



## UZAKTAN ÇALIŞMA KABUSU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN UZAKTAN ÇALIŞMADA KULLANDIKLARI UZAKTAN DENETİM MEKANİZMALARI

### THE REMOTE WORK NIGHTMARE: REMOTE SUPERVISION MECHANISMS USED BY HUMAN RESOURCES MANAGERS IN REMOTE WORKING

Canan YILMAZ<sup>1</sup>



1. Arş. Gör. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, cananyilmaz@sakarya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2618-3215>

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
16.12.2022 12.16.2022

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
05.10.2023 10.05.2023

**DOI**  
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1220079>

#### Öz

2020'de ortaya çıkan Covid-19 dünya genelinde işletmeleri öngörülemeden bir krizle mücadele etmek zorunda bıraktı. Bu dönem hem sağlığın korunması hem de günlük iş akışının sağlanması gerektiğinden gittikçe daha çok işletme uzaktan çalışmaya yöneldi. Çalışma hayatının bu yeni gerçekliği çalışanların bilfiil işte olmasına alışkın İnsan Kaynakları (İK) yöneticileri için yeni soruları gündeme getirmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada İK yöneticilerinin “uzaktan çalışmada uzaktan çalışanlar gerçekten çalışıyor mu?” sorusuyla mücadele yöntemlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada çalışan sayısı bakımından daha büyük bir kitleyi yönetmek zorunda olan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu (ISO 500) listesinde yer alan işletmeler evren olarak belirlenmiştir. İşletmelerden her yirmilik sıralamadan seçilen bir işletmenin İK yöneticisiyle yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. 25 İK yöneticisiyle yapılan mülakatlardan elde edilen verilere nitel yönlendirilmiş içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguların veri görselleştirmesi MAXQDA 2020 ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda uzaktan çalışma esnasında çalışanlara karşı erişilebilir saatleri belirleme, performans standartları belirleme, uzaktan bilgisayar erişimi ve takip yazılım kullanımı şeklinde denetleme mekanizmalarının kullanıldığı belirlenmiştir. Bunun yanında kameradan direkt izlemenin de yaygın olarak kullanılan bir denetim mekanizması olduğu tespitler arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Uzaktan Çalışma, Uzaktan Denetim, Covid-19.

#### Abstract

Emerging in 2020, Covid-19 has forced businesses worldwide to contend with an unpredictable crisis. In this period, more and more businesses turned to remote work as health protection, and daily workflow was required. This new reality of working life has raised further questions for Human Resources (HR) managers who are accustomed to having employees actually at work. In this context, in this study, HR managers were asked to answer the question, “Do the employees really work?” It is aimed to determine the methods of dealing with the question. In the study, enterprises included in the list of Turkey's 500 largest industrial enterprises (ISO 500), which manage a larger audience in terms of the number of employees, were determined as the universe. Semi-structured interviews were conducted with the HR manager of a business selected from each of the twenties. Qualitatively oriented content analysis was conducted on the data obtained from the interviews with 25 HR managers. Data visualization of the findings was carried out with MAXQDA 2020. As a result of the study, it was determined that control mechanisms such as determining accessible hours, determining performance standards, remote computer access, and monitoring software used were used during remote working. In addition, it is among the findings that direct monitoring from the camera is a widely used control mechanism.

**Keywords:** Human Resources Management, Remote Working, Remote Audit, Covid-19.

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

Covid-19, which affects the whole world, has also affected the way businesses work. In this period, due to the disruptions in the organizational workflow models in the enterprises, the remote working model was adopted. The transition of almost all businesses to the remote working model has brought some problems with it. Businesses have had to adapt their management practices as well as adapt all their processes, practices, and policies to the remote working model. This new reality of working life has raised further questions for human resources managers who are accustomed to the fact that employees are actually at work. Among these questions are “do employees really work?” the question is noteworthy.

### Research Questions

The main research question of this study “Do employees really work?” has been determined. In this context, in this study, human resources managers were asked to answer the question "Do the employees really work?" It is aimed to determine the methods of dealing with the question. In this study, “Which control mechanisms have been applied by human resources managers to determine whether employees are actually working in the remote working model that has spread rapidly during the Covid-19 period?” it aims to answer the basic research question.

### Literature Review

With Covid-19, the remote working model has become the new normal working model. With the emergence of the Covid-19 epidemic, which broke out at the end of 2019 and spread to all countries in the world in 2020, the remote working model has been rapidly adopted by businesses. With this transition, many employees and managers started to work remotely and moved away from the office environment. The need for new digital surveillance technology and the importance of its effect on employee performance is expressed by managers to supervise employees in Covid-19 conditions, where remote working is widespread. In light of all this information, it is seen that remote technology-based supervision, which has become a part of business life during the Covid-19 period, has turned into a theoretical control mechanism. At this point, the reflection of remote control in practice arouses curiosity. In this context, in this study, human resources managers were asked to answer the question, "Do the employees really work?" In line with the aim of determining the methods of dealing with this question, it is tried to determine the remote control mechanisms applied by the managers during remote work.

### Methodology

In the study, the interview technique, which is the best way to understand the individual's meaning and construction of reality, was used. In this context, a semi-structured interview technique was used to reach in-depth information about the participants. The 15 questions used for the interview were developed based on the conceptual framework and evaluated by 1 Professor, who is an expert on the subject, and reached their final form. In the study, enterprises in the list of Turkey's 500 largest

industrial enterprises (ISO 500), which have to manage and manage a larger mass in terms of the number of employees, are determined as the universe. Semi-structured interviews were conducted with the human resources manager of a company selected from each of the twenties. Thus, 25 human resources managers were determined as a sample. Interviews with the sample lasted an average of 2 hours. Audio recordings of the interviews were taken after permission from the participants. 120 pages of audio recordings were deciphered. Qualitative-oriented content analyzes were conducted on the data obtained from the interviews. Data visualization of the findings was carried out with MAXQDA 2020 using the hierarchical code subcode-sections model.

### **Results and Conclusions**

As a result of the study, it was determined which control mechanisms were applied by human resources managers to determine whether employees really work in the remote working model, which spread rapidly during the Covid-19 period. As a result of the study, it has been determined that control mechanisms such as choosing accessible hours, determining performance standards, remote computer access, and monitoring software used are used during remote working. In addition, it has been determined that direct monitoring from the camera is also a control mechanism used. It may be a precaution to be taken by human resources managers by declaring all kinds of supervision of the employee directly and in writing to implement them in line with their consent. It is important here to define the boundaries of surveillance clearly and unequivocally. In addition, the employee's explicit consent must be obtained in cases where the employee is supervised by means such as photography. The employee must declare clearly and in writing that he is willing to take a photo or watch directly at that moment. In addition, personal data processing and monitoring should be limited and measured, even for auditing. Here, a balance must be struck between the management right of human resources managers and the desire to protect the employee's private life. Basically, in the remote working model, it is seen that the audit is done digitally in the form of remote auditing. It is thought that the difficulties brought by remote control can be overcome with transparency and proportionality.

## 1. GİRİŞ

Tüm dünyayı etkileyen Covid-19 işletmelerin çalışma şeklini de etkilemiştir. Covid-19 döneminde işletmelerde organizasyonel iş akış modellerinde yaşanan aksaklıklar (Vroman ve Danko, 2021) nedeniyle uzaktan çalışma modeline geçilmiştir (Deloitte, 2020; ILO, 2020). Uzaktan çalışma modeline daha önce bu modeli uygulayan işletmelerin yanı sıra daha önce bu modeli hiç deneyimlememiş işletmeler de geçiş yapmıştır (ILO, 2020). Böylece neredeyse tüm işletmeler ani ve hızlı bir şekilde uzaktan çalışma modelini uygulamaya başlamıştır.

Uzaktan çalışma modeline neredeyse tüm işletmelerin geçiş yapması bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. İşletmeler tüm süreç, uygulama ve politikalarını uzaktan çalışma modeline uyarladıkları gibi yönetim uygulamalarını da uyarlamak zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda yöneticiler yeni görev ve sorumluluklar üstlenmiştir. Bunlar arasında uzaktan çalışma ortamının güvenilirliği için çalışanların, iş ve yaşam önceliklerini yönetmelerine yardımcı olunması, psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması ve bilinçli olarak işletmeye bağlılıklarının sağlanması temel sorumluluklar haline almıştır (Makarius vd. 2021). Başta bu temel sorumluluklar olmakla beraber tüm yeni sorumlulukları idare etmek adına yönetim uygulamalarının da uzaktan çalışmaya uygun hale getirilmesi gerekmiştir. Çünkü uzaktan çalışırken insanları yönetmek her zaman daha zordur (Ciampa, 2021).

İnsanları yönetmenin zor olduğu uzaktan çalışmaya bu hızlı geçiş İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin önemini ortaya koymuştur (Caligiuri vd. 2020). Carnevale ve Hatak (2020), Covid-19'un İKY için özellikle zorlu bir ortam yarattığını belirtmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bir taraftan çalışanların iş çevresinde ve sosyal çevrede meydana gelen radikal değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olurken diğer taraftan öngörülemeyen ve bilinmezlik taşıyan bu değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Çalışanlarını farklı bölgelerde teknik, fiziksel ve sosyo-ekonomik olarak daha önce eşit görülmemiş bir zorlukla yönetme sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır (Carnevale ve Hatak, 2020). Covid-19 döneminin yarattığı stresle birlikte birçok yönetici, bu dönemde ilk kez uzaktan çalışan ekiplere liderlik etme zorluğuyla karşı karşıya kalmıştır (Caligiuri vd. 2020). Daha önce zamanlarının çoğunu ya da tamamını işletmelerin fiziksel sınırları içinde geçiren çalışanları idare eden insan kaynakları yöneticileri, bu dönem uzaktan çalışma ortamlarını yönetmek zorunda kalmışlardır (Carnevale ve Hatak, 2020). Tüm bu zorluklar aynı zamanda yeni soruları beraberinde getirmiştir.

Uzaktan çalışma modelinin zorluklarına istinaden ortaya çıkan sorular arasında “uzaktan çalışma modelinde çalışanlar gerçekten çalışıyor mu?” sorusu dikkat çekmektedir. Çünkü uzaktan çalışmanın denetiminin de uzaktan olması gerekmektedir. Uzaktan denetim normal denetimden farklı ve zor bir süreçtir (Sewell ve Taskin, 2015). Bu kapsamda bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin “uzaktan çalışma modelinde çalışanlar gerçekten çalışıyor mu?” sorusuyla mücadele yöntemlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin uzaktan çalışma sırasında uyguladıkları uzaktan denetim mekanizmaları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışma uzaktan çalışma modelinin insan kaynakları yöneticileri için yarattığı zorluklara dikkat çektiği için önemlidir. Bununla beraber bu zorlukla mücadele yöntemi olarak kullanılan uzaktan denetim mekanizmalarına dikkat çektiği için de önemlidir. Çalışma daha önce aralarındaki ilişki incelenmemiş olan uzaktan çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin denetim mekanizmalarını ortaya koyduğu için özgün bir çalışmadır. Bu denetim mekanizmaları temelde uzaktan çalışmanın zorluklarıyla mücadele yöntemini gösterdiği için önemlidir. Ayrıca denetim mekanizmalarının belirlenmesi uzaktan çalışma modeline karamsar bakan kesim için bir nebze mücadele edilebilirliğini ortaya koyduğu için önemlidir. Bunlara ek olarak insan kaynakları yöneticilerinin “uzaktan çalışma modelinde çalışanlar gerçekten çalışıyor mu?” sorusuyla mücadele yöntemleri olan denetim mekanizmaları ortaya konularak literatür katkısı sağlanmaktadır. Denetim mekanizmalarının belirlenmesi uzaktan çalışma modeline karamsar bakan kesim için yol gösterici olarak uygulama katkısı sağlamaktadır. Ayrıca genellikle büyük ölçekli işletmelerden elde edilen sonuçlar küçük ve orta ölçekli işletmelere uygulama örneği oluşturularak da uygulama katkısı sağlamaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Covid-19 ile uzaktan çalışma modeli yeni normal çalışma modeli haline gelmiştir. Pandeminin tetiklediği öngörülemeyen radikal değişiklikler, ofisten çalışma ile ilgili birçok uygulama ve düzenlemenin geçmiş düzenine dönmelerini engelleyecek seviyede çalışma yaşamını etkilemiştir (Errichiello ve Pianese, 2021). Özellikle, ekonominin önemli aktörlerinden olan işletmeler bu süreçten en çok etkilenen birimleri oluşturmaktadır (Hasanhanoğlu, 2020). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma modeli, dünyanın dört bir yanındaki işletmeler ve hükümetler tarafından başarıyla uygulanan önemli bir önlem haline gelmiştir (Bouziri vd. 2020).

2019 yılının sonunda patlak veren ve 2020 yılında tüm dünya ülkelerine yayılarak tehdit oluşturan Covid-19 salgınının ortaya çıkması ile uzaktan çalışma modeli hızlı bir şekilde işletmeler tarafından benimsenmeye başlanmıştır (ILO, 2020). İşletmeler için maliyet azaltmak ve farklı nitelikteki iş gücünden yararlanmak için uzaktan çalışma daha cazip hale gelmiştir (Karakoyun, 2020). Özellikle, uzaktan çalışma modelinin toplumun sağlığının korunması ve virüsün yayılımının engellenmesi için çoğu ülkede zorunlu olarak uygulamaya konulması ile hem özel sektörde hem de kamu sektöründe hızlı bir şekilde yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Akça ve Tepe-Küçüköğlü, 2020). Bu yeni küresel çalışma normunun, pandeminin üstesinden geldikten sonra bile devam edeceği tahmin edilmektedir (Contreras vd., 2020; Vatcha, 2020).

Genel olarak literatürde uzaktan çalışma; evden çalışma ve her yerden çalışma şeklinde tanımlanmaktadır (Eriksson ve Petrosian, 2020; Akbaş-Tuna ve Türkmendağ, 2020; Eddleston ve Mulki, 2017). Ancak son yapılan çalışmalar uzaktan çalışma modelinin evden ve her yerden çalışma modelinden farklı olduğunu ileri sürmektedir (Bilginoğlu, 2021). Uzaktan çalışma; zamansal ve mekânsal olarak geleneksel çalışma ortamının dışında çalışma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Olson, 1983). Bir başka ifade ile uzaktan çalışma; çalışanların normalde yapacakları görevleri başka yerlerde yerine getirdiği alternatif bir iş düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Gajendran ve Harrison, 2007). Uzaktan çalışma, mevcut iş yerinden uzakta herhangi farklı bir yerde, çalışanların yüz yüze birbirleriyle etkileşimde bulunmadığı ama teknolojik teçhizatlar üzerinden iletişim sağlayarak işlerin yürütüldüğü çalışma modelidir.

Covid-19 salgını sebebiyle çalışma şartları uygun olan çoğu işletme hızlı bir şekilde uzaktan çalışma modeline geçmek zorunda kalmıştır. Bu geçişle birlikte birçok çalışan ve yönetici hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya başlayarak ofis ortamından uzaklaşmıştır. Uzaktan çalışma şartlarına her ne kadar önceden hazırlanmak gerekse de bu tarz hastalık ve kriz durumlarında bunun pek mümkün olmadığı ve hazırlıksız bir şekilde uzaktan çalışmaya geçilmek zorunda kalındığı Covid-19 ile, birçok işletme tarafından uzaktan çalışma tecrübe edilmiştir.

Uzaktan çalışma ile ilgili normal iş koşullarında yapılan araştırmaların çıktıklarına göre uzaktan çalışma modelinin bazı avantaj ve dezavantajlar ortaya konulmuştur (Foss, 2021; Wang vd. 2021). İş tatmini, azalan iş-aile dengesizliği, azalmış stres oranları ve daha az işten ayrılma niyetleri avantajları arasında sıralanmaktadır (Coenen ve Kok, 2014; Vega vd., 2015). Dezavantajları arasında çalışanların çalışma ortamından kopması, düşük performans ve

motivasyonu etkileyen sosyal izolasyondan bahsedilmektedir (Fedáková ve Ištoňová, 2017; Pyöriä, 2011; Wojcak vd. 2016). Bu noktada işletmeler hali hazırda uygulanan politikalarını yeniden gözden geçirirken, hangi insan kaynakları politikalarının güncellenmesi gerektiği, sağlıklı bir uzaktan çalışma ortamının nasıl sağlanacağı, çalışanların rekabet halindeki iş ve yaşam önceliklerini yönetmelerine nasıl yardımcı olunacağı ve çalışanların hesap verebilirliğinin nasıl geliştirileceği konularında (Makarius vd., 2021) detaylı planlamalar yapmak zorunda kalmıştır.

Literatür incelendiğinde; pandemi dönemi açısından genel değerlendirme (Akça ve Tepe-Küçükoglu, 2020; Savić, 2020; Serinikli, 2021), uzaktan çalışma yöntemlerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi (Hallin, 2020; Raişien vd. 2020), uzaktan çalışmada çalışan algısı (Aydın-Göktepe, 2020) gibi uzaktan çalışma modelinin farklı yönlerden ele alındığı görülmektedir. Bunlara ek olarak yapılan çalışmalar uzaktan çalışmanın dezavantajları olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Akbaş-Tuna ve Türkmendağ (2020) yaptıkları çalışmanın sonucunda, uzaktan çalışmanın iş ortamını değiştirdiği, iş yeri disiplini bozduğu, iş yükünü artırdığı, çalışma zamanını esnettiği ve uzattığı, iş motivasyonlarını düşürdüğü gibi dezavantajları olduğunu saptamışlardır. Mustajab ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada uzaktan çalışmada çalışanların iş motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüşün yaşandığını, evde yapılması gereken birden fazla iş (çoklu görev) olması nedeniyle işlerin kesintiye uğradığını, elektrik, internet ve iletişim maliyetlerinin arttığını, elektrik kesilmesi ya da internetin yavaşlaması nedeniyle evde teknik sorunlar yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma esnasında hem iş tatminlerinde hem de iş performanslarında düşüş yaşandığı tespit edilmiştir (Hallin, 2020).

Kırpık (2020), Covid-19 döneminin çalışanlar üzerindeki etkisini incelediği çalışmada yöneticilerin proaktif önlemler alıp hem kısa hem de orta vadeli stratejiler uygulamaları gerektiğini belirtmiştir. Akıncı (2020) da Covid-19 döneminde yöneticilerin almaları gereken önlemleri değerlendirmiştir. Yöneticiler, çalışanlarının çalışma zamanlarını verimli bir şekilde, şirketin çıkarları doğrultusunda kullanmalarını ve bu nedenle bir bütün olarak organizasyona faydalı olmalarını sağlamalıdır (Akıncı, 2020; Nord vd. 2006). Ayrıca araştırmacılar, artan uzaktan çalışma düzeninde organizasyon kontrol süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerektirdiğini savunmaktadırlar (Felstead vd. 2003; Sewell ve Taskin, 2015; Taskin ve Edwards, 2007).

Mevcut uzaktan çalışma literatürü, yeniden yapılandırılmış kontrol süreçlerinin oldukça etkili olduğunu dolaylı olarak varsaymakla birlikte, bu mekanizmalarındaki yeniden

yapılanmanın, kontrole karşı yeni türde çalışan tepkilerini ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir (Mumby, 2005). Çalışan tepki değişimi yöneticiler açısından farklı denetleme mekanizmalarının geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Ancak uzaktan çalışma sürecinde çalışanları denetleme konusu literatürde çok az tartışılmıştır (Wang vd. 2021). Olumlu ve olumsuz birçok unsuru içeren uzaktan çalışma davranış temelli ve çıktı temelli kontrol mekanizmalarının denetleme imkânını azaltmaktadır (Gajendran ve Harrison, 2007; Groen vd. 2018). Uzaktan çalışma, yöneticiler ve çalışanlar arasında fiziksel görünürlüğünü azaltmakta ve görünürlük eksikliği, daha doğrudan olan davranış temelli kontrolün uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Yöneticiler, bu zorluğun üstesinden gelmek için çalışan davranışını neredeyse görünür kılan ve artan çalışan gözetimi ile sonuçlanan teknolojiyi kullanmaktadırlar (Bathini ve Kandathil, 2020).

Uzaktan çalışmanın yaygınlaştığı Covid-19 koşullarında çalışanları denetlemek için yöneticiler tarafından yeni dijital gözetim teknolojilerine duyulan ihtiyaç ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkisinin önemi ifade edilmektedir (Manokha, 2020; Vatcha, 2020). Teknoloji kullanımı yöneticilerin çalışanların eylemlerini, davranışlarını ve üretkenliğini izlemelerine olanak sağlayacağı için önemlidir. Bu tür teknolojiler ile işletmelerin, çalışanlarının çalışma saatleri içinde ve sonrasında uzaktan çalışma performansına ilişkin ayrıntılı bilgiler elde edilebilmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin bilgisayar etkileşimlerini, e-posta ve telefon iletişimlerini, çevrimiçi geçirdikleri süreyi ve konumlarını izleyebileceklerini bildikleri de yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (McParland ve Connolly, 2020).

Uzaktan çalışma durumunda denetleme teknikleri arasında yapay zekâ, bilgisayarda oturum açma ve kapama süreleri, iş telefonlarının ve dizüstü bilgisayarların konum takibi, anlık görüntü alma, yazma hızı, tuş vuruşları (şifreler dâhil), arama günlükleri, anlık mesajlaşma sohbet yanıt hızı ve taranan e-postalar ve sosyal medya takibi gibi teknolojiler yer almaktadır (Vatcha, 2020; McParland ve Connolly, 2020). Fakat bu sistemler, işle ilgili gözetim sınırlarının ötesine geçtiği için bütünsel olarak müdahaleci ve aşırı olarak kabul edilmektedir (Vatcha, 2020).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki pandemi döneminde her zamankinden daha fazla uzaktan çalışılan bugünlerde yöneticilerin çalışan takip yazılımı talebinde önemli bir artış olmuştur (Vatcha, 2020). Amerika merkezli Hubstaff (çalışan takip yazılımı) yazılım firması, İngiltere'deki müşteri sayısının 2020 yılının şubat ayından bu yana yıllık bazda dört kat arttığını ifade etmektedir (Allyn, 2020).



Tüm bu bilgiler ışığında uzaktan teknoloji tabanlı denetimin Covid-19 döneminde iş yaşamının bir parçası haline gelen uzaktan çalışmanın teorik açıdan denetleme mekanizmasına dönüştüğü görülmektedir. Bu noktada uzaktan denetimin uygulamaya yansımaları merak uyandırmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin “uzaktan çalışma modelinde çalışanlar gerçekten çalışıyor mu?” sorusuyla mücadele yöntemlerinin belirlenmesi amacı doğrultusunda yöneticilerin uzaktan çalışma sırasında uyguladıkları uzaktan denetim mekanizmaları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

### 3. METODOLOJİ

Bu çalışma “Covid-19 döneminde hızla yayılan uzaktan çalışma modelinde insan kaynakları yöneticileri tarafından çalışanların gerçekten çalışıp çalışmadığını belirlemek için hangi denetim mekanizmaları uygulanmıştır?” temel araştırma sorusunu cevaplamayı amaçlamaktadır. Çalışma keşifsel nitelikte olup nitel araştırma yapılmıştır. Çalışmada olgu ile bağlam iç içe geçtiği için örnek olay araştırma deseni kullanılmıştır. Örnek olay çalışması çeşitli olay ve olguları derinlemesine inceleme fırsatı vermekte (Hessler, 1992) ve anlam arayışı manasına gelmektedir (Merriam, 2015). Örnek olay çalışması, bir program, birey, işlem, kurum, süreç veya sosyal bir grup gibi kendine has bir olguyu etraflıca incelemek adına oldukça uygun bir desendir (Creswell, 2021). Bu kapsamda çalışmada tümevarımcı yaklaşımla kavramsal çerçeveden hareketle tema, kod, kategori ve bunlara ulaşımı sağlayacak araştırma soruları belirlenip veri toplanmıştır.

Çalışmada bireyin anlamlandırma ve gerçeği inşa edişini anlamının en iyi yolu olan mülakat tekniği kullanılmıştır (Punch, 2016). Bu kapsamda katılımcıların derinlemesine bilgisine ulaşmak için yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Mülakat için kullanılan 15 soru kavramsal çerçeveden hareketle geliştirilip konunun uzmanı 1 Profesör tarafından değerlendirilerek son haline ulaşmıştır.

Çalışmada çalışan sayısı bakımından daha büyük bir kitleyi idare ederek yönetmek zorunda olan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu (ISO 500) listesinde yer alan işletmeler evren olarak belirlenmiştir. İşletmelerden her yirmilik sıralamadan seçilen bir işletmenin insan kaynakları yöneticisiyle yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Böylece 25 insan kaynakları yöneticisi örneklem olarak belirlenmiştir.

Katılımcılarla görüşmeler ortalama 2 saat sürmüştür. Katılımcılardan alınan izinler sonrası görüşmelerin ses kayıtları alınmıştır. Tüm katılımcılar ses kaydı alınmasına izin vermiştir. Ses kayıtlarının 120 sayfalık deşifresi yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen

verilere nitel yönlendirilmiş içerik analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulguların veri görselleştirmesi MAXQDA 2020 ile hiyerarşik kod alt kod-bölümler modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda şemsiye bir kavram olarak güvenvericilik; inandırıcılık, aktarılabirlik, itimat edilirlık ve onanabilirlik kavramlarının bileşiminden oluşmaktadır (Guba, 1981). Bu çalışmada *inandırıcılık* temini adına; amaçlı örnekleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi yapılmıştır. *Aktarılabirlik* temini adına; ayrıntılı betimleme, amaçlı örnekleme ve çoklu örnek olay tasarımı yapılmıştır. *İtimat edilebilirlik* temini adına; denetim izi ve araştırmacı üçgenlemesi yapılmıştır. Son olarak *onanabilirlik* temini adına; gerekçelendirme, tarafsızlık denetimi, uzman incelemesi ve doğrudan alıntılama yapılmıştır. Tüm bu işlemlerle çalışmanın güvenvericilik kriterleri sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.1. Örneklem

Katılımcıların özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo1.** Katılımcı Özellikleri

İşletme	Sektör	Bölge	Çalışan Sayısı
K1	Otomotiv	Marmara	5.149
K2	Havacılık	İç Anadolu	10.565
K3	Enerji	Karadeniz	1.223
K4	Dokuma	Güneydoğu	2.690
K5	Tekstil	Akdeniz	5.982
K6	Halı	İç Anadolu	5.125
K7	Demir/Çelik	Akdeniz	10.000
K8	Tarım	Ege	2.698
K9	Kimya	Marmara	726
K10	Kimya	Doğu	1.073
K11	Tekstil	Güneydoğu	2.782
K12	Kimya	Ege	1.000
K13	Gıda	Karadeniz	2.141
K14	Makine	Marmara	469
K15	Tekstil	Ege	3.577
K16	Tarım	İç Anadolu	1.000
K17	Gıda	Güneydoğu	285
K18	Çimento	Doğu	1.158
K19	Gıda	Akdeniz	934
K20	Gıda	Karadeniz	300
K21	Maden	Ege	4.817
K22	Metal	Marmara	170
K23	Enerji	Doğu	2.000
K24	Ambalaj	Ege	600
K25	Makine	İç Anadolu	464

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların farklı sektör, farklı bölge ve farklı çalışan sayısı bulunan işletmelerden oldukları görülmektedir. Katılımcıların farklı sektörlerden tercih edilmeye çalışılması farklı sektörlerde uygulamaların ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Türkiye’de yer alan yedi coğrafi bölgeden işletmelerle görüşülerek farklı bölgelerdeki farklı

uygulamalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak farklı sayıda çalışanı olan işletmelerle yapılan görüşmeler 170 çalışanı olan işletme ile 10.565 çalışanı bulunan işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin denetim mekanizmalarını ortaya çıkarmak için önemlidir. Böylece katılımcıların farklı sektör, farklı bölge ve farklı çalışan sayısı olan işletmelerden olması sayesinde genel olarak uzaktan çalışma modelinde insan kaynakları yöneticilerinin uyguladıkları denetim mekanizmalarının ortaya çıkarılması açısından önemlidir.

### 3.2. Etik İzin

Çalışmanın gerçekleştirilmesi öncesinde, Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 05.09.2022 tarihli ve 49/4 karar numaralı etik kurul izni alınmıştır.

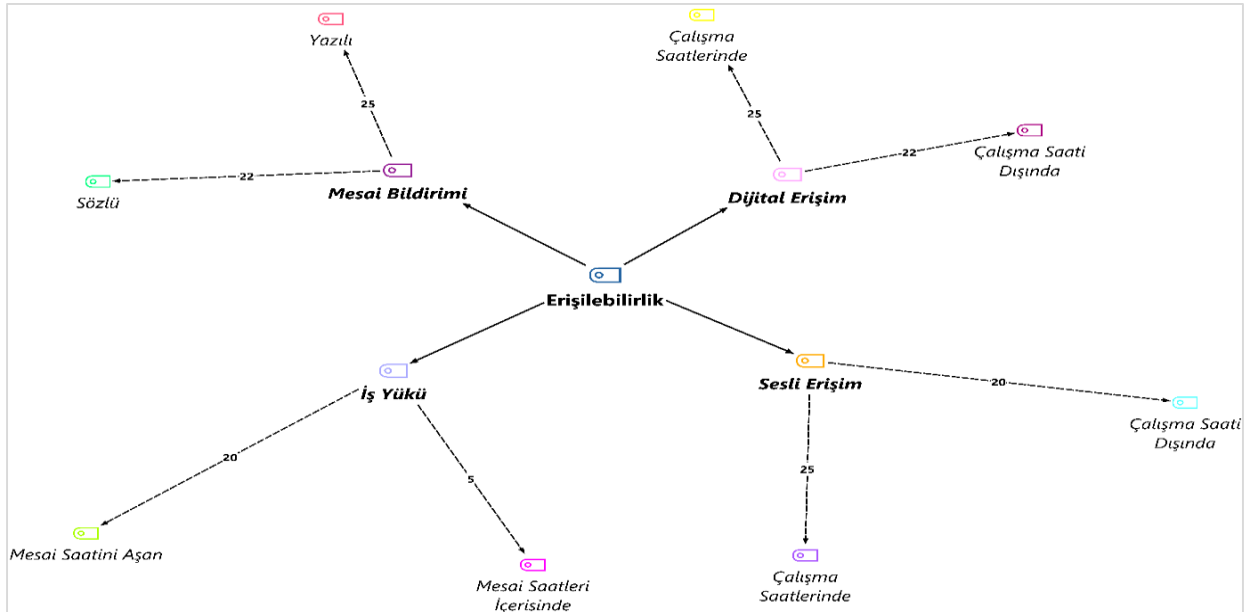
## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada kavramsal çerçeveden hareketle 5 tema belirlenmiştir. Modellerde yer alan okların üzerinde görülen rakamlar katılımcıların konuyla ilgili toplam ifade sayısı anlamında kodlu bölümleri göstermektedir.

### 4.1. Erişilebilirlik Temasına İlişkin Bulgular

Çalışanlara erişilebilirliği belirleme anlamında *Erişilebilirlik* teması 8 kod ve 4 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 1 Erişilebilirlik temasına ait modeli göstermektedir.

Şekil 1. Erişilebilirlik Hiyerarşik Kod Alt-Kod Bölümler Modeli



Şekil 1’de görüldüğü gibi katılımcıların tamamı dijital erişim, mesai bildiriminin yazılı yapılması ve çalışma saatlerinde sesli erişimde bulduklarını ifade etmektedirler. Katılımcıların neredeyse tamamının çalışma saatleri dışında sesli erişim, sözlü mesai

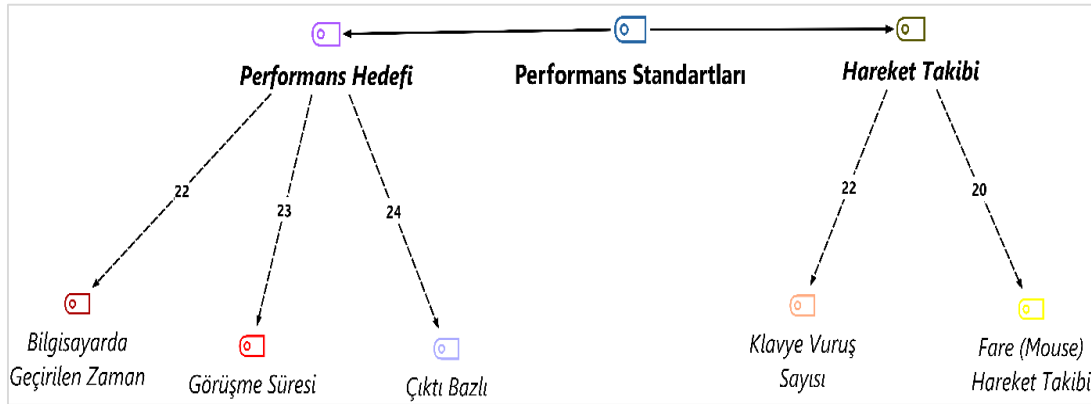
bildiriminden ve mesai saatlerini aşan iş yükünden bahsettikleri görülmektedir. İş yükünün sadece mesai saatlerine yayıldığını ifade eden katılımcılarına çok az olduğu tespit edilmektedir.

Bulgulardan hareketle çalışanlara mesai saatlerini aşan iş yükü yüklendiği görülmektedir. Bunun yanı sıra mesai saatlerinin sözlü beyan edilen kısımlarında fazla çalışmaların olması dikkat çekmektedir. Çalışanlarına her an sesli ulaşım sağlanması, her an dijital erişimin sağlanması gibi ifadeler çalışanların ulaşılabilir olmama hakkının ihlal edildiği izlenimi vermektedir. Üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte ulaşılabilir olmama hakkı, çalışanların mesai saatleri dışında işle ilgili iletişim araçlarına cevap vermek zorunda olmamasını ifade etmektedir.

#### 4.2. Performans Standartları Temasına İlişkin Bulgular

Çalışanların performans standartlarının belirlenmesi anlamında *Performans Standartları* teması 5 kod ve 2 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 2 Performans Standartları temasına ait modeli göstermektedir.

Şekil 2. Performans Standartları Hiyerarşik Kod Alt-Kod Bölümler Modeli



Şekil 2’de görüldüğü gibi çıktı bazlı, görüşme süresinin hesaplanması ve bilgisayarda geçirilen süre hesabı ile performans hedefleri belirlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca klavye vuruş sayısı ve fare hareket takibi ile performans açısından hareket takibinin yapıldığı görülmektedir.

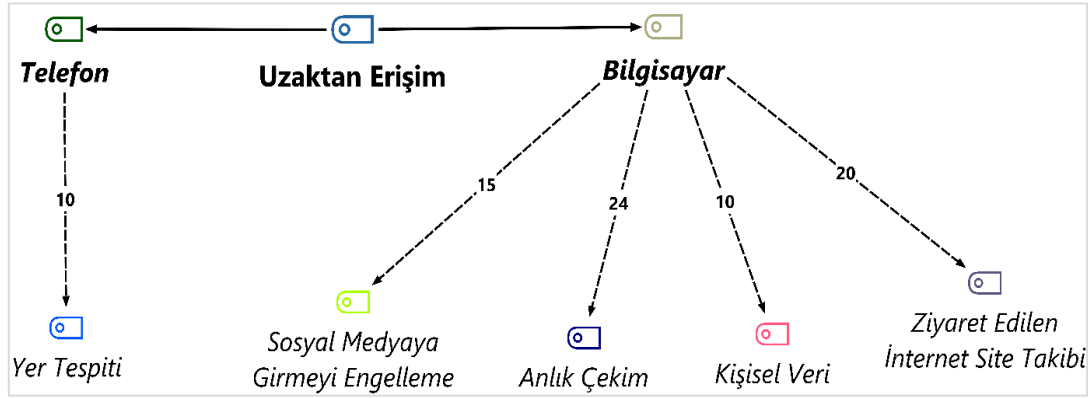
Bulgulardan hareketle uzaktan çalışmada performans standartları uzaktan denetlemeye uygun olacak şekilde performans hedeflerinin ve hareket takibinin yapılması şeklinde olduğu görülmektedir. Bu noktada hareket takibi özellikle dikkat çekmektedir. Çünkü bu aynı

zamanda bir önceki bulguyla uyumlu olacak şekilde çalışanların ulaşılabilir olmama hakkının ihlal edildiği izlenimi vermektedir.

### 4.3.Uzaktan Erişim Temasına İlişkin Bulgular

Çalışanların teknolojik aletlerine uzaktan erişimin sağlanması anlamında *Uzaktan Erişim* teması 5 kod ve 2 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 3 Uzaktan Erişim temasına ait modeli göstermektedir.

Şekil 3. Uzaktan Erişim Hiyerarşik Kod Alt-Kod Bölümler Modeli



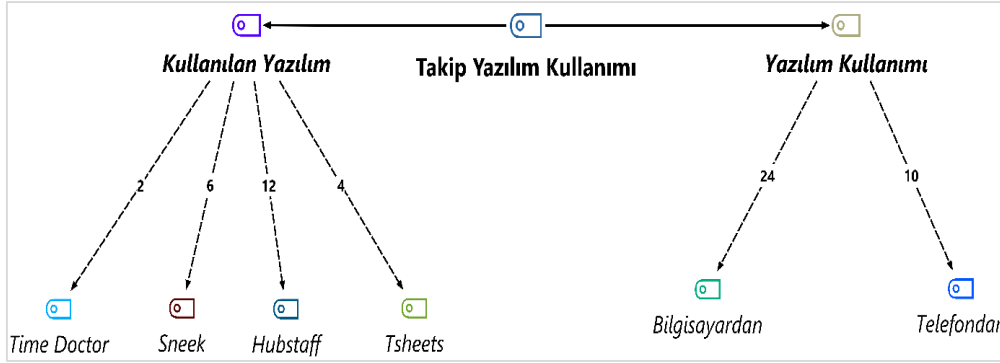
Şekil 3'te görüldüğü gibi katılımcıların genel olarak bilgisayar üzerinden uzaktan erişim ile kontrol sağlamaktadır. Burada özellikle bilgisayar üzerinden anlık çekimler yapılarak iş yapılıp yapılmadığının tespitinden bahsedilmektedir. Bunu ziyaret edilen site takibinin izlediği görülmektedir. Bilgisayarda sosyal medyaya girmeyi engelleyen yazılım kullanımının oldukça sık tercih edildiği görülmektedir. Hatta cep telefonları üzerinden yer tespiti de yine kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır.

Bulgulardan hareketle çalışanların bilgisayarlar üzerinden denetime tabi tutulduğu görülmektedir. Bu noktada bilgisayardan anlık fotoğraf çekimi yapılması kişisel hakların ihlal edildiği izlenimi vermektedir. Ziyaret edilen internet sitelerinin takip ediliyor olması da mahremiyet ve kişisel hakların ihlali konularını akla getirmektedir.

### 4.4.Takip Yazılım Kullanımı Temasına İlişkin Bulgular

Çalışanları takip etmek için teknoloji tabanlı takiplerin gerçekleştirilmesi anlamında *Takip Yazılım Kullanımı* teması 6 kod ve 2 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 4 Takip Yazılım Kullanımı temasına ait modeli göstermektedir.

Şekil 4. Takip Yazılım Kullanımı Hiyerarşik Kod Alt-Kod Bölümler Modeli



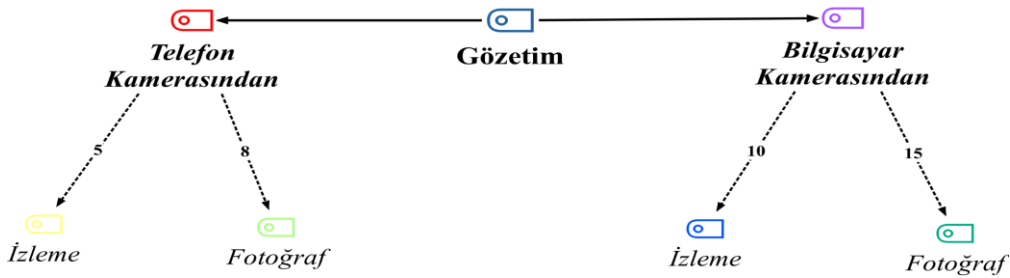
Şekil 4'te görüldüğü gibi katılımcıların bilgisayardan takip yazılım kullanımını tercih ettikleri tespit edilmiştir. Burada telefonda yazılım kullanımını dikkat çekmektedir. Katılımcıların Hubstaff başta olmak üzere sırasıyla Sneek ve Tsheets yazılımlarını kullandıkları görülmektedir. İki katılımcının da Time Doctor yazılımını kullandıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Bulgulardan hareketle çalışanların iş yapmalarının denetimlerini çeşitli yazılımların bilgisayarlara yüklenmesi aracılığıyla takip ettikleri görülmektedir. Burada çalışanların telefonlarına da takip yazılım yüklemesi yaparak işi yapabilecekleri bir yerde mi yoksa gezmede mi olduklarının takip edilmesi dikkat çekmektedir. Bu noktada çalışanların sadece iş ile ilgili verilerinin mi yoksa genel olarak tüm verilerine mi erişim sağlandığı konusu muğlaklık taşımaktadır. Bu durum bizi yine mahremiyet meselesine götürmektedir.

#### 4.5. Gözetim Temasına İlişkin Bulgular

Çalışanların teknolojik aygıt ve yazılımlar aracılığıyla izlenmesi anlamında *Gözetim* teması 4 kod ve 2 kategoriden oluşmaktadır. Şekil 5 Gözetim temasına ait modeli göstermektedir.

Şekil 5. Gözetim Hiyerarşik Kod Alt-Kod Bölümler Modeli



Şekil 5'te görüldüğü gibi katılımcıların neredeyse yarısından fazlasının bilgisayar kamerasından fotoğraf çekimi aracılığıyla denetim sağladıkları tespit edilmiştir. Bunu bilgisayardan direkt izleme, telefondan fotoğraf çekimi ve telefondan direkt izlemenin takip ettiği görülmektedir.

Bulgulardan hareketle katılımcıların çalışanlarını fotoğraf çekiminin yanı sıra direkt izleme ile denetledikleri görülmektedir. Bu durum bizi yine özel hayatın ihlali ve mahremiyet meselelerine götürmektedir. Bilgisayar ile iş yapılmasına rağmen telefondan fotoğraf ve direkt izleme yapılıyor olması da ayrıca dikkat çekmektedir.

## **5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Yapılan çalışma sonucunda Covid-19 döneminde hızla yayılan uzaktan çalışma modelinde insan kaynakları yöneticileri tarafından çalışanların gerçekten çalışıp çalışmadığını belirlemek için hangi denetim mekanizmaları uygulandığı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda uzaktan çalışma esnasında çalışanlara karşı erişilebilir saatleri belirleme, performans standartları belirleme, uzaktan bilgisayar erişimi ve takip yazılım kullanımı şeklinde denetleme mekanizmalarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında kameradan direkt izlemenin de kullanılan bir denetim mekanizması olduğu belirlenmiştir.

Burada bazı sorunlu alanlarla karşılaşılmaktadır. Covid-19 döneminde uzaktan çalışma modelinde insan kaynakları yöneticilerinin uyguladıkları denetim mekanizmalarının ulaşılır olmama hakkını, mahremiyeti ve özel hayatın gizliliğini ihlal etme olasılığı vardır. Fiziksel çalışmanın yapıldığı iş yerlerinde mesai saatleri bellidir. Bu sebeple ulaşılabilir olma hakkı, mahremiyet ve özel hayatın gizliliği noktasında sınırlar bellidir. Ancak uzaktan çalışmada, uzaktan çalışanların olağan çalışma saatlerine, erişilebilirliklerine ve hatta gözetimlerine ilişkin sınırlar bulanıklaşmıştır. Bu durum çalışanların ulaşılmama hakkı, mahremiyet ve özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesine kapı aralamaktadır. Nitekim araştırmalar, çalışanların sürekli ulaşılabilir olmalarının, erişilebilir olmalarının ve gözetim sağlanmasını istediklerini varsaymalarının beklenmesi durumunda iş-özel hayat dengesinin bozulduğunu ve performans azalmasının yanında sağlık problemlerinin de gündeme gelebileceğini göstermektedir (Carnevale ve Hatak, 2020; Makarius vd., 2021).

Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin yönetim hakkı kapsamında uzaktan çalışma yapan çalışanların çalışıp çalışmadığını denetleme işini çalışanın erişilebilir olacağı saatleri belirleyerek yapabilir. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin çalışanın her tür

gözetimini çalışanlara direkt ve yazılı olarak beyan ederek onların rızası doğrultusunda uygulama yapmaları bu konuda alınacak bir önlem olabilir. Burada gözetimin sınırlarının net ve açık bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Ayrıca çalışanın fotoğraf çekimi gibi yollarla denetimi sağlandığı durumlarda çalışanın açık rızasının alınması gerekmektedir. Çalışan o an fotoğraf çekimi ya da direkt izlemeye razı olduğunu açıkça ve yazılı olarak beyan etmelidir. Ayrıca kişisel veri işleme ve izleme yapılması denetim için bile olsa sınırlı ve ölçülü olmalıdır.

Burada temelde insan kaynakları yöneticilerinin yönetim hakkı ile çalışanın özel hayatını koruma isteği arasında denge kurulması gerekmektedir. Temelde uzaktan çalışma modelinde denetimin dijital olarak uzaktan denetim şeklinde yapıldığı görülmektedir. Uzaktan denetimin getirdiği zorlukların şeffaflık ve ölçülülükle aşılabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada bazı kısıtlarla karşılaşmıştır. Özellikle kavramsal çerçeve bağlamında şekillendirilen bu çalışmanın temelini oluşturacak ya da kıyaslama yapılabilecek herhangi bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bunu aşmak adına kavramsal çerçevede kavramlar detaylıca irdelenmeye çalışılmış ve keşifsel nitelikte olduğu için nitel yöntem tercih edilmiştir.



## KAYNAKÇA

- Akbaş-Tuna, A. ve Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde Covid-19 pandemisinin etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759. <https://doi.org/10.26466/opus.781324>
- Akbaş-Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *Journal of Business Research-Turk*, 12(3), 3246–3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>.
- Akça, M. ve Tepe- Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Akıncı, E. (2020). Covid-19 salgını kapsamında şirket yöneticilerinin almaları gereken önlemlere genel bir bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(38), 202-223.
- Allyn, B. (2020). *Your boss is watching you: Work-from-home boom leads to more surveillance*. <https://www.npr.org/2020/02/13/854014403/your-boss-is-watching-you-work-from-home-boom-leads-to-more-surveillance>.
- Aydın-Göktepe, E. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları: Covid-19 pandemi araştırması. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Bathini, D. R. ve Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: Control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 90–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları. *Çalışma ve Toplum*, (2), 1099–1146.
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W. ve Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509–510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Caligiuri, P., Cieri, H. Minbaeva, D., Verbeke, A. ve Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the Covid-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, (51), 697-713.
- Carnevale, J.B. ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, (116), 183-187.
- Ciampa, D. (2021). *A CEO's guide to planning a return to the office*. <https://hbr.org/2021/02/aceos-guide-to-planning-a-return-to-the-office>

- Coenen, M. ve Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Contreras, F., Baykal, E. ve Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, (11), 25-38.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev.: M. Bütün ve S. B. Demir), Siyasal Kitabevi.
- Deloitte. (2020). *Re-architecting work models for future worlds of work*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architectingwork-models-111120.pdf>
- Eddleston, K. A. ve 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. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Eriksson, E. ve Petrosian, A. (2020). *Remote work-transitioning to remote work in times of crisis*. [Unpublished Master Thesis]. UMEA School of Business, Sweden.
- Errichiello, L. ve Pianese, T. (2021). The role of organizational support in effective remote work implementation in the Post-COVID Era. In L. Errichiello ve T. Pianese (Ed.), *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (pp.221–242). Italy: Organizaçao Mundial da Saude. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013>
- Fedáková, D., ve Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: Impact on workfamily borders and work-family balance. *Československá Psychologie (Czechoslovak Psychology)*, LXI(1), 68–83.
- Felstead, A., Jewson, N. ve Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Foss, N. J. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 268–272. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- 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), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Groen, B. A. C., Triest, S. P., Coers, M. ve Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.

- Hallin, H. (2020). *Home-based telework during the covid-19 pandemic*. [Unpublished Master Thesis]. Malardalen University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1448348/FULLTEXT02.pdf>
- Hasanhanoglu, C. (2020). Covid-19'un iş sağlığı ve güvenliği kapsamında işletmeler üzerine etkileri. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4 (10), 11-27.
- Hessler, R. M. (1992). *Social research methods* West Publishing Company.
- ILO. (2020). *COVID-19 Ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma*. [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)
- Karakoyun, F. (2016). Home ofis -evden çalışma- yöntemi ve vergi hukukundaki düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 141-162.
- Kırpık, G. (2020). Covid-19 pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisinin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2393-2406.
- Makarius, E. E., Larson, B. Z. ve Vroman, S. R. (2021). *What is your organization's long-term remote work strategy?*. <https://hbr.org/2021/03/what-is-your-organizations-long-term-remote-work-strategy>
- Manokha, I. (2020). The implications of digital employee monitoring and people analytics for power relations in the workplace. *Surveillance and Society*, 18(4), 540-554. <https://doi.org/10.24908/ss.v18i4.13776>
- McParland, C. ve Connolly, R. (2020). Dataveillance in the workplace: Managing the impact of innovation. *Business Systems Research*, 11(1), 106-124. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0008>
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev.: S. Turan), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44. <https://doi.org/10.1177/0893318905276558>
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Aldrin-Akbar, M. ve Amin-Hamid, M. (2020). Covid-19 pandemic: What are the challenges and opportunities for e-leadership?. *Fiscaoeconomia*, 4(2), 483-497.
- Nord, G. D., McCubbins, T. F. ve Nord, J. H. (2006). E-monitoring in the workplace: Privacy, legislation, and surveillance software. *Communications of the ACM*, 49(8), 72-77. <https://doi.org/10.1145/1145287.1145290>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>

- Punch, K. F. (2016). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar*. (Çev.: D. Bayrak, B.H. Arslan ve Z. Akyüz), Siyasal Kitabevi.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Raišien, A. G., Rapuano, V., Varkulevici, K. ve Stachová, K. (2020). Working from home who is happy? A survey of Lithuania’s employees during the Covid-19 quarantine period. *Sustainability*, (12), 1-21.
- Savić, D. (2020). Covid-19 and work from home: Digital transformation of the workforce, *Tgj*, 16(2), 101-104.
- Serinikli, N. (2021). Covid-19 salgın sürecinde örgütsel değişim: Uzaktan/evden çalışma modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Sewell, G. ve Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Taskin, L. ve Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Vatcha, A. (2020). Workplace surveillance outside the workplace: An analysis of e-monitoring remote employees. *IS Channel*, 15(1), 20–25.
- Vega, R. P., Anderson, A. J. ve Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323.
- Vroman, S. ve Danko, T. (2021). *Leadership strategies to prepare for postpandemic recovery*. <https://www.fastcompany.com/90598367/use-these-leadershipstrategies-to-prepare-for-a-smart-recovery-post-pandemic>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. ve Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H. ve Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (229), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>