılmaz olması ile yapay zekâ, büyük veri, Endüstri 4.0 gibi kavramlar iyice hız

kazanmış ve firmalar birçok süreçlerini bunlara uyumlu hale getirmek zorunda kalmıştır. Bu sürecin pandemi sonrası da devam edeceği ve firmaların artık işe alımlarda bu süreçlere uyumlu çalışabilecek kişileri seçmeye, teknolojik bilgi birikimini aramaya daha çok dikkat edeceğini ve gerekli eğitimleri vermeye daha çok bütçe ayıracağı görülmektedir. Aynı şekilde teknolojik olarak daha hızlı halledilebilen ve daha verimli olan süreçler kullanılarak, verimsiz süreçlere son verilecek ve örgütler yeni yapılanmalara gidecektir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Covid-19 Pandemi sürecinde örgütlerin iş süreçlerini sürdürmek ve yönetim organizasyon faaliyetlerini yeniden revize etmek zorunda kalan yöneticilerin benimsedikleri yeni yönetim uygulamalarının ve yeni örgüt düzenlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya geçmiş firmaların yöneticileriyle yapılan görüşmelerde iş akışlarının nasıl değiştiği, uzaktan çalışmada yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimler, yönetim fonksiyonlarının nasıl kullanıldığı ve ne şekilde değiştiği, yeni çalışmada düzeninde firmaları nelerin beklediğine dair birçok soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevapların ışığında 'planlama' ve 'kontrol' fonksiyonlarına dair bir tema ortaya çıkmamıştır. Nitel araştırmalarda içerik analizi elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 89). İçerik analizi ile elde edilen veriler tanımlanmaya, birbirine benzeyen ve birbirleriyle ilişkisi olduğu düşünülen veriler belirli kavram ve tema çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmaktadır. Bu bilgiler ışığında bakıldığında bu araştırmada toplanan verilerin içeriğinde planlama ve kontrol fonksiyonları için tema oluşturacak derinlikte benzerlik gösteren veriye ulaşılamamıştır. Öte yandan görüşme yapılan katılımcılar uzaktan çalışma sürecine hazırlıksız yakalandıklarını ve böyle beklenmeyen bir kriz durumu için önceden hazırlanmış prosedürleri olmadıklarından bahsetmiştir. Literatürde de örgütlerin krizlere her zaman hazır olmadığını ve genelde bu kriz dönemleri sonrasında öğrenme ve değişimin gerçekleştiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Seeger, 2005; Smith, 2007; Wang, 2008). Bu bağlamda Covid-19 birçok organizasyon için ders niteliğinde olmuş olup, bundan sonraki süreçte olası yeni kriz durumları için işletmelerin hazırlıklar yaptığı ve ona uyum sağladıkları görülmektedir (Dzigbede, 2020). Tema haline gelmemiş 'kontrol' fonksiyonu açısından da görüşmelere katılan katılımcılar bu süreçte daha sıkı ve somut verilere dayalı kontrol yöntemleri izlediklerinden ve astlarına daha fazla yetki devrinde bulduklarından bahsetmiştir. Uzaktan çalışma sürecinde yöneticilerin daha sıkı ve somut kontrol mekanizmaları kullanmalarının yanında (Kirchner, 2021), çalışanlarına daha fazla sorumluluk ve güç verdikleri, yetki devrettiklerini gösteren ve bu araştırmadaki bulguları destekleyen çalışmalar da mevcuttur (Raghavan, 2021; Golden ve Fromen, 2011). Yapılan çalışmalar uzaktan çalışma sürecinde çalışanlara yetki devri yapılmasının olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir (Stoker, 2021).

Toplanan verilerin incelenmesi sonucu ortaya çıkan dört tema ise "Dijitalleşmenin hızlanması", "Operasyonel masrafların ve operasyonlarının değişimi", "Değişen sosyolojik ve psikolojik faktörler" ve "Örgütlerde yeni normal" şeklindedir. Bu temalar incelendiğinde 'dijitalleşmenin hızlanması' teması yönetim fonksiyonları açısından organizasyon fonksiyonunun değişimine ait görülmektedir. Organizasyon fonksiyonu yukarıda da belirtildiği üzere işletmenin belirlediği amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içermektedir. Bu bağlamda örgütler artık daha teknolojik ve dijital iş yapış şekillerinin olduğu, iş tanımlarının bu yöntemlere göre geliştirileceği örgüt yapılanmalarına gidecek gibi görünmektedir. Dijitalleşme pandemiden önce de firmalarda önemli bir yer tutmakla birlikte (Andersen, 2020; Yildiz, 2016) birçok firmada dijital stratejilerin olmaması, gerekli becerilerin eksikliği ve dijitalleşme değişiminin algılanan maliyeti ve riski, dijitalleşme kabulünün önündeki en önemli engeller olmuştur (Fan, 2016). Pandemiyle birlikte tüm dünyada dijital dönüşüm hızlanmış (Bakibinga-Gaswaga, 2020) ve işletmelerde kurumsal düzeyde teknolojik altyapının yükseltilmesine yönelik çabalar ve çalışanlar için yeterli teknolojik destek sağlanması kritik hale gelmiştir (Monaco, 2021). Bu araştırmada da birinci tema olan 'dijitalleşmenin hızlanması' online toplantılar, yönetim ve iş yapış şekillerinin değişmesi ve siber güvenlik kategorilerinden oluşmaktadır.

Uzaktan çalışmaya geçilmesiyle birlikte birçok firma online toplantılara geçiş yapmak zorunda kalmıştır. Pandemi öncesinde uluslararası iş birliği yapılan diğer firmalarla ve departmanlarla uzaktan görüşme ve toplantılar yapılsa da birçok firmanın kendi birimleri içerisinde hemen hemen tüm toplantılarını yüz yüze yaptıkları düşünüldüğünde online toplantılar bu firmalar için köklü bir değişim olmuştur. Firmaların toplantıları online olacak şekilde organize etmesi, gerekli alt yapı programlarının satın alınması ve çalışanların uzaktan görüşmelere alışması gerekmektedir. Yüz

yüze yapılan toplantılarda daha samimi bir ortam olduğu, daha fazla his geçişi olduğu ve bölünmeler nedeniyle daha uzun sürmesi nedeniyle online toplantıların daha sonuç odaklı olduğu, daha kısa sürdüğü belirtilmiştir. Öte yandan his geçişinin olmaması ve daha resmi olması nedenleriyle daha az bilgi akışı yaşandığı ve grup dinamiği anlamında yetersiz kaldığı söylenmiştir. 3,143,270 katılımcının olduğu bir araştırmada pandemi öncesi döneme göre kişilerin %12,9 oranında daha fazla toplantıya katıldığı, ancak bu toplantıların uzunluğunun %20,1 oranında düştüğü bulunmuştur (DeFilippis, 2020) ve bu araştırmada bulunan bulgularla tutarlıdır. Bu anlamda online toplantıların daha gündelik ve rutin işlerin konuşulmasında daha kısa sürede sonuçlanması ve sonuç odaklı olması ile uygun olarak kullanılabilmesi, ancak beyin fırtınası gibi yeni fikirlerin geliştirilmesi gereken, işletmeyi etkileyen daha önemli kararların alınacağı ve grup etkileşimi gerektiren konularda yüz yüze toplantıların gerekliliğinin hala devam ettiği ifade edilebilir görülmektedir.

Yönetim ve iş yapış şekillerinin değişimine bakıldığında birçok işi yürütmek için, bir önceki kategorideki online toplantılar da dahil olmak üzere online sistemlere geçiş kaçınılmaz olduğunu ve firmaların bu yeni sistemlere göre organizasyonlarını şekillendirdikleri görülmektedir. Bu online sistemlere geçiş kaçınılmaz sonuçlarından biri olarak yöneticiler yapılan işleri de uzaktan ve online olarak kontrol etmeye başlamıştır. Kontrol fonksiyonu bu bağlamda bu kategorinin altında karşımıza çıkmakta ve değişen örgüt yapılarının kontrol fonksiyonunun da dijitalleşmeye uyduğu görülmektedir. Birçok katılımcı işletme için kullanılan program ve ara yüzlere yapılan işlemlerin ve sonuçların girilerek günlük haftalık ve aylık bazda sistem üzerinden kontrol edildiğini belirtmiştir.

Bu değişen iş yapış şekillerine uyum sürecinde mesai saatleri de ister istemez değişim göstermiştir. Pandeminin ilk başlarında evden uzaktan işe bağlanmalarda ve güvenlik anlamında çeşitli sorunlar yaşandığını, gecikmeler olduğunu ve işlerin ofiste olduğu gibi hızlı ilerleyememesi sonucu birçok çalışanın mesai saatlerini geçen geç saatlere kadar çalışmak zorunda kaldığı belirtilmiştir. Aynı şekilde herkesin evde ve online olması nedeniyle birçok çalışan hafta içi - hafta sonu kavramının karıştığını ve sürekli ulaşılabilir olmanın yorgunluğa neden olduğunu söylemiştir. Ancak bunun pandeminin ilk sürecinde çok ciddi kısıtlamalar olması ve kimsenin evden çıkmaması kaynaklı olduğu, yeni oturan düzende sokağa çıkma ve seyahat kısıtlaması gibi sıkı düzenlemeler olmadığından ötürü bu baskının azalacağı düşünülmektedir. Aynı şekilde teknolojik sistemlere ve iş yapış şekillerine alışan ve artık buna göre eğitilmiş çalışanlar da, normal mesai saatlerinde işlerini eski hızlarında yapabilmeye başlamış ve yeniden normalleşen bir düzen oturmaya başlamış görülmektedir.

Siber güvenlik ise pandemiyle birlikte iyice önem kazanan bir konu olup, verilerin online platformlara aktarılması, işletme için bilgilerin korunması ve işlemlerin yapılabilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Bu süreçte yaşanan siber saldırılar ve hassas bilgilerin sızması gibi durumların varlığı siber güvenliği çok daha önemli hale getirmiştir (Powell, 2021). Firmaların siber güvenlikle ilgili gerekli kaynaklara ve programlara sahip olmaması bu süre boyunca onları siber tehditlere maruz bırakmış olup, bu süreçlerin pandemi sonrası da devam etmesi beklenmektedir (Mihailovic, 2021). Ancak yapılan araştırmalar firmaların farklı sektörlerle iş birliğine gitmesi ile siber güvenlik kapasitelerini ve bu becerilerini artıracaklarını göstermektedir (Rana, 2021; Machmud, 2020). Firmaların pandemi sonrası yeni çalışma döneminde, dijital iş yapış şeklini sürdürülebilir kılmak adına işletmelerini teknolojik alt yapıya ve teknolojik kaynaklara uygun şekilde örgütlemeleri zorunlu görülmektedir (ILO Bilgi Notu, 2021; Teng-Calleja, 2020).

Ortaya çıkan “Operasyonel masraflarının ve operasyonlarının değişimi” ve “Değişen sosyolojik ve psikolojik faktörler” temaları ise yürütme fonksiyonunun konuları olarak oluşmuştur. Yürütme fonksiyonunda planlanan ve örgütlenen işlerin fiili olarak çalışanlar aracılığıyla yapılmaya başlanması söz konusu olduğundan, uzaktan çalışma sürecinde değişen iş yapış şekilleriyle farklılaşan masraflar ve çalışan ilişkileri bu fonksiyonun konularını oluşturmaktadır. İkinci tema olan ‘operasyonel masraflarının ve operasyonlarının değişimi’ teması firmaların uzaktan çalışmaya geçmesi sonucu elektrik, yemekhane, servis, ofis masrafları gibi oluşan sabit masrafları kaçınılmaz olarak azaltmıştır. Hatta birçok firma geniş ofis alanlarının kalıcı olarak kapatılmasını konuşmakta ve kira masraflarını da azaltmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda online çalışma ve dijitalleşme firmaların masraflarını azaltarak sürdürülebilirliğini de artırmaktadır (Makin, 2021). Öte yandan uzaktan çalışmaya geçiş sürecinde çalışanlara sağlanan bilgisayar, yazıcı vb. teknolojik ürünlerin temini; ilk temada ortaya çıkan dijitalleşmeye geçişte gerekli alt yapıların kurulması ve programların satın alınması kaçınılmaz olarak masrafları da artırmıştır. Ancak bunların birçok firma için ilk kez gerçekleştiği düşünüldüğünde bu firmaların gerekli dijitalleşme ve siber

güvenlik uygulamalarına geçişten sonra buna ait masrafların düşeceği ve kurulan düzende koruma/devam ettirme şeklinde sabit masraflar haline geleceği düşünülmektedir.

Üçüncü tema olan ‘Değişen sosyolojik ve psikolojik faktörler’ ise iletişim, motivasyon, iş-yaşam dengesi ve insani etkileşim olarak yürütmenin daha insani yönlerini içermektedir. KPMG Nisan 2020 “Covid-19 ile çalışma hayatındaki yeni uygulamalar” başlıklı raporuna göre, katılımcıların evden çalışmada yaşadıkları zorluklar olarak belirledikleri unsurlar çalışma motivasyonunun sürdürülmesi, yalnız çalışabilme, görevlerin zaman planları ile netleştirilmesi, evde uygun bir çalışma alanı yaratılması, iş ve özel hayat dengesinin sağlanması, iş performansının takibi ve geri bildirim olarak ortaya çıkmıştır. Bu araştırma da KPMG raporu ve literatür çalışmalarıyla paralellik gösteren sonuçlar ortaya koymuştur. Açık ofislerde birlikte çalışılan ortamlarda birlikte çalışılan kişilere hemen ulaşabilmek mümkünken uzaktan çalışmada kişilere ulaşılması zorlaşmış görülmektedir. Kişilere hemen ulaşılabilmesi iş yapış süreçlerini de uzatmıştır. Ofis ortamında çabuk ulaşılacak bir bilgiye telefon ya da mail yoluyla birkaç kişi aracılığıyla ulaşılması gibi durumlar kişileri etkilemiştir. Bu iletişim sıkıntısına rağmen katılımcılar sürekli temasta olma halinden bunaldıklarını da belirtmiştir. Daha önceki temalarda da belirtildiği üzere mesai saatlerinin artması, çalışma gün ve saatlerinin herkesin evde olmasıyla fazla esnemesi kişileri çok ulaşılabilir kılmış ve hafta içi - hafta sonu fark etmeksizin mail ve telefon trafiğine maruz kalmaları kişileri bunaltmış görülmektedir.

Uzaktan çalışmanın getirdiği bir başka değişim de kişilerin motivasyonudur. Tüm dünyayı tehdit eden pandemi şartlarında kişilerin en büyük kaygısı kaçınılmaz olarak kendilerinin ve sevdiklerinin sağlığı olmuştur. İş kaybetme korkusunun sağlıkla ilgili kaygıları geri planda bıraktığına dair verilerin yer aldığı çalışmalara rastlansa da (ILO Bilgi Notu, 2021), bu araştırmaya katılan katılımcılar iş güvenliği olan ve işten çıkma kaygısı yaşamayan kişiler olmuştur. Bu nedenle sağlıkla ilgili kaygılar motivasyonun düşüşü için temel sebep görülmektedir. Katılımcıların firmalarının sağlık önlemlerini ön planda tuttuğu ve çalışanlarını bu konu ile ilgili rahatlattıkları belirtilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların birimleri ofise gitmeye zorlanmamış ve uzaktan çalışma imkânı sağlanmıştır. Daha önce çıkan tema ve kategorilerle paralel olarak kişilerin uzaktan çok daha yoğun bir tempo ile çalıştıkları belirtilmiş ve bu yoğun tempoya eşlik eden yüksek performans beklentileri kişilerin motivasyonunu azalttığı belirtilmiştir.

Uzaktan çalışmayla ilgili önemli bir diğer değişim de kişilerin ev ve iş dengesini sağlayamamış olmasıdır. Uzaktan ve evde çalışma sıklığının artması kişilerin aile ve iş sınırlarının bulanıklaşmasına ve onların performanslarına etki etmeye başlamıştır (Gajendran, 2007; Teng-Calleja, 2020). Tüm dünyanın eve kapandığı bir dönemde kişilerin ailelerinin bakımı, çocukların eğitimi, ev işleri gibi birçok konuda bölünme yaşadığı ve bu bölünmelerin de işlerin aksamasına, süreçlerin uzamasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olduğu belirtilmiştir. Bu durum kişileri rol çatışmasına sürüklemiş ve evin ofis ortamına dönmesi kişilerden beklenenleri yerine getirememelerine neden olmuştur. Birçok katılımcı uzaktan çalışmaya alıştıktan ve iş yapış düzeni kurulduktan sonra bile bu çatışmanın ofise dönmek istemelerindeki en önemli sebep olduğunu belirtmiştir.

Uzaktan çalışmanın getirdiği insani etkileşim kuramamak da uzaktan çalışmanın getirdiği değişimlerden biri olarak görülmektedir. Harvard Business Review’da yayımlanan 2017 yılına ait 10 farklı ülkeden katılımcının yer aldığı bir çalışmada, 2 binden fazla çalışan ve yöneticiyle görüşmenin sonucunda, uzaktan çalışanların üçte ikisinin ekipleriyle iç içe olmadığını ve üçte birinden fazlasının ekibiyle asla yüz yüze zaman geçirmediklerini ortaya koymuştur. Pandemi bu süreci daha da kısıtlayarak yüz yüze görüşmeyi neredeyse sıfıra indirmiştir. Birçok işletmenin doğum günü kutlamaları, hafta sonu gezileri gibi örgüt kültürünü devam ettiren ve grup dinamiklerini aktif kılan aktiviteleri olup, uzaktan çalışmaya geçilmesi bunların yapılamamasına neden olarak kişilerin sosyalleşme ihtiyaçlarını da karşılanamaz kılmıştır. Birçok kişi ailesi dışında en çok iş arkadaşlarıyla görüşür ve sosyalleşirken uzaktan çalışmayla geçilmesiyle kişiler izolasyon yaşamış ve bu durum da performanslarını etkilemiştir.

Dördüncü ve son tema olan ‘örgütlerde yeni normal’ ise yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin tamamını kapsayan bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tema değişen çalışma koşullarına uygun olarak işletmelerin bu yeni durumda nasıl şekilleneceğini ve yönetim-organizasyon faaliyetlerinin nasıl farklılaşacağına dair bilgiler içermektedir. Bu bağlamda ‘örgütlerde yeni normal’ teması pandemi sürecinde olan değişimlerden oluşan ilk üç temanın sonucu niteliğindedir. Pandeminin bir yandan devam ettiği günümüzde kısıtlamalar azalsa da ne tam olarak uzaktan çalışma ne de tamamen ofise dönüş söz konusudur. Bu anlamda bu tema, yeni çalışma düzeninde firmaların nasıl bir yön izleyeceğine dair hem teorik hem de pratik bilgiler içermektedir. Covid’den önce birçok

organizasyon uzaktan ve online çalışmalara faydalarından emin olmamaları nedeniyle kuşkuyla yaklaşmış (Smit, 2020; Lebopo, 2020) ve hazırlık eksikliği ve teknolojik sınırlamalar da bu çalışmaya geçilmemesinde etkili olmuştur (Green, 2020). Covid dönemiyle birlikte uzaktan ve online çalışmaya geçiş çalışanların sağlığını korumak için zorunlu hale gelmiştir (Smit, 2020; Nasri, 2020 ; Powell, 2021). Uzaktan çalışma birçok örgüt için farklı bir çalışma modeli olduğu için en başta çeşitli sorunlarla karşılaşmış (Nasri, 2020; Seetharaman, 2020) ve ancak birkaç ay içerisinde uzaktan ve online çalışmaya uygun prosedürler uygulanabilmeye ve adapte olunabilmeye başlanmıştır (Jaakson, 2010). Tüm bu veriler de uzaktan ve online çalışmanın birçok örgüt için krize karşı bir savunma mekanizması olmaktan çıkıp uzun dönem stratejisi haline geleceğini göstermektedir. Birçok çalışmada araştırmacılar uzaktan çalışmanın geçici bir şoktan sonra artık kalıcı artış göstereceğini düşünmektedir (Bartik, 2020; Raghavan, 2021).

Üretim gibi sahada birebir olmayı gerektirmeyen durumlarda uzaktan çalışmanın birçok anlamda verimli olduğu, firmaları yemekhane, servis, ofis masrafları gibi birçok masraftan; çalışanları da işe giderken geçen süre, trafik gibi birçok sıkıntıdan kurtardığı görülmektedir. Bu bağlamda birçok katılımcı da uzaktan çalışmaya devam edebileceğini, işlerin bu şekilde de yürütülebileceğini gördüklerini dile getirmiştir. Pandemi süreci tüm dünyaya birçok anlamda değişiklik yapılabileceğini göstermiş ve esnek çalışma sistemlerine geçişi hızlandırmıştır. Tamamen uzaktan çalışmaya geçiş günümüz koşullarında henüz mümkün gözükme de, daha esnek çalışma sistemlerine geçilmesi de kaçınılmaz görülmektedir. Birçok firma bu sebeple uzaktan ve online çalışmaya geçiş için politikalar geliştirmekte ve bu çalışma şeklini çalışma modellerine entegre etmeye çalışmaktadır (Williamson,2020). Birçok firma için geliştirilen bu politikalar uzaktan ve online çalışma eğitimlerini, uygulamalarını ve çalışanların daha kolay uyum sağlamasını sağlayan yönetim uygulamalarını içermektedir (De Vries, 2019). Bu uzaktan çalışmaya geçişin kalıcı hale gelmesi ise firmalarda uzun dönem değişimlere neden olmakta ve yeni normalde bu şekilde evden ve uzaktan birlikte çalışma, yani hibrit çalışma modellerine geçebileceğini göstermektedir. (Rocha, 2019; Tremblay, 2002; Novianti, 2020).

Bu bağlamda uzaktan çalışmanın verimli ve etkin bir şekilde sağlanabilmesi için de kişilerin mesai başlangıç bitiş saatlerinin ofis ortamındaki gibi netleştirilmesi ve buna riayet edilmesi gereklidir. Gülmez (2019)'e göre, ofis çalışmasında sabah ve akşam mesai saatleri çok net belirlenmiş olduğundan işveren beklentilerini bu aralıkta talep etmektedir. Fakat uzaktan çalışmada mesai saatleri değişiklik göstermektedir. Aynı şekilde çalışanların evde çalışırken verimli olabilmesi için çalışma saatlerinin dengesinin sağlanması, kişilere nasılsa evde diye düşünerek daha fazla iş yükü ya da beklentiyle gidilmemesi ve performans standartlaştırması yapılması gerekli görülmektedir. Uzaktan çalışmada kişilerin sürekli bölünmemesi ve rol çatışması yaşamaması için de çalışanlara gerekli teknolojik imkanların sağlanması dışında, yaşlı ebeveynleri ya da çocukları olan kişiler için daha geniş çaplı sosyal desteklerin sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Andersen, K. N., Lee, J. ve Henriksen, H. Z. (2020). "Digital sclerosis? Wind of change for government and the employees", *Digital Government: Research and Practice*, 1(1), 1-14.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. ve Lawless, M. (2019). "Using zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants", *International Journal Of Qualitative Methods*, 18.
- Bailey, K. Ve Breslin, D. (2021). "The COVID-19 pandemic: what can we learn from past research in organizations and management?", *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6.
- Bakibinga-Gaswaga, E., Bakibinga, S., Bakibinga, D. B. M. ve Bakibinga, P. (2020). "Digital technologies in the COVID-19 responses in sub-Saharan Africa: policies, problems and promises", *The Pan African Medical Journal*, 35, 38.
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. ve Stanton, C. T. (2020). "What jobs are being done at home during the Covid-19 crisis? Evidence from firm-level surveys", *National Bureau of Economic Research*.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. ve Huber, A. (2020). "Leadership matters in crisisinduced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic", *Journal of Service Management*.
- Bryman, A. (2008). "Why do researchers integrate/combine/mesh/blend/mix/merge/fuse quantitative and qualitative research", *Advances in Mixed Methods Research*, 21(8), 87-100.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. Ve TuYe, H. Y. (2020). "COVID-19 and remote work:

- an early look at US data”, *National Bureau of Economic Research*.
- Creswell, J. W. (2009). “Mapping the field of mixed methods research”, *Journal of mixed methods research*, 3(2), 95-108.
- De Vries, H., Tummers, L. Ve Bekkers, V. (2019). “The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?”, *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T. Ve Sadun, R. (2020). “Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work”, *National Bureau of Economic Research*.
- Deloitte Türkiye (2020). İşin geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> (Erişim tarihi: 11 Ocak 2022).
- Dzigbede, K.D., Gehl, S.B. ve Willoughby, K. (2020). “Disaster resiliency of US local governments: Insights to strengthen local response and recovery from the COVID-19 pandemic”, *Public Adm. Rev*, 80, 634–643.
- Ertürk, M. (2000). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Floersch, J., Longhofer, J. L., Kranke, D. Ve Townsend, L. (2010). “Integrating thematic, grounded theory and narrative analysis: A case study of adolescent psychotropic treatment”, *Qualitative Social Work*, 9(3), 407-425.
- Gajendran, R. S. ve Harrison, D. A. (2007). “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences”, *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Global Workplace Analytics. 2020. <https://globalworkplaceanalytics.com/wp-content/uploads/edd/2020/05/Global-Work-from-Home-Experience-Survey-Report-FINAL.pdf> (Erişim tarihi: 2 Aralık 2021).
- Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). “Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes”, *Human relations*, 64(11), 1451-1475.
- Green, N., Tappin, D., ve Bentley, T. (2020). “Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations”, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5-16.
- Gülmez, C. (2019). Ekonomik daralma dönemlerinde uzaktan çalışma, HR Dergi, Ocak 2019.
- Health Organization. (2021b). Situation by Country, Territory or Area. <https://covid19.who.int/> (Erişim tarihi: 28.11.2021).
- Horii, M. ve Sakurai, Y. (2020). The future of work in Japan: Accelerating automation after COVID-19. McKinsey Insights.
- Jaakson, K. ve Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196-209.
- Khudhair, H. Y., Alsaud, A. B., Alsharm, A. ve Alkaabi, A. (2020). “The Impact of COVID- 19 on Supply Chain and Human Resource Management Practices and Future Marketing”, *International Journal of Supply Chain and Inventory Management* , 1681-1685.
- Kirchner, K., Ipsen, C. ve Hansen, J. P. (2021). “COVID-19 leadership challenges in knowledge work”, *Knowledge Management Research & Practice*, 1-8.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları. *Baskı, İstanbul*.
- Koronavirüs Gündem Araştırması, (2020). https://stratejico.com/_upload/pdf/StratejiCo.Z-KoronavirusGundemZArastirmasiZ19-21ZMartZRaporu.pdf (Erişim tarihi 30.11.2021)
- Koirala, Jyoti, ve Suman Acharya. (2020). Dimensions of Human Resource Management evolved with the outbreak of COVID-19. SSRN Electronic Journal. <https://ssrn.com/abstract=3584092> (Erişim tarihi 23 Kasım 2021).
- KPMG Türkiye (2020). Covid-19 ile çalışma hayatındaki yeni uygulamalar: Anket Raporu. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/04/covid19-calisma-hayatindaki-yeni-uygulamalar.pdf> (Erişim tarihi : 5 Ocak 2022)
- Kreps, D. (1990). Corporate culture and economic theory, in: Alt, J. E., and Shepsle, K. A. (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy* (pp.93–104), Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Lebopo, C.M.; Seymour, L.F. ve Knoesen, H. (2020). "Explaining factors affecting telework adoption in South African organisations pre-COVID-19". In Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists, Cape Town, Africa, 14–16 Eylül, 94–101.
- Li, K., Liu, X., Mai, F. ve Zhang, T. (2021). "The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545-2583.
- Machmud, M., Musa, A. E. Z., Masmuh, A., Nasirin, C., & Salahudin, S. (2020). "Government Response and Communication in Covid-19 Crisis Management in Indonesia", *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(2), 377-396.
- Makin, A. J. ve Layton, A. (2021). "The global fiscal response to COVID-19: Risks and repercussions", *Economic Analysis and Policy*, 69, 340-349.
- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C. ve Mackey, M. (2021). "Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns", *Journal of Corporate Real Estate*.
- Mihailović, A., Cerović Smolović, J., Radević, I., Rašović, N. ve Martinović, N. (2021). "COVID-19 and Beyond: Employee Perceptions of the Efficiency of Teleworking and Its Cybersecurity Implications", *Sustainability*, 13(12), 6750.
- Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K. ve Stolze, H. J. (2020). "A transformative supply chain response to COVID-19", *Journal of Service Management*.
- Monaco, Alessandro, vd. (2021). "Digital health tools for managing noncommunicable diseases during and after the COVID-19 pandemic: perspectives of patients and caregivers", *Journal of Medical Internet Research*, 23.1.
- Moon, M. J. (2020). "Fighting COVID-19 with agility, transparency, and participation: Wicked policy problems and new governance challenges". *Public administration review*, 80(4), 651-656.
- Mucuk, İ. (2016). Temel işletme bilgileri. Türkmen Kitabevi.
- Nagel, L. (2020), "The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40, 861–875.
- Nasri, M.A.; Alamsyah, M.N.; Ramadhan, D.; Fathurrahman, R. (2020), "Telework During Pandemic: Comparing Readiness between Local and Central Government Employees", In Proceedings of the IAPA Annual Conference, Bali, Indonesia, 11–12 Kısım, 677–701.
- Novianti, K. R. ve Roz, K. (2020). "Teleworking and Workload Balance on Job Satisfaction: Indonesian Public Sector Workers During Covid-19 Pandemic", *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 1-10.
- Opatha, H. H. (2020). "The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management", *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 37-49.
- Pinzaru, F., Zbucnea, A. ve Anghel, L. (2020). "The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business", A preliminary overview. *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today*, 721-730.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). Springer, Boston, MA.
- Polkinhome Janadari, M. P. N. (2020). "A Review on the Impact of COVID-19 Pandemic on Human Resource Management of Organizations", *Journal of Management and Tourism Research*, 53.
- Prasad, D. K., Rao, M., Vaidya, D. R. ve Muralidhar, B. (2020). "Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during COVID-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad", *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4).
- Raghavan, A., Demircioglu, M. A. Ve Orazgaliyev, S. (2021). "COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview", *Sustainability*, 13(21), 11942.
- Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. ve Hughes, D. L. (2021). "Analysis of challenges for blockchain adoption within the Indian public sector: An interpretive structural modelling approach", *Information Technology & People*.

- Rocha, C. T. M. D. Ve Amador, F. S. (2018). "Telework: conceptualization and issues for analysis". *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 152-162
- Tremblay, D.G. (2002). "Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers", *Women Manag. Rev*, 17, 157-170.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). Dünya Ekonomisindeki Son Gelişmeler Bülteni, IV. Çeyrek Raporu. Erişim Linki: <https://www.sbb.gov.tr/dunya-ekonomisindeki-son-gelistmeler/> (Erişim tarihi : 29.04.2022)
- Seetharaman, P. (2020), "Business models shifts: Impact of Covid-19". *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
- Serinikli, N. (2021). "Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Smith, D. Ve Elliott, D. (2007). "Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis. *Management Learning*", 38(5), 519-538.
- Stoker, J. I., Garretsen, H. ve Lammers, J. (2021). "Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors", *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Teng-Calleja, M., Caringal-Go, J. F., Manaois, J. O., Isidro, M., Queenie, Y., & Zantua, R. M. S. (2020). "Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID-19 pandemic", *J. Behav. Sci.* 15, 34-50.
- Wang, J. (2008). "Developing organizational learning capacity in crisis management", *Advances in developing human resources*, 10(3), 425-445.
- Williamson, S.; Colley, L.; Hanna-Osborne, S. (2020). "Will working from home become the 'new normal' in the public sector?" *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601-607.
- Working anytime, Anywhere: The effects on the World of Work. online: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf. (Erişim tarihi : 20 Ocak 2022)
- World Health Organization. (2021a). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. <https://COVID19.who.int/> (Erişim tarihi : 30.11.2021)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. bs.). Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, M., Babaoğlu, C. ve Demircioğlu, M. A. (2016). "E-government education in Turkish public administration graduate programs: Past, present, and future", *Journal of Public Affairs Education*, 22(2), 287-302.
- Zeegen, E. N., Yates, A. J. Ve Jevsevar, D. S. (2020). "After the COVID-19 pandemic: returning to normalcy or returning to a new normal?", *The Journal of arthroplasty*, 35(7), S37-S41.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).