



MARCH 2021 / Vol:7, Issue:37 / pp.212-216

Arrival Date : 03.02.2021

Published Date : 19.03.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.523>

Cite As : Avcı, A. (2021). "Covid-19 Ve Ceo'ların Stratejisi: Uzaktan Çalışma", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(37):212-216.

Review Article

COVID-19 VE CEO'LARIN STRATEJİSİ: UZAKTAN ÇALIŞMA

Covid-19- And Ceo's Strategies: Remote Operation

Ayla AVCI

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Bölümü. İstanbul/Türkiye

ORCID: 0000-0002-1871-4090



ÖZET

Mart 2019 döneminde Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 salgını nedeniyle tüm dünyada özellikle ekonomi alanında kaotik bir durum söz konusu olmaktadır. Ülkelerin sağlık, gıda, işsizlik, ekonomik durgunluk ortak sorunlarıdır. Ne zaman sona ereceği konusunda kesin bir öngörü sunulamayan pandemi sürecinde, kriz girdabında olan şirketlerin yönetimlerinin başında olan CEO'lar ön plana çıkmaktadır. Büyük ölçekli şirketlerin yöneticisi ve planlayıcısı bu bireylerin ilk hedefleri kar olmaktadır. Kar eden şirketler de iyi ekonomilerin göstergesidir. Kriz dönemlerine yönelik olarak şirketlerin en iyi yönlendiricisi olan CEO'ların öngörülleri mali sıkıntıların kolaylıkla aşılmasında en önemli bir kriterdir. CEO'lar şirket paydaşları yanı sıra ülkelerine ve kamuoyu nezdinde sorumlu olan liderlerdir. Pandemi süreci gibi olağanüstü durumlarda CEO'ların aldığı kritik kararlar ve uygulamalar ülkelerin ekonomilerinde kılavuz olmaktadır. Bu çalışmada CEO'ların şirketleri için aldıkları uzaktan çalışma kararları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, CEO, Strateji, Uzaktan Çalışma.

ABSTRACT

Due to do Covid-19 outbreak that occurred in Wuhan, China in March 2019, there is a chaotic situation in the world, especially in the field of economy. Countries, health, food, unemployment, economic recession are common problems. During the pandemic period where no definite prediction can be given about when it will end CEOs who are at the head of the management of companies in the crisis vortex, come to the fore. The first goal of these individuals who are managers and planners of large scale companies is profit. Profitable companies are also indicators of good economies. The predictions of CEOs who are best guides of companies for crisis periods, are the most important criteria for easily overcoming financial difficulties. CEOs are leaders who are responsible for their country and public as well as company stakeholders. Criticals decisions and practices taken by CEOs in extraordinary situations such as the pandemic process guide the economies of the countries. In this study, telecommuting decisions made by CEOs for their companies during the pandemic period were examined.

Keywords: Covid-19, CEO, Strategy, Remote Work.

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, birçok işte katı ve yoğun çalışma taleplerini içermektedir. Fiziksel olarak işyerinde olmayı gerektiren bu süreçte çalışanlar sabah erken saatlerde iş yerine giderek akşam geç saatlerde eve dönmeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu zor koşullar altında çalışanlar çok daha az kaliteli üretim gerçekleştirmektedir. Esnek çalışma da ise kaliteli aile zamanlarıyla birleştirilmiş ortamda daha fazla kaliteli zaman geçirerek iş ve aile dengesini bozmadan evden çalışabilmektedir (Hill, Ferris ve Martinson, 2003).

İşin geleceği (Future of work), robotik, yapay zekâ, bilişsel bilim ve bulut gibi dijital dünyadaki teknolojik ilerlemeler ve gelişmeler, iş yerlerinin fiziksel ve sanal ortamlarla harmanlanmasını sağlamaktadır. Zaman ve mekân bağımlısı olmayan ve bu felsefeyi benimseyen şirketlerde bu aşamada uzaktan çalışma devreye girmektedir (Hardill ve Green, 2003).

Yaşanan krizlerde çalışanların desteğini almak önemlidir. Bristish Airways, Continental Airlines IBM gibi şirketler 1990'lı yıllarda büyük krizler görmüş fakat güçlü liderlerinin zamanında ve öngörülü tedbirleri ile çalışanları değişime ikna etmeleriyle kolaylıkla atlatılmıştır (Luecke, 2011).

2. CEO VE GÖREVLERİ

CEO bir şirketlerde üst düzey görevleri üstlenen Yönetim Kurulu Başkanı olarak bilinmektedir. CEO'lar şirketlerde doğru zamanda ve iş alanında şirketin "başkan" ı unvanıyla yasal olarak imza yetkisi olan bireylerdir. Uluslararası düzeyde CEO' lar "Yönetim direktörü" vazifesini ifa etmektedir (Benton, 2013). CEO'nun en önemli görevi, şirketin vizyon ve stratejisini belirlemektir. Strateji yönetimi aynı zamanda değişim yönetimiyle ilgilidir (Butler, 2007).

19. yy'dan itibaren ülkelerdeki ticaret artarak daha da karmaşık bir hale gelmiştir. Bu karmaşık ortamda şirket yöneticileri başa çıkamayınca CEO'lar devreye girmiştir. Bu yöneticiler kiralık profesyoneller olarak şirket sahiplerinden aldıkları talimatlarla şirketi geliştirmek üzere görev yapmaktadır. 20 yy. itibaren CEO'lar şirketleri istenen yerlere ulaştıran "başkan" sıfatıyla bilinmeye başladılar (Hindery, 2006).

CEO'ların ortak özellikleri sektörlerindeki gelişimleri öngörerek yükselen teknolojiler için ürünler ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktır. CEO'ların kilit noktası öngörü ve hızlı hareket etme başarısı yakalayarak şirket yönetmektir (Krames, 2006).

Bu çalışmanın amacı şirket CEO'larının pandemi gibi son dönemlerde tüm dünyada ekonomik sarsıntı yaşanması karşısında aldıkları ortak önlemlerden biri olan uzaktan çalışma incelenmiştir.

3. CEO STRATEJİLERİ VE UZAKTAN ÇALIŞMA

Strateji veya strateji grupları, amacı gerçekleştirmek için kullanılan araçlardır. Stratejik yönetim de organizasyonları uzun vadede tutarlı olarak yönetmektir (Özel, 2016).

CEO'ların görevi ve yapacakları öncelikli işleri değişen koşullarda mevcut şirket stratejilerinin aktifliğini sağlamak öncelikli olmalıdır. CEO'lar portföylerindeki bileşenlerin düşüşe geçmeleri ve strateji değişikliği gerekliliğine karar vererek pazar değerlerinin sönmeye başlayacağı zamanı öngörebilme özelliği taşımalıdır. Aynı zamanda dış dünyadaki gelişmelerin nabzını tutarak, konuyla ilgili kişilerden olanlarla ilgili bilgi ve girdiler sağlayarak kendi bakış açılarını oluşturmalıdır. Bu yöntemler durgunluk zamanlarından çıkmanın güçlü ve etkin yöntemidir (Charan, 2009).

Microsoft CEO'su Bill Gates iletişim teknolojisinin ön plana çıkacağı bir dönem olduğunu belirterek 21. yy. hedeflerini şu şekilde sıralamıştır (Sayan, 2016):

- ✓ ABD'den Çin'e kadar üniversitelerle iş birliği yaparak, insanları anlamak ve bu deneyimleri robotlara aktarmak. İletişim teknolojileriyle dünyada uzaklığı kaldırmak.
- ✓ Çok masraflı lüks seyahatlerden vazgeçmek ve tarifeli uçağı tercih etmek.
- ✓ Yalnızca ABD değil, diğer ülkelerdeki "kafası muazzam düzeyde çalışan" olan zeki insanları (siyasetçi, doktor, iş adamı) işe almak.
- ✓ Ham olarak maliyeti on doların üzerinde olmayan bir ürünü, profesyonel organizasyon oluşturarak yirmi beş bin çalışanla yüz dolara satışını yaparak borsa değerini arttırmak.
- ✓ Zamanlı zamansız medya karşısına çıkmak yerine yalnızca işine odaklanmak.
- ✓ E-mail ile her gün milyonlarca kişiyle diyalog sağlamak.

Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, Covid- 19 döneminde birçok işyerinde uygulanmaya başlayan "uzaktan çalışma" sistemini Koç Holding bünyesindeki 35 bin ofis çalışanı için kalıcı olarak uygulamayı düşündüklerini dile getirmiştir. Çakıroğlu, "Değişmekten korkmuyoruz, kendimize güveniyoruz" cümlesiyle kararlılıklarını vurgulamıştır (bloomberght.com, 2021).

Sabancı Holding'in oluşturduğu 2021-2025 stratejisi 5 ana başlık altında toplanmıştır. "İşin Geleceğine Uyum" konusunda yer alan başlıklardan biri de uzaktan çalışma olmuştur. Sabancı Holding CEO'su Cenk Alper, 2 yıldır Sabancı Holding'te uygulanmaya başlanarak pandemi sürecinde yaygın hale gelen uzaktan çalışmayı, "Tamamen uzaktan" ve Karma uzaktan çalışma" modeli olarak beyaz ve gri yaka çalışanların % 75'ini kapsayacak şekilde pandemi sonrası kalıcı olarak uygulanacağını belirtmiştir (ntv.com.tr, 2021).

Dünyadaki en önemli sosyal medya kuruluşlarından biri olan Facebook CEO'su Mark Zuckerberg' de şirket çalışanlarının %50 oranda beş ya da on yıl içinde uzaktan çalışabileceğini belirtmiştir. Zuckerberg " Rakiplerimiz içinde uzaktan çalışma konusunda en ileri görüşlü şirket olacağız" ifadesiyle uzaktan çalışma hedeflerini açıklamıştır (Rodrigez, 2020).

Google CEO'su Sundar Pichai, Google çalışanlarının esnek ve uzaktan çalışma ile evden çalışmalarını Eylül 2021 tarihine kadar devam edileceğini belirtmiştir. Esnek iş haftası programıyla çalışanlara haftada iki gün evden çalışmasına izin verilmektedir. CEO Pichai" Esnek çalışma modeliyle daha fazla üretkenlik, iş birliği ve refaha yol açacağına dair bir hipotez test ettiklerini, hiçbir şirketin tamamen hibrit iş gücü modeli oluşturmadığını" ifade etmiştir (Kolakowski, 2020).

Türk Hava Yolları (THY) Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı, pandemi sürecinde dijitalleşme ve uzaktan çalışma konusunda başarılı bir sınavdan geçtiklerini belirtmiştir. Havayolu sektörünün pandemi başlangıcında küresel zararının 30 milyar dolar olarak tahmin edildiğini ve bu rakamın on kat daha

arttığını belirtmiştir. CEO Aycı, THY'nin pandemi dönemini en az mali kayıpla kapatan firma olduğunu ifade etmiştir (Acar, 2021).

4. UZAKTAN ÇALIŞMA

“Elektronik araçlar aracılığıyla evde çalışma” olarak bilinen iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanıldığı evde tele çalışma ülkelerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu tür çalışma yöntemi “uzaktan çalışma” olarak da adlandırılmaktadır (Karakoyun, 2016).

Uzaktan çalışma, klasik evde çalışma ve tele çalışma olarak iki grupta değerlendirilmektedir. Klasik evden çalışma biçiminde, evde çalışanın görevi yerine getirdiği yer sabittir. İşverenin iş örgütüne dahil olmaktadır. Çalışan işverene bağlıdır ancak denetiminde değildir (Görücü, 2018).

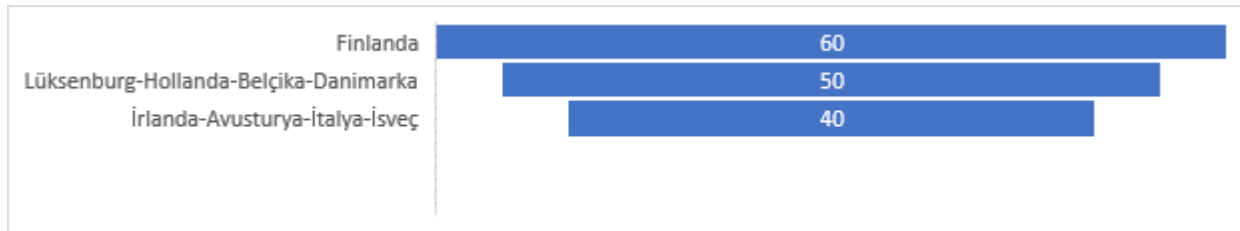
Tablo 1: Uzaktan Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

| | Organizasyon | Bilgi Teknolojisi | İletişim Teknolojisi | Yer |
|---------------------------|--------------|-------------------|----------------------|---------------|
| 3. Kuşak | Ara sıra | Tablet-Bilgisayar | Akıllı Telefon | Ara Alanlar |
| 2. Kuşak | Kısmen | Laptop | Mobil Telefon | Üçüncü Boşluk |
| Birinci Kuşak Home Office | Toplam | Bilgisayar | Telefon | Evde |

Kaynak: (Wiley online library.com and Messenger vd.).

Tablo 1’de 1970’lerden günümüze kadar olan tele çalışma aşamaları ofis, mobil ofis, sanal ofis ve üç temel unsurları yer almaktadır (Messenger ve Gschwind, 2016).

Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma virüsten en fazla etkilenen uzaktan çalışmayı etkin kullanan gelişmiş ülkelerde artmaya başlamıştır. Şekil 1’de ülkelerdeki uzaktan çalışma oranları yer almaktadır. Aynı zamanda bu ülkelerdeki çalışma süreleri az sayıdaki çalışana kapsamıştır. Avrupa’daki hiç ev ortamında çalışmamış olanların %24’ü evden çalışmaya başlarken, daha önce evden çalışma deneyimi olanların %54 kadarı uzaktan çalışmaya devam ettirmişlerdir (ILO, 2020).



Şekil 1: Dünyada Uzaktan Çalışma Yüzde Oranları

İstanbul serbest muhasebeci ve mali müşavirler odası, uzaktan çalışma usul ve yöntemlerine göre uzaktan çalışma sürecinde işin gerektirdiği teknolojik araç ve gereçler, işe ilişkin giderler masraflar işverenler tarafından karşılanması uygun görülmüştür. Ayrıca bu dönemde çalışanların maaşlarında ve ücretlerinde kesinti ya da indirim gibi işlemler söz konusu olmayacaktır (ISMMMO, 2020). Evde tele (uzaktan) çalışma, çalışan ve işveren arasındaki kişisel olarak bağımlılığı azaltsa da kurallar çerçevesinde çalışanın işverenin iş organizasyonu dahilindeki iş sözleşmesi türü olarak kabul edilmiştir (Aydınöz, 2014).

4.1. Uzaktan Çalışma Yararları

İngiltere’de genel olarak fiziki muayene ve teste gerek duyulmayan hastalar için dahi pandemi sürecinde virüsün yayılmasını azaltmak amacıyla telefon ya da video gibi iletişim araçlarıyla sağlıkçılara uzaktan konsültasyon rehberleri hazırlamıştır (NHS England and NHS Improvement, 2020).

Gallup, Harvard University, Standford University ve Global Workplace Analytics gibi araştırma kurum ve üniversitelerin araştırmasına göre tele çalışmanın yararları 5 maddeden oluşmaktadır (Farrer, 2020):

- ✓ Üretkenlik: Tele çalışanlar, ofis çalışanlarına oranla %35- 40 daha fazla üretkenlik ve en düşük % 4, 4 oranında çıktı artışı gözlenmiştir.
- ✓ İş Performansı: Konumdan bağımsız olarak uzaktan çalışanlar %40’tan daha düşük oranda kalite hatasıyla üretim yapmaktadır.
- ✓ İşe Katılım: Uzaktan çalışma daha yüksek düzeyde performans ve üretkenlik ile %41’den daha az oranda iş devamsızlığı gösterirler.
- ✓ Çalışan Elde Tutma: Çalışanların %54’si daha esnek çalışma ortamı için işlerini değiştirebileceklerini belirtmiştir.

- ✓ Şirket Karlılığı: Şirketler, yarı zamanlı olarak evde çalışma başına yıllık 11. 000 ABD Doları ya da % 21' den daha fazla kar ve tasarruf sağladığı belirlenmiştir.
- ✓ Tablo 1'de uzaktan çalışmayı verimli hale getirmedeki kurumların uygulayacağı roller ve politikalar yer almaktadır.

Tablo 1: Tele çalışmayı verimli hale getirmek için politikalar ve kurumların rolü

| En İyi Yönetim Uygulamalarını Yaygınlaştırmak | Optimum Düzeyde Uzaktan Çalışmayı Yaygınlaştırmak | Evden Uygun Bir Çalışma Ortamı Sağlamak | Hızlı, Güvenilir ve Güvenli ICT (Bilgi ve İletişim Teknolojisi) Altyapısını Sağlamak |
|---|--|---|--|
| Tele Çalışma Hakkını Tanıtın | | | Gizlilik Haklarını Sağlamak İçin Ek Veri Koruma Düzenlemesi Sağlayan |
| Bilgilendirme ve Yönetim Eğitimi Sağlayın | İkili Vergi Anlaşması Sağlayın- | Ev Ofis İçin Şirket Tarafından Sağlanan Ödenekleri Teşvik Edin | İlgili Araştırmaların Finansmanını Sağlayın (Sanal Gerçeklik) |
| ICT (Bilgi ve İletişim Teknolojisi) Altyapısını ve Yükseltme Yatırımlarını Sağlamak | | | |
| | Uzaktan Çalışmayı Kolaylaştırma ve Faydasını göstermek için Kamu Sektörünün Dijital Kapasitesini Arttırın. | Destekleyici Altyapıyı Yeniden Değerlendirin. Örn: Eve Yakın Çocuk Bakım Hizmeti Sunmak | |
| Ülke Çapında Ortak Çalışma Alanlarını Teşvik Etmek | | | |
| Çevrimiçi Öğrenme Gibi Gerekli Becerilere Yapılan Yatırımları Teşvik Etmek | | | |

Kaynak: (OECD, 2020).

Covid-19'la mücadele sürecinde esnek ve uzaktan çalışma uygulamalarına yer verilmiştir (Soylu, 2020). Uzaktan çalışma uygulaması, çalışan ve işi arasında köprü oluşturarak iş kontrolünü ve özgürlüğünü sağlar. Bu sayede çalışanın işe gelmeme durumları engellenmektedir (Uzun, 2008). CEO'lar da eski dönemlerdeki gibi beyaz ata binen kahraman kurtarıcı değil, köprü kurarak güçlü ekip oluşturan kişidir (Gerzon, 2006).

5. SONUÇ

Covid-19'un Mart 2019 döneminde ortaya çıkmasıyla tüm dünyada insanların virüsten korunmak ve bulaşmasını önlemek amacıyla tüm dünya ülkeleri insanların evde kalmalarını istemiştir. Bu süreçte işyerlerinin kapalı olması, üretimin durma aşamasına gelmesi ekonomilerin zarar görmesine neden olmuştur.

Büyük ölçekli şirketlerde yönetimlerin en önemli karar alma yöneticisi olan CEO'lar bu dönemde hızlı ve etkili karar uygulama tercihlerini uzaktan çalışma uygulamasından yana kullanmışlardır. Bu karar şirketlerin faaliyetlerinin aksamaması ve süreklilik sağlaması açısından kurtarıcı bir etki yaratmıştır.

Araştırmada, çalışanların iş yerinde fazla çalışma neticesinde oluşan bitkinlik durumlarından ve evden iş yerine geliş gidişlerde yaşanan zaman kayıplarından tasarruf sağladıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar bu ulaşım ve molalardaki zamanları kayıp olarak değerlendirmişlerdir (Tuna ve Türkmendağ, 2020).

ABD'li işçilerin yaklaşık yarısı evden çalışma düzenine geçmiştir. İnsanlar uzaktan çalışmanın yeni yöntemlerini öğrenmekte ve işletmelerde yeniden organize olmaya çalışmaktadır. ABD'de salgın kaynaklı çalışma yaşamındaki değişimler daha kalıcı bir duruma gelebilir (Brynjolfsson vd, 2020).

Literatürde uzaktan çalışma ile ilgili yeterli düzeyde çalışma bulunmamaktadır. Uzaktan çalışmanın pandemi sonrası kalıcı hale geleceği ihtimali ile, şirketler ve bireysel açıdan etkilerinin özellikle günlük olarak yapılan analizler aracılığıyla incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aydınöz, G. (2014). İş Hukukunda Tele (Uzaktan) çalışma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku) Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara.

Acar, İ. (2021). THY'nin yeni hedefi kargo taşımacılığında ilk üç olmak. Erişim Tarihi: 29. 01. 2021. <https://www.memurlar.net/>.

- Benton, D. A. (2013). *CEO Gibi Düşünmek* (Çev.ed, Şener, İ.). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Bloomberg HT , Koç Holding CEO'su Çakıroğlu: Uzaktan Çalışma 35 bin ofis çalışanımız için kalıcı hale geliyor. Erişim Tarihi: 26.06.2021. <https://www.bloomberght.com/>.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek A., Rock, D., Sharma, G., ve Ye Tu Y. H. (2020). Covid-19 and remote work: An early look at us data. *National Bureau of Economic Resesarch. NBER Working Paper Series*.
- Butler, B. S. (2007). *Kendi Kendinizin CEO'su olun*. (Çed.ed, Önelge, S.). İstanbul: Nokta Kitap.
- Charan, R. (2009). *Zor Zamanlarda Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- England, N. H. S., and N. H. S. Improvement. "Clinical guide for the management of remote consultations and remote working in secondary care during the coronavirüs pandemic". hyperlinks in this document were updated when the suite of guidance was moved from NHS England to NICE.
- Farrer, L. (2020). 5 Proven benefits of remote work for companies. Erişim Tarihi: 02.02.2021. <https://www.forbes.com/>.
- Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik*. İstanbul: Bzd Yayın. Acar Basım ve Cilt San. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Görücü, İ. (2018). *Tele Çalışma (Evde Çalışma). Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar*. Cilt 2 s.285-306. Gece Kitaplığı.
- Hardill, I., ve Green, A. (2003). Remote working-altering the spatial contours of work and home in the new economy. *New Technology, Work and Employment*. 18:3.
- Hill, J. E., Ferris, M., ve Martinson, V. (2003). Does it matter where you? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*. 63(2). 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3). Elsevier Science (USA).
- Hindery, L. (2006). *CEO Olmanın Yolları*. (Çev.ed, Satılmış, B.). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- ILO, (2020). Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma. Erişim Tarihi: 25. 01. 2021. <https://www.ilo.org/>.
- İstanbul Serbest Muhasebeci ve Müşavirler Odası, (ISMMMO). (2020). Uzaktan Çalışma Usul ve Yöntemleri. İş ve Sosyal Güvenlik Komitesi Çalışmasıdır. Erişim Tarihi: 27.01.2021. <https://archive.ismmmo.org.tr/>.
- Karakoyun, F. (2016). Home ofis-enden çalışma-yöntemi ve vergi hukukundaki düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 12(29).
- Kolakowski, N. (2020). Google CEO Sundar Pichai embraces flexible work for employees. Erişim Tarihi: 15.01. 2021. <https://insights.dice.com/>.
- Krames, A. J. (2006). *7 Dahi CEO* (Şentürk ve Özdem). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Luecke, R. (2011). *İş Dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. (Çev. Ed. Parlak, T.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. II. Baskı.
- Sayan, T. (2016). *Liderlik Sanatı*. İzmir: Ottoman Yayıncılık.
- Soylu, Ö. B. (2020). Türkiye ekonomisinde covid-19'un sektörel etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*. 7(5), 169-185.
- Messenger, C. J. ve Gschwind, L. (2016). Three generations of telework : New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment* 31(3). 195-208.
- NTV, (2021). Sabancı Holding uzaktan çalışmayı kalıcı hale getiriyor. Erişim Tarihi: 17. 03. 2021. <https://www.ntv.com.tr/ekonomi/sabanci-holding-uzaktan-calismayi-kalici-hale-getiriyor>.
- Rodriguez, S. (2020). Zuckerberg says employees moving out of silicon valley may face pay cuts. Erişim Tarihi: 28. 01. 2021. <https://www.cnbc.com/>.
- OECD, (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?. Erişim Tarihi: <https://read.oecd-ilibrary.org/>.
- Özel, M. (2016). *Stratejik Liderlik*. Küre yayınları. 3. Baskı.
- Uzun, D. (2008). Motivasyonda yeni yaklaşımlar. *Liderlik ve Motivasyon* içinde. (Ed. Serinkan, C.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuna, A. A., ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmalar Dergisi*. 12(3). 3246-3260.

