

**IBN HALDUN UNIVERSITY
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

DOCTORAL THESIS

**THE FACTORS IMPACTING AFFECTIVE
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN REMOTE
WORK ENVIRONMENTS:
A MIXED-METHODS APPROACH**

ESRA FINDIK

**THESIS ADVISOR
PROF. MAHMUT ARSLAN**

ISTANBUL, 2025

**IBN HALDUN UNIVERSITY
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

DOCTORAL THESIS

**THE FACTORS IMPACTING AFFECTIVE
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN REMOTE
WORK ENVIRONMENTS:
A MIXED-METHODS APPROACH**

**by
ESRA FINDIK**

**A thesis submitted to the School of Graduate Studies in partial
fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of
Philosophy in Management**

**THESIS JURY MEMBERS
PROF. MAHMUT ARSLAN (THESIS ADVISOR)
PROF. ÜMİT HACIOĞLU
PROF. ALİ OSMAN KUŞAKÇI
PROF. MERAL ELÇİ
PROF. SEMRA GÜNEY**

ISTANBUL, 2025

ACADEMIC HONESTY ATTESTATION

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Full Name: Esra Fındık

Signature:



ÖZ

THE FACTORS IMPACTING AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN REMOTE WORK ENVIRONMENTS: A MIXED-METHODS APPROACH

Fındık, Esra

Doktora Programı

Öğrenci No.: 188038016

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0001-6357-6304

Ulusal Tez Merkezi Referans No.: 10719625

Tez/Proje Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut Arslan

Haziran 2025, 255 Sayfa

Mayıs 2020’den itibaren COVID-19 pandemisinin yayılmasını önlemek amacıyla birçok şirket, çalışanlarını uzaktan çalışma sistemine geçirmiştir. Fiziksel olarak ofis ortamından uzaklaşan çalışanların, bu yeni çalışma biçimi karşısında örgütsel bağlılıklarının nasıl etkileneceği önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, pandemi döneminde yaygınlaşan ve bazı işletmeler tarafından kalıcı hale getirilen uzaktan çalışma ortamında, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri incelemektir.

Araştırma, nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı ile yürütülmüştür. İlk aşamada, Türkiye’de Telekomünikasyon, Finans ve Ulaştırma sektörlerinde görev yapan otuz yöneticiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler NVivo15 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışanların uzaktan çalışmanın getirdiği zorluklara rağmen destekleyici yönetici etkisi ve iç motivasyonu arttıracak etkenlerle örgütsel bağlılıklarında bir azalma yaşamadıklarını göstermektedir. Ayrıca, etkili yönetsel iletişim, esnek çalışma saatleri ve yöneticilerle kurulan yakın ilişkilerin iş-yaşam dengesine katkı sağlayarak bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Nitel bulgular doğrultusunda, Türkiye genelinde çeşitli sektörlerde görev yapan 487 uzaktan çalışan ile çevrimiçi anket uygulanmış ve elde edilen nicel veriler SPSS 26.0,

Amos 23.0 ve Hayes PROCESS Macro analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda: (a) Öz-yeterliliğin duygusal örgütsel bağlılığı artırdığı, (b) Hizmetkâr liderliğin bu ilişkiyi aracılık yoluyla etkilediği ve (c) İçsel motivasyonu düşük çalışanlarda, yüksek öz-yeterlilik seviyelerinde daha yüksek örgütsel bağlılık görüldüğü ortaya konmuştur.

Çalışma, teorik olarak uzaktan çalışmada öz-yeterliliğin ve hizmetkâr liderliğin önemini vurgularken, pratik olarak insan kaynakları uygulamalarında çalışanların öz-yeterliliklerinin desteklenmesi ve yöneticilerin destekleyici bir liderlik anlayışı benimsemesi gerektiğini önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Örgütsel Bağlılık, Öz-Yeterlilik, İş-Yaşam Dengesi, Motivasyon, Liderlik.

ABSTRACT

THE FACTORS IMPACTING AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN REMOTE WORK ENVIRONMENTS: A MIXED-METHODS APPROACH

Fındık, Esra

PhD in Management

Student ID: 188038016

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0001-6357-6304

National Thesis Center Reference No.: 10719625

Thesis Supervisor: Prof. Mahmut Arslan

June 2025, 255 Pages

Since May 2020, in response to the COVID-19 pandemic, many companies transitioned their employees to remote work in an effort to prevent the spread of the virus. As employees became physically distanced from the traditional office environment, the question of how this new work arrangement would impact their organizational commitment emerged as a critical area of inquiry. The aim of this study is to examine the factors that influence employees' organizational commitment in remote work settings, a model that became widespread during the pandemic and has since been institutionalized by some organizations.

The research employed a mixed-methods approach, integrating both qualitative and quantitative data collection techniques. In the first phase, in-depth interviews were conducted with thirty managers from ICT, Finance and Transportation sectors in Türkiye. The qualitative data were analyzed using NVivo 15 software. Findings revealed that employees with high levels of self-efficacy did not exhibit a decline in their organizational commitment, despite the challenges associated with remote work—particularly when supported by servant leadership and factors that foster intrinsic motivation. Moreover, effective managerial communication, flexible work hours, and close relationships with supervisors were found to enhance work-life balance, thereby contributing positively to commitment.

Based on the themes identified in the qualitative phase, an online survey was administered to 487 remote employees working across various sectors in Türkiye. The quantitative data were analyzed using SPSS 26.0, AMOS 23.0, and Hayes PROCESS Macro. The findings confirm that (a) self-efficacy positively influences affective organizational commitment, (b) servant leadership mediates this relationship, and (c) for employees with low levels of intrinsic motivation, high self-efficacy is associated with higher organizational commitment.

Theoretically, the study emphasizes the critical role of self-efficacy and servant leadership in sustaining commitment in remote work contexts. From a practical standpoint, it highlights the importance of human resource practices that support employee self-efficacy and promote a leadership approach rooted in support, empowerment, and human connection.

Keywords: Remote Working, Organizational Commitment, Self-Efficacy, Work-Life Balance, Motivation, Leadership.

DEDICATION

It is dedicated to my mother and father, who have raised me in the best way possible, and to my sister for always leading the way by being one step ahead of me.



ACKNOWLEDGEMENT

I want to thank my valuable advisor, Prof., Mahmut Arslan, who guided me in this research and helped me overcome my difficulties with his knowledge and experience.

I present my endless love and respect to my family, my lovely sons and especially my husband who did not leave me alone and support me at every stage of my thesis.

Esra FINDIK
İSTANBUL, 2025



TABLE OF CONTENTS

ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
DEDICATION	viii
ACKNOWLEDGEMENT	ix
TABLE OF CONTENTS	x
LIST OF TABLES	xiii
LIST OF FIGURES	xiv
LIST OF SYMBOLS AND ABBREVIATIONS	xv
CHAPTER I INTRODUCTION	1
CHAPTER II LITERATURE REVIEW	10
2.1. Remote Work	10
2.2. Organizational Commitment	13
2.3. Social Cognitive Theory & Self-Efficacy	15
2.3.1. Core Components of Social Cognitive Theory	16
2.3.2. SCT's Relevance to Organizational Behavior and Remote Work	16
2.4. Leadership	19
2.4.1. Transformational Leadership: Theoretical Foundations and Workplace Impacts	20
2.4.2. Transformational Leadership and Social Cognitive Theory	21
2.4.3. Transformational Leadership and Self-Efficacy	21
2.4.4. Transformational Leadership and Organizational Commitment	22
2.4.5. Supportive Leadership: Theoretical Foundations and Workplace Impacts	23
2.4.6. Supportive Leadership and Social Cognitive Theory	23
2.4.7. Supportive Leadership and Self-Efficacy	24
2.4.8. Supportive Leadership and Organizational Commitment	24
2.4.9. Servant Leadership: Theoretical Foundations and Workplace Impacts	24

2.4.10. Servant Leadership and Social Cognitive Theory	25
2.4.11. Servant Leadership and Self-Efficacy	26
2.4.12. Servant Leadership and Organizational Commitment	26
2.5. Motivation	27
2.5.1. Content Theories of Motivation	27
2.5.2. Process Theories of Motivation.....	28
2.5.3. Motivation in Contemporary Work Environments	29
2.6. Work-Life Balance	29
2.6.1. Theoretical Foundations of Work-Life Balance.....	29
2.6.2. Work-Life Balance in the Digital and Remote Work Era	30
CHAPTER III METHODOLOGY AND IMPLEMENTATION.....	32
3.1. Introduction	32
3.2. Qualitative Analysis	33
3.2.1. Thematic Analysis Based on Interview Excerpts.....	42
3.2.1.1. Theme 1: Remote Work	42
3.2.1.2. Theme 2: Organizational Commitment.....	43
3.2.1.3. Theme 3: Leadership	49
3.2.1.4. Theme 4: Motivation	53
3.2.1.5. Theme 5: Self-Efficacy	56
3.2.2. Results	59
3.3. Quantitative Analysis	63
3.3.1. Choice of Variables and Hypothesis Development.....	64
3.3.2. Data Collection and Sample	68
3.3.3. Instrument Development	71
3.3.3.1. Self-Efficacy.....	71
3.3.3.2. Affective Organizational Commitment.....	72
3.3.3.3. Servant Leadership	73

3.3.3.4. Motivation	74
3.3.3.5. Control Variables	76
3.3.4. Statistical Analysis	76
3.3.4.1. Descriptive Analysis.....	76
3.3.4.2. Exploratory Factor Analysis.....	77
3.3.4.3. Hypothetical Model Assessment.....	83
CHAPTER IV FINDINGS AND DISCUSSION	87
CHAPTER V CONCLUSIONS	96
REFERENCES.....	102
APPENDICES	114
Appendix A Data for Qualitative Analysis	114
Appendix B Data for Quantitative Analysis.....	245
Appendix C Ethic Committee Permission.....	253
CURRICULUM VITAE.....	254

LIST OF TABLES

Table 3.1. Demographic Characteristics of the Interviewees (N= 30).....	34
Table 3.2. Coding.....	36
Table 3.3. Combined Leadership Coding as an Independent Factor	39
Table 3.4. Results of Code Analysis	60
Table 3.5. Demographic Characteristics of the Participants (N=487)	69
Table 3.6. Work Self-Efficacy Scale.....	72
Table 3.7. Affective Organizational Commitment Scale	73
Table 3.8. Servant Leadership Scale	74
Table 3.9. Remote Work Herzberg's Motivators Scale	75
Table 3.10. Descriptive Statistics.....	77
Table 3.11. Data Appropriateness for Exploratory Factor Analysis.....	78
Table 3.12. Composite Reliability and Convergent Validity Statistics	78
Table 3.13. Fornell and Larcker's Criterion.....	79
Table 3.14. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	80
Table 3.15. Rotated Component Matrix.....	81
Table 3.16. Collinearity Statistics	82
Table 3.17. Results of Mediation Analysis Using Hayes' Process Model 4	84
Table 3.18. Results of Moderated Mediation Analysis Using Hayes' Process Model 7.	85

LIST OF FIGURES

Figure 1.1. Remote Workers in Large Regions, 2022 Europe and Türkiye.....	2
Figure 1.2. Number of Remote Working Days Weekly, N=16.422	4
Figure 1.3. The Proportion of Enterprises Providing Their Employees with Remote Access to Enterprise Resources	6
Figure 3.1. Leadership Coding Relation to Other Factors	38
Figure 3.2. Codes Word Cloud	41
Figure 3.3. The Proposed Moderated Mediation Model.....	68
Figure 3.4. Sectoral Distribution of the Participants (N=487).....	70
Figure 3.5. Distribution of Participants by Number of Hybrid Workdays per Week (N=487).....	70
Figure 3.6. Moderating the Role of Herzberg's Motivators on Self-Efficacy and Servant Leadership.....	86

LIST OF SYMBOLS AND ABBREVIATIONS

ICT	Information and Communication Technologies
FIN	Finance
HR	Human Resources
SCT	Social Cognitive Theory
TRANSP	Transportation
TURKSTAT	Turkish Statistical Institute
WLB	Work-Life Balance



CHAPTER I

INTRODUCTION

The COVID-19 pandemic significantly transformed how workplaces function globally, leading to major changes in traditional work structures. While remote work was initially implemented as a health and safety measure to mitigate risks for employees during the COVID-19 pandemic, a complete return to traditional office-based work did not occur; instead, a hybrid working model became prevalent, especially among those in roles suitable for remote work, who began dividing their time between working from home and the office in the post-pandemic era (Ozguzel, Luca & Wei, 2023).

In a foundational study, Dingel and Neiman (2020) estimated that approximately 37% of jobs in the United States were suitable for remote execution. Expanding on this framework, the OECD (2021) analyzed regional data across Europe and identified significant variations in remote work potential, primarily driven by differences in sectoral structures and the availability of digital infrastructure. Subsequent research conducted during the pandemic has reinforced these findings, revealing that countries with higher digital readiness and a stronger concentration of knowledge-based sectors were more successful in adapting to remote work models. These global insights provide a critical backdrop for examining how remote work has influenced organizational practices and employee attitudes in specific national contexts, including Türkiye (OECD, 2021; Eurofound, 2022).

Hybrid work has emerged as a widely preferred employment model across Europe and Türkiye, particularly in metropolitan areas such as Istanbul and Ankara. Despite this growing adoption, significant regional inequalities remain, especially in rural areas where access to remote-compatible occupations and reliable digital infrastructure is limited. Urban centers—especially capital cities—have been at the forefront of remote work adoption, largely due to the concentration of knowledge-intensive industries such

as finance, information and communication technologies (ICT), and professional services.

In this context, educational attainment emerges as a key factor influencing remote work participation. Individuals with tertiary or advanced education are significantly more inclined to engage in remote work, a pattern that is particularly evident in urban areas where such opportunities are more prevalent. Additionally, the presence of reliable, high-speed internet infrastructure is essential for enabling effective remote work practices. Nonetheless, disparities in digital infrastructure remain a persistent barrier, with many rural regions in both Europe and Türkiye lacking sufficient connectivity. These infrastructural limitations hinder the equitable expansion of remote work across different geographic areas (OECD, 2024).

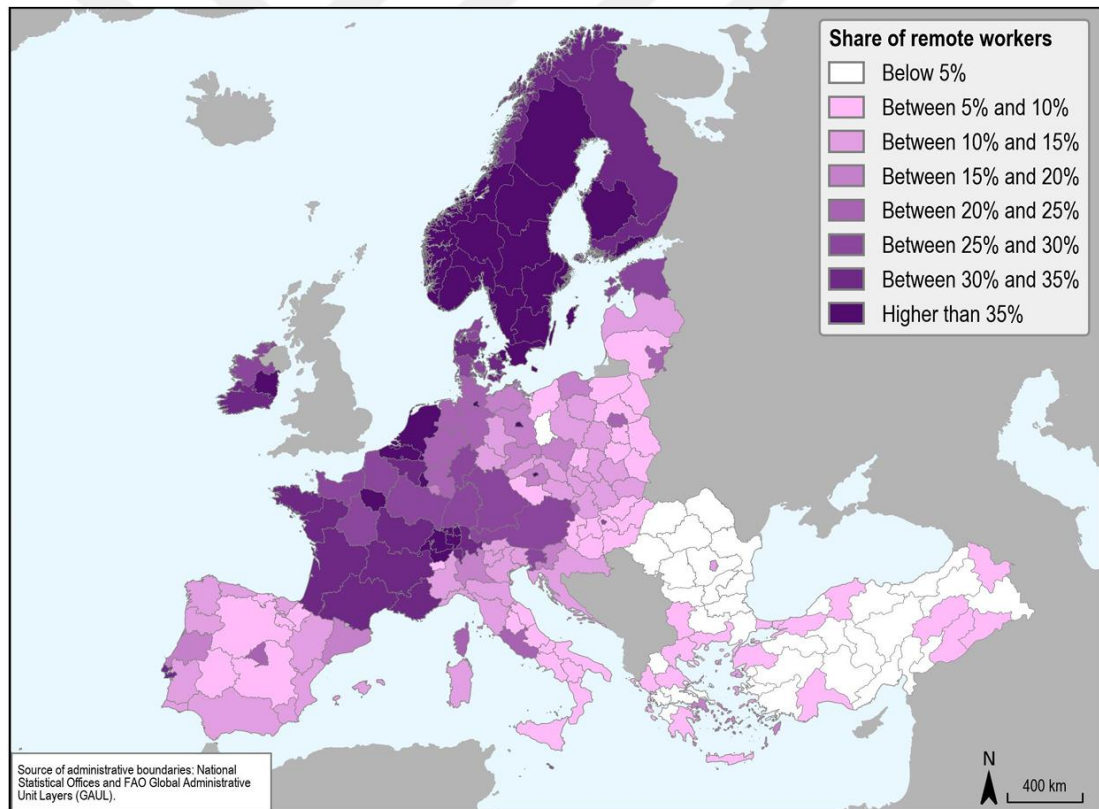


Figure 1.1. Remote Workers in Large Regions, 2022 Europe and Türkiye
References: OECD, 2024

Figure 1.1 presents city-level data on remote work participation in Europe and Turkey and illustrates the proportion of remote workers relative to the total workforce. As per Figure 1.1 remote work participation is under 10% in large metropolitan areas, whereas

in smaller cities and rural regions, it drops to below 5% in Türkiye. This pattern aligns with the study that remote work was most common in capital and urban regions, whereas rural areas fell behind due to infrastructure limitations and sectoral composition (Ozguzel, et al., 2023).

In addition to regional disparities, the OECD report emphasizes that remote work adoption is also shaped by educational attainment and occupational categories, with higher-educated individuals and those in knowledge-intensive sectors being more likely to work remotely such as ICT, Finance, and professional services (OECD, 2024). A recent study specifically focused on this group of educated individuals was published based on survey data collected from college graduates in 40 countries across America, Europe, Asia, and Africa and were asked to indicate their place of work, provided they had worked at least six hours per day during the past week (Aksoy et al., 2025).

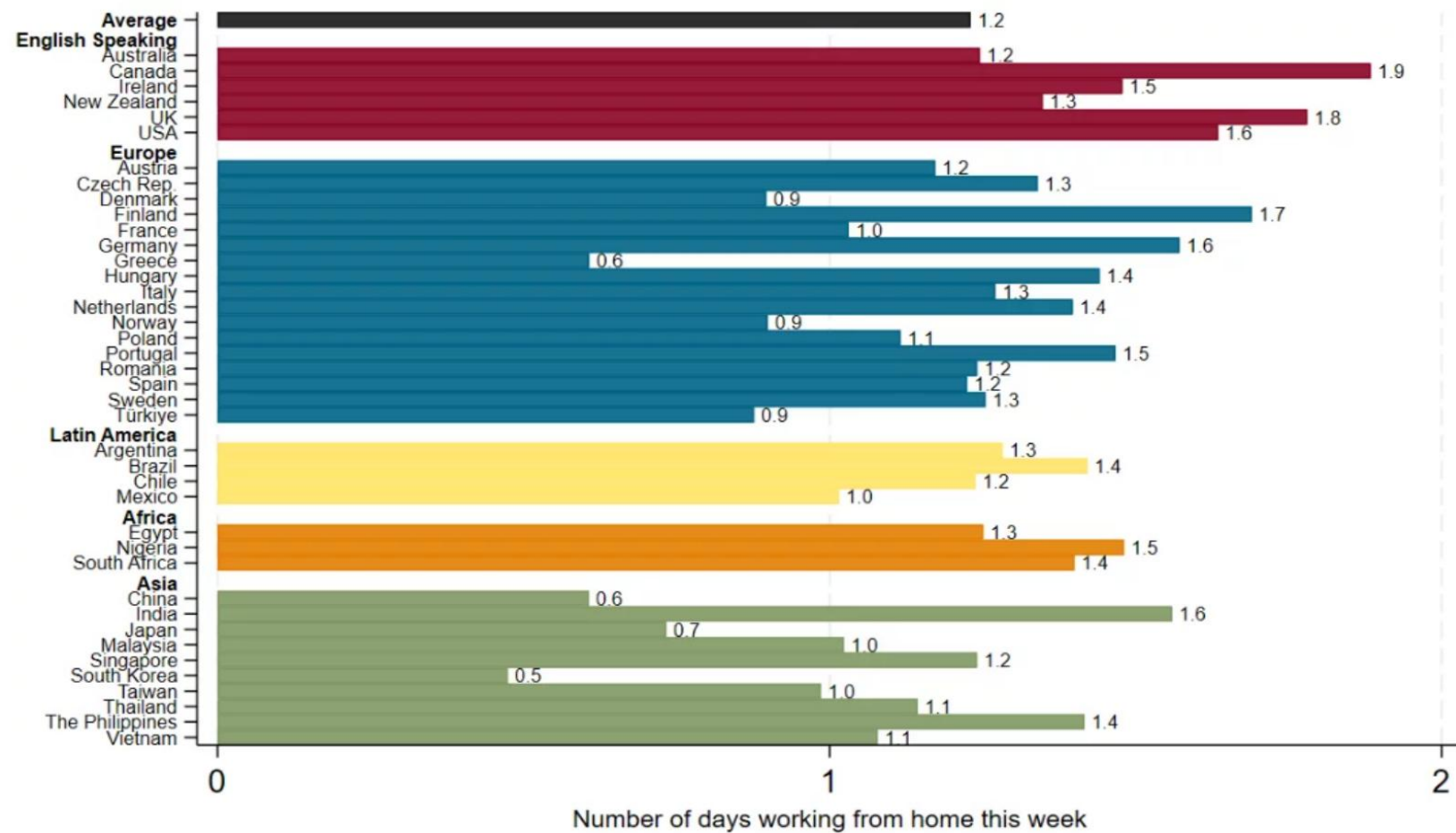


Figure 1.2. Number of Remote Working Days Weekly, N=16.422

References: Aksoy et al.,2025

As per this study and shown in Figure 1.2, the frequency of remote work varies across countries, with responses typically ranging from half a day to approximately two days per week. In Türkiye, working from home around one day per week appears to be a common element of employees' work patterns, suggesting a moderate but consistent adoption of hybrid work arrangements.

As a result of these studies employees' digital skills and their access to reliable remote work infrastructure are critical enablers of greater participation in remote and hybrid work models. Enhancing digital competencies and expanding broadband access, particularly in underserved regions, are essential steps toward closing the urban-rural divide in remote work opportunities. Ultimately, hybrid work is reshaping employment models in both Europe and Türkiye. To ensure more equitable access, strategic investments in infrastructure and workforce development are required. This balanced approach could transform hybrid work into a sustainable, long-term driver of inclusive economic growth. It becomes evident that improving digital access and employee capabilities is fundamental to unlocking the full potential of hybrid work models.

According to data from the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) as shown in Figure 1.3, there has been a consistent increase in the proportion of enterprises in Türkiye that provide remote access to their internal systems. In 2022, 68,4% of enterprises reported offering their employees remote access to key resources such as email systems, documents, and business applications. By 2024, this figure had risen to 73%, reflecting a continued shift toward digital transformation and greater readiness for remote and hybrid work environments. Breaking down the 2024 figures, 68% of enterprises provided employees with remote access to their email systems, 58% allowed access to company documents and records, and 59,2% enabled access to business-related applications.

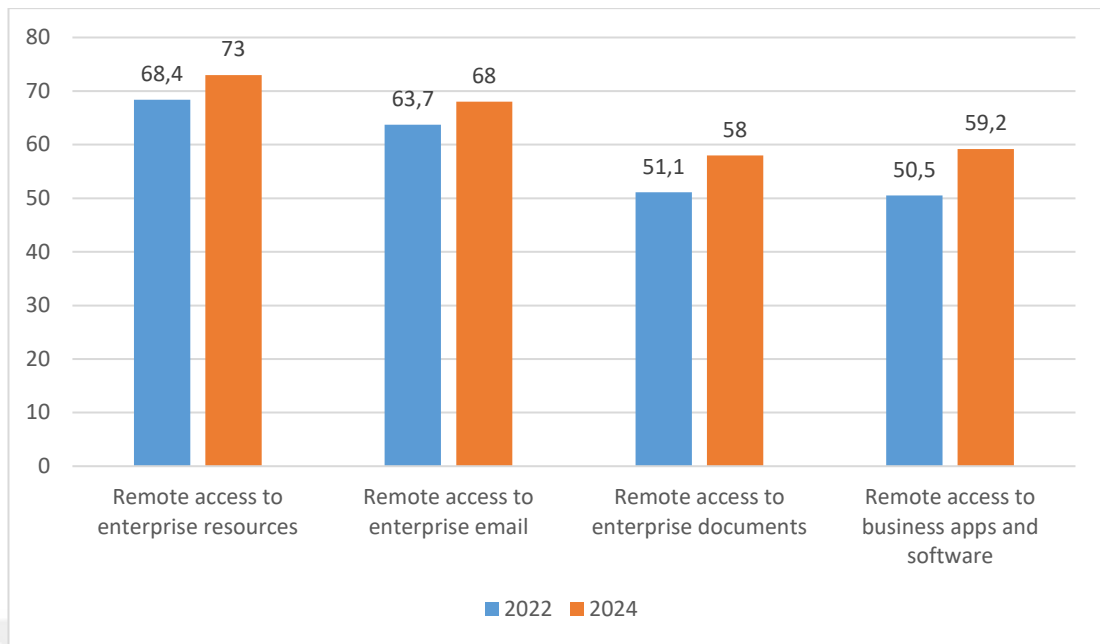


Figure 1.3. The Proportion of Enterprises Providing Their Employees with Remote Access to Enterprise Resources

References: TURKSTAT, 2025

These values reflect a noticeable increase from 2022, when the corresponding rates stood at 63,7%, 51,1%, and 50,5%. This overall growth not only underscores improvements in digital infrastructure but also highlights an organizational trend toward embracing more flexible and adaptive work arrangements.

Nevertheless, the accelerated shift to remote work has underscored the growing need to address key factors that sustain employee commitment. As businesses continue to embrace remote and hybrid work setups, understanding how employees remain engaged and committed without the usual physical office environment becomes essential. The absence of in-person interactions and limited chances for social bonding, once common in office settings, can cause remote workers to feel isolated from their peers. This sense of isolation has been shown to negatively affect both job satisfaction and organizational commitment (Bao et al., 2022; Harpaz, 2002; Kirkman et al., 2004). To effectively navigate the challenges of remote work, companies must implement strategies that support employee motivation, performance, and organizational commitment.

At the same time, organizations that successfully adjust to remote work environments are more likely to attract and retain top talent, ultimately enhancing their overall effectiveness and performance (Mark et al., 2022; Ng et al., 2022). Top performers in the workplace often exhibit strong self-efficacy, reflecting their confidence in completing tasks effectively and contributing to the achievement of organizational goals (Abdel-Azeem et al., 2023; Hidayat et al., 2022). Employees who possess high levels of self-efficacy tend to adapt more easily, maintain strong performance, and stay committed to their organizations—even in the face of remote work challenges. Numerous studies have highlighted a positive correlation between self-efficacy and organizational commitment (Aryati & Armanuet al., 2023; Buangga et al., 2018; Chegini et al., 2019; Demir S., 2020; Hameli et al. & Ordun, 2022; Lilin et al. & Wang, 2018; Liu, 2019; Na-Nan et al., 2021; Zeb et al. & Nawaz, 2016). Organizational commitment is defined as an employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in their organization. It signifies the degree to which individuals value their membership within the organization and are willing to exert effort on its behalf. This construct plays a critical role in shaping employee behavior, influencing job performance, and affecting decisions related to organizational retention (Haq et al., 2022).

To foster commitment among employees with high self-efficacy, effective leadership emerges as a key determinant. In remote work contexts, traditional leadership models often fall short, highlighting the necessity for adaptive and supportive supervisory approaches. The lack of direct oversight in remote environments amplifies the importance of leadership that emphasizes transparent communication, trust development, and consistent support. Such leadership not only reinforces employees' belief in their own capabilities but also empowers them to achieve their objectives independently. By offering direction, constructive feedback, and motivation, leaders can significantly strengthen employees' self-efficacy. In turn, this enhancement in self-efficacy contributes to improved job performance and a stronger sense of organizational identification (Ozturk et al., 2021).

Conversely, increased communication between managers and remote employees significantly enhances organizational commitment. Additionally, elevated levels of trust within remote teams are associated with reduced workplace stress and improved

job satisfaction (Staples et al., 1998). Managerial influence plays a critical role in shaping employees' stress levels, attitudes, overall well-being, and behavioral responses toward the organization. (Kutcher et al., 2010, ; Panaccio et al., 2014). Different leadership approaches have a considerable effect on employees' organizational commitment, determining their sense of belonging and involvement (Amtu et al., 2021; Hulpia et al., 2012, ; Puliwarna et al., 2023). Investigating the mediating role of leadership in the development of organizational commitment offers valuable insights for human resource professionals and managerial decision-making.

Motivation, in turn, influences and is influenced by self-efficacy. Employees with high levels of self-efficacy tend to exhibit greater intrinsic motivation, as they possess a strong belief in their capacity to achieve goals, influence outcomes, and remain dedicated to their organization. Thus, motivation should be acknowledged as a critical contributing factor in fostering organizational commitment. The relationship between self-efficacy and organizational commitment has been widely examined in the literature. In remote work environments, where external motivators such as direct supervision and office culture are diminished, intrinsic motivation becomes essential for maintaining engagement and productivity. Gaining a deeper understanding of how intrinsic motivation moderates the relationship between leadership and self-efficacy can support the design of more effective work environments for remote employees.

This study situates the research problem within the context of remote work, where factors such as physical distance, the absence of direct supervision, and evolving work dynamics influence employees' self-efficacy and organizational commitment. While organizational commitment has been extensively studied in traditional work environments, there remains a notable gap in understanding its antecedents in remote settings. To address this, the study integrates the constructs of self-efficacy, servant leadership, and intrinsic motivation to explain commitment in virtual work contexts. By doing so, it contributes both theoretically and practically, offering guidance for organizations seeking to design leadership strategies that align with the unique demands of remote work.

Additionally, it provides valuable insights into how employee motivation, commitment, and productivity can be supported in digitally mediated environments,

with implications for human resource practices, leadership development, and policy-making in remote workforce management. Although meta-analytic reviews demonstrate that prior research has examined the individual roles of self-efficacy, intrinsic motivation, and leadership in shaping organizational commitment, there remains a significant gap in the literature regarding how these constructs interact within an integrated model, particularly in remote work contexts (Meyer et al. 2002). Most existing studies have focused on these variables in isolation or within traditional office environments, limiting their applicability to the evolving dynamics of virtual workplaces.

This study proposes a moderated mediation model Grounded in Social Cognitive Theory (Bandura, 1986), which emphasizes the role of personal beliefs in one's ability to influence events and outcomes, and Herzberg's Two Factor Theory (Herzberg, 1959), which highlights the importance of intrinsic motivation in *motivators* (e.g., achievement, recognition) that drive satisfaction and performance. In this framework, servant leadership is posited as a mediating variable in the relationship between self-efficacy and affective organizational commitment. Servant leaders, through their emphasis on support, empowerment, and development, may enhance employees' sense of capability and foster stronger emotional attachment to the organization.

Furthermore, intrinsic motivation is hypothesized to moderate this mediating relationship, amplifying the effect of self-efficacy on commitment when employees are internally driven. This interaction recognizes that employees' internal drives significantly influence how leadership styles are perceived and how self-beliefs are translated into organizational behaviors.

To the best of the author's knowledge, this study is the first to empirically test this combination of variables within a single model, offering a novel contribution to the literature on remote work. By doing so, it provides a more holistic understanding of how individual and contextual factors jointly influence employee commitment in virtual environments, with important implications for human resource management, leadership development, and remote workforce policy-making.

CHAPTER II

LITERATURE REVIEW

2.1. Remote Work

Although the COVID-19 pandemic accelerated the adoption of remote work, the concept itself originated in the 1970s with the development of telecommuting, a term popularized by Jack Nilles, a NASA engineer, who proposed working remotely as a solution to traffic congestion (Nicholson et al., 2022). While an estimated 40% of jobs in Western countries are compatible with remote work, the authority to determine telework eligibility typically remains with individual managers. As a result, those with higher educational qualifications and professional positions, particularly white males, are more frequently afforded the opportunity and institutional support to work remotely. This disparity underscores the importance of developing more inclusive and equitable telework policies that ensure fair access for individuals outside the dominant demographic groups (Nicholson et al., 2022).

The COVID-19 pandemic in 2020 acted as a major catalyst, leading to the widespread adoption of virtual work environments. While some industries were already equipped with the infrastructure required to support remote work, others were significantly less prepared. However, the urgency of the situation compelled even those sectors lacking digital readiness to rapidly adapt. During this period, many organizations identified and addressed their infrastructure gaps, enabling them to implement digital tools and create virtual work environments for their employees. This shift not only ensured business continuity but also paved the way for long-term adoption of flexible work models, even in traditionally office-bound or infrastructure-limited industries.

What initially began as a temporary response to public health concerns—remote work—has gradually evolved into a long-term component of organizational practices, primarily taking the form of *fully remote* or *hybrid arrangements* (Barrero et al., 2023).

Technologies like Zoom, Microsoft Teams, Slack, and cloud-based project management tools became central to sustaining business continuity in both public and private sectors. Hybrid work structures, which involve a mix of on-site and remote workdays, have given employees greater autonomy over where and how they perform their tasks (Eurofound, 2022). According to the OECD (2023), flexible scheduling has become a fundamental aspect of remote work strategies, allowing employees to better align their professional duties with personal commitments.

A variety of terms are used in the context of non-traditional work arrangements, yet each refers to slightly different conditions and expectations. Therefore, it is important to clarify their meanings and distinguish among them. *Full- Remote Working* generally refers to any form of work conducted outside the traditional office setting, regardless of location including employees' houses. *Work from Home*, on the other hand, specifically denotes working from one's residence (OECD, 2023). *Hybrid Working* typically describes a model in which employees divide their time between the office and remote locations (Choudhury et al., 2020; Bloom et al., 2021). *Flexible Working* encompasses arrangements where employees have autonomy over not only their workplace but also their working hours, offering greater flexibility in how, when, and where work is performed. Finally, the term *Home-Office Days* is commonly used to describe designated or occasional days when employees may work from home rather than at their usual workplace, and it is often applied in the context of hybrid working arrangements (OECD, 2023). The evolution of hybrid work has given rise to more nuanced spatial strategies that combine *Work From Anywhere* and *Work From Home*, companies are increasingly establishing *satellite offices* in diverse regions as a strategy to attract, to access, and retain talent, placing less emphasis on employees' physical proximity to headquarters satellite offices to optimize flexibility, productivity (Hensher et al., 2023). In this framework, organizations are no longer bound by traditional office-centric models; instead, they are leveraging geographically distributed work structures to meet both operational and employee needs (Choudhury et al., 2020; Bloom et al., 2021).

In the context of hybrid working, a clear understanding of the distinctions between remote, in-office, and blended work arrangements is essential for developing coherent workplace policies, ensuring consistency in their implementation, and aligning

expectations between employers and employees (Wang et al., 2021; OECD, 2021). This thesis was conducted in collaboration with individuals employed under these Full Remote and Hybrid work arrangements, ensuring that the findings reflect direct experiences within remote and hybrid models.

Currently, remote work has become increasingly difficult for organizations to ignore—not only because of the operational advantages it provides to firms but also due to the significant benefits it offers employees. It represents a model of reciprocal value, where both parties stand to gain; employers' benefit from increased efficiency and reduced overhead costs, while employees enjoy greater autonomy, improved work-life balance, and enhanced well-being. An additional significant advantage of hybrid and remote work models lies in their provision of geographic flexibility. By decoupling employment from physical proximity to the workplace, these models enable organizations to recruit talent from a significantly broader pool, unrestricted by the employee's place of residence. This shift has led many firms to establish satellite offices or implement fully remote roles, particularly in regions where access to specialized talent was previously limited (Choudhury et al., 2020).

It reflects a broader transformation in workforce management, where geographic flexibility is increasingly leveraged as a strategic asset. From the employee's perspective, remote and hybrid arrangements offer enhanced flexibility in managing work-life responsibilities, reduce commuting time, and contribute to higher levels of job satisfaction and well-being (Allen et al., 2014; Wang et al., 2021). For employers, the benefits include potential cost savings on office infrastructure, access to a more diverse talent base, increased productivity, and improved retention rates (Bloom et al., 2021; OECD, 2021). In addition, these models contribute to organizational resilience by enabling seamless operations during crises such as pandemics, natural disasters, or socio-political disruptions (Kniffin et al., 2021).

These dynamics have also been the subject of growing academic attention. Recent studies have explored the effects of remote and hybrid work arrangements on a wide range of organizational and psychological outcomes, including employee motivation, job satisfaction, organizational commitment, performance, and leadership dynamics (Allen et al., 2014; Wang et al., 2021; Spurr & Straub, 2020). For instance, Wang et

al. (2021) emphasize the role of job design and self-leadership in maintaining productivity and engagement during remote work. Similarly, Spurk and Straub (2020) highlight the implications of flexible work structures on career development and perceived job security. Moreover, several studies have investigated how servant leadership and supportive supervision act as mediators in sustaining employee commitment in virtual environments (Ding et al., 2012; Javed et al., 2021).

In addition to the previously mentioned factors, several other elements significantly influence employee performance and motivation in remote work settings. These include limited access to digital infrastructure, inadequate technological equipment, ambiguous role expectations, lack of managerial support, and insufficient feedback mechanisms (Wang et al., 2021). Physical distance from colleagues often leads to feelings of social isolation, which can diminish an employee's sense of belonging and reduce intrinsic motivation. Moreover, working from home tends to blur the boundaries between professional and personal life, making it difficult for employees to establish a healthy work-life balance. This can result in increased role conflict, stress, and ultimately, lower job performance (Allen et al., 2021). The absence of regular recognition and constructive feedback from supervisors may further contribute to feelings of underappreciation, negatively impacting affective organizational commitment. Taken together, these findings suggest that maintaining employee performance and motivation in remote work environments requires not only robust technical support but also psychosocial resources and strategies that foster social connection and work-life integration.

In this context, remote and hybrid work has evolved into strategic tools, not only for achieving operational efficiency but also for fostering inclusive, decentralized, and adaptable workforce structures that are better aligned with the dynamic needs of the modern labor market.

2.2. Organizational Commitment

The concept of organizational commitment has undergone significant theoretical evolution since its initial introduction in the organizational and industrial psychology literature of the 1960s. Early conceptualizations primarily framed commitment as a

form of psychological attachment between the employee and the organization, emphasizing constructs such as loyalty, identification, and involvement (Becker, 1960; Etzioni, 1961).

In the 1970s, a more structured understanding of the construct began to emerge. Porter et al. (1974) provided one of the first formal definitions, describing organizational commitment as “the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization.” This model identified three fundamental components: a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a strong desire to maintain organizational membership.

The theoretical landscape shifted notably in the 1980s and 1990s with the development of multidimensional models. Among them, Allen and Meyer’s (1990) three-component model became the most widely adopted framework in both academic and applied research. This model conceptualized commitment in three dimensions:

- Affective commitment (emotional attachment to the organization),
- Continuance commitment (awareness of the costs associated with leaving), and
- Normative commitment (a perceived obligation to remain with the organization)

In the decades that followed, this model was further refined and critiqued. Scholars began to investigate organizational commitment in relation to a range of other constructs, including employee engagement, psychological contracts, organizational justice, and leadership styles (Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2003). These developments reflect the dynamic and context-dependent nature of the commitment construct.

Today, organizational commitment is widely recognized as a critical predictor of key organizational outcomes, such as job performance, turnover intentions, organizational citizenship behavior, and overall organizational resilience—particularly within the context of remote and hybrid work environments, where maintaining a sense of belonging and commitment presents new challenges and opportunities.

Organizational commitment is defined as an employee's psychological assessment of their sense of attachment and loyalty toward their organization (Balushi et al., 2022). Allen and Meyer (1990) expanded this definition by proposing the widely recognized three-component organizational commitment model. The components are as follows: (i) Affective, (ii) Continuance, and (iii) Normative. (i) The affective commitment refers to employees' emotional engagement to, connection with and participation in the organization; (ii) the continuance commitment stems from financial losses employees associate with leaving the organization; and (iii) the normative commitment refers to employee's strong dedication to staying with the organization (Allen & Meyer, 1990).

In the study of organizational commitment among remote employees, affective commitment emerges as the most pertinent dimension among the three aspects of commitment. This relevance is attributed to the unique challenges posed by physical distance, particularly in fostering emotional connection, self-motivation, and engagement in remote work environments (Dias & Silva, 2016, Jacobs, 2008, ; Simon et al., 2023). Thus, in this study, affective organizational commitment has been examined as a measure of organizational commitment.

2.3. Social Cognitive Theory & Self-Efficacy

The construct of self-efficacy originates from Albert Bandura's Social Cognitive Theory and was first formally introduced in his seminal work in 1977. Social Cognitive Theory (SCT), developed by Albert Bandura in the 1980s, is a prominent framework for understanding human behavior, motivation, and learning. Rooted in earlier social learning theories, SCT emphasizes the reciprocal interaction between personal factors (cognitive, emotional, and biological events), behavioral patterns, and environmental influences (Bandura, 1986). This concept is known as reciprocal determinism—a central tenet of the theory.

At the heart of SCT lies the construct of self-efficacy, which Bandura (1977) defined as an individual's belief in their capacity to execute behaviors necessary to produce specific performance attainments. Self-efficacy influences how people think, feel, and act—impacting their motivation, perseverance, stress tolerance, and decision-making.

SCT also emphasizes the importance of observational learning (modeling), where individuals learn not only through direct experience but also by observing the behavior of others and the consequences that follow. This is particularly relevant in organizational and remote work contexts where digital collaboration and virtual leadership shape employee behavior and development.

2.3.1. Core Components of Social Cognitive Theory

- Reciprocal Determinism – Human behavior is influenced by the dynamic interaction between personal factors, environmental conditions, and the behavior itself.
- Self-Efficacy – Beliefs about one's ability to perform tasks influence choices, effort, persistence, and resilience.
- Observational Learning – People learn behaviors and skills by watching others (models), particularly when the model is perceived as competent or similar.
- Outcome Expectations – Beliefs about the consequences of actions influence motivation and behavior.
- Self-Regulation – Individuals can set personal goals, monitor their progress, and adjust behaviors to achieve desired outcomes.

2.3.2. SCT's Relevance to Organizational Behavior and Remote Work

SCT has become especially relevant in modern work environments where autonomy, digital literacy, and adaptability are critical. For instance, employees with high digital self-efficacy are more likely to succeed in remote or hybrid work settings, effectively manage digital tools, and remain engaged without direct supervision (Wang et al., 2021). Furthermore, organizations that foster modeling, feedback mechanisms, and social reinforcement help build self-efficacy and empower employees to thrive in technologically dynamic workplaces.

Bandura (1977) defined self-efficacy as “the belief in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations.” In essence, self-efficacy reflects an individual’s perception of their ability to perform tasks and influence events that affect their lives.

Self-efficacy is not a measure of actual skill, but rather a belief in one’s capability to perform specific tasks successfully (Bandura, 1986). This belief plays a central role in determining how people think, feel, motivate themselves, and behave. According to Bandura, individuals with higher self-efficacy are more likely to approach difficult tasks as challenges to be mastered rather than threats to be avoided.

Over the years, self-efficacy has been examined across various domains including education, health, clinical psychology, and organizational behavior. In workplace contexts, self-efficacy is associated with task performance, job satisfaction, adaptability, goal setting, and resilience under stress (Stajkovic & Luthans, 1998; Judge et al., 2007).

More recent studies have focused on the role of self-efficacy in remote and hybrid work environments, where autonomy and self-regulation are crucial for maintaining productivity and motivation (Wang et al., 2021). In such settings, employees with high self-efficacy are better equipped to manage their time, sustain engagement without direct supervision, and adapt to technological and communicative demands of virtual collaboration.

Furthermore, research has explored the relationship between self-efficacy and leadership, suggesting that leaders with strong self-efficacy exhibit more transformational behaviors and empower their teams more effectively (McCormick et al., 2002). It is also considered a mediating or moderating factor in constructs such as organizational commitment, job performance, and motivation (Luthans et al., 2006).

Building upon Bandura’s (1977) foundational concept of self-efficacy, digital self-efficacy refers to an individual’s belief in their ability to effectively use digital technologies, tools, and platforms to perform tasks and achieve goals in virtual or technology-mediated environments. As the workplace increasingly shifts toward

digitalization—especially through remote and hybrid work models—this construct has gained significant scholarly and practical attention.

Digital self-efficacy is not merely a reflection of technical skill; rather, it encompasses confidence in learning, adapting to, and engaging with digital systems, including communication platforms (e.g., Zoom, Teams), data management tools (e.g., Excel, cloud systems), collaboration software (e.g., Slack, Trello), and virtual learning or workflow environments. High digital self-efficacy enables individuals to navigate complex digital tasks independently, troubleshoot problems, and maintain productivity in tech-enabled contexts (van Laar et al., 2017).

In the context of remote and hybrid work, digital self-efficacy plays a central role in determining how well employees can adapt to reduced in-person support, increased reliance on self-directed digital learning, and asynchronous communication (Wang et al., 2021). Employees with strong digital self-efficacy are more likely to experience higher job satisfaction, lower stress, greater organizational commitment, and improved performance in digitally mediated environments (Hatlevik et al., 2015; Tams et al., 2018).

Moreover, digital self-efficacy is recognized as a mediating variable in models exploring the relationship between digital transformation, employee well-being, and engagement (Venkatesh et al., 2016). It is also a predictor of digital inclusion, affecting whether individuals perceive themselves as capable of participating fully in a digital work ecosystem, thereby influencing organizational equity and inclusion strategies.

The Theory of Self-Efficacy has been examined in many studies on remote work, wherein the autonomy of remote workers is deemed necessary to successfully manage difficult tasks via their capabilities in lack of any direct supervision or assistance, making it highly relevant and applicable in the context of remote work research (Lange & Kayser, 2022; Lathabhavan et al., 2024; Lange et al., 2022, Staples et al., 1998, ; Tramontano et al., 2021). As per Self-Efficacy Theory, individuals rely on four primary sources of information when evaluating their abilities. The most influential source is performance successes, which refers to personal assessments derived from mastery experiences, or prior achievements in the specific activity being evaluated

(Bandura, 1977). The second source, vicarious experience, involves observing others completing tasks. This process, also known as modeling, enables observers to believe they can learn from these examples and apply the knowledge to enhance their performance (Bandura, 1977). The third source is social persuasion, which involves verbal or nonverbal actions to convince individuals of their ability to perform a task. Coaching and constructive performance feedback are common methods of social persuasion (Bandura, 1977). In remote working environments, mastery experiences, a key component of Self-Efficacy Theory, are particularly relevant as they stem from individuals' prior successful task accomplishments. They play a crucial role in fostering confidence, especially when direct supervision and in-person collaboration are limited. Therefore, it is assumed that in a remote working environment, an employee's self-efficacy level positively influences their affective organizational commitment, as higher self-efficacy enhances confidence, motivation, and a sense of belonging, leading to stronger emotional attachment to the organization.

Kozako et al. (2024) surveyed 369 academic staff members in Malaysia, and their results supports that remote employees' self-efficacy has a significant and positive impact on employee job performance. Similarly, Staples et al. (1998) examined the relationship between self-efficacy and job productivity among remote employees. Their study, which involved 376 remote workers, found that self-efficacy significantly influences employees' job satisfaction and perceived productivity in a remote work context. In addition, in their study involving 436 participants in the Republic of Lithuania, Stankeviciene et al. (2024) found that self-efficacy significantly affects organizational commitment, mediated partly by the conditions of remote work. Specifically, self-efficacy demonstrated the strongest positive relationship with affective (emotional) commitment, a weaker association with continuance commitment (related to the perceived costs of changing jobs), and the weakest relationship with normative commitment, which pertains to employees' perceived obligation to remain with the organization.

2.4. Leadership

Within the framework of Social Cognitive Theory (SCT), leadership is not only about directing and influencing others, but also about serving as a social model—a central

concept in SCT. According to Bandura (1986, 2001), individuals learn through observational learning, where the behaviors, attitudes, and emotional reactions of others—particularly those in positions of authority—shape personal beliefs and behavioral patterns.

In this context, leaders act as role models who influence employees' self-efficacy beliefs, motivation, and commitment through their actions, feedback, and support systems. When leaders demonstrate competence, confidence, and resilience, they promote a vicarious sense of capability in employees, fostering stronger self-efficacy and greater organizational engagement (McCormick et al., 2002).

Research has shown that leadership styles—particularly transformational, servant, and supportive leadership—are positively associated with the development of employees' self-efficacy.

2.4.1. Transformational Leadership: Theoretical Foundations and Workplace Impacts

Transformational leadership, originally conceptualized by Burns (1978) and later developed by Bass (1985), refers to a leadership style that inspires and motivates followers to transcend their self-interests for the sake of the organization and achieve higher levels of performance and personal growth. Transformational leaders seek to elevate the values, goals, and aspirations of their followers, fostering meaningful change and innovation within the organization.

Bass (1985) identified four core components of transformational leadership, known as the *Four I's*:

- Idealized Influence – Acting as a role model and earning trust and respect.
- Inspirational Motivation – Communicating a compelling vision and setting high expectations.
- Intellectual Stimulation – Encouraging innovation, creativity, and critical thinking.
- Individualized Consideration – Attending to individual needs and providing support and coaching.

2.4.2. Transformational Leadership and Social Cognitive Theory

Within the framework of Social Cognitive Theory (SCT), transformational leadership plays a key role in shaping followers' self-efficacy beliefs. Leaders provide modeling behaviors, set high-performance standards, and create psychologically safe environments where employees feel confident to take initiative and develop new competencies (Bandura, 1986, 2001; McCormick et al., 2002). By promoting mastery experiences and offering verbal persuasion, transformational leaders enhance employees' confidence in their ability to perform, particularly in uncertain or complex environments.

2.4.3. Transformational Leadership and Self-Efficacy

Research consistently shows that transformational leadership is positively associated with self-efficacy. Transformational leaders:

- Build followers' confidence to achieve challenging goals,
- Empower them to take ownership of their development,
- Reinforce belief in their potential through continuous encouragement.

This is especially relevant in remote and hybrid work contexts, where employees may face increased autonomy and isolation. Transformational leaders, through virtual presence and meaningful communication, help sustain motivation and reduce the psychological distance between employees and the organization (Wang et al., 2021).

These leaders:

- Set inspiring goals (motivational modeling),
- Offer constructive feedback (verbal persuasion),
- Encourage autonomy and learning (self-regulation),
- Show confidence in employee abilities (emotional support).

Such behaviors align directly with the four sources of self-efficacy proposed by Bandura (1986):

- Mastery experiences

- Vicarious experiences
- Verbal persuasion
- Physiological and emotional states

For example, servant leaders create empowering environments that allow employees to develop confidence in their abilities and take ownership of their roles—critical factors in hybrid and remote work settings (Javed et al., 2021). Similarly, transformational leaders enhance employees' belief in their potential to contribute meaningfully to organizational goals, thus increasing both self-efficacy and organizational commitment (Dvir et al., 2002).

Leadership is also a well-established antecedent of organizational commitment. Leaders who engage in supportive, fair, and trust-building practices tend to foster stronger emotional attachment (affective commitment) and normative loyalty among employees (Meyer & Allen, 1997; Lok & Crawford, 2004). This is especially vital in remote or hybrid settings, where physical distance may weaken employees' sense of belonging and motivation unless reinforced by consistent leadership presence and communication.

2.4.4. Transformational Leadership and Organizational Commitment

Transformational leadership is also a powerful predictor of organizational commitment, particularly affective commitment. Leaders who articulate a compelling vision and show individualized concern foster emotional attachment and loyalty among employees (Avolio et al., 2004; Meyer & Allen, 1997). Studies show that employees led by transformational leaders are more likely to feel valued, understood, and aligned with organizational goals—leading to increased engagement and reduced turnover intentions (Dvir et al., 2002; Lok & Crawford, 2004).

2.4.5. Supportive Leadership: Theoretical Foundations and Workplace Impacts

Supportive leadership refers to a leadership style characterized by empathy, concern for employee well-being, open communication, and the provision of psychological and emotional support. It is one of the core leadership behaviors identified in Path-Goal Theory, developed by House (1971), which posits that leaders facilitate employee goal attainment by removing obstacles and offering support suited to their followers' needs.

A supportive leader:

- Builds trusting relationships with team members
- Provides encouragement and recognition
- Shows concern for individual needs and challenges
- Offers assistance during stress or uncertainty
- Promotes a positive and inclusive work climate

This leadership style becomes especially critical in remote and hybrid work environments, where employees may experience social isolation, reduced visibility, and ambiguity in communication and performance expectations.

2.4.6. Supportive Leadership and Social Cognitive Theory

Under Social Cognitive Theory (Bandura, 1986), leaders are viewed as social models who shape followers' behaviors and beliefs through observational learning, reinforcement, and feedback. Supportive leaders help enhance followers' self-efficacy by: Providing verbal persuasion (e.g., affirming confidence in employee abilities), Creating mastery experiences through guided learning, Reducing anxiety and promoting emotional stability (which affects physiological states—another source of self-efficacy). Thus, supportive leadership directly contributes to developing self-regulatory competence, motivation, and resilience, particularly in fast-changing or stressful work conditions.

2.4.7. Supportive Leadership and Self-Efficacy

Research consistently supports the idea that supportive leadership has a positive effect on employee self-efficacy (Nielsen et al., 2009; Gist & Mitchell, 1992). When employees feel emotionally supported and psychologically safe, they are more likely to take initiative, tackle difficult tasks, and persist through challenges—all of which are functions of self-efficacy.

In hybrid work settings, where feedback may be delayed or impersonal, supportive leadership can mitigate disengagement by reinforcing employee confidence and ensuring that workers feel seen, valued, and capable even from a distance (Wang et al., 2021).

2.4.8. Supportive Leadership and Organizational Commitment

Supportive leadership has also been found to increase organizational commitment, especially affective and normative commitment. Employees who perceive their leaders as caring and approachable are more likely to develop emotional attachment to the organization and a sense of moral obligation to remain (Meyer & Allen, 1997; Lok & Crawford, 2004).

This is particularly important in modern, dispersed workforces, where traditional bonds formed through physical proximity are weaker. Supportive leadership helps sustain these bonds through intentional relationship-building and emotional connection.

2.4.9. Servant Leadership: Theoretical Foundations and Workplace Impacts

Servant leadership, a term first introduced by Robert K. Greenleaf (1970), is a leadership philosophy centered on the idea that leaders exist primarily to serve the needs of their employees, fostering their growth, and cultivating a culture of trust, empathy, and collaboration (Ding et al., 2012). This type of leadership enhances employee performance by fostering motivation, strengthening organizational commitment, and promoting organizational citizenship behavior (Sudiarti et al. & Saepudin, 2024). Unlike traditional leadership approaches that emphasize authority

and control, servant leadership prioritizes empathy, humility, ethical behavior, empowerment, and the development of others (Liden et al., 2008). Recent studies highlight the relevance of this type of leadership in remote work environments where limited physical interaction presents challenges such as isolation and disengagement; servant leadership addresses these issues by fostering open communication, building trust, and empowering employees to thrive independently (Piorun et al., 2021; Coun et al., 2023; Gigol, 2024; Jin et al. & Ikeda, 2024; Fernandez et al. & Shaw, 2020; Piorun et al., 2021).

By emphasizing emotional understanding, attentive listening, and tailored support, servant leaders contribute to a stronger sense of inclusion and psychological comfort for employees who may otherwise feel disengaged from their workplace. This leadership style plays a critical role in preserving employee motivation and reinforcing affective organizational commitment, both of which are at risk in virtual work arrangements. Additionally, servant leaders help bridge the gap created by limited visibility in remote settings through regular communication and appreciation of employee efforts.

2.4.10. Servant Leadership and Social Cognitive Theory

Servant leadership aligns closely with Social Cognitive Theory (SCT) through its emphasis on modeling behavior, social learning, and building self-belief. Servant leaders act as role models who exhibit ethical behavior, emotional intelligence, and care thereby influencing followers through vicarious learning and verbal encouragement, two of Bandura's (1986) key sources of self-efficacy.

By fostering a supportive environment and modeling integrity and empathy, servant leaders enable employees to develop stronger self-regulatory behaviors and belief in their own capabilities. This is especially valuable in remote and hybrid work environments, where employees often require higher levels of autonomy and confidence to perform without direct supervision (Wang et al., 2021).

2.4.11. Servant Leadership and Self-Efficacy

Leaders who prioritize employee development and provide consistent feedback help employees gain confidence in their ability to solve problems, make decisions, and grow professionally (Javed et al., 2021). This leads to increased task performance, initiative-taking, and adaptive behavior, particularly under uncertain or technologically mediated working conditions.

Ren et al. and Shen (2024) conducted quantitative research using a survey of 311 participants in China and found that servant leadership significantly and positively impacts self-efficacy. Additionally, self-efficacy was found to mediate the relationship between servant leadership and team performance. Similarly, Zamanian et al. (2024) found servant leadership positively and significantly impacts on self-efficacy as a result of a survey with 307 employees in the Civil Aviation Organization.

2.4.12. Servant Leadership and Organizational Commitment

Servant leadership is also a powerful antecedent of organizational commitment. Employees who perceive their leaders as genuinely concerned for their growth and well-being are more likely to develop affective commitment, emotional attachment to the organization, and normative commitment, a sense of loyalty and moral obligation to stay (Liden et al., 2014; Eva et al., 2019). This effect is often mediated by increased trust, psychological empowerment, and self-efficacy, as supported by empirical studies across various industries and cultures.

Servant leaders build trust, demonstrate empathy, and promote a culture of mutual respect, all of which contribute to a stronger sense of belonging among employees. This supportive and ethical leadership style enhances employees' intrinsic motivation and satisfaction, which in turn strengthens their affective commitment to the organization. Research suggests that in remote or hybrid work environments, where face-to-face interaction is limited, the relational and empowering aspects of servant leadership become particularly vital in sustaining employees' emotional connection to their organizations.

2.5. Motivation

Motivation refers to the internal processes that initiate, direct, and sustain human behavior toward achieving specific goals. In organizational settings, motivation is a central construct used to understand why employees engage in certain behaviors, how much effort they exert, and how persistent they are in pursuing their objectives (Pinder, 2008).

Over the decades, motivation has been studied through various theoretical lenses, which can be broadly categorized into content theories (which focus on *what* motivates individuals) and process theories (which focus on *how* motivation occurs and is sustained).

2.5.1. Content Theories of Motivation

Content theories aim to identify the specific factors that drive individuals to act. Some of the most influential content theories include:

- **Maslow's Hierarchy of Needs (1943):** Proposes a five-tier model of human needs—physiological, safety, love/belonging, esteem, and self-actualization—which must be fulfilled in hierarchical order. In the workplace, employees are motivated by different levels of needs depending on their individual circumstances.
- **Herzberg's Two-Factor Theory (1959):** Distinguishes between *hygiene factors* (e.g., salary, job security) that prevent dissatisfaction and *motivators* (e.g., achievement, recognition) that drive satisfaction and performance.
- **McClelland's Theory of Needs (1961):** Focuses on three primary needs: the need for achievement, affiliation, and power. Different individuals are motivated by different combinations of these needs.

2.5.2. Process Theories of Motivation

Process theories examine the cognitive processes through which motivation is generated and directed. Prominent theories include:

- **Vroom's Expectancy Theory (1964):** Suggests that motivation depends on the belief that effort leads to performance (expectancy), performance leads to outcomes (instrumentality), and those outcomes are valued (valence).
- **Adams' Equity Theory (1965):** Proposes that individuals are motivated by fairness. Employees compare their input-output ratios with others and are motivated to restore equity when perceived injustice exists.
- **Locke & Latham's Goal-Setting Theory (1990):** Argues that specific and challenging goals, coupled with feedback, enhance motivation and performance. Goal commitment and self-efficacy are key mediators.
- **Self-Determination Theory (SDT; Deci & Ryan, 1985):** Distinguishes between intrinsic motivation (driven by interest and enjoyment) and extrinsic motivation (driven by rewards or external pressures). SDT emphasizes the importance of autonomy, competence, and relatedness for sustained motivation.

This research will explore motivation using Herzberg's two-factor theory, which divides workplace motivation factors into two categories: Motivators (intrinsic motivation) and Hygiene Factors (extrinsic motivation). This theoretical perspective is further supported by existing empirical studies, which emphasize the relevance of Herzberg's motivators in enhancing employee motivation, particularly in remote work settings. Meta-analytic findings reveal that intrinsic motivation demonstrates a more robust positive association with critical performance outcomes, including organizational commitment, than extrinsic motivation (Van den Broeck et al., 2021).

For virtual teams to perform well and be motivated, intrinsic factors such as autonomy and empowerment are essential (Kirkman et al., 2004). In their quantitative study

involving 436 participants, Raisiene et al. (2021) concluded that effective management of remote employees necessitates focused efforts by leaders to sustain motivation.

2.5.3. Motivation in Contemporary Work Environments

In the context of remote and hybrid work models, motivation has become a more nuanced and complex process. The absence of physical supervision, changes in communication dynamics, and increased autonomy have led to a growing focus on intrinsic motivation, self-regulation, and self-efficacy (Wang et al., 2021).

Leaders play a critical role in sustaining motivation through goal clarity, supportive feedback, recognition, and autonomy support especially when face-to-face interaction is limited (Deci et al., 2017). Furthermore, studies show that employees with higher levels of digital self-efficacy and intrinsic motivation are more likely to remain engaged and committed in flexible work arrangements.

2.6. Work-Life Balance

Another factor commonly associated with remote work in the existing literature is Work-Life Balance. Work-Life Balance (WLB) refers to an individual's ability to effectively manage and fulfill the demands of both their work and personal life roles. It is commonly defined as *"a state of equilibrium where the demands of a person's job and personal life are equal"* (Clark, 2000). Achieving this balance is considered essential for psychological well-being, job performance, and sustained organizational engagement.

WLB has emerged as a critical concern in contemporary work environments, particularly in the context of increased remote work, digitalization, and the blurring of boundaries between professional and personal life domains.

2.6.1. Theoretical Foundations of Work-Life Balance

The concept of work-life balance draws from several theoretical frameworks:

a. **Role Theory (Kahn et al., 1964):**

Suggests that individuals occupy multiple roles (e.g., employee, parent, spouse) that may generate conflicting demands. Role overload and inter-role conflict can occur when time, energy, or behavioral expectations clash, leading to stress or reduced performance.

b. **Spillover Theory (Staines, 1980):**

Proposes that experiences in one domain (e.g., work) affect experiences in another (e.g., home), either positively or negatively. Positive spillover (e.g., skills transfer, emotional uplift) enhances WLB, while negative spillover results in conflict and strain.

c. **Boundary Theory (Ashforth et al., 2000):**

Focuses on how individuals manage the boundaries between work and life. Employees may prefer integration (blending roles) or segmentation (keeping roles separate). Digital and remote work contexts have made boundary management increasingly complex.

d. **Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989):**

Argues that individuals seek to obtain, retain, and protect valuable resources such as time, energy, and emotional stability. WLB is threatened when work depletes these resources, while supportive work environments help conserve them.

2.6.2. Work-Life Balance in the Digital and Remote Work Era

In hybrid and remote work environments, the traditional boundaries between professional and personal spaces are increasingly blurred. While flexible schedules can enhance WLB by allowing employees to manage personal responsibilities more freely, they may also increase the risk of role overlap, overwork, and burnout if not managed properly (Wang et al., 2021).

Leadership, organizational support, and self-efficacy play key roles in shaping employees' ability to maintain work-life balance. Supportive or servant leadership, for example, can reduce work-family conflict by fostering trust and psychological safety

(Allen et al., 2021). Likewise, employees with high self-efficacy are better equipped to self-regulate and set boundaries in autonomous work settings.

WLB is also positively correlated with job satisfaction, organizational commitment, and reduced turnover intentions, making it a strategic priority for HR policies and organizational design (Greenhaus & Allen, 2011).

As discussed in this section, when examining organizational commitment within the workplace context, various factors have been theoretically and empirically linked to this construct in the existing literature. These factors, including leadership styles, self-efficacy, motivation, and work-life balance, have been the subject of extensive academic inquiry and have consistently shown associations with levels of employee commitment. In line with this body of research, the present study aims to investigate the influence of these factors on organizational commitment, specifically within remote work environments.

CHAPTER III

METHODOLOGY AND IMPLEMENTATION

3.1. Introduction

This chapter details the empirical component of the research, which consists of two complementary studies: a preliminary qualitative investigation based on in-depth interviews, and a quantitative analysis conducted through a structured questionnaire survey.

The integration of both qualitative and quantitative methods in the analysis phase significantly enhances the overall quality and credibility of a study. While quantitative data provide measurable trends and statistical generalizations, qualitative insights offer contextual depth and a deeper understanding of participants' perceptions and experiences. This combination allows for methodological triangulation, enabling researchers to cross-validate findings and increase the reliability of results. Moreover, qualitative analysis can help explain the underlying reasons behind statistical patterns, while quantitative findings can support or challenge themes that emerge from qualitative coding. As a result, mixed methods facilitate a more comprehensive and nuanced interpretation of complex phenomena, particularly in social science research areas such as motivation, leadership, and organizational commitment.

Researchers have employed quantitative and qualitative approaches to investigate the factors influencing organizational commitment. Quantitative studies have primarily focused on identifying statistical relationships between organizational commitment and variables such as leadership style, self-efficacy, and work-life balance. These studies provide quantifiable findings on how these factors influence employee commitment levels (Meyer & Allen, 1997; Joo et al., 2010).

However, qualitative research has also played a crucial role in exploring the deeper meanings, lived experiences, and contextual factors that shape organizational commitment, particularly in remote and hybrid work environments, where individual perceptions and organizational culture become increasingly significant (Maxwell, 2012; Allen et al., 2014).

The integration of both approaches reflects the complex and multidimensional nature of organizational commitment as a construct. By combining statistical evidence with contextual interpretation, research has provided a more holistic understanding of how and why employees remain committed to their organizations (Creswell & Plano Clark, 2018; Tashakkori & Teddlie, 2010). This study builds upon that tradition by reviewing both quantitative and qualitative findings in the following sections.

3.2. Qualitative Analysis

First, qualitative research was employed to explore organizational commitment in remote work settings, focusing on self-efficacy, motivation, performance, work-life balance, and leadership. Semi-structured interviews were conducted with 30 managers from Information and Communication Technologies (ICT), Finance (FIN) and Transportation (TRANSP) sectors. The interview questions were designed to capture participants' experiences and perceptions of these themes. All participants were asked to sign an informed consent form before participating in the interviews, confirming their voluntary involvement and understanding of the study's purpose. The demographics of each participant are provided in Table III-1 below.

Table 3.1. Demographic Characteristics of the Interviewees (N= 30)

No	Interviewees	Gender	Age	Marital Status	Kids	Education	Working Tenure	Title
1	ICT1	Male	40	Married	2	Master	17	VP
2	ICT2	Female	35	Single	0	Master	12	Manager
3	ICT3	Female	39	Married	1	Master	17	Manager
4	ICT4	Male	36	Married	2	Bachelor	12	Manager
5	ICT5	Male	34	Married	2	Bachelor	10	VP
6	ICT6	Female	34	Single	0	PhD	13	VP
7	ICT7	Female	42	Married	2	Master	23	Manager
8	ICT8	Female	32	Single	0	Bachelor	10	Manager
9	ICT9	Male	39	Married	2	Master	16	Manager
10	ICT10	Male	40	Married	1	Bachelor	16	Manager
11	FIN1	Male	59	Married	2	Bachelor	34	CHR
12	FIN2	Male	55	Married	2	Master	33	CEO
13	FIN3	Male	37	Married	1	Bachelor	13	Manager
14	FIN4	Male	54	Married	2	Bachelor	30	Manager
15	FIN5	Male	48	Married	2	PhD	25	Manager
16	FIN6	Male	33	Married	2	PhD	11	Manager
17	FIN7	Male	35	Single	0	Master	12	Manager
18	FIN8	Male	42	Married	2	Bachelor	19	Dep. Manager
19	FIN9	Male	43	Married	2	PhD	20	Manager
20	FIN10	Male	37	Married	2	Bachelor	15	Manager
21	TRANSP.1	Female	44	Married	3	Bachelor	23	Manager
22	TRANSP.2	Male	38	Married	0	Bachelor	14	SVP
23	TRANSP.3	Female	42	Married	2	Master	20	Manager
24	TRANSP.4	Female	36	Single	0	Master	11	Manager
25	TRANSP.5	Male	52	Married	1	Master	27	Manager
26	TRANSP.6	Male	34	Married	1	Bachelor	11	Manager
27	TRANSP.7	Female	33	Single	0	Master	10	Manager
28	TRANSP.8	Female	40	Married	1	Master	12	Manager
29	TRANSP.9	Male	37	Married	2	Bachelor	12	Supervisor
30	TRANSP.10	Male	39	Married	1	Master	16	Manager

The sample comprised 20 male and 10 female participants. The mean age of the participants was 40.3 years, with an average professional experience of 17.1 years, indicating that the majority of the interviewees were well-established in their respective careers. In terms of educational attainment, 13 participants held a bachelor's degree, another 13 held a master's degree, and 4 participants held a doctoral degree. The majority of respondents occupied mid-level managerial positions (n=25), while the remaining held senior or executive-level roles, including Vice President (n=3), Chief Human Resources Officer (n=1), Chief Executive Officer (n=1), Senior Vice

President (n=1). These demographic characteristics reflect a highly educated and experienced respondent group, providing a robust basis for the qualitative analysis conducted in this research.

The interview questions are provided in Appendix A.1.1. The interviews were conducted both face-to-face and online, each lasting approximately 30 minutes. All interviews were recorded and transcribed. Full transcripts of all interviews can be found in Appendix A.1.3. As the interviews were conducted in Turkish, the original transcripts are provided in the relevant appendix. Transcripts were analyzed through content analysis using NVivo15 software. This facilitated the systematic coding and categorization of qualitative data, allowing for the identification of recurring patterns and in-depth thematic insights into the dynamics of remote work and organizational commitment.

In qualitative research, coding refers to the systematic process of assigning descriptive labels or “codes” to segments of textual data, such as interview transcripts, in order to represent underlying themes, concepts, or categories. This method facilitates the interpretation and organization of qualitative data by allowing researchers to structure and analyze it in a meaningful way. When applied through software such as NVivo, coding becomes particularly valuable in studies involving complex and huge data, such as interviews on remote work experiences. This programme enables researchers to identify recurring themes, such as remote work, organizational commitment, self-efficacy, leadership or work-life balance, by grouping related responses under thematic codes. This not only aids in organizing large datasets efficiently but also supports the discovery of patterns across multiple participants, enhancing the depth and reliability of thematic analysis. In this study, the same method was adopted, and the coding presented in Table 3.2 below were carried out accordingly.

Table 3.2. Coding

Themes and Codes		No. of References
Theme 1	Remote Work	22
Code 1	Full-time remote	3
Code 2	Hybrid (2 days or more in a week)	15
Code 3	Hybrid (one week in a month)	4
Theme2	Organizational Commitment	73
Code 4	Challenges for Newcomers	9
Code 5	Face to face organizations essential	8
Code 6	Full remote & less committed employees	4
Code 7	Hybrid & committed employees	13
Child Code 7	Hybrid work for new beginners	1
Code 8	Less committed IT employees	5
Code 9	<i>Perceived leadership support</i>	6
Code 10	Perceived Organizational support	10
Code 11	Remoteness is a supporting factor	17
Theme 3	Leadership	39
Code 12	Always accessible	6
Code 13	Difficulty in remote management	9
Code 14	Easy to manage small teams	3
Code 15	Equitable leadership	3
Code 16	Increased workload for manager	3
Code 17	Need for employee monitoring	5
Code 18	One on one communication	8
Code 19	Person-centered leadership	1
Code 20	Regular employee feedback	1
Theme 4	Motivation	62
Code 21	Intrinsic motivation	47
Child Code 21	Face to face organization	6
Child Code 21	Award & Appreciation	7
Child Code 21	Employee performance feedback	2
Child Code 21	Online socialization	7
Child Code 21	Poor concentration	5
Child Code 21	Quantifiable KPIs	13
Child Code 21	Self-development	3
Child Code 21	Self-discipline	3
Code 22	Poor performance of new employees	4
Code 23	Increasing Performance	6

Table 3.2. (cont.)

Code 24	Hygiene Factors	5
Theme 5	Self-efficacy	69
Code 25	Competent team member	26
Code 26	Difficult for new beginners	2
Code 27	Increased skills	1
Code 28	Loss of innovative capability	9
Code 29	Sufficient infrastructure	22
<i>Code 30</i>	<i>Supportive Leadership</i>	9
Theme 6	Work Life Conditions	
Code 31	Work-Life Balance	63
Child Code 31	Efficient Time Management	13
Child Code 31	Flexible Hours	11
Child Code 31	HR Policies Supporting WLB	6
Child Code 31	Peaceful Parents	5
Child Code 31	Single Employees	4
<i>Child Code 31</i>	<i>Supportive Leadership</i>	10
Child Code 31	Time Saved from Traffic	10
Child Code 31	Trust	4
Code 32	Work-Life Conflict	41
Child Code 32	Inadequate home conditions	8
Child Code 32	Multitasking	4
Child Code 32	Overworking	17
Child Code 32	Stressful Parents	12

In the analysis phase, a thematic coding approach was employed to systematically organize and interpret the qualitative data collected through interviews. Initial themes were developed based on both theoretical frameworks and recurring patterns observed in participants' responses. These overarching themes were subsequently broken down into subcodes to allow for more detailed categorization and interpretation. All themes have been sub coded, and the relevant excerpts from the interviews have been referenced by their association to each specific code. This structured coding process enabled the identification of nuanced insights and facilitated cross-comparison across participants, thereby enhancing the depth and reliability of the qualitative findings.

As shown in Table 3.2 among all identified factors, organizational commitment emerged as the most frequently mentioned theme by participants, highlighting its central role in shaping their remote work experiences. Many participants expressed a strong emotional attachment to their organization, which appeared to serve as a stabilizing force during the transition to remote work. This sense of commitment was often reinforced by organizational culture, perceived value, and consistent communication from leadership. Following organizational commitment, other frequently emphasized themes included self-efficacy, work-life balance, intrinsic motivation, work-life conflict, and leadership. These themes underscore the complex interplay between personal psychological resources and external work conditions. Participants who reported higher self-efficacy described greater confidence in managing digital tools and maintaining productivity, while work-life balance and intrinsic motivation were cited as essential for sustaining engagement. Conversely, work-life conflict and a lack of effective leadership were noted as key challenges that undermined employee satisfaction and performance in remote settings.

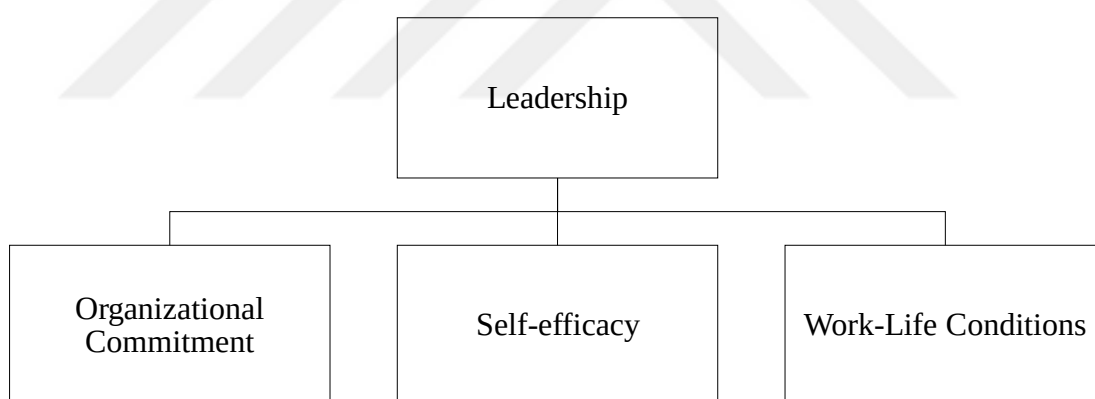


Figure 3.1. Leadership Coding Relation to Other Factors

As the qualitative analysis progressed in depth, it became evident that as illustrated in Figure 3.1, leadership is also embedded within the themes of organizational commitment, self-efficacy, and work-life conditions. When all references related to leadership across these themes are consolidated under a unified leadership category, its relative importance becomes more pronounced. This integration underscores leadership not merely as a supporting element, but as a distinct and influential factor that intersects with multiple dimensions of the remote work experience.

Consequently, a decision was made to restructure the analytical model by consolidating all relevant codes under the unified theme of Leadership. This adjustment positioned Leadership as a standalone category, thereby allowing for a more focused and coherent analysis of its role in shaping employee perceptions and organizational dynamics.

Table 3.3. Combined Leadership Coding as an Independent Factor

Themes and Codes		No. of References
Theme 1	Remote Work	22
Code 1	Full-time remote	3
Code 2	Hybrid (2 days or more in a week)	15
Code 3	Hybrid (one week in a month)	4
Theme2	Organizational Commitment	67
Code 4	Challenges for Newcomers	9
Code 5	Face-to-face organizations essential	8
Code 6	Full remote & less committed employees	4
Code 7	Hybrid & committed employees	13
Child Code 7	Hybrid work for new beginners	1
Code 8	Less committed IT employees	5
Code 10	Perceived Organizational support	10
Code 11	Remoteness is a supporting factor	17
Theme 3	Leadership	64
Code 9	<i>Perceived leadership support</i>	6
Code 12	Always accessible	6
Code 13	Difficulty in remote management	9
Code 14	Easy to manage small teams	3
Code 15	Equitable Leadership	3
Code 16	Increased workload for manager	3
Code 17	Need for employee monitoring	5
Code 18	One on one communication	8
Code 19	Person-centered leadership	1
Code 20	Regular employee feedback meets	1
Code 30	<i>Supportive Leadership</i>	9
Child Code 31	<i>Supportive Leadership</i>	10
Theme 4	Motivation	62
Code 21	Intrinsic motivation	47
Child Code 21	Face to face organization	6

Table 3.3. (cont.)

Child Code 21	Award & Appreciation	7
Child Code 21	Employee performance feedback	2
Child Code 21	Online socialization	7
Child Code 21	Poor concentration	5
Child Code 21	Quantifiable KPIs	13
Child Code 21	Self-development	3
Child Code 21	Self-discipline	3
Code 22	Poor performance of new employees	4
Code 23	Increasing Performance	6
Code 24	Hygiene Factors	5
Theme 5	Self-efficacy	60
Code 25	Competent team member	26
Code 26	Difficult for new beginners	2
Code 27	Increased skills	1
Code 28	Loss of innovative capability	9
Code 29	Sufficient infrastructure	22
Theme 6	Work Life Conditions	
Code 31	Work-Life Balance	53
Child Code 31	Efficient Time Management	13
Child Code 31	Flexible Hours	11
Child Code 31	HR Policies Supporting WLB	6
Child Code 31	Peaceful Parents	5
Child Code 31	Single Employees	4
Child Code 31	Time Saved from Traffic	10
Child Code 31	Trust	4
Code 32	Work-Life Conflict	41
Child Code 32	Inadequate home conditions	8
Child Code 32	Multitasking	4
Child Code 32	Overworking	17
Child Code 32	Stressful Parents	12

Following the reorganization of the thematic structure, wherein leadership-related codes were combined into the most relevant conceptual category, leadership, it was quantitatively observed that the highest coding density emerged under the themes of Organizational commitment, leadership, self-efficacy, and motivation.

This finding indicates that these four domains represent the most frequently referenced and conceptually rich areas within the dataset, reflecting their central importance in participants' experiences and perceptions. It also underscores the pivotal role of leadership as a cross-cutting factor that significantly contributes to employees' Organizational commitment, self-efficacy, and motivation. The distribution of coding density across the key themes has also been visualized in the word cloud presented below in Figure 3.2, clearly highlighting the prominence of *Organizational commitment, leadership, self-efficacy, and motivation*.

To further analyze the relationships among these themes based on the findings from the interviews, the following section presents selected quotations from participants, categorized under each thematic heading.

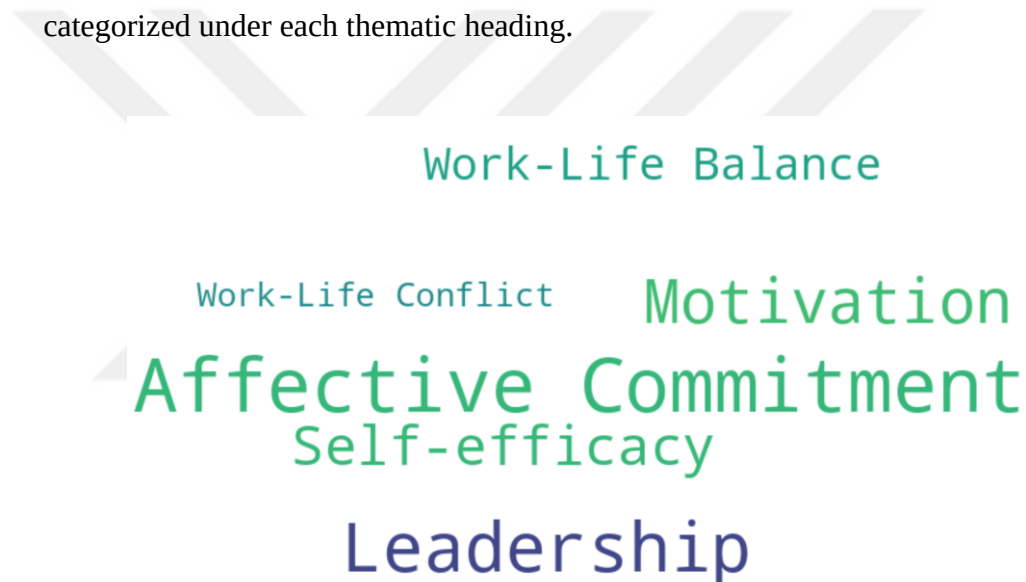


Figure 3.2. Codes Word Cloud

To further analyze the relationships among these themes based on the findings from the interviews, the following section presents selected quotations from participants, categorized under each thematic heading.

3.2.1. Thematic Analysis Based on Interview Excerpts

Organizational Commitment, Leadership, Self-Efficacy, Motivation and Work-Life Conditions selected quotations from the interviews have been categorized and presented below. These excerpts provide deeper insight into participants' experiences and how each theme manifests in their organizational context.

3.2.1.1. Theme 1: Remote Work

Following the transition to a hybrid work model after the pandemic, all participating managers provided detailed and candid reflections on both their personal experiences and those of their teams. Their accounts offered valuable insight into the organizational, managerial, and emotional dynamics of hybrid work during this period. Out of 30 participants, 22 explicitly stated the distribution of their remote work arrangement in terms of the number of days spent in the office versus working from home. In contrast, 8 participants referred to their work model merely as "hybrid work" without providing specific details. As a result, these responses could not be coded under the "remote work" theme with sufficient clarity. To provide illustrative examples from among the 22 participants who specified their remote work patterns, selected excerpts are presented below.

ICT#4: Full-Remote

"...Yani biz pandemi bitse bile hiçbir zaman ofiste dönmeyeceğiz. Dolayısıyla isteyen istediği şehre taşınabilir, isteyen istediği yere planlamasını yapabilir. Benim ekipte mesela Ankara'da çalışan birisi var. Taşındı yani. Hatta gitti oraya bekardı, evlendi pandemi vesaire. Dolayısıyla kurum bunu resmi olarak da ilan etti. Ve şu an biz, hiçbir şekilde ofise çağırmıyoruz çalışanları. Hatta yöneticilerden uzaktan çalışanlar var..."
(original version)

"Even after the pandemic, we will never fully return to the office. So anyone can move to whichever city they want and make plans accordingly. For example, someone on my team was based in Ankara. They moved, got married during the pandemic — so it really changed lives. Our organization officially announced this policy. Now, we don't ask employees to come into the office at all. In fact, some of our managers also work remotely."

ICT#6: Full-Remote

“...İstediği zaman çalışan işe geliyor istediği zaman gelmiyor. İster ofisten ister yurtdışından ister evden yönetici inisiyatifinde oluyor...” (original version)

“Employees can come to the office whenever they want — or not come at all. Whether they work from the office, from abroad, or from home is entirely up to managerial discretion”

FIN#7: Hybrid (2 days office-3 days remote)

“...Kaç gün evden çalışılacağı haftanın iki günü olarak belirli bir süremiz var. Haftanın iki günü bu pandemiden önce de böyleydi. Haftanın iki günü uzaktan çalışma taleplerini yapabiliyor arkadaşlarımız...” (original version)

“...We have a fixed arrangement allowing two days of remote work per week. This was actually in place even before the pandemic. Our employees can submit requests to work remotely for two days each week...”

FIN#10: Hybrid (2 days office-3 days remote)

“...Pandemi sonrası hibrit ortalama olarak 3 gün evden 2 gün ofis...” (original version)

“After the pandemic, we adopted a hybrid model, on average, three days working from home and two days in the office.”

TRANSP#3: Hybrid (2 days office-3 days remote)

“...2 gün ofis 3 gün ev...” (original version)

“...Two days in the office, three days working from home...”

TRANSP#10: Hybrid (2 days office-3 days remote)

“...2 gün ofis 3 gün ev...” (original version)

“...Two days in the office, three days working from home...”

3.2.1.2. Theme 2: Organizational Commitment

The theme of Organizational Commitment was divided into nine subcategories, and quotations from the interviews were grouped accordingly under these categories.

- **Code 4: Challenges for Newcomers**

This subcategory captures how newly recruited employees may struggle to develop a sense of belonging in remote or hybrid work settings due to limited social interaction and orientation.

FIN#2: Challenges for Newcomers

“...Yeni başlayanlar da oryantasyon için ofise çağrıldılar. Belli süre şirketi tanınmaları için ağırlıklı ofisteler...” (original version)

“...New employees were asked to come to the office for orientation. For a certain period, they were mainly working on-site so they could get to know the company better...”

FIN#4: Challenges for Newcomers

“...Fiziki ortamda çalıştığında yeni başlayan bir arkadaşın ekibe uyumu, işe adaptasyonu, kuruma bağlılıkla ilgili ilk adımları ilk 3 ayda atılıyorken, uzaktan çalışıldığı bir noktada tabi hiçbiri olmuyor. Yani işin doğası gereği olmuyor zaten. Yani daha hiç yüzünü görmediği, simasını bilmediği, adını bile bilmediği iş arkadaşları var yani. Teams'ten yazıştığı bir durum oluyor. Yani kurum hissiyatını vermek için benim şahsi kanaatim biraz belki ben eski bir çalışan olduğum için, yaşıma genç kuşaklara göre daha ileri sayılabildiği için farklı olabilir bu şey ama bir kere çalışmanın kurumda olması lazım yani...” (original version)

“...When working in a physical environment, a newcomer typically takes the first steps toward team integration, job adaptation, and organizational commitment within the first three months. But under remote conditions, none of this naturally occurs. There are colleagues whose faces, names, or even voices they don't know, just people they text on Teams. In my opinion and maybe it's because I'm not part of the younger generation, Organizational commitment requires working physically in the office at least at the beginning...”

ICT#4: Challenges for Newcomers

“...Ayda birkaç gün, bizim gibi kurumların kurum kültürüne ihtiyacı vardır. Söylemleri olan, çalışana bir değer öneren, kurum kültürü olarak bir değer öneren kurumlar. Dolayısıyla kuruma gelindiği zaman patent duvarı vardır. Şirketin yüzlerce patenti vardır. İşte o çok güzel bir görsellik. Patent duvarını görüp, şirketin içerisinde

kahveci vardır yani gelip orada oturabilirsiniz, Playstation Bilardo'da, Langırt oynayabilirsiniz şirkette, teraslar çok güzeldir. Bunu bir çalışanı kültür olarak aşılayabiliyor olması lazım şirketin. Ama şu an, ful uzaktan başlıyor ve neredeyse ofise birkaç kere gelerek o aidiyeti hissetmeden şirketten ayrılabilir. Yani o kültürünü daha çok verebilirse, ben bağlı hissediyorum. Çünkü ben o dönemden biliyorum, kurumun büyüklüğünü, kurum kültürünü hissettim. Bunu biliyorum. Benim için şirketten ayrılmak daha zor, ama yeni çalışanları için bu öyle olmaktan çıkıyor yavaş yavaş. Kurumlara aidiyet azaldı...” (original version)

“...Institutions like ours need to preserve their organizational culture, even if it's just through a few days of physical presence each month. We have symbols that reflect our identity a patent wall displaying hundreds of our patents, cozy coffee areas, PlayStation and billiards tables, even beautiful terraces. These are not just decorations they help instill a sense of culture. But now, new employees may start working fully remotely, come to the office only a few times, and leave the company without ever feeling that sense of belonging. I personally feel connected because I experienced all of this; I know what the company stands for. That's why leaving would be difficult for me. But for new employees, that bond is fading. Organizational belonging is declining...”

ICT#4: Hybrid work for new beginners

“...Dolayısıyla yeni işe başlayanların bir şekilde o ekibine ve şirketine fiziksel olarak temas etmesi lazım. Ofise gelmesi lazım biraz. Yani yeni başlayanların; benim ekibimde başlayan yeni başlayan kişi de oldu. Haftada bir gün iki gün kesin çağırırım onu benim orada olduğum günler bizi anlayabilecek, işi anlayabilecek...” (original version)

“...Therefore, new hires need to have some form of physical contact with their team and the organization. They need to come to the office occasionally. For example, when someone new joins my team, I make sure to call them at least once or twice a week preferably on the days I'm there, so that they can better understand us, the work, and the company itself...”

The findings reveal that fully remote work arrangements may negatively impact the sense of belonging not only for new employees but also for long-term staff. While new hires struggle to form initial bonds due to the lack of physical orientation and face-to-

face interactions, existing employees also report a gradual weakening of their emotional connection to the organization over time. The absence of shared physical spaces, spontaneous social interactions, and symbolic organizational elements (such as office culture, visual branding, or informal gatherings) reduces the opportunities for employees to feel integrated into the collective identity of the workplace. This highlights the importance of maintaining at least minimal in-person engagement even in hybrid or flexible models to support organizational cohesion and individual identification with the company.

The codes related to this theme have been categorized under *Full remote & less committed employees*, *hybrid & committed employee*, specific subcodes to reflect the nuanced dimensions of Organizational Commitment observed in the data.

The data suggest that a fully remote work model is associated with a lower sense of organizational commitment.

FIN#10: Full remote & less committed employees

“...Tam uzaktan çalışma noktasında aidiyet düşük. Başka tamamen uzaktan çalışan firmaya geçişi daha kolay. Tamamen uzaktan çalışırken pandemide işe başlayan arkadaşlardan kimse kalmadı...” (original version)

“...In fully remote work settings, the sense of belonging tends to be low. As a result, transitioning to another fully remote company becomes easier. None of the employees who started working during the pandemic under fully remote conditions have remained with the organization...”

FIN#3: Full remote & less committed employees

“...İş yerine aidiyette kopma olmadı ama uzaktan çalışma ile kopmanın daha kolay olacağını hissediyoruz uzaktan çalışırken kurumsal kimlik görülmediği için kişiler görülmediği için aidiyet kurmak daha zor. En fazla karşınızda online toplantılar var...” (original version)

There has not been a complete break in employees' sense of belonging to the organization; however, it is felt that such a disconnection could happen more easily under remote work conditions. Since individuals and the corporate identity are not physically visible in remote settings, it becomes more difficult to foster a sense of

belonging. At most, employees interact through online meetings, which limits opportunities for meaningful connection.

ICT#6: Full remote & less committed employees

“...Aidiyeti etkiliyor. Ofisi görmeden işe başlayan ofisi görmeden işten çıkabiliyor...”
(original version)

“...It affects the sense of commitment. Employees may start and leave the job without ever seeing the office...”

FIN#9: Full remote & less committed employees

“...son bir yıldır personelin iş değiştirme durumu çok fazla. Bunu aslında biraz uzaktan çalışma da tetikliyor. Artık kurum bir laptop oluyor, istediğim yerde çalışabilirim. O zaman neden işte bu firmada değil de diğerinde çalışmayayım ki nin sorusunu belki arıyor...” (original version)

“...Over the past year, there has been a noticeable increase in employee turnover. Remote work appears to be one of the contributing factors to this trend. The organization is now perceived by some employees as merely a laptop, something that allows them to work from anywhere. This perception leads to a mindset where individuals begin to question: “If I can work from anywhere, then why should I work for this company and not another one?...”

The interview data suggest that employees' sense of belonging is closely tied to their experience of the physical workspace and their ability to build interpersonal relationships with colleagues. Participants consistently reported that employees who had joined the organization before the pandemic, or who initially began their roles on-site and later transitioned to remote work, maintained a strong sense of organizational attachment.

In contrast, those who began their roles entirely remotely faced greater challenges in developing that same level of commitment. These findings align with existing literature emphasizing the importance of social context in the formation of organizational identity and belonging (Ashforth et al., 2008; Kahn, 1990). The office setting, symbolic elements of organizational culture, and informal social interactions contribute significantly to employees' psychological connection with the organization.

Therefore, hybrid work models where employees rotate between home and office appear to offer a balanced solution by maintaining flexibility while preserving essential conditions for belonging.

As participant FIN#10 stated, *“To belong to the job, you must also belong to the office and to people.”* This highlights the role of hybrid arrangements not just as operational choices, but as cultural infrastructure sustaining long-term engagement.

ICT #2: Hybrid & Committed Employees

“...Tamamen uzaktan çalışanlarda hiç bağlılık oluşmuyor. Ekibin parçası olduğunu sahada görmesi önemli. Uzaktan çalışırken şirket sadece çalışanın bilgisayarını, online toplantılardaki kutucuklar, ekranlardaki kişiler ya da maillerden ibaret haline geliyor ...” (original version)

“...For those working fully remotely, a genuine sense of commitment never really develops. It’s important for employees to see themselves as part of the team — to experience that connection in the field. When working remotely, the company becomes nothing more than a laptop, a few faces in online meeting, names on a screen, or a series of emails. There’s no real, tangible sense of being part of something...”

FIN#1: Hybrid & Committed Employees

“...Aidiyet duygusu zaman içinde azalabilir. Aralıklarla dönüşümlü olarak ofise gelmesi gerekir. 15 gün dönüşümlü evden ya da ofisten gibi dönüşümlü ekipler gelecek...” (original version)

“...The sense of commitment may gradually decline over time. Therefore, employees should come to the office periodically, on a rotational basis. For example, teams could alternate between working from home and the office every 15 days...”

FIN#10: Hybrid & Committed Employees

“...İşe ait olması için ofise ait olması arkadaşları olması lazım. Pandemi öncesinde olan arkadaşlar bizden ayrılmadı aidiyet sorunu olmadı. İşe yerinde başlayıp sonrasında uzaktan çalışmaya geçen arkadaşlarda aidiyet sorunu olmadı. Hibrit düzen aidiyet için gerekli tamamen uzaktan çalışma aidiyeti azaltıyor. Kurumsal kültürü ofise gelerek tanıyor ekip, hibrit çalışma önemli...” (original version)

“...To develop a sense of commitment to the job, employees also need to feel a sense of belonging to the office and have social connections with colleagues. Those who were part of the organization before the pandemic did not experience problems with belonging and have remained with us. Similarly, employees who initially started working on-site and later transitioned to remote work have not shown significant issues related to commitment. These findings suggest that a hybrid work model is essential for maintaining organizational commitment, whereas fully remote work tends to weaken it. The corporate culture is best understood and internalized by coming into the office; hybrid arrangements play a critical role in this process....”

FIN#4: Hybrid & Committed Employees

“...uzaktan çalışma böyle herkesin evden çalıştığı, kimsenin birbirini görmediği bir ortam, zaten bir bağ oluşturmak burada o anlamda bir birliktelik olması ve fiziki bir birliktelik olması, bir kere işin olmazsa olması diyorum...” (original version)

“... Remote work, where everyone is working from home and no one actually sees each other, makes it extremely difficult to form any kind of real connection. To me, a sense of physical togetherness is essential. It’s a fundamental requirement for truly being part of the work...”

TRANSP.#3: Hybrid & Committed Employees

“...Hibrit olunca bu turn aroundlar azaldı, yüzyüze geliyoruz ayda bir de olsa ekip kahvaltıları yapıyoruz. Ayda iki gün bile olsa birbirlerini tanıyorlar, iletişimi kuvvetlendiriyorlar. İyi iletişim kurduğun ekip arkadaşları, iyi bir yönetici, yan haklar varsa çok kolay vazgeçilebilir olmuyor...” (original version)

“...With hybrid work, turnover has decreased. Even if it's just once a month, we come together face-to-face, and we have team breakfasts. Meeting even twice a month allows people to get to know each other and strengthen communication. When you have strong communication with your teammates, a good manager, and additional benefits, leaving the company doesn't feel like such an easy decision anymore...”

3.2.1.3. Theme 3: Leadership

In remote work contexts, managerial responsibility extends significantly to the cultivation of employee self-efficacy. Given the potential for isolation and

disconnection in the absence of physical co-presence, strategic and sustained efforts to reinforce confidence become essential. Managers must go beyond traditional supervisory roles to actively promote clarity, emotional support, and autonomy among team members. Research suggests that employees who feel capable and supported are more likely to remain engaged and resilient in virtual work environments (Bandura, 1997; Staples et al., 1998). Therefore, leadership in remote settings increasingly requires a blend of digital fluency, relational sensitivity, and proactive engagement strategies to maintain both individual motivation and overall team effectiveness.

FIN.#7: Supportive Leadership

“...onların geriye düşmemeleri için ekiple kurulan duygusal bağı kuvvetlendirmek anlamında açıkçası yöneticilere çok fazla iş düştüğünü söyleyebilirim. Yöneticinin rolünün açıkçası çalışanlarıyla ekip bağına takım ruhunu nasıl yaşatabileceği üzerinde rolünün çok arttığını ve daha önce şahit olmadığı seviye ile karşı karşıya kaldığını söyleyebilirim...” (original version)

“...I can say that managers have taken on a significant burden in terms of strengthening the emotional bonds within teams, in order to prevent employees from falling behind. The managerial role has expanded considerably, especially when it comes to sustaining team cohesion and a sense of unity. Managers now find themselves facing a level of emotional responsibility that they had not previously encountered...”

ICT.#7: Supportive Leadership

“...Yöneticiler daha birebir görüştüler personeli ile. Personel bir araya gelince daha iyi geldiğini iletti. Yönetici olarak destek olmaya çalıştım, birebir iletişimim oldu...” (original version)

“...Managers engaged in more one-on-one interactions with employees. Staff members expressed that they felt better when they had the chance to come together. As a manager, I tried to be supportive and maintained direct, personal communication with them...”

FIN.#9: Supportive Leadership

“...Yani her gün hepsiyle konuşmaya dikkat ettim. Bu işle ilgili olmayabilir, ruh halleriyle ilgili olabilir. Herhangi bir sorun olup olmadığını sormakla ilgili olabilir.

Yani taleplerini isteklerini sormakla ilgili olabilir ama her gün en azından hepsiyle konuşmaya çalıştım...” (original version)

“...I spoke with each team member every day. These conversations weren't always about work, sometimes they were simply to check in on their mood or well-being, or to ask if there was anything they needed or wanted. But I tried to ensure daily contact with everyone...”

ICT.#2: Supportive Leadership

“...Yöneticinin rolü dengeyi korumak, diğer türlü personel down oluyor bir süre sonra onu toparlamakta başka bir sorun. Ruhsal durumunu da takip etmen lazım. Birebir görüşmelerle, Daily durumları oluyor, kameralarla bakıp takip etmeye çalışıyorum...”

(original version)

“...The manager's role is to maintain balance; otherwise, employees tend to feel down after a while and helping them recover becomes another challenge. You also have to monitor their emotional well-being. I try to do that through one-on-one conversations, daily check-ins, and even observing their expressions during video calls...”

TRANSP.#4: One on one communication

“...Uzaktan çalışmada her hafta müdürlük toplantılarını 15 kişilik ekibimle beraber yaptık. Her gün de sohbet için toplantılar ekiple yaptım...”

“...During remote work, we held weekly management meetings with my 15-person team. In addition to that, I scheduled daily meetings just for informal conversation with the team...”

ICT.#3: One on one communication

“...Ses alamadığım birileri olunca grup yazışmalarımızda aradım sordum o kişiyi. Haftada bir gün kahvaltı yapalım dedim. Arayınca personel kendisini iyi hissettiğini söyledi...” (original version)

“...When I noticed that someone had gone quiet in our group chats, I reached out and checked in with them. I also suggested that we have breakfast together once a week. When I called, employees often said it made them feel better...”

ICT.#9: One on one communication

“...online görüşmeleri o kişilerle birebir yaparak özel ilgilenerek aidiyeti arttırabiliyoruz. Bu yöntemlerle de mevcut ve ekibe yeni dahil olan arkadaşlara biz aidiyeti kazandırma noktasında gayet başarılı olduğumuzu söyleyebilirim...”

“...By conducting one-on-one online meetings and paying special attention to individuals, we’re able to strengthen their sense of belonging. I can confidently say that we’ve been quite successful in fostering a sense of belonging among both existing team members and those who have newly joined the team...”

ICT.#6: Trust

“...Yönetici olarak en önce güven duygusu, iş çıktısında sorun olmuyorsa, iyi niyet dengesi önemli. Ekibimde güvenmediğimle çalışmam...” (original version)

“...As a manager, trust comes first. If there are no issues with the quality of work delivered, then maintaining a balance of goodwill and trust is essential. I simply do not work with people I cannot trust...”

TRANSP.#10: Trust

“...Tek başına insanlar işlerini yönetiyorlar, otonomi oldukça... Güvensizlik duygusu oluşursa güven duygusu kaybolur...” (original version)

“...People manage their work independently, there is a high degree of autonomy. But if a sense of mistrust starts to develop, it undermines the entire foundation of trust...”

The analysis revealed that trust, one-on-one communication, and supportive leadership are fundamental components of effective leadership in remote work environments. Participants consistently emphasized that the absence of daily in-person interactions made it essential for managers to foster trust and maintain regular, personalized communication. One-on-one meetings were particularly valued, as they provided opportunities for individualized feedback, emotional support, and clarification of expectations. Furthermore, supportive leadership characterized by empathy, availability, and proactive engagement was cited as a key factor in sustaining motivation, resolving work-life conflicts, and reinforcing organizational commitment. These findings suggest that leadership in remote contexts requires not only strategic direction but also relational sensitivity and consistent interpersonal engagement.

3.2.1.4. Theme 4: Motivation

Leaders play a pivotal role in maintaining employee motivation, particularly in remote or hybrid work contexts where face-to-face interaction is limited. By providing clear goals, constructive feedback, recognition, and support for autonomy, leaders can foster an environment conducive to sustained engagement and psychological well-being (Deci et al., 2017). Moreover, empirical studies have demonstrated that employees with higher levels of digital self-efficacy and intrinsic motivation are more likely to remain actively engaged and affectively committed within flexible work arrangements. These findings underscore the importance of leadership practices that not only address task-related clarity but also nurture individual capabilities and internal drives in digitally mediated work environments. These empirical findings are corroborated by the qualitative data obtained from the interviews, which reveal similar patterns regarding the role of leadership and self-efficacy in sustaining motivation and organizational commitment in remote work settings.

FIN.#1: Quantifiable KPI's

"...Tek tek birimler geziliyor hangi birimler hibrid çalışmaya daha yatkın hangi birimlerin yaptığı işler ölçülebilir durumda. Burada en önemli faktör performansın verimlilik ve ölçülebilir olması.

.....

İşleri ölçmeye çalıştık. Özellikle operasyonel işlerde ölçümleme (Performans ölçümü) yaptık. Burada da verimlilik anlamında kaybımız olmadığını gördük. Hatta bazı alanlarda zaman kısıtı olmadığından daha verimli neticeler olduğunu görmüş olduk ..." (original version)

"...Each department was assessed individually to determine which units were more suitable for hybrid work and whether their tasks were measurable. The most critical factor in this evaluation was whether performance could be tracked in terms of efficiency and measurability.

.....

We made efforts to measure work outcomes, especially in operational roles where performance monitoring was applied. In doing so, we observed no loss in efficiency. In fact, in some areas, where there were no strict time constraints, the results were even more productive than before"

FIN.#2: Quantifiable KPI's

"...Kural setim çok net belirlendi. Aynı kurallara uymaya zorluyorum diyen yönetici olabilir. İşlerinin nasıl yapıldığını belli denemeler sonunda değerlendirilmesi yeterli diye düşünüyorum bu da verimli olmasını sağlayan bir şey. İş performansını ölçebiliyorsanız ille de ofiste olmalarına gerek yok diye düşünüyorum..." (original version)

"...My set of rules was clearly defined. Some managers might say they enforce strict adherence to the same rules, but I believe it's sufficient to evaluate how the work is being done after a period of observation and trials. This, in fact, supports efficiency. If you're able to measure job performance, I don't think there's a need for people to be physically in the Office..."

FIN.#5: Quantifiable KPI's

"...Eski çalışanların ekipteki performansı tabii ki benim yönettiğim birimde bu çok kolay çünkü çok hızlı ölçülebilir. Zamanlaması belirli olan işler yapıyoruz. Dolayısıyla bir talimatın sonucunu hemen görmek gerekiyor. Ya da gitmesi gereken raporların gitmemesi halinde sonuçları çok ağır olacağı için orada bir şeyimiz yok. Ben arkadaşlarımın burada nasıl çalışıyorlarsa evde de o şekilde çalıştıklarını görüyorum. Takip edebiliyorum. Çünkü bütün raporlama sonuçları bana geliyor..." (original version)

"...Of course, evaluating the performance of long-standing team members is relatively easy in my department because our work is highly measurable. We deal with time-sensitive tasks, and the outcomes of instructions must be seen immediately. If reports aren't delivered as required, the consequences are significant. So, there's very little room for error. I can clearly see that my team members work from home just as they do in the office. I'm able to monitor everything because all reporting results come directly to me...."

ICT.#5: Quantifiable KPI's

"...insanlar taşınma senaryolarını gerçekleştirdiler. Uzaktan çalışma özgürleştiriyor ama KPI'lar net, bunların gerçekleşip gerçekleşmediği takip ediliyor, diğer türlü sömürüye açık bir durum..." (original version)

“...People acted on their relocation plans — remote work has given them that freedom. It’s liberating in many ways, but at the same time, KPIs are clearly defined and closely monitored. Otherwise, the system becomes open to exploitation...”

TRANSP.#10: Quantifiable KPI’s

“...Bizde çıktıya bağlı performans olduğu için kimin ne kadar zamanda ne çıkarması gerektiğini biliyorum. Hibrit dönemde masalara uğrayıp bilgi alıp devam edebiliyorum. Takip iş bazlı oluyor, performans takibi ölçümü oluyor. Niceliğe kaydığı için takip edebiliyoruz. Yılsonu yılbaşı hedefleri veriliyor. Hem kişisel hem de müdürlük hedefleri ayrı ayrı oluyor...” (original version)

“...Since our performance is output-based, I know exactly what each person is expected to deliver and in how much time. During the hybrid period, I can still walk over to desks to check in and gather information as needed. Monitoring is task-oriented and tied to measurable performance. Because the process leans toward quantifiable outcomes, we’re able to track it effectively. At the beginning of each year, performance targets are set — both at the individual level and for the department as a whole...”

TRANSP.#3: Quantifiable KPI’s

“...Performans odaklı task bazlı işler bizde tanımlı KPI’lar metrikler belli. İş odaklı çalışıldığı için motivasyon kaybolmadan çalıştı arkadaşlar. Ölçülebilir olduğu için KPI’lar bir problem yaşamadık...” (original version)

“...Our work is performance-focused and task-based, with clearly defined KPIs and metrics. Because the work is outcome-oriented, the team stayed motivated and continued working without any loss of momentum. Since everything was measurable through KPIs, we didn’t face any issues...”

FIN.#3: Awards & Recognition

“...İşin karşılığında motive etmek anlamında teşekkür ettik. Elimizden geldiğince ödüllendiririz. Çalışanları mutlu etmeye çalışıyoruz...” (original version)

“...As a way of motivating people for their work, we made sure to thank them. We try to reward them whenever possible. Our aim is to keep our employees happy...”

ICT.#6: Awards & Recognition

“...Süper iş uzaktan olsa da süper işi görüyorum ve ödül gönderebiliyorum. Onun yaptığı işi tüm ekiplerin duyabileceği İK ekiplerimiz var mesajlaşma gruplarımızda o gruplar üzerinden takdir ediyorum evine çiçek gönderiyorum, kurumsal bütçemiz var...” (original version)

“...Even if the work is done remotely, when someone delivers excellent results, I see it — and I make sure they are rewarded. We have HR teams and messaging groups that allow me to publicly recognize their efforts across the organization. I send flowers to their home, for example. We have a corporate budget allocated for that. It’s important to show appreciation...”

In the context of remote work, motivation is influenced not only by salary or financial compensation, but also by non-monetary factors that contribute to employees’ sense of value and recognition. Participants highlighted the importance of managerial appreciation, symbolic rewards, and small gestures that signal acknowledgment and encouragement. Moreover, the ability for one’s work to be measurable and visible to supervisors was emphasized as a key motivational driver. In a setting where physical presence is absent, knowing that one’s efforts are noticed and appreciated becomes crucial. These findings suggest that in remote work environments, intangible forms of recognition play a significant role in sustaining employee motivation and engagement alongside traditional monetary incentives.

3.2.1.5. Theme 5: Self-Efficacy

The interview findings suggest that remote work has contributed to the development of greater self-efficacy and task-related competence among employees. Participants reported that, despite occasional challenges, teams have become more autonomous and solution-oriented. The ability to manage collaboration through digital platforms such as Teams and to maintain performance without constant supervision reflects a significant adaptation in work capabilities. This aligns with Bandura’s (1997) theory of self-efficacy, which emphasizes mastery experiences and successful performance as key sources of confidence. As long as outcomes are delivered and expectations are met, the location of work appears to matter less. In this context, remote work is no

longer perceived as a barrier to productivity, but rather as a space that fosters independence, accountability, and trust in team dynamics.

FIN.#2: Competent Team Member

“...Genel olarak öz yeterlik, yetkinlik seviyesi arttı. Tek tük sorun çıksa dahi ekipler hızlı bir şekilde sorunun çözülebilmesi için hazır. Ayı bir yetkinlik getirdi uzaktan çalışma. Telefonla teams ile ekip çalışmasını yönetebilir haldeler. Atanan isle ilgili işin yapılıp yapılmadığına bakılıyor ve bir eksiklik görülüyor...” (original version)

“...Overall, self-efficacy and competence levels have increased. Even when minor issues arise, teams are now well-equipped to address and resolve them quickly. Remote work has brought a different kind of competence — people can now manage teamwork effectively through phone calls or Teams. What matters is whether the assigned task is completed, and there is generally no deficiency observed in that regard...”

FIN.#3: Competent Team Member

“...yüksek tecrübeli personel çalıştırıyoruz, böyle olunca da, ki bu yolla da personel sayısında fazlalığımız yok, optimum seviyede çalışıyoruz. Böylece de bir personel kendi işini yapmaya çalıştığı zaman ikinci bir kişiye, ilave bir desteğe ihtiyaç duymuyor, aldığı bir işi başından sonuna kadar kendisi götürüyor...” (original version)

“...We employ highly experienced personnel, which allows us to operate with an optimal team size — not an excess. As a result, when someone takes on a task, they rarely need additional support. Each employee is capable of carrying out their responsibilities independently, from start to finish...”

FIN.#4: Competent Team Member

“...Yeni elemanım yok. Dolayısıyla genelde arkadaşlarım işlerine vakıf oldukları için evden de burada çalıştıkları gibi işlerini yürütebilir seviyedelerdi...” (original version)

“...I haven't hired any new employees recently. So, since my team members are already well-acquainted with their roles, they've been able to manage their work from home just as effectively as they would from the office...”

FIN.#5: Competent Team Member

“...Bilgisayar bilgisi açısından ve yetkinlikler açısından çok iyi bir ekip çünkü finansal raporlama yapıyoruz. Arkadaşların hepsi çok iyi bilgisayar kullanmak durumundalar. Bu konuda altyapımız var. Ekip de bu konuda çok iyi. Dolayısıyla hani uzaktan çalışmanın gerektirdiği teknik altyapıyla uğraşma, onları halletme konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamadık...” (original version)

“In terms of computer literacy and technical competencies, we have a very strong team, especially since we’re engaged in financial reporting. All team members are required to be proficient in computer use. We also have the necessary infrastructure in place. So, we didn’t face any challenges related to the technical requirements of remote work or managing the tools it requires...”

FIN.#7: Competent Team Member

“...O dönem benim sorumluluk alanım robotik sürüş otomasyonuydu. Yani işin doğası gereği zaten yazılım robotlarıyla beraber çalışıyoruz. Yani yazılım robot dediğimiz şey zaten bir operasyonel bir iş. Bir yazılımı robota öğretmek. Ve robotu kurarak onunla çalışılmasını sağlamaktı. Bizim ekibimizde 15 tane robot vardı. 3 tane de robot developer vardı. Yani robotu kuran, robotları yöneten teknik arkadaşlarım vardı. Dolayısıyla aslında uzaktan çalışmaya, yani pandeminin başından itibaren özyeterlik seviyesinde, işi yapma anlamında, işi kendi ofiste nasıl yapılabiliyorsa, ekibiyle beraber nasıl yapılabiliyorsa her türlü teknik anlamda kendi de yapabilir vaziyetteydi. Özyeterlik seviyesinde kesinlikle bir geriye düşme olmadı...” (original version)

“...At that time, my area of responsibility was robotic process automation. By the nature of the work, we were already collaborating with software robots, so that operational tasks were performed by teaching software to a robot. Our job was to configure these robots and ensure they operated effectively. In our team, we had 15 robots and 3 robot developers — technical colleagues who managed and implemented the robotic systems. Because of this, from the very beginning of the pandemic, our transition to remote work did not present any challenges in terms of self-efficacy or task execution. Whatever we were doing in the office, we were able to continue doing remotely without any decline in performance. There was absolutely no regression in terms of self-efficacy...”

FIN.#9: Competent Team Member

“...personelin tamamı üniversite mezunu, birçoğu da yüksek lisans mezunu. Yani yetkinlikler bayağı gelişmiş. O yüzden evden çalışmada, online toplantılarda, kendilerinin dijital yetkinliklerinde herhangi bir sorun yaşamadık...” (original version)

“...All of our staff members are university graduates, and many hold master’s degrees. In other words, their competencies are highly developed. As a result, we did not encounter any issues related to their digital skills during remote work or online meetings...”

A competent team member was identified as a critical factor for ensuring workflow continuity in remote work settings. Although the quotations presented here are drawn solely from the finance sector, similar responses were observed across all three sectors included in the study. This consistency suggests that the importance of having competent team members for sustaining remote work operations is a broadly shared perception, regardless of industry-specific differences. So that when team members possess the necessary skills, responsibility, and autonomy, tasks can be executed smoothly without major disruptions, even in the absence of physical office structures. The feedback from different industries consistently supported this view, indicating that the presence of capable and self-directed colleagues significantly contributes to the overall effectiveness and stability of remote work operations.

3.2.2. Results

Based on the thematic analysis results from the interviews, the codes were grouped under specific themes. These themes represent the key factors that influence the effectiveness of remote work and can be considered as the main dimensions emerging from the data.

Table 3.4. Results of Code Analysis

	Full remote		Hybrid	
	Newcomer	Veteran	Newcomer	Veteran
Self-efficacy	min 3 months office work to be supervised	professional/competent	Mentor support in office days	professional/competent
	not sufficient	Loss of innovative capacity	not sufficient	Collaborative thinking
Affective commitment	High turnover	committed	chance to know Organizational culture	committed
		need for face-to-face organizations		supportive leadership
	one on one supervision	need for perceived Organizational support	chance to know team members	perceived Organizational support
	supportive leadership	need for emotional attachment	strong communication	
		supportive leadership	supportive leadership	
Intrinsic motivation	Award & appreciation	Award & appreciation	Award & appreciation	Award & appreciation
	Quantifiable KPIs and Employee regular feedback	Quantifiable KPIs and Employee regular feedback	Quantifiable KPIs and Employee regular feedback	Quantifiable KPIs and Employee regular feedback

As it can be derived from the Table 3.4 above:

- Newcomers under full remote work struggle significantly with self-efficacy. The lack of in-person supervision makes it difficult for them to gain confidence and autonomy. A minimum of three months of office-based onboarding is suggested, indicating that full remote is insufficient on its own.
- Veteran employees in full remote remain professionally competent, but there's a risk of declining innovation, possibly due to reduced peer interaction and idea sharing.

- Hybrid newcomers benefit from mentorship on office days, which partially compensates for the distance, although full efficacy is still not guaranteed.
- Veteran employees in hybrid setups retain their competence and even improve collaborative thinking, showing that hybrid environments support knowledge exchange and informal learning.

Finally, Self-efficacy for newcomers is fragile in remote settings; hybrid structures help bridge this gap, especially through in-office mentorship and team interaction.

- Newcomers in full remote models face high turnover, indicating weak emotional ties. The absence of face-to-face contact and insufficient exposure to the organizational culture reduce commitment.
- For both newcomers and veterans, perceived organizational support, supportive leadership, and strong communication are recurring needs in maintaining commitment — regardless of the work model.
- Hybrid newcomers benefit from opportunities to get to know the team and the culture, which strengthens their attachment.

As a result, affective commitment is more stable among veteran employees across both models. However, newcomers require intentional, in-person cultural integration to reduce attrition and develop attachment.

- Across all groups, recognition, appreciation, and performance-based feedback are consistent motivational drivers.
- The presence of quantifiable Key Performance Indicators and regular feedback ensures that motivation is maintained regardless of the work model.

Intrinsic motivation is least sensitive to work model or employee tenure, as long as transparent metrics and positive reinforcement mechanisms are in place.

To sum up,

- Remote work is viable for veteran employees, but it may hinder innovation and team cohesion if not actively managed.

- Newcomers are significantly disadvantaged in fully remote contexts — both in terms of self-efficacy and commitment — unless hybrid support mechanisms (e.g., mentorship, cultural orientation) are in place.
- Hybrid models offer the best balance, especially for newcomers, by enabling exposure to organizational norms, face-to-face mentoring, and social bonding while preserving flexibility.
- KPI-driven performance management and recognition are effective across all models, helping sustain motivation.
- Newcomers in fully remote settings struggle with self-efficacy due to a lack of supervision and feedback, whereas hybrid newcomers benefit from mentor support during office days. Veteran employees, in both settings, generally maintain competence but may face reduced collaboration and innovation under full remote models.
- High turnover was observed among fully remote newcomers due to low emotional attachment and limited interaction with team culture. In hybrid settings, even newcomers were more likely to develop commitment through in-person onboarding, face-to-face interaction, and leadership presence.
- Supportive leadership appeared across all conditions as a consistent factor in strengthening both self-efficacy (by providing feedback, mentoring, and structure) and affective commitment (by offering emotional support, visibility, and appreciation).

Linking the Findings: Self-Efficacy → Affective Commitment via Leadership

The Table 3.4 findings suggest a strong interdependence between self-efficacy and affective commitment, mediated by leadership quality and presence, particularly in remote and hybrid work models:

- Self-Efficacy as a Precursor to Commitment

- Employees who feel competent, capable, and trusted in their roles (high self-efficacy) are more likely to develop emotional attachment to their work and the organization (affective commitment).
 - In hybrid settings, newcomers receiving in-office mentorship report higher self-efficacy, which translates into lower turnover and higher organizational loyalty.
- Leadership as the Linking Mechanism
 - In both remote and hybrid models, supportive leadership enables:
 - Clear expectations and feedback (boosts self-efficacy),
 - Recognition and psychological safety (nurtures affective commitment),
 - Structured interaction and cultural onboarding (especially important for newcomers).
 - Leadership compensates for the physical and emotional distance often present in fully remote settings.
 - Failure to Support Self-Efficacy Reduces Commitment
 - Fully remote newcomers lacking structured guidance and leadership tend to experience low self-efficacy, leading to emotional detachment and higher turnover.
 - This reflects Bandura's (1997) theory that without mastery experiences and social reinforcement, efficacy and consequently, commitment cannot flourish.

The subsequent section presents a quantitative analysis conducted to validate and complement the qualitative findings discussed above.

3.3. Quantitative Analysis

In this chapter, the quantitative phase of the empirical research is introduced, based on data collected through a structured questionnaire survey. The variables selected and the hypotheses formulated were theoretically anchored in the literature review

presented in Chapter II and further informed by the empirical findings obtained from the in-depth interviews discussed in Section 3.2.

This section offers a comprehensive description of the research objectives, variable selection, data collection, hypothesis and model development, methodological approach, and key research outcomes.

The primary objectives of quantitative research are to systematically measure variables, test theoretical hypotheses, and identify patterns or causal relationships between variables. Guided by theoretical insights and qualitative findings, a set of hypotheses was developed to empirically examine the relationships among selected variables.

3.3.1. Choice of Variables and Hypothesis Development

The variables in this study were selected based on their theoretical significance and empirical backing in the literature on remote work, self-efficacy, organizational commitment, and leadership.

Building on previous findings, *affective* organizational commitment has been identified as the most pertinent dimension for understanding commitment among remote employees. The emphasis on affective commitment is theoretically grounded in the unique demands of remote work, where physical separation poses substantial barriers to emotional connection, self-regulation, and engagement (Jacobs, 2008; Simon et al., 2023). Given that affective commitment captures an employee's emotional attachment to the organization, unlike continuance or normative commitment, this study focuses exclusively on affective organizational commitment as the key outcome variable.

Grounded in Social Cognitive Theory, self-efficacy reflects an individual's belief in their capacity to perform specific tasks and achieve desired outcomes (Bandura, 1977). Cognitive theories emphasize the role of internal mental processes, suggesting that individuals' perceptions, thoughts, and beliefs critically shape their motivation and behavior. Self-Efficacy Theory, as a subset of Social Cognitive Theory, has been

widely investigated in the domain of remote work, wherein the autonomy afforded to remote employees is viewed as critical for navigating complex tasks without direct supervision or immediate support. Consequently, self-efficacy emerges as a highly pertinent construct for understanding employee behavior and performance in remote work environments (Lathabhavan et al., 2024, Lange et al., 2022, Staples et al., 1998, Tramontano et al., 2021).

Self-Efficacy Theory posits that individuals assess their capabilities based on four principal sources of information. The most influential is mastery experience, which encompasses personal evaluations derived from prior successful task performance (Bandura, 1977). Vicarious experiences, or the observation of others' successful performances, serve as a secondary source, reinforcing individuals' beliefs in their own competencies through modeling (Bandura, 1977). A third source, social persuasion, involves verbal and non-verbal forms of encouragement, such as coaching and constructive feedback, aimed at enhancing individuals' confidence in their abilities (Bandura, 1977). In remote work settings, where direct supervision and immediate feedback are often limited, mastery experiences acquire heightened significance. Prior successes not only strengthen self-efficacy beliefs but also compensate for the absence of continuous external reinforcement. Therefore, it is hypothesized that higher levels of self-efficacy in remote employees positively impact affective organizational commitment by enhancing their motivation, emotional investment, and sense of belonging within the organization. Therefore:

H1: Employees' self-efficacy is positively associated with their affective organizational commitment in remote work settings.

Social persuasion, such as feedback from supervisors, remains an important source of self-efficacy and could enhance the link between self-efficacy and affective commitment. At this point, different leadership approaches are being reviewed to determine their suitability for inclusion in the conceptual framework, particularly with regard to their influence on self-efficacy and organizational commitment among remote employees. Prior research highlights transformational leadership, servant leadership, and supportive leadership as critical styles that facilitate self-efficacy development by fostering empowerment, socio-emotional support, and intrinsic

motivation (Bass, 1985; Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008). *Transformational leadership* promotes self-efficacy through articulating a compelling vision and providing individualized encouragement, while *servant leadership* emphasizes the growth and emotional well-being of employees, thereby enhancing their confidence and organizational attachment. *Supportive leadership* further reinforces these outcomes by addressing the socio-emotional needs of remote employees, mitigating the isolating effects of physical distance. Servant leadership promotes open communication, fosters trust, and empowers employees to succeed independently (Piorun et al., 2021; Coun et al., 2023; Gigol, 2024; Jin et al., 2024; Fernandez et al., 2020). Consequently, *servant leadership* was selected for this study, which is theoretically and empirically associated with promoting self-efficacy and sustaining affective organizational commitment under conditions of remote work. Thus:

H2: There is a positive and significant relationship between remote employees' self-efficacy and supervisory practices based on servant leadership.

Given that servant leadership fosters emotional bonds, enhances personal growth, and supports autonomy, it is expected to directly enhance remote employees' affective commitment. Therefore:

H3: Supervisory practices grounded in servant leadership have a positive and significant effect on the affective organizational commitment of remote employees.

Furthermore, as self-efficacy promotes intrinsic motivation and proactive behavior, and servant leadership strengthens these outcomes through supportive supervision, servant leadership is hypothesized to mediate the relationship between self-efficacy and affective organizational commitment.

H4: Servant leadership acts as a mediator in the relationship between remote employees' self-efficacy levels and their affective organizational commitment.

Meta-analytic findings indicate that intrinsic motivation exhibits a stronger positive correlation with key performance outcomes, such as organizational commitment, compared to extrinsic motivation (Van den Broeck et al., 2021). For virtual teams to

achieve high performance and sustain motivation, intrinsic factors like autonomy and empowerment play a crucial role (Kirkman et al., 2004). Self-efficacy, intrinsic motivation, and Herzberg's motivators are closely interrelated in explaining employee commitment and performance, particularly in remote work contexts. According to Self-Efficacy Theory (Bandura, 1977), individuals with higher self-efficacy beliefs are more likely to engage proactively in their work, demonstrating greater intrinsic motivation due to increased confidence in their capabilities. Intrinsic motivation, defined as the inherent satisfaction derived from engaging in a task (Deci & Ryan, 1985), is strengthened when individuals perceive themselves as *competent* and *autonomous*, two outcomes closely tied to self-efficacy. Furthermore, Herzberg's Two-Factor Theory (1959) identifies intrinsic factors such as *achievement*, *recognition*, *responsibility*, and *personal growth*, referred to as *motivators*, as critical drivers of job satisfaction and commitment. These motivators align conceptually with the mechanisms of intrinsic motivation, suggesting that employees who experience high self-efficacy are more likely to be intrinsically motivated, perceive higher levels of job satisfaction, and consequently exhibit stronger affective organizational commitment. In the context of remote work, where autonomous functioning is emphasized, these relationships become particularly critical. Thus:

H5: Employees' intrinsic motivation moderates the relationship between their self-efficacy and the influence of servant leadership on affective organizational commitment in remote work settings.

As shown in Figure 3.3, the relationship between self-efficacy and affective organizational commitment was a principal focus of the analysis. Accordingly, the roles of supervision and intrinsic motivation in influencing this relationship have been systematically analyzed. Recent studies emphasize the significance of the servant leadership style in remote work environments, where limited physical interaction can lead to challenges such as isolation and disengagement. This study aims to bridge this gap by investigating the relationship between remote employees' self-efficacy levels and their affective organizational commitment. Servant leadership is proposed to mediate this relationship by providing effective supervision for remote employees.

Additionally, intrinsic motivation serves as a moderating factor, influencing the link between servant leadership and employees' self-efficacy levels. The research framework presented in Figure 3.3 has been derived from the existing literature to explore the relationships among the key variables.

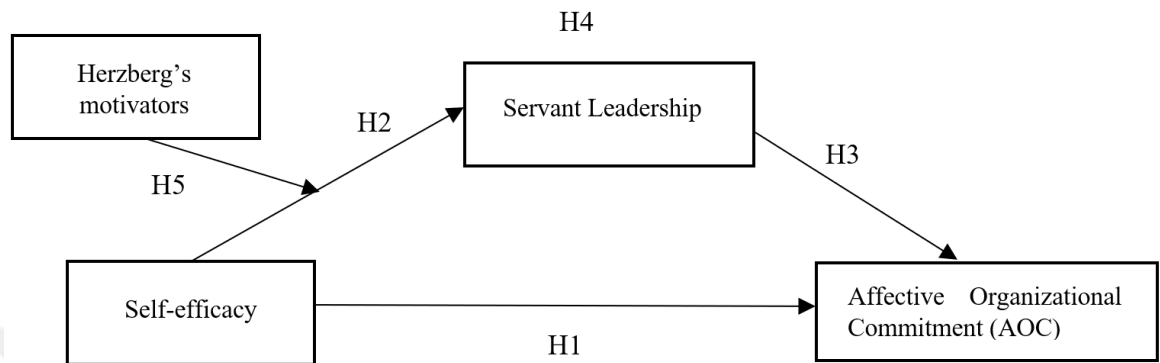


Figure 3.3. The Proposed Moderated Mediation Model

The findings are listed in Chapter IV, and the outcome of this empirical research maintains this study's contribution. Practical implications have been provided for organizations and HR professionals.

3.3.2. Data Collection and Sample

Data were collected using probability sampling via an online survey administered to remote employees across various sectors in Türkiye who had worked or continued to work remotely following the COVID-19 pandemic. The survey was open between 2023 and 2024 and was restricted to participants who (i) had engaged in full-time or hybrid remote work after COVID-19 and (ii) voluntarily agreed to complete the survey. Questionnaire responses were imported into SPSS (Version 26) for analysis. In line with the methodological recommendations of Hair et al. (2018), special attention was given to the treatment of missing data, recognizing the potential distortive effects of even minimal data omission. Data cleaning and outlier exclusion procedures were conducted carefully, out of 503 responses initially collected from which 487 valid responses were retained for the main analysis. This corresponds to a

data retention rate of approximately 96.8%. Table 3.5 below shows the demographic features of the data sample and the ratio of remote working levels.

Table 3.5. Demographic Characteristics of the Participants (N=487)

Demographic characteristics	n	%	Demographic characteristics	n	%
Age			Marital status		
18-24	46	9	Single	220	45
25-34	308	63	Married	267	55
35-44	120	25			
45-55	9	2	Years in working		
55+	4	1	1y-5y	260	54
			6y-10y	137	28
Education			11+y	90	14
High school	37	8			
Bachelor's degree	335	69			
Master's degree	95	19			
Doctorate (PhD)	20	4			

The sample consisted predominantly of participants aged 25–34 (63%) and 35–44 years (25%). A slight majority of respondents were married (55%). In terms of education, 69% held a bachelor's degree, while 19% had a master's degree. Regarding professional experience, 54% had between 1 to 5 years of working experience, and 28% had 6 to 10 years.

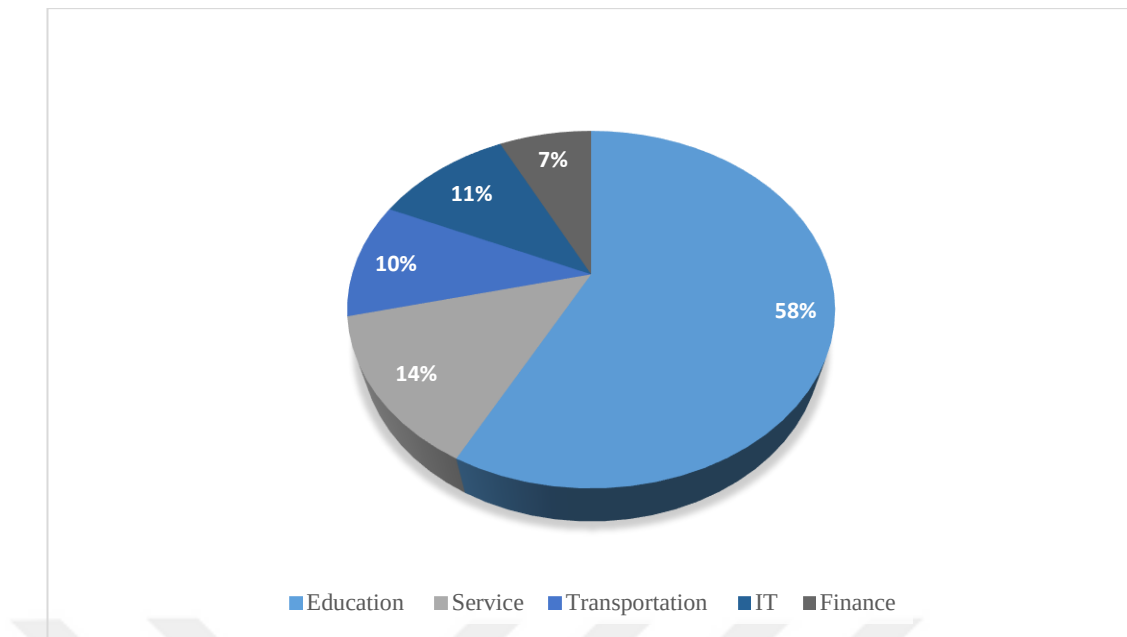


Figure 3.4. Sectoral Distribution of the Participants (N=487)

As depicted in Figure 3.4 the majority of participants were from the education sector, while the remaining respondents were from the service, transportation, IT, and finance sectors, respectively.

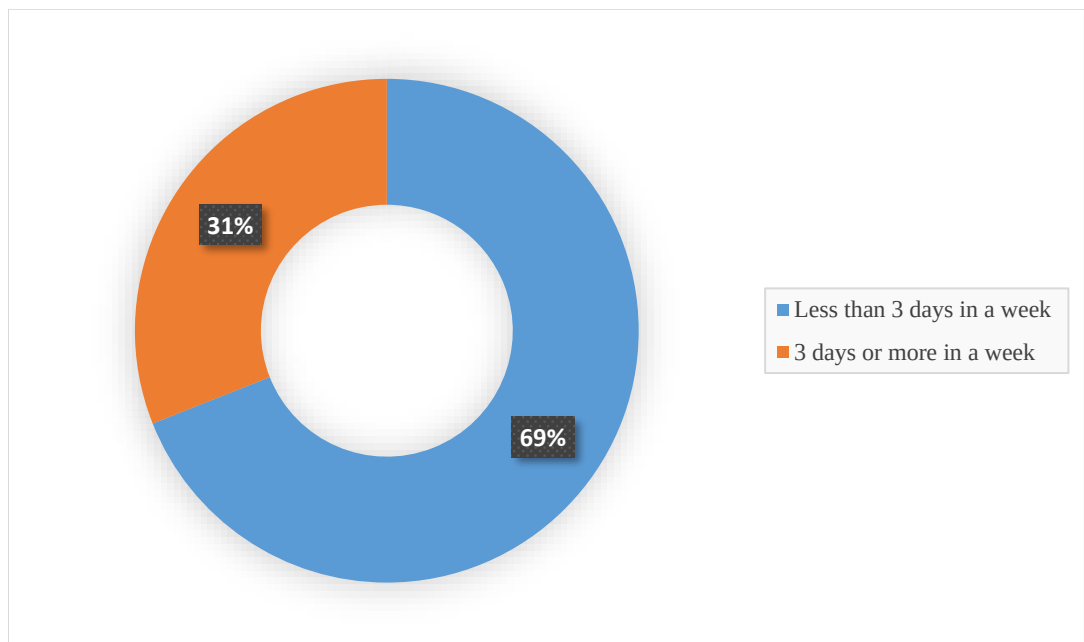


Figure 3.5. Distribution of Participants by Number of Hybrid Workdays per Week (N=487)

All participants in the survey sample were employed under hybrid work arrangements, defined as a working model where employees spend part of the week working remotely and in the physical office. The extent of hybrid work was examined by categorizing participants based on the number of days worked remotely and the number of days worked on-site. These two dimensions are illustrated separately in Figure 3.5. Among the participants categorized as working in a hybrid model for three or more days per week, 12 individuals initially worked remotely for four days. However, over time, their schedules were revised, reducing their remote workdays to as few as one per week. Despite this change, they were still classified as working three or more days in a hybrid arrangement.

3.3.3. Instrument Development

Measurement scales from prior studies were adapted to align with the context of remote work and were selected based on their demonstrated reliability, with Cronbach's alpha coefficients exceeding 0.70. All items were evaluated using five-point Likert-type scales, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Exploratory factor analysis (EFA) was conducted to identify the underlying factor structure of the scale. Items with factor loadings below 0.30 were excluded from further analysis, following conventional thresholds (Hair et al., 2018). The final solution retained items with strong loadings on a single factor, demonstrating good convergent validity.

3.3.3.1. Self-Efficacy

The Generalized Self-Efficacy Scale, originally developed by Schwarzer et al. (1995), consisted of 10 items designed to assess individuals' perceived self-efficacy as in Table 3.6. Following contextual adaptations for this study, seven items were retained based on their statistical performance. The revised scale demonstrated strong internal consistency, with a Cronbach's alpha of 0.824. Additionally, all retained items exhibited corrected item-total correlations above 0.30, confirming their contribution to the overall reliability of the scale.

Table 3.6. Work Self-Efficacy Scale

No.	Items	
Item 1	I know how to handle new situations that arise while working remotely.	
Item 2	During remote work, I am able to handle difficult tasks calmly because I have confidence in my own abilities.	
Item 3	I am confident that I can solve complex problems during remote work if I put in enough effort.	
Item 4	Regardless of the challenges I face while working remotely, I believe I can handle them successfully.	removed
Item 5	I know how to handle unexpected situations during remote work.	
Item 6	Even when I encounter resistance during remote work, I am capable of finding ways to express myself and be recognized.	removed
Item 7	I can easily achieve my goals and follow through with my plans during remote work.	
Item 8	I have various ideas for solving problems I encounter while working remotely.	
Item 9	Even when unexpected situations arise during remote work, I believe I can manage them effectively.	
Item 10	I always have a way to solve work-related problems during remote work.	removed

3.3.3.2. Affective Organizational Commitment

The scale used to measure affective organizational commitment was adapted from Allen and Meyer's Affective Commitment Scale, which evaluates employees' emotional attachment, sense of belonging, and active engagement with their organization (Allen & Meyer, 1990). The original scale included six items, three of which were reverse-coded. To enhance construct validity, an item with a factor loading below 0.30 was excluded. The final version utilized in this study consists of five items as in Table 3.7. The revised scale demonstrated high internal consistency, with a Cronbach's alpha of 0.897, exceeding the recommended threshold of 0.70 and confirming the scale's reliability in measuring affective organizational commitment.

Table 3.7. Affective Organizational Commitment Scale

No.	Items	
Item 1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	removed
Item 2	I feel as if this organization's problems are my own while working remotely.	
Item 3	During remote work, I feel a strong sense of belonging to my organization.	reverse-coded
Item 4	I feel 'emotionally attached' to this organization.	reverse-coded
Item 5	I feel like 'part of the family' at my organization.	reverse-coded
Item 6	While working remotely, I realize that my organization holds a great deal of personal meaning for me.	

3.3.3.3. Servant Leadership

The Servant Leadership construct in this study was measured using an adapted version of the Servant Leadership Scale, with a particular emphasis on empowerment as a core leadership dimension (van Dierendonck et al., 2011). The original scale included seven items designed to assess empowerment-related behaviors such as fostering autonomy, promoting self-confidence, and encouraging individual development. To contextualize the scale for remote work environments, four additional items were introduced to capture two key dimensions: *reachability*—reflecting the leader's availability and accessibility in virtual settings—and *trust*—assessing the leader's ability to cultivate a culture of trust and autonomy despite physical distance. Although the extended scale consisted of 11 items in Table 3.8, only six items related to servant leadership characteristics yielded factor loadings above 0.30. The final six-item scale demonstrated strong internal consistency, with a Cronbach's alpha of 0.849, indicating a high level of reliability in assessing servant leadership behaviors within remote work contexts.

Table 3.8. Servant Leadership Scale

No.	Items	
Item 1	During remote work, my supervisor consistently supports me.	
Item 2	I clearly understand my supervisor's expectations during remote work and act on them promptly.	removed
Item 3	My supervisor is easily accessible to me while working remotely.	removed
Item 4	While working remotely, my supervisor is responsive to my concerns and demonstrates a willingness to address them.	removed
Item 5	While working remotely, I feel that my supervisor plays an active role in keeping me motivated toward my work.	
Item 6	While working remotely, my supervisor encourages autonomy by allowing me to take responsibility for managing my own work	removed
Item 7	My supervisor encourages me to take full responsibility for my own performance during remote work	removed
Item 8	My supervisor supports and motivates me to perform at my best during remote work	
Item 9	While working remotely, my supervisor offers me opportunities that help me build new skills.	
Item 10	I fully trust my supervisor, even while working remotely.	
Item 11	My supervisor respects and values my input during remote work.	

3.3.3.4. Motivation

The development of the motivation scale was guided by Herzberg's Two-Factor Theory, which categorizes workplace motivation into two dimensions: motivators and hygiene factors. Motivators—such as achievement, recognition, responsibility, and the nature of the work itself—are associated with job satisfaction and represent intrinsic motivational drivers. In contrast, hygiene factors—such as salary and organizational policies—serve to prevent dissatisfaction but do not actively contribute to job satisfaction. Originally, the scale was composed of 13 items in Table 3.9 designed to capture intrinsic motivational drivers as defined by Herzberg's Two-Factor Theory.

Table 3.9. Remote Work Herzberg's Motivators Scale

No.	Items	
Item 1	During remote work, I experience feelings of loneliness and social disconnection.	reverse coded
Item 2	During remote work, I often experience fear of losing my job or current role.	reverse coded
Item 3	I feel like I perform my job successfully while working remotely.	removed
Item 4	During remote work, I find it more difficult to perform my duties effectively, and tasks tend to take longer to complete.	reverse coded
Item 5	Working remotely offers increased access to online opportunities for personal and professional development	removed
Item 6	Working remotely enables me to use my time more efficiently and focus on improving myself.	removed
Item 7	While working remotely, I find it more difficult to improve myself.	reverse coded
Item 8	I find it more difficult to meet my responsibilities when working remotely.	reverse coded/removed
Item 9	While working remotely, I put more effort into fulfilling my responsibilities.	reverse coded/removed
Item 10	Working remotely makes it more difficult to get promoted, even if I do my job well.	reverse coded
Item 11	In a remote work setting, it would take me longer to be promoted compared to if I were working in the Office.	reverse coded
Item 12	During remote work, I feel appreciated by my supervisor when I perform well.	removed
Item 13	I receive sufficient recognition for doing my job well, even in a remote work setting.	removed

Specifically, the items focused on motivators, such as achievement, recognition, responsibility, and the meaningfulness of the work—while excluding hygiene-related constructs. During exploratory factor analysis, items with factor loadings below 0.30 were excluded, resulting in a reduced scale comprising 6 items. The remaining items reflected motivator-related themes and were used to represent employees' intrinsic motivation within remote work settings. The internal consistency of the final scale was high, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.953, indicating strong reliability.

3.3.3.5. Control Variables

In line with prior research on self-efficacy (Bayraktar & Jiménez S. et al., 2020; Ullah et al., 2021), demographic variables including age, marital status, educational attainment, and tenure were incorporated into the current study as control variables. Their inclusion aims to control for extraneous variation that may otherwise influence the relationships under investigation.

3.3.4. Statistical Analysis

Data Analysis is handled through SPSS and AMOS statistical programmes. Reliability of the data is measured through SPSS, confirmatory analysis has been performed in AMOS. Scales are analyzed for data fit in SPSS.

3.3.4.1. Descriptive Analysis

Descriptive analysis was performed to summarize the characteristics of the sample and to provide an initial understanding of the key variables included in the study.

Descriptive statistics shown in Table 3.10 were calculated, including means, standard deviations for categorical demographic variables such as age group, marital status, education level, and working tenure. For continuous and Likert-scale variables, including self-efficacy, affective organizational commitment, intrinsic motivation, and servant leadership, means, standard deviations were computed. These analyses offered preliminary insights into the central tendencies, variability, and distributional properties of the dataset, helping to ensure the appropriateness of the data for statistical analyses. The mean self-efficacy score was 4.76 (SD = 0.42), suggesting moderately high levels among participants. The average age score of the participants was 2.2 (SD = 0.66), suggesting that most of the sample was concentrated in the 25–34 age bracket, reflecting a relatively young demographic profile.

Table 3.10. Descriptive Statistics

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Age	2.21	.66	1.00							
2.Marital status	1.54	.49	.41**	1.00						
3.Education	2.2	.62	.33**	.10*	1.00					
4.Years in working	1.65	.77	.68**	.42**	.20**	1.00				
5.A. Org. Commit.	4.58	.52	.07	.10*	.01	.07	1.00			
6.Herzberg's Mot.	4.6	.87	-.14**	-.08	-.20**	-.01	.35**	1.00		
7.Servant Leadership	4.02	.81	-.07	-.06	-.03	-.08	.31**	.13**	1.00	
8.Self efficacy	4.76	.42	.00	.04	-.03	.08	.41**	.53**	.15**	1.00

Note. N = 487. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Spearman's correlation analysis revealed significant positive relationships among all key variables. Self-efficacy was positively correlated with intrinsic motivation ($\rho = .53$, $p < .05$) and affective organizational commitment ($\rho = .41$, $p < .05$). Similarly, servant leadership showed a moderate positive correlation with both affective commitment ($\rho = .31$, $p < .05$) and intrinsic motivation ($\rho = .53$, $p < .05$), supporting theoretical expectations.

3.3.4.2. Exploratory Factor Analysis

To explore the underlying structure among the observed variables, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed. The data's appropriateness for factor analysis was supported by a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value above the recommended minimum of 0.60, and a statistically significant Bartlett's Test of Sphericity ($p < .001$), suggesting that the correlation matrix was suitable for factor extraction. This analysis allows to reduce data complexity, to eliminate poorly performing items, and assess the dimensionality of the instrument. By revealing the number of factors and the strength of item loadings on each factor, EFA ensures that the scale accurately captures the theoretical constructs it is intended to measure, thus enhancing construct validity.

As shown in Table 3.11 the data's suitability for factor analysis was confirmed by a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value of 0.91, which indicates excellent sampling adequacy. In addition, Bartlett's Test of Sphericity was statistically significant ($p <$

.001), suggesting that the correlation matrix was not an identity matrix and was therefore appropriate for factor extraction. These preliminary statistical indicators align with the results of the factor analysis, further supporting the robustness and validity of the extracted factor structure.

Table 3.11. Data Appropriateness for Exploratory Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.91
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square	7517.63
			df	276
			Sig.	.000

EFA was performed using Principal Axis Factoring without rotation, as the analysis yielded a unidimensional factor structure. Items with factor loadings below .30 were excluded from further analysis to ensure the clarity and reliability of the construct as shown in Table 3.12 below.

Table 3.12. Composite Reliability and Convergent Validity Statistics

	Component 1	Cronbach's alpha	AVE	CR	No of Items	SQRT(AVE)
AOC3	.90	.90	.72	.93	5	.85
AOC4	.90					
AOC5	.84					
AOC6	.81					
AOC2	.78					
M6	.92	.95	.81	.96	6	.90
M8	.92					
M5	.91					
M11	.91					
M15	.90					
M14	.84					
SL10	.85	.85	.59	.90	6	.77
SL8	.81					
SL5	.80					
SL1	.74					
SL11	.71					
SL9	.69					
SE9	.79	.82	.52	.88	7	.72
SE7	.76					
SE5	.74					
SE8	.72					
SE2	.71					
SE3	.66					
SE1	.62					

To assess the internal reliability of the measurement instruments, Cronbach's alpha coefficients were calculated for each construct. All scales demonstrated satisfactory reliability, with α values exceeding the commonly accepted threshold of .70. Beyond Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR) was computed to further evaluate the internal consistency and reliability of the latent constructs. As shown in Table 2, all CR values surpassed the recommended cut-off value of .70, indicating a high level of consistency among the items measuring the same construct.

Another instrument for measurement model is Average Variance Extracted (AVE), which reflects the extent to which a latent construct explains the variance of its indicators. The AVE values for all constructs exceeded the minimum criterion of 0.50, as presented in Table 3.12 above, thereby supporting the convergent validity of the measurement model. Finally, Fornell Larcker and HTMT ratios were measured for discriminant validity.

Discriminant validity was assessed using two complementary approaches: the Fornell–Larcker criterion and the Heterotrait–Monotrait (HTMT) ratio of correlations. According to the Fornell and Larcker (1981) criterion, the square roots of the Average Variance Extracted (AVE) for each construct, reported in Table 3.12 above, exceeded the corresponding inter-construct correlations presented in Table 3.13 below. This indicates that each construct shares more variance with its own indicators than with other constructs.

Table 3.13. Fornell and Larcker's Criterion

Fornell and Larcker's criterion				
	AOC	M	SL	SE
AOC	.85	.35**	.32**	.42**
M	.35**	.90	.14**	.53**
SL	.32**	.14**	.77	.15**
SE	.42**	.53**	.15**	.72

In addition, the HTMT values, shown in Table 3.14, were all below the recommended threshold of 0.85 (Henseler et al., 2015), further supporting discriminant validity.

Together, these results confirm that the latent constructs in the model are empirically distinct, thereby enhancing the overall construct validity and robustness of the structural model.

Table 3.14. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

HTMT Ratio	
SL-M	.04
SL-SE	.20
SL-AOC	.40
M-SE	.47
M-AOC	.25
SE-AOC	.56

Rotated component matrix was generated to facilitate the interpretation of the factor structure. A Varimax rotation method was applied under the assumption that the extracted factors were orthogonal (uncorrelated). The rotated matrix provided the factor loadings of each item on the respective components, enabling clearer identification of item–factor relationships. Items with high loadings ($\geq .50$) on a single factor and low cross-loadings on others were retained, indicating strong convergent structure and construct clarity. This rotation technique enhanced the interpretability of the factor solution by maximizing the variance explained by each component while maintaining factor independence.

The results presented in Table 3.15 below demonstrate that each item loads significantly on its corresponding factor, with all loadings exceeding 0.50, thereby supporting the adequacy of the factor structure.

Table 3.15. Rotated Component Matrix

	1	2	3	4
M8	.90			
M11	.90			
M6	.90			
M5	.88			
M15	.87			
M14	.81			
SE9		.74		
SE2		.71		
SE5		.71		
SE7		.71		
SE8		.68		
SE1		.60		
SE3		.56		
L10			.82	
L8			.82	
L5			.80	
L1			.72	
L9			.69	
L11			.66	
AC3				.86
AC4				.84
AC5				.80
AC2				.75
AC6				.74

Multicollinearity refers to a situation in which two or more independent variables in a regression model are highly correlated. In the presence of multicollinearity, it becomes difficult to determine the individual effect of each predictor variable. Avoiding multicollinearity is essential to ensure the stability and interpretability of regression coefficients. Prior to conducting regression analyses, multicollinearity among independent variables was assessed using the Variance Inflation Factor (VIF), with results presented in Table 3.16.

All VIF values were found to be below the recommended threshold of 3, indicating that multicollinearity is not a concern in the current model. Ensuring the absence of multicollinearity is critical for the reliability of regression estimates, as high correlations among predictors can inflate standard errors, obscure the individual effects of variables, and compromise the validity of hypothesis testing. The acceptable VIF values observed in this study confirm the statistical stability and interpretability of the model's coefficients, allowing for meaningful inferences to be drawn from the analysis.

Table 3.16. Collinearity Statistics

	Unstandardized Coefficients (B)	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	1.67	.25		6.70	.000		
M	.04	.03	.07	1.76	.080	.89	1.13
SL	.17	.03	.26	6.34	.000	.98	1.02
SE	.43	.05	.35	8.09	.000	.87	1.15

a. Dependent Variable: AOC

Construct validity was evaluated for the variables self-efficacy, intrinsic motivation, servant leadership, and affective organizational commitment. All observed variables loaded onto their respective latent constructs, supporting the unidimensionality of each scale. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted to verify that the scales, which were adapted from prior studies, functioned reliably within the present research context. The CFA results provided strong evidence for the adequacy of the measurement model, establishing a robust foundation for subsequent hypothesis testing. The hypothesized model demonstrated a satisfactory fit to the data, as indicated by the fit indices: $\chi^2/df = 2.83$, CFI = .94, TLI = .93, GFI = .89, and RMSEA = .06.

Taken together, these findings demonstrate that the constructs possess strong internal consistency and satisfactory convergent and construct validity, thereby supporting their appropriateness for inclusion in the following structural model analyses.

3.3.4.3. Hypothetical Model Assessment

Once the measurement model was confirmed to be valid and reliable, the structural model was tested to evaluate the proposed hypotheses. Structural Equation Modeling (SEM) was utilized to investigate the relationships among self-efficacy, intrinsic motivation, servant leadership, and affective organizational commitment. The analysis revealed statistically significant paths between several constructs, thereby lending empirical support to the theoretical model. Hypothesis testing was carried out using standardized regression weights, significance levels (p-values), and confidence intervals, which collectively provided insight into the magnitude and direction of the observed effects. These findings contribute to a deeper understanding of how the examined variables interact within the context of remote work.

Hypotheses in Section 3.3.1 were tested using the PROCESS macro for SPSS (Model 4 and Model 7), with 5,000 bootstrap resamples, as recommended by Hayes (2013). The analysis focused on examining the conditional indirect effect of remote employees' self-efficacy on their affective organizational commitment, mediated by servant leadership. As presented in Table 3.17 below, self-efficacy was found to have a significant and positive association with servant leadership ($\beta = .28$, $p < .05$), and servant leadership, in turn, significantly predicted affective organizational commitment ($p < .05$). Furthermore, the indirect effect of self-efficacy on affective organizational commitment through servant leadership was statistically significant ($\beta = .04$), with a 95% confidence interval of [.01, .08], confirming the mediation effect.

Table 3.17. Results of Mediation Analysis Using Hayes' Process Model 4

Regression Paths	Coefficients (β)	SE	t	p	95% CI [LL, UL]
SE $\rightarrow$ SL	0.288	0.086	3.340	0.001	[0.119, 0.458]
SL $\rightarrow$ AOC	0.165	0.026	6.319	0.000	[0.114, 0.216]
SE $\rightarrow$ AOC (direct effect)	0.461	0.050	9.193	0.000	[0.362, 0.560]
SE $\rightarrow$ AOC (total effect)	0.509	0.052	9.868	0.000	[0.610, 0.968]
Indirect effect (SE $\rightarrow$ SL $\rightarrow$ AOC)*	0.048	0.015			[0.018, 0.080]
<i>Note.</i> *Bootstrap confidence intervals (95% CI) are reported. The indirect effect is significant if the interval does not include zero.					
LL: Lower Limit, UL: Upper Limit.					
SE: Self-Efficacy, SL: Servant Leadership, M: Intrinsic Motivation, AOC: Affective Organizational Commitment.					

Table 3.18 below presents the results of the moderated mediation analysis, conducted using PROCESS Model 7. The findings indicate a significant and negative relationship between self-efficacy and servant leadership when the latter is specified as the mediator ($\beta = -.20$, $p < .05$). Moreover, the interaction term between self-efficacy and intrinsic motivation was also found to be significant and negatively associated with servant leadership ($\beta = -.26$, $p < .05$), suggesting a moderation effect. In the extended model, where affective organizational commitment is specified as the dependent variable, servant leadership remained a significant and positive predictor ($\beta = .16$, $p = .00$), as did self-efficacy ($\beta = .46$, $p < .05$). The conditional indirect effects reveal that the indirect relationship between self-efficacy and affective organizational commitment through servant leadership is statistically significant at low levels of intrinsic motivation. However, as intrinsic motivation increases, this indirect effect diminishes and becomes statistically non-significant. The index of moderated mediation was also significant ($B = -.04$, 95% CI $[-.08, .00]$), providing further support for the moderated mediation hypothesis.

**Table 3.18. Results of Moderated Mediation Analysis Using Hayes' Process
Model 7**

Path/Effect			Coefficient s (β)	SE	t	p	95% CI [LL,UL]
Mediator Model (DV= SL)							
SE $\rightarrow$ SL			.20	.09	2.11	.035	[.01, .39]
Moderator (M)			1.21	.45	2.66	.008	[.32, 2.11]
Interaction (SE x M)			-.26	.09	-2.68	.007	[-.44,-.07]
Outcome Model (DV= AOC)							
SL			.16	.02	6.31	.000	[.11, .21]
SE (direct effect)			.46	.05	9.19	.000	[.36, .56]
Conditional Indirect Effect	Index	Effects					
Indirect effect at Low M (-1 SD)		.07	-.87	.02			[.03, .11] *
Indirect effect at Mean M		.03	.00	.01			[.00, .06] *
Indirect effect at High M (+1 SD)		.01	.39	.01			[-.02,.05] *
Index of moderated mediation	-.043			.020			[-.08,-.00]*
<i>Note.</i> *Bootstrap confidence intervals (95% CI) are reported. The indirect effect is significant if the interval does not include zero.							
LL: Lower Limit, UL: Upper Limit							
SE: Self-Efficacy, SL: Servant Leadership, M: Herzberg's motivators/Intrinsic Motivation, AOC: Affective Organizational Commitment.							

Figure 3.6 illustrates the moderating effect of intrinsic motivation on the association between self-efficacy and servant leadership.

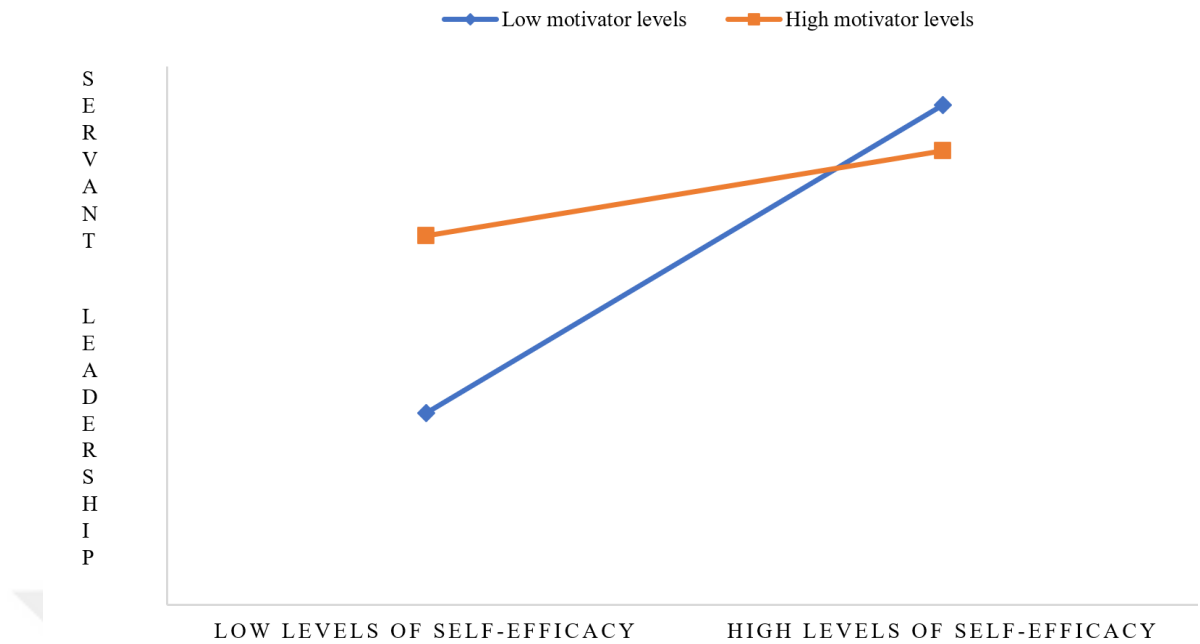


Figure 3.6. Moderating the Role of Herzberg’s Motivators on Self-Efficacy and Servant Leadership

It demonstrates that when intrinsic motivation is low, the impact of servant leadership on self-efficacy is more pronounced. This indicates that in the absence of strong internal motivation, supportive leadership becomes essential in enhancing employees’ belief in their abilities, which in turn may contribute to stronger organizational commitment. However, when intrinsic motivation is high, the role of servant leadership in influencing self-efficacy becomes less significant, as employees with strong internal motivation are more likely to maintain their confidence and engagement independently.

CHAPTER IV

FINDINGS AND DISCUSSION

This part of the study aims to integrate the results derived from both qualitative and quantitative analyses and to compare them with the findings of previous research, thereby providing a comprehensive understanding of the consistency and distinctiveness of the observed patterns.

While the findings of the quantitative study affirm that self-efficacy plays a pivotal role in enhancing affective organizational commitment, particularly within remote work contexts, the results also highlight the conditional nature of this relationship. Findings from the interviews suggested that behaviors such as engaging in regular one-on-one meetings, offering continuous feedback, and maintaining consistent communication with employees were perceived as characteristic of a servant leadership approach. Specifically, the presence of servant leadership appears to be a crucial mediating factor, suggesting that without supportive and empowering leadership, the positive effects of self-efficacy may not fully translate into sustained organizational commitment. Servant leaders, through their emphasis on empathy, individualized support, and employee development, create a work environment where individuals feel valued and empowered, conditions that are essential for self-efficacy to manifest in organizational loyalty. This result was supported in the qualitative analysis, where participants emphasized that organizational commitment can be strengthened by fostering team cohesion and advancing collectively with skilled and dedicated personnel. These insights highlight the importance of collaboration and shared progress within remote work environments.

Moreover, the moderating influence of intrinsic motivation points to important individual-level differences; not all employees with high self-efficacy demonstrate strong commitment unless they are also internally driven by personal interest, meaningful work, or a sense of purpose. In cases where intrinsic motivation is low,

even highly capable employees may lack the emotional attachment to remain engaged or committed. These findings underscore the complexity of motivational dynamics in remote work settings, where external managerial practices and internal psychological states interact in shaping employee outcomes.

Intrinsic motivation functions as a psychological resource that enables employees to sustain effort and commitment in the absence of external monitoring or immediate feedback, conditions often characteristic of remote work environments. It amplifies the effect of self-efficacy by fostering perseverance, curiosity, and a proactive approach to task completion. In contrast, when intrinsic motivation is lacking, employees may become disengaged despite having the confidence and ability to perform. This dynamic suggests that organizations must not only invest in developing employees' technical and cognitive competencies but also create conditions that support intrinsic motivation, such as providing autonomy, task variety, and opportunities for meaningful contribution.

Furthermore, the interplay between intrinsic motivation and leadership becomes increasingly significant in remote contexts. Supportive leadership can help cultivate intrinsic motivation by aligning organizational goals with personal values, recognizing individual contributions, and encouraging growth and autonomy. Thus, in order to translate self-efficacy into long-term commitment, organizations must attend to both the structural and psychological factors that enable employees to find meaning and satisfaction in their work.

This finding is also consistent with the qualitative analyses, where participants frequently highlighted that feeling valued by the organization, through constructive feedback, one-on-one discussions, and managerial appreciation, played a significant role in enhancing their motivation and organizational commitment.

Taken together, the interplay between self-efficacy, servant leadership, and intrinsic motivation suggests that organizational commitment cannot be fostered through individual competence alone; it must be supported by a relational leadership style and intrinsic motivational resources that together sustain engagement in physically disconnected work environments. Although consistent with previous studies

conducted in traditional settings (Aryati & Armanu, 2023; Buangga et al., 2018; Chegini et al., 2019; Chesnut & Burley, 2015; Demir, 2020; Hameli & Ordun, 2022; Lin & Wang, 2018; Liu, 2019; Na-Nan et al., 2021; Zeb & Nawaz, 2016), this study extends the conversation by emphasizing the contextual dependencies of psychological constructs like self-efficacy in remote work dynamics.

A key takeaway from the study is the central role of self-efficacy in reinforcing affective organizational commitment, particularly in the context of remote work, where physical separation from the workplace can undermine traditional sources of engagement. Employees' belief in their ability to function autonomously appears to buffer against the relational and structural disconnects inherent in remote work models. However, its strength depends on the organizational environment, especially the quality of leadership. The findings underscore that self-efficacy must be supported through supportive leadership practices, most notably servant leadership, which not only cultivates individual confidence but also strengthens relational ties with the organization. This dynamic reinforces the hypothesized relationship described in H2, suggesting that supportive supervision acts as a critical enabler of both personal effectiveness and organizational cohesion.

Moreover, the presence of servant leadership serves as more than just a facilitator of self-efficacy—it acts as a cultural anchor that reinforces trust, recognition, and psychological safety, all of which are crucial for fostering affective commitment in dispersed work settings. Leaders who demonstrate empathy, provide developmental feedback, and create opportunities for meaningful participation help transform employees' self-belief into sustained engagement and loyalty. In the absence of such leadership, even highly self-efficacious employees may experience diminished motivation and detachment, particularly when they feel undervalued or disconnected from organizational goals.

These findings highlight the interdependence between individual and organizational structures, emphasizing that personal attributes like self-efficacy do not operate in isolation. Instead, they gain functional significance when embedded within a supportive, empowering work environment. As remote work becomes more prevalent and permanent across various sectors, organizations must invest not only in enhancing

employee competence but also in cultivating leadership models that intentionally nurture commitment, trust, and shared purpose.

This finding aligns with existing scholarship indicating that employees who perceive their leaders as supportive are more likely to experience increased motivation and higher levels of self-efficacy (Nikhil & Arthi, 2018; Takawira, 2024). Notably, the influence of servant leadership extends beyond facilitating task performance. It contributes to the development of a relational environment grounded in trust, mutual respect, and psychological security. These interpersonal dynamics not only reinforce employees' confidence in their abilities but also enhance their emotional attachment to the organization. Supporting prior studies (Chughtai, 2016; Gong et al., 2009; Sathyamoorthi et al., 2023; Udin et al., 2024; van Dierendonck & Rook, 2010), the findings suggest that servant leadership functions as a dual mechanism, strengthening both individual self-efficacy and affective organizational commitment.

It has been found that the presence of servant-style leadership played a critical role in sustaining motivation and affective commitment, while the interviews covered both fully remote and hybrid work conditions, the survey findings, based primarily on participants working in hybrid arrangements. By engaging in consistent, individualized communication and demonstrating genuine concern for employee well-being, servant leaders bridge the emotional and relational gaps created by physical distance. This form of leadership not only enhances perceived organizational support but also fosters a sense of belonging, which is crucial for sustaining commitment in virtual work settings. In turn, employees are more likely to internalize organizational goals, remain resilient during challenges, and demonstrate discretionary effort.

In light of these findings, organizations aiming to cultivate long-term commitment and psychological resilience among remote employees should prioritize leadership development programs that emphasize servant leadership competencies. These may include training in empathetic listening, inclusive decision-making, and the creation of psychologically safe environments. Ultimately, the capacity of leadership to nurture both self-belief and emotional connectedness emerges as a vital organizational asset—particularly in an era where physical proximity can no longer be relied upon as the foundation for employee engagement.

In the context of remote work, where physical separation weakens conventional mechanisms of organizational attachment, the role of servant leadership becomes increasingly vital. Servant leaders help sustain and reinforce affective commitment in geographically dispersed teams by fostering open communication, providing consistent support, and prioritizing interpersonal connection. The findings of this study affirm this perspective, leading to the acceptance of H3. Servant leadership acts as a relational bridge, supporting and empowering employees, thereby amplifying the link between self-efficacy and affective organizational commitment. This leadership style not only meets employees' emotional and developmental needs but also helps compensate for the lack of in-person interactions that typically foster trust and engagement in traditional work environments. This result is strongly supported by the qualitative findings, where participants consistently emphasized the influence of one-on-one interactions with supervisors on enhancing both their sense of organizational belonging and their performance. These interpersonal exchanges, often described as moments of recognition and feedback, were seen as crucial mechanisms through which servant leadership fosters a deeper emotional connection between employees and the organization, particularly in remote work contexts where informal communication is limited.

Moreover, the partial support for H4 indicates that servant leadership functions as a mediating variable within this relationship. While self-efficacy continues to exert a direct influence on affective commitment, the inclusion of servant leadership in the model reduces the strength of this effect, suggesting that part of self-efficacy's impact is channeled through leadership behavior. This finding highlights the nuanced nature of motivational and relational dynamics in remote work settings, where the leader's role extends beyond mere task delegation to include cultivating psychological resources and relational bonds.

Importantly, this mediation effect points to the indirect pathways through which organizational commitment can be enhanced. Rather than relying solely on individual traits such as self-confidence or competence, organizations must foster leadership behaviors that actively translate these traits into sustained affective commitment. Servant leadership appears to be especially effective in this regard, as it nurtures a

workplace climate that promotes inclusion, recognition, and purpose—all of which reinforce employees' attachment to the organization.

These findings carry practical implications for leadership development in remote or hybrid organizations. Investing in training programs that equip leaders with servant leadership competencies, such as empathetic communication, active listening, and empowerment strategies, may significantly enhance the motivational capacity of self-efficacious employees. In doing so, organizations can create a more resilient and engaged remote workforce, capable of maintaining strong organizational ties even in the absence of traditional workplace structures.

These results are consistent with both Servant Leadership Theory and Self-Efficacy Theory, which collectively highlight the role of leadership behaviors that prioritize employee development, empowerment, and emotional support in fostering self-efficacy. Strengthened self-efficacy, in turn, is shown to positively influence affective organizational commitment, an effect that is particularly salient in remote work environments, where leadership plays a critical role in shaping employee engagement and attitudes. In the absence of traditional office structures and face-to-face interactions, employees rely more heavily on leadership signals to gauge their value within the organization and their capacity to succeed independently.

Consequently, developing targeted strategies to enhance self-efficacy among remote employees may contribute not only to improved job satisfaction and performance but also to stronger, more enduring emotional commitment to the organization. These strategies may include providing consistent and constructive feedback, offering opportunities for skill development, ensuring access to necessary technological and informational resources, and cultivating a psychologically safe environment where employees feel empowered to take initiative and make decisions. When paired with servant leadership practices, such as empathetic listening, individualized support, and recognition, such initiatives can create a robust motivational framework that sustains employee engagement over time.

Moreover, the alignment of these findings with both theoretical frameworks reinforces the notion that leadership is not merely an administrative function but a central

psychological and relational mechanism in remote organizational life. Leaders who effectively combine competence development with emotional sensitivity are better positioned to activate the internal drivers that contribute to affective commitment, particularly in geographically dispersed or digitally mediated work contexts. As remote and hybrid models become increasingly institutionalized, organizations that invest in both leader development and employee self-efficacy are likely to foster more resilient, loyal, and high-performing workforces.

The findings provide empirical support for H5 by demonstrating that intrinsic motivation significantly moderates the relationship between self-efficacy and affective organizational commitment, with servant leadership acting as a mediating factor. Interestingly, the negative interaction effect observed in Table 3.18 suggests a counterintuitive dynamic: as intrinsic motivation increases, the direct influence of self-efficacy on affective commitment diminishes. This implies that in remote work contexts, highly intrinsically motivated employees may rely less on their self-perceived competence as a source of commitment, given that internal drivers such as purpose, achievement, and autonomy become the dominant mechanisms sustaining organizational attachment.

This pattern reveals important nuances in how different motivational constructs operate under varying contextual conditions. While self-efficacy is generally understood as a powerful predictor of employee engagement and commitment, its influence appears to be contingent upon the level of intrinsic motivation present. For employees with high intrinsic motivation, organizational commitment may stem more from alignment with personal values, enjoyment of the work itself, and a sense of autonomy, rather than from beliefs about their own capability. In such cases, intrinsic motivation acts as a self-regulating force that independently maintains emotional investment in the organization, even in the absence of external reinforcement or leadership intervention.

From a practical standpoint, this finding highlights the importance of recognizing individual differences in motivation profiles. A “one-size-fits-all” approach to engagement strategies may be insufficient in remote or hybrid workplaces. While self-efficacy enhancement remains essential, especially for less experienced or externally

driven employees, organizations should also prioritize the cultivation of intrinsic motivation through meaningful job design, autonomy-supportive leadership, and opportunities for personal growth. Integrating both motivational pathways into leadership practices and HR policies may yield a more adaptive and inclusive strategy for sustaining commitment across a diverse workforce.

Finally, the observed moderation effect invites further exploration into how other psychological or contextual variables, such as job complexity, team dynamics, or digital fatigue, may interact with self-efficacy and intrinsic motivation in shaping organizational outcomes in remote settings. These dynamics point to the need for a more layered and context-sensitive understanding of employee commitment in the evolving landscape of work.

As depicted in Figure 3.6, intrinsic motivation also exerts a stronger influence on self-efficacy than servant leadership, further reinforcing the idea that internal motivational states can outweigh leadership influence under certain conditions. This finding highlights the capacity of intrinsic motivation to serve as a powerful internal resource, enabling employees to sustain performance, engagement, and emotional commitment even in the absence of direct external reinforcement. Conversely, when intrinsic motivation is lacking, the importance of leadership becomes more pronounced, serving as a compensatory force that strengthens both self-efficacy and affective organizational commitment. In such cases, the leader's role in providing guidance, recognition, and psychological support becomes essential to filling the motivational gap and maintaining employee alignment with organizational goals.

This nuanced interplay suggests that the efficacy–commitment relationship is not static or universally applicable but rather highly contingent on individual motivational profiles and contextual factors. The data imply that employees with high intrinsic motivation are more self-directed and derive commitment from internally meaningful sources, while those with lower intrinsic motivation depend more heavily on leadership cues to regulate their work behavior and emotional engagement. This dynamic challenges overly linear or one-dimensional assumptions in prior theoretical models and calls for a more differentiated understanding of employee motivation in the era of flexible and remote work.

From a practical perspective, these findings underscore the importance of context-sensitive leadership strategies. Rather than adopting a uniform leadership style, managers should consider tailoring their approaches based on individual differences in motivational orientation. For highly intrinsically motivated employees, autonomy and task significance may be sufficient to sustain commitment, whereas for others, servant leadership practices such as providing structure, reassurance, and relational support may be essential to fostering self-belief and organizational attachment. In doing so, organizations can better align leadership behavior with the diverse psychological needs of their workforce, thereby enhancing both performance and retention in digitally mediated environments.

Furthermore, this research opens avenues for future inquiry into how other factors such as personality traits, career stage, or remote work experience may further shape the relationship between intrinsic motivation, self-efficacy, and leadership effectiveness. As remote and hybrid models continue to evolve, a more dynamic and personalized approach to leadership will be critical in building resilient and committed teams capable of thriving across variable work conditions.

CHAPTER V

CONCLUSIONS

This study adopted a mixed-methods approach, integrating both qualitative and quantitative analyses to develop a comprehensive understanding of the factors shaping affective organizational commitment in remote work environments. The qualitative phase focused specifically on managers from leading organizations within the finance, ICT, and transportation sectors in Türkiye, offering rich, context-specific insights into leadership practices, motivational challenges, and commitment strategies in remote settings. In contrast, the quantitative phase involved remote employees from a wide array of industries, thereby enhancing the external validity and generalizability of the findings across different occupational and organizational contexts.

Notably, the findings from both methodological components despite differing in scope, data sources, and participant profiles were found to be complementary and mutually reinforcing, revealing consistent patterns regarding the central roles of self-efficacy, intrinsic motivation, and servant leadership in shaping organizational commitment. This alignment underscores the credibility, coherence, and robustness of the study's conclusions, and demonstrates the value of a mixed-methods design in capturing both the depth of lived experiences and the breadth of statistically supported relationships. By triangulating the data, the study was able to validate theoretical assumptions through multiple lenses and generate more nuanced interpretations of the psychological and relational mechanisms at play in remote work environments.

These findings offer several important theoretical contributions to the literature on organizational behavior and remote work. First, the study advances understanding of how individual-level factors (such as self-efficacy and intrinsic motivation) interact with contextual variables (such as leadership style) to influence affective commitment. Second, it highlights the moderating and mediating dynamics that shape these relationships, and encourages more complex, conditional interpretations of motivation

and commitment in remote working contexts. Lastly, the study expands the geographical scope of current scholarship by offering empirical evidence from Türkiye, a context underrepresented in remote work research, thereby enriching cross-cultural perspectives on leadership and organizational attachment.

Self-Efficacy Theory is expanded by illustrating that self-efficacy's impact on affective organizational commitment is not universal or uniform, but rather moderated by individual motivational states, particularly intrinsic motivation. This finding challenges traditional perspectives that conceptualize self-efficacy as a stable, standalone predictor of commitment and performance. Instead, the study highlights its conditional nature, suggesting that self-efficacy is most impactful when aligned with internal drivers such as autonomy, purpose, and task enjoyment. In digitally mediated work environments, the influence of self-efficacy becomes more nuanced, requiring a deeper understanding of how personal motivation interacts with perceived competence in driving employee engagement and affective commitment to the organization.

Second, the study refines Servant Leadership Theory by positioning servant leadership not only as a direct antecedent of self-efficacy and affective commitment but also as a remote context-sensitive mediator whose effectiveness is influenced by employees' intrinsic motivational profiles. The findings demonstrate that when intrinsic motivation is high, it can serve as a dominant explanatory mechanism for affective commitment, potentially eclipsing the effects of leadership support or self-efficacy alone. In such cases, employees appear to draw motivation and commitment from internalized values and meaningful work rather than relying heavily on leadership input. Conversely, in contexts where intrinsic motivation is low or inconsistent, servant leadership becomes more critical as a compensatory force, fostering psychological safety, belonging, and capability through relational support.

These insights emphasize the need for integrated, multilevel models that capture the dynamic interaction between personal and contextual variables in shaping employee attitudes and behaviors, particularly in remote and hybrid settings where traditional organizational boundaries are redefined. The study calls for a shift away from linear cause-effect assumptions in leadership and motivation research, advocating instead for adaptive frameworks that consider the fluctuating influence of individual traits,

leadership styles, and work structures. By advancing the theoretical integration of self-efficacy and servant leadership within the broader remote work context, this study contributes to a more holistic understanding of how affective organizational commitment can be cultivated and sustained in the evolving world of work.

From a practical standpoint, these findings highlight the necessity for organizations to adopt differentiated leadership strategies tailored to employees' motivational profiles in remote work contexts. Managers should not assume that all employees respond similarly to leadership interventions; rather, those with lower levels of intrinsic motivation may require more direct support, encouragement, and relational engagement from servant leaders to sustain both their self-efficacy and affective organizational commitment. This may involve regular one-on-one check-ins, personalized feedback, and explicit expressions of recognition to reinforce their sense of value and capability in a virtual setting.

Conversely, for employees who exhibit high levels of intrinsic motivation, leadership efforts might be more effective when they focus on recognizing autonomy, providing opportunities for personal and professional growth, and reinforcing a sense of purpose, rather than relying on intensive oversight or micromanagement. In such cases, excessive intervention may even be counterproductive, undermining the very motivational drivers that sustain their commitment. Thus, leadership approaches must be adaptive and responsive, taking into account not only performance levels but also underlying motivational orientations.

In remote work settings, assessments can be conducted to measure employees' levels of intrinsic motivation. Based on these results, managers can be provided with targeted recommendations to help sustain high levels of affective organizational commitment. Moreover, managerial development programs can be implemented to strengthen leadership capacities, especially for those managing employees with lower motivation levels. Through HR support, managers can be guided toward adopting a servant leadership style, which has been shown to enhance employee engagement and emotional commitment in virtual work environments.

These insights have significant implications for leadership development programs and human resource management in remote and hybrid organizations. Training initiatives should go beyond generic leadership skills and instead equip managers with tools for diagnosing motivational differences, practicing empathetic communication, and applying flexible leadership styles that align with individual needs. Organizations may also consider incorporating psychological assessments or regular motivation check-ins to inform their managerial approaches more effectively.

At a strategic level, these findings suggest that fostering a motivation-aware organizational culture one that balances autonomy with support and recognizes both intrinsic and extrinsic needs can lead to more resilient and committed remote workforces. By creating environments where both leadership and self-motivation are nurtured, organizations can not only improve performance but also enhance long-term retention and psychological well-being among remote employees.

Additionally, HR practices should integrate motivation diagnostics during onboarding and performance reviews to help leaders tailor their approach to the diverse needs of employees. By incorporating tools such as self-assessment surveys, personality and motivation inventories, or structured reflection exercises, organizations can gain deeper insights into what drives individual employees. This information can be invaluable in enabling managers to apply differentiated leadership styles offering structured support to those who require external motivation and autonomy-focused guidance to those who thrive on intrinsic motivation. In turn, this personalized approach can enhance employee engagement, satisfaction, and long-term organizational commitment.

Finally, fostering a remote work culture that systematically reinforces achievement, recognition, and responsibility may serve as a powerful lever to sustain commitment, particularly in environments where physical presence and traditional team-building practices are limited. Recognition programs that celebrate both individual and team successes, virtual platforms that promote visibility of contributions, and structured opportunities for professional growth can help replicate some of the psychological benefits traditionally found in face-to-face work environments. Moreover,

encouraging accountability and ownership in remote settings empowers employees to take initiative and feel a deeper sense of purpose in their roles.

Creating such a culture requires planning and consistent reinforcement, not only from individual leaders but across the organization through clear policies, internal communication, and leadership modeling. When employees perceive that their achievements are noticed, their efforts valued, and their responsibilities meaningful, they are more likely to maintain strong affective ties to the organization, even in the absence of physical proximity. As the future of work continues to evolve toward hybrid and remote models, such practices will be essential in cultivating a resilient, motivated, and committed workforce.

Despite its valuable contributions, this study is not without limitations. First, the reliance on survey data introduces the possibility of common method bias and social desirability effects, which may have influenced participants' responses, particularly when evaluating perceptions of leadership effectiveness and intrinsic motivation.

Second, the study's cross-sectional design restricts the ability to draw causal conclusions regarding the dynamic relationships between self-efficacy, servant leadership, and affective organizational commitment over time. While significant associations were identified, longitudinal studies would be better suited to explore the developmental and temporal nature of these constructs, especially within remote work contexts where attitudes and behaviors may evolve in response to ongoing organizational or personal changes.

Third, the cultural and organizational context in which the data was collected—primarily in Türkiye—may limit the generalizability of the findings to other regions, particularly those with different leadership expectations, workplace norms, or technological infrastructures for remote work. Cultural values, such as power distance or collectivism, may shape both leadership behavior and employee responses to it in ways that differ across countries. Future research should therefore consider cross-cultural comparative studies to assess the universality of these relationships and identify context-specific patterns.

Fourth, work-life conditions emerged as an important factor in the context of remote work; however, it was not included as a modeled variable in the quantitative phase of this study. Given its relevance, future research could incorporate work-life conditions into the quantitative model to explore its specific impact on affective organizational commitment during remote work. Such an investigation would provide a more comprehensive understanding of how personal and professional boundaries, flexibility, and work-life balance influence employees' affective commitment to their organizations under remote or hybrid working conditions.

Fifth, while the mixed-methods design enhanced the depth and breadth of insights, the qualitative sample was limited to managerial perspectives from selected industries. Expanding future qualitative research to include employee voices across diverse roles and sectors could provide a more holistic understanding of how leadership and motivation operate at various organizational levels.

Sixth, while this study did not differentiate between hybrid and fully remote work models in analyzing their specific effects on affective organizational commitment, future research could benefit from treating these work arrangements as separate variables, as they may influence organizational commitment in different ways.

Finally, there is considerable scope for further theoretical refinement through the examination of additional moderating and mediating variables. Constructs such as psychological safety, job autonomy, digital fluency, and even organizational justice may interact with self-efficacy and leadership styles to influence affective commitment in remote environments. Exploring these factors could lead to more nuanced, multidimensional leadership models that better reflect the complexities of the modern, digitally distributed workforce.

REFERENCES

- Abdel-Azeem, A. M., Zaki, A. E. A., Khaled, A., & Hasanin Ghoneimy, A. G. (2023). Talent management: the pathway to staff nurses' self-efficacy and organizational effectiveness. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 4(1), 90–116. Retrieved from: [article_292141_eb2ab6e01f3abecb8c740a60e99de603.pdf](https://doi.org/10.292141_eb2ab6e01f3abecb8c740a60e99de603.pdf)
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Aksoy G. C., Barrero J. M., Bloom N., Davis J. S., Dolls M., Zarate P. (2025) Working from Home in 2025: Five key facts. Stanford Institute for Economic Policy Research. Retrieved from: <https://siepr.stanford.edu/publications/essay/working-home%202025-five-key-facts>
- Allen, N. J., & Meyer, P. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2021). Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>
- Amtu, O., Souisa, S. L., Joseph, L. S., & Lumamuly, C. P. (2021). Contribution of leadership, organizational commitment and organizational culture to improve the quality of higher education. *International Journal of Innovation*, 9(1), 131–157. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>
- Aryati, A. S., & Armanu. (2023). The influence of self-efficacy on organizational commitment and ethical behavior: the role of job satisfaction. *Journal of Theory and Applied Management*, 16, 321–338. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.43769>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and trust in the leader. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Balushi, A. T. H., Bashayreh, A., & Jalagat, Jr., R. C. (2022). Assessing the impact of remote working, work-life balance, and organizational commitment on employee productivity. *European Academic Research*, 1521–1538.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037//0033295x.84.2.191>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity? a case study of Baidu during covid-19 pandemic. *Science China Information Sciences*, 6. <https://doi.org/10.1007/s11432-020-3278-4>
- Barrero J.M, Bloom N., Davis J.S. (2023). *The Evolution of Work from Home*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics. Working Paper No. 2023-116. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33, 301–317. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2018-0368>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2021). *How hybrid working from home works out*. Stanford Institute for Economic Policy Research. Retrieved from: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30292/w30292.pdf
- Buangga, R., Indratjahjo, H., & Saragih, B. (2018). Effect of self-efficacy and organizational commitment to organizational performance through job satisfaction PT. Adhi Karya (Persero). *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4, 47–57.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cheghini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Chesnut, S. R., Burley, H. (2015). Self-efficacy as a predictor of commitment to the teaching profession: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 1–16. <http://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.02.001>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3494473>
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology*, 11–5.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
- Coun, J. H. M., Ruiter, M., & Peters, P. (2023). At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency, and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203>
- Dahl, D. W., Karniouchina, E., & Sood, S. (2022). Remote Work and the Geography of Innovation. *Journal of Business Research*, 148, 134–146.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Dias, A., Silva, R., (2016). The role of organizational training on organizational commitment. The case of private security employees working remotely.

- Ding, D., Lu H., Song, Y., Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: the mediating role of employee satisfaction. *iBusiness Scientific Research*, 4, 208–215. <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.43026>
- Ding, D., Lu, F., & Dang, C. (2012). Servant leadership, employee satisfaction and organizational performance in rural China. *Journal of Management Development*, 31(10), 1051–1061. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>
- Dingel J. I. & Neiman B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, vol 189. <https://doi.org/10.3386/w26948>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Eurofound (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/069206>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. *Journal Of Leadership Studies*, 14. <http://dx.doi.org/10.1002/jls.21684>
- Gigol, T. (2024). Impact of servant leadership on turnover intention in students working at a hybrid workplace: The mediating role of work engagement. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 201. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.201.8>
- Gong, Y., Huang, J., C. & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765–778.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In Quick, J. C. & Tetrick, L. E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, F. J., Black, C. W., Babin, B. J., Anderson, E. R. (2018). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning, EMEA, Eighth Edition.
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022) The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, 27, 75–97. <http://doi.org/10.1108/EJMS05-2021-0033>
- Haq, S., Asbari, M., Sukriyah, Novitasari, D., & Abadiyah, S. (2022). The homeschooling head performance: How the role of transformational leadership, motivation, and self-efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, 3, 167–179. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i1.96>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51, 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hatlevik, O. E., Throndsen, I., Loi, M., & Gudmundsdottir, G. B. (2015). Students' ICT self-efficacy and computer use: The importance of gender and grade. *Computer in Human Behavior*, 49, 111–117. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.11.011>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, 34–40.
- Henseler J.i Ringle M.C., Sarstedt M. (2015) A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hensher D. A., Wei E., Beck M. J., 2023. The impact of COVID-19 and working from home on the workspace retained at the main location office space and the future use of satellite offices. *Transport Policy*, Vol. 130, 184-195. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.11.012>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
- Hidayat, R., & Panjaitan, S. (2022). The effect of self-efficacy, talent management and continuous improvement on employee performance. *Management Journal of Binaniaga*, 07, 229–238. <https://doi.org/10.33062/mjb.v7i2.12>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Hulpia, H., Devos G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1551–1810. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00917.x>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its Determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Jacobs, G. (2008). Constructing corporate commitment amongst remote employees: A disposition and predisposition approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 42–55. <https://doi.org/10.1108/13563280810848184>
- Javed, T., Mahmood S., Khan, S., & Ullah, H. (2021). The mediating role of affective commitment between creative self-efficacy, authentic leadership and innovative behaviour among academic employees of higher education sector of Punjab, Pakistan. *iRASD Journal of Management*, 3, 429–447. <https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0056>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A., & Rubab, U. (2021). Impact of servant leadership on organizational commitment: The mediating role of self-efficacy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(3/4), 321–340. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i3/1520>
- Jin, J., & Ikeda, H. (2024). The role of empathic communication in the relationship between servant leadership and workplace loneliness: A serial mediation model. *Behavioral Sciences*, 14. <https://doi.org/10.3390/bs14010004>
- Joo, B.-K., Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353–371. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20053>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face

- interaction. *Academy of Management Journal*, 47, 175–192. <https://doi.org/10.2307/20159571>
- Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kozako, M. F., Nurul'ain, I., Suhaimin, M. F., Pauzi, N. M., Amran, A., & Aminuddi, A. S. (2024). Employee job performance in higher education institutions as affected by academicians' attitudes towards motivation, self-efficacy, and qualities during COVID-19 pandemic. *Global Business & Management Research*, 16(2).
- Kutcher, E., Bragger, J., Rodriguez-Srednicki, O., & Masco, J. (2010). The role of religiosity in stress, job attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 319–337. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0362-z>
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The role of self-efficacy, work-related autonomy and work-family conflict on employee's stress level during home-based remote work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Lathabhavan, R., & Griffiths, M. D. (2024). Antecedents and job outcomes from self-efficacy perspective while working from home among professionals during the COVID-19 pandemic, *International Journal of Manpower*, 45, 217-236. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0185>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lin, L., & Wang, S. (2018). Self-efficacy, organizational commitment, and employee engagement in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Business Marketing and Management*, 3, 35–39.
- Liu, E. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 47, 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8046>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall. <https://doi.org/10.2307/258875>

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lucjan, K., Szostek, D., Balcerzak, A.P., & Rogalska, E. (2023). Relationships between leadership style and organizational commitment: The moderating role of the system of work. *Economics and Sociology*, 16(4), 11–39. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/1>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2006). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Mark, G., Kun, A. L., Rintel, S., & Sellen, A. (2022). Introduction to this special issue: The future of remote work: Responses to the pandemic. *Human–Computer Interaction*, 37(5), 397–403. <https://doi.org/10.1080/07370024.2022.203817>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Sage.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. (2002). Extending self efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 34–49. <https://doi.org/10.12806/V1/I2/TF1>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungtrakul J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>

- Ng, P., Lit, K., & Cherry, T. Y. C. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (toe) context. *Technology in Society*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102022>
- Nicholson S., Popoola G., McKie M., Moten J. and Fletcher T. (2022). Remote Work and Satisfaction for Black Engineers and Computer Scientists. *IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, Uppsala, Sweden, 1-7. <https://doi.org/10.1109/FIE56618.2022.9962574>.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., Randall, R., & Borg, V. (2009). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 65(7), 1525–1534. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x>
- Nikhil, S., & Arthi, J. (2018). Role of perceived organizational support in augmenting self-efficacy of employees. *Journal of Organization & Human Behaviour*, 7, 20–26.
- OECD (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/72a416b6-en>.
- OECD (2024). *OECD Regions and Cities at a Glance*, OECD Publishing, Paris, 52–54. <https://doi.org/10.1787/f42db3bf-en>
- Ozguzel C., Luca D., Wei Z. (2023). The new geography of remote jobs? Evidence from Europe. *OECD Regional Development Papers*, No. 57. <https://dx.doi.org/10.1787/29f94cd0-en>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2014). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9388-z>
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Piorun, M., Raboin, R. F., Kilham, J., Meacham, M., & Okyere, V. (2021). Leading through a crisis: The application of servant leadership during COVID-19. In B. Holland (Ed.), *Handbook of research on library response to the COVID-19 pandemic*, 1–17. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6449-3.ch001>
- Puliwarna, T., Djati, P. S., & Tanti, P. E. (2023). The effect of digital leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on

- organizational performance: Information technology system in Indonesian navy. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(04), 4833–4846. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i04.em06>
- Raisiene, A. G., Rapuano, V., Dory, T., & Varkuleviciute, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human Technology*, 17(2), 126–144.
- Ren L., & Shen H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723>
- Sathyamoorthi, V., Ahamed, SBI., Hariharasudan, A., Grabara, J., Sroka, M. (2023). Managerial perspective of servant leadership on voice behavior of banking professionals: Mediation model. *Polish Journal of Management Studies*, 27 <http://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.2.19>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Self-efficacy and human motivation. *Advances in Motivation Science*, 8, 153-179. <http://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. in: Weinman J, Wright S, Johnston M (eds) *measures in health psychology: a user's portfolio. Causal and control beliefs.* Nfer-Nelson, 35–37. <https://doi.org/10.1037/t00393-000>
- Simon, A., Aranyi, G., Farago, K., & Pachner, O. C. (2023). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129. <https://doi.org/10.1177/0018726780033002>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stankeviciene, A., Grinceviciene, N., Diskiene, D., & Druteikiene, G. (2024). The Influence of personal skills for telework on organizational commitment: The mediating effect of the perceived intensity of telework. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 28(4), 606–629. <https://doi.org/10.5771/0949-61812023-4-606>

- Staples, S. D., Hulland, S. J., & Higgins, A. C. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3. <https://doi.org/10.1111/j.10836101.1998.tb00085.x>
- Sudiarti, N., Saepudin, T. H. (2024). The role of servant leadership in improving employee satisfaction and performance. *Siber International Journal of Digital Business*, 2. <https://doi.org/10.38035/sijdb.v2i1>
- Taborosi, S., Strukan, E., Postin, J., Konjikusic, M., Nikolic, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management Competitiveness*, 10(1), 48–60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048T>
- Takawira, N. (2024). Examining the mediating role of support resources in the self efficacy and career satisfaction relationship among professional women in a developing economy. *Journal of Psychology in Africa*, 34, 192–199. <https://doi.org/10.1080/14330237.2024.2340926>
- Tams, S., Grover, V., & Thatcher, J. (2014). Modern information technology in an old workforce: Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.10.001>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781506335193>
- Tramontano, C., Grant, C., & Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-work self-efficacy scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129>
- Udin, U., Rakasiwi, G., & Dananjoyo, R. (2024). Servant leadership and work engagement: exploring the mediation role of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(2), 205–216. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.02.02>
- Ullah, S., Raza, B., Ali, W., Amjad, S., & Jadoon, A. K. (2021). Linking self-efficacy and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 233–247. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60528>
- Usman, A., Abdullah, M., & Basit, A. . (2024). The role of servant leadership in predicting job performance of public sector employees: Examining the mediation of work engagement and moderation of trust in leader and self-efficacy. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 1300–1308. <https://doi.org/10.61506/01.00495>
- Van den Broeck, A., Howard, J.L., Vaerenbergh, Y.V., Leroy, H., & Gagne, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self determination theory's multidimensional conceptualization of work

motivation. *Organizational Psychology Review*, 11, 240–273.
<https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Van Dierendonck, D., & Rook, L. (2010). Enhancing innovation and creativity through servant leadership”. In D. Van Dierendonck & K. Patterson (Eds), *Servant leadership*. Palgrave MacMillan, London, 155–165.
https://doi.org/10.1057/9780230299184_13

Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328–376. <https://doi.org/10.17705/1jais.00428>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

Zamanian, A., Bahmani, A. , Barani, S., & Rohi, R. (2024). Clarifying the role of employee responsibility in the relationship between servant leadership, with self-efficacy, and innovative behaviors in line with the general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 12(45), 134–161. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.386157.2548>

Zeb, S., & Nawaz, A. (2016). Impacts of self-efficacy on organizational commitment of academicians a case of Gomal University. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6, 36–42.

APPENDICES

APPENDIX A

DATA FOR QUALITATIVE ANALYSIS

INTERVIEW QUESTIONS

The original version of the text is in Turkish.

GÖRÜŞME SORULARI

- 1) Yaşınız?
- 2) Medeni Durumunuz?
- 3) Varsa çocuk sayısı
- 4) Eğitim Seviyeniz?
- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?
- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?
- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)
 - a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?
- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?
- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)
- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?
- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)
- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

VOLUNTARY PARTICIPATION AND INFORMED CONSENT FORM FOR
INTERVIEWEE

The original version of the text is in Turkish.

ARAŞTIRMAYA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, İbn Haldun Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümüne bağlı doktora tezi kapsamında Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılığa etkilerini ölçmeye yönelik olarak yapılmaktadır ve tez danışmanı Prof. Dr. Mahmut Arslan önderliğinde İbn Haldun Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi Esra Fındık tarafından iletilemektedir. Gerekli verilerin toplanabilmesi adına İbn Haldun Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı'ndan gerekli onaylar alınmıştır.

Bize Nasıl Yardımcı Olmanızı İsteyeceğiz?

Araştırmaya katılmayı kabul etmeniz durumunda, size öncelikle mail adresinize gönderilecek link üzerinden teams toplantı daveti atılacaktır ve görüşme online olarak yapılarak soru-cevap şeklinde gerçekleştirilecektir.

Sizden Topladığımız Bilgileri Nasıl Kullanacağız?

Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük temelinde olmalıdır. Sizden kimlik veya çalıştığınız kurum/bölüm/birim belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacak, sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Katılımcılardan elde edilecek bilgiler toplu halde değerlendirilecek ve bilimsel çalışmada kullanılacaktır.

Katılımınızla ilgili bilmeniz gerekenler:

Çalışma, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplamayı yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Böyle bir durumda

çalışmayı uygulayan kişiye, çalışmadan çıkmak istediğinizi söylemeniz yeterli olacaktır.

Araştırmayla ilgili daha fazla bilgi almak isterseniz:

Çalışmaya katılmayı onaylıyorsanız formu İsim ve Soy isminizi de belirterek imzalamanız gerekmektedir. Teşekkürler!

SIGNED VOLUNTARY PARTICIPATION AND INFORMED CONSENT
FORMS

Available upon request

TRANSCRIPTION OF THE INTERVIEWS

FIN#1

1) Yaşınız?

59

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

34 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi öncesinde biz zaten uzaktan çalışmayı deneyimlemeye başladık. O anlamda avantaj oldu. Müdürler yöneticiler uzaktan çalışıyordu. Pandemi olunca çok hızlı gelişti herşey. Hem teknik donanım anlamında hem mentalite hem de işlerin ölçülebilirliği anlamında hazır olmamız gerekiyordu. Hemen

hemen nerdeyse yüzde yüze yakın bir seviyede evden çalışmaya geçtik genel müdürlük anlamında. Şubelerde hizmet anlamında bu mümkün değil. Daha sonra sokağa çıkma yasaklarının kalktığı dönemlerde bunu daha kurumsal hale getirmeye çalıştık. Müdür arkadaşlar aktif görev aldılar. Bazı hizmetler için çok zorunlu olmadığından buraya gelmek gerekebiliyordu. Yüzde 50 oturdu bu hibrid çalışma. Şu anda yaklaşık yüzde 50 ile devam ediyor.

Yeni bir şey başlattı arkadaşlar. Tek tek birimler geziliyor hangi birimler hibrid çalışmaya daha yatkın hangi birimlerin yaptığı işler ölçülebilir durumda. Burada en önemli faktör performansın verimlilik ve ölçülebilir olması. Bunu bitirdikten sonra yönetime arz edicez. Hem de oradan bir fiziki ofis alanı kazanmak gibi bir düşünce var. Örneğin bir birimde gözlemleniyoruz. 60 kişilik bir birim, neredeyse 3-4 kişi fiziki olarak geliyor. Bu birime 20 kişilik yer ayıralım. En azından bizim için 40 kişilik yer açığa çıkmış oluyor. Yeni organizasyonlar için faydalı olacaklar diye düşünüyoruz.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

İlk başta pandemi öncesinde de deneyimlemiştik. Pandemi ile birlikte mecburen evden çalışma bizi zorladı. İş analizi yapmadan o zaman hemen hemen herkesi eve göndermeye çalıştık. BT altyapıya büyük iş düştü. BT Altyapıdaki (Teknik Yeterlilik) arkadaşlar büyük bir özveri ile bunu aştılar. Bağlantı problemi teknik bağlantı problemi yaşayanlar olsun bu problemi atlattık. Çalışanlar evden çalışılabilir olduğunu deneyimlemiş oldular. İşleri ölçmeye çalıştık. Özellikle operasyonel işlerde ölçümleme (Performans ölçümü) yaptık. Burada da verimlilik anlamında kaybımız olmadığını gördük. Hatta bazı alanlarda zaman kısıtı olmadığından daha verimli neticeler olduğunu görmüş olduk Operasyonel

birimlerde. Toplantıların düzenlenmesinde teams üzerinden yapılan toplantılarda sıkıntı yaşamadık. Hepsi rahatlıkla halledildi. Beklentimizin üzerinde olan şeyleri yaşadık.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

İlk pandemideki zorunluluk hariç bir katta bir arkadaş Covid çıktığında o katı zorunlu evden çalışmaya yönlendiriyorduk. Bu durum rahatladıktan sonra evi müsait olmayanlar için zorlamadık. Evi müsait değilse müdürü ile konuşuyorsa ofise gelip çalışıyor. Evden çalışmak isteyenler için bu kapı hala açık. Hibrid çalışma düzenini biraz daha profesyonel olması için şuan çalışıyoruz. Bazı fiziksel imkanların sağlanması gerekebilir burda da . İmkanları olmayanlar için de ofiste çalışmaya devam edebilirler. Zorlama yapabiliriz. Toplantılarla ilgili geç saatlerde yapılan bir şikayet olmadı. Bazen müdürlerin bilgisi dahilinde çalışanların esnek çalıştığını (esnek çalışma) biliyoruz. Bazı alanlarda yoğunluk sabah 10:00 da çalışıyor akşamları da 19:00 gibi bitiyor. Bunlar müdürlerin yönetiminde olan konular.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Uzaktan çalışınca maaşın azalması olması gerekir.

Not: Cevabın devamında aidiyet e geçti.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Son yıllarda aidiyet duygusu azalıyor uzaktan çalışma ve kendi içinde şirketler buna soğuk bakıyor. Bizler yeni deneyimliyoruz. Bir çalışanımız iştirakelerdi çalışıyor, istifa etti. Köyüne gitti Amerikalı şirketin bünyesinde çalışmaya başladı. Yeni işe giren arkadaşlar için uzaktan çalışma sistemi var mı diye soruyor. Doğum yapan anneler, çalışana anneler, bu modeli tercih ediyorlar. Bazı imkanlar sağlanıyor. Daha yaşı üst seviyelerde olan yöneticilerin buna karşı defansif davranıyorlar. Çalışana güven, kontrol ve ölçülebilirlikle bunlar aşılabılır. Çalışana güven gerekiyor. Kontrol ofiste de olsanız da kontrol edilmesi lazım çalışanlar. Çağrı merkezi BDDK zorluyor, her an ulaşılabilir olması görünür olması gibi şartlar istiyorlar. Ölçebiliyorsanız, altyapınız varsa geriye bir problem kalmıyor.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Aidiyet duygusu zaman içinde azalabilir. Aralıklarla dönüşümlü olarak ofise gelmesi gerekir. 15 gün dönüşümlü evden ya da ofisten gibi dönüşümlü ekipler gelecek, hem de alan kazanımı olacak ofiste. Mutlaka ofisi görmesi canlı toplantılara katılması gerekir. Hayat işten ibaret değil bunu da atlamamak lazım.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru ile birlikte cevaplandırıldı.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Kısa dönemde bundan vazgeçilmez, bir trend yaşıyor. Bu ne kadar sürer bilemiyorum. Yeni çalışanlar yeni iş başvuruda bulunanlar bunu özellikle sorguluyor. Bu arzu edilen bir şey, bunu profesyonelce çalışıp kurallarını koymak gerekiyor.

FIN#2

1) Yaşınız?

55

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

25 sene yönetici 33 sene iş tecrübesi

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi sonrasında geçtik. Dönüşümlü geçiş oldu. Sebebi herkes uzaktan çalışamayınca imza olayından dolayı imza yetkililerinin gelmesi gerekti. Günlük yapılan süreçlerde ıslak imza gerektirdi. Dönüşümlü uzaktan çalışır halde oldu. O kişinin mazereti varsa uzaktan çalışabiliyor. O güne has. Kalıcı bir uzaktan çalışma yerine ihtiyarı uzaktan çalışmaya tabiyiz. Bazı bölümler için daha verimli hale de geldi. Şirket dışında bulunması gereken süreler oluyor. Evden gidip oraya toplantıyı halletme ya da online evden toplantıları halletme gibi daha esnek ve verimli oldu.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları

hallededibildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Genel olarak yetkinlik seviyesi arttı. Pandemi sonrasında hızlıca uyum sağlandı uzaktan çalışmaya. Tek tük sorun çıksa dahi ekipler de hazır hızlı bir şekilde sorunun çözebilmesi için. Ayrı bir yetkinlik getirdi. Telefonla teams ile ekip çalışmasını yönetebilir haldeler. Atanan işle ilgili işin yapılıp yapılmadığına bakılıyor. Bir eksiklik görülüyor.

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Çok uzaktan çalışmaya dahil olamadım. İmza dan dolayı ağırlıklı ofisteyim. Evde çalışanlar için ilk başta zorlanmalar olsa da yolda geçirdikleri zamandan tasarruf sağlandı daha verimli oldu. İşin özelliği çok aykırı değilse performansı da işle ölçebiliyorsak, evden çalışmanın artısının olduğunu düşünüyorum yönetici olarak. Kural setim çok net belirlendi. Aynı kurallara uymaya zorluyorum diyen yönetici olabilir. İşlerinin nasıl yapıldığını belli denemeler sonunda değerlendirilmesi yeterli diye düşünüyorum bu da verimli olmasını sağlayan bir şey. İş performansını ölçebiliyorsanız ille de ofiste olmalarına gerek yok diye düşünüyorum.

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Not: Diğer soru başlıkları altında cevaplandırıldı.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket

politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Bölümler performans ölçülebilir de ölçülemeyen birimler var. İşin aksamadığı rutin işlerin yapıldığı yer de olabilir. Ek verdiğiniz görevlerde zamanında yapılabiliyor mu. Herkes o tramvayı yaşadı ama evin içinde öz disiplinle çalışma saatleri ayarlandı diye düşünüyorum. İşe verdiği değerle alakalı birşey. Masa başında oturan birisinin de ofiste verimliliğini ölçmek mümkün değil. Asıl odaklanması gereken bir şey gönderilen iş ne iyilikte yapıldığı bu çerçevede bakmak gerekir. Bir formata sokmamak lazım. Bilgisayar desteği, ekran sağlanması teknik her türlü destekte bulunduk. Hala altyapıları var evden çalışılsa dahi. Sıkıntı yaşamadık.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Piknik, bowling gibi etkinlik yaptık. İşten ayrılanlar oldu ama terfi olarak giden oldu. Veda etkinliği yapıldı. Yazılım sektöründe çalışanlar için uzaktan çalışma iş değiştirme hızının olduğunu gözlemledik iştiraklerden; bizde çok ayrılan olmadı. Yeni başlayanlar da oryantasyon için ofise çağırıldılar. Belli süre şirketi tanınmaları için ağırlıklı ofisteler. Yüzde 80 her gün ofise geliyor.

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırıldı.

13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Hibrid çalışma belki daha gündeme gelecek. Tamamen uzaktan çalışma iyi bir fikir olmayabilir. Bizim için hibrid modelin yaygın olacağını düşünüyorum.

Kendi durumlarını yönetebileceklerini evlerini aile işlerini halledebileceği bir imkan yaratılması işyerinin cazibesini artıracaktır. Bazı yerlere mesai saatleri ile alakalı hafta içi başvurabilirsiniz. Özel izin almadan işini aksatmadan bunu yapılmasına imkan sağlanması çalışan gözünde daha değerlidir. Bunun kötüye kullanılması ihtimali olsa dahi yöneticiler burada verimliliği ölçebilir yetkinlikte olmalılar. O şirkete kattığı değer yanında çok önemli olmaz diye düşünüyorum.

FIN#3

1) Yaşınız?

37

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

1

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 13 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandeminin en pik yaptığı dönemde komple 2020'nin Mart'ında sonra kurumda sadece 1-2 personel bulundurduk, geri kalan personeller komple evden çalıştılar. Ondan sonraki dönemde de pandemi boyunca personele hibrit bir formül sunduk. İşini uzaktan yapabiliyorsanız uzaktan çalışın, ama işler aksamasın, bizim tek isteğimiz oydu. Burada bazı arkadaşların uzaktan çalışma suretiyle işlerini yapması çok güç, sürekli olarak iletişim halinde olması gerekiyor, bu iletişimi telefonla aynı ekibin içerisinde telefonla bile sağlamaya kalktığınızda çok uzun zaman alabilir. Bu tip durumlarda personel kendisi istemeli zaten. Bir de herkesin kendi evinde çalışma ortamı müsait olmayabiliyor, küçük bir çocuğu olduğu zaman, evde o verimi kendisi verebileceğine

inanmayabiliyor. Ama genelde biz serbest bırakma yoluna gittik. İşler evde dönüyorsa çalış, dönmüyorsa ofise gel.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

İki kısım var burada. Birinci olarak yeterli teknik donanımına sahip olması lazım, ikinci olarak kendi yeterliliği olması lazım. Kendi başına çalışabiliyor mu, destek olmadan. Biz yüksek tecrübeli personel çalıştırıyoruz, böyle olunca da, ki bu yolla da personel sayısında fazlalığımız yok, optimum seviyede çalışıyoruz. Böylece de bir personel kendi işini yapmaya çalıştığı zaman ikinci bir kişiye, ilave bir desteğe ihtiyaç duymuyor, aldığı bir işi başından sonuna kadar kendisi götürüyor. Teknik donanım olarak tüm personellerimize şirket bilgisayarlarının yanı sıra birer laptop verdik. Pandemi döneminde önce sadece dışarıda işi olan arkadaşlara herkese laptop verdik. Uzaktan çalışma teknolojik eksiklik olmadı.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Kendi açımdan bunu gerçekleştiremedim, evden çalışamadım. Çalışma stilim gereği uzaktan çalışma ile performansı elde etmek mümkün değil. Evdeyken evdeyimdir. İşteyken de evi düşünmem.

Personellerden de farklı reaksiyon gördük. Mesai saat kavramı kalmadı. Her saatte çalışabiliyoruz. Personel için her saatte çıkan vardı bizim ekipte ama evdeyiz her an iş gelebiliyor gibi serzenişler oldu.

Evden çalışmanın olmadığı, performansının iyi olmadığı, işlerin çoğunluğu iletişime dayalı, iş yapısı itibarıyla kendi yapıyor ama iletişim kurulacak kişiler var. O kişilerle uzaktan çalışırken bu iletişim kurulamıyor. Performanslarında düşüklük gözlemledik ama ölçümleyemedik. Ölçümleme zaten zor bizim işlerde. Başka sektörlerde olabilir. Çevreyle irtibatı yoksa sorun olmayabilir ama bizim işlerde iletişim var. Uzaktan çalışma şirket olarak ya da kişisel olarak tercih ettiğim bir şey değil. Alışkanlıklar pandemi ile beraber uzaktan çalışma hayatımıza girdi. Pandemiden sonra uzaktan çalışmayı personele bıraktık ama artık tercihen uzaktan çalışmamasını istiyoruz. Alınmış kesin bir karar yok tercih etmiyoruz.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Yalnız hissetme zorluk çekme personelde olmadı. Telefonda da olsa irtibat halindeyiz. Personelden o durumda olan kimse olmadı.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Teknolojik altyapı sağladık. Büyük ekran sağladık notebook sağladık. Personel ve kendi performansım iyi olmadı. Yaptığımız iş nazarıyla uzaktan çalışmanın faydalı olmadığı kanaatindeyim. İşinizin tanımında olsun ya da olmasın orda bulunduğunuz zaman çözebileceğiniz işler var. Üretebileceğiniz işler ortaya çıkabiliyor. Burada bulunmak gerekiyor artı katma değer burada sağlanıyor. İşten çıkarılma endişesi olmadı personelde. İşin karşılığında motive etmek anlamında teşekkür sağladık. Elimizden geldiğince ödüllendiririz. Çalışanları mutlu etmeye çalışıyoruz. İşle ilgili problem varsa onu anlamaya ve gidermeye çalışıyoruz.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

İş yerine aidiyette kopma olmadı ama uzaktan çalışma ile kopmanın daha kolay olacağını hissediyoruz uzaktan çalışırken kurumsal kimlik görülmediği için kişiler görülmediği için aidiyet kurmak daha zor. En fazla karşınızda online toplantılar var. Ofisteyken birlikte yemeğe çıkılıyor, ofiste kariyer yolunda da daha iyi değerlendirilir. Amir müdür ilişkisi daha iyi oluyor ofiste telefonda daha kurumsallık katılıyor.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soruda cevaplandırıldı.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Eskiye tam dönüş olmayacak. Pandemi sonrası insanlar bunun olabileceğini gördü. Günde 4 saat çekmeden finansal raporlama evden de yapabilir. Eskisi gibi olmayacak. Ofislerde ticari gayrimenkullerde talep düştü. Eskiden ofis olarak çalıştırılan gayrimenkuller konuta dönüştürülmeye başlandı. Boşuna ofis kiralamayacağım, otopark alanı işgal etmeyeceğim, o modelle çalışmak insanları da şirketinize katma imkânınız olacak. Herkese ofis ortamındaki yazıcı kalitesi büyük ekranın masanın olmasına gerek yok. Evlerde bunlar sağlanmayacak.

FIN#4

- 1) Yaşınız?

54

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 30 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

İşte ev durumları yani şöyle oluyor. Bazı arkadaşların ev durumlarına göre evden çalışmaya izin veriliyor. İşte hanımı doğum yapmış oluyor. Orada destek olmak için, ya işte ben haftada bir gün evden çalışsam işte gibi geliyor. Hem işini yapıyor hem öyle şey, o tür şeyler. Bir bayan arkadaşımız işte hamile, işte onu idare ediyor, o biraz haftada iki üç gün evden çalışıyor. Yani biraz böyle özel durumlar. Yani iş dışı durumları idare etme anlamda.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Yeni elemanım yok. Dolayısıyla genelde arkadaşlarım işlerine vakıf oldukları için evden de burada çalıştıkları gibi işlerini yürütebilir seviyedelerdi. Yine herkes sistemle bağlanıp işlerini yapma, teams üzerinden toplantılara katılma gibi şeyleri teknik anlamda sıkıntılar olmadığı sürece, altyapıda sorun olmadığı sürece hepsi kullanabiliyorlar. Onunla ilgili bir sıkıntı yaşamadık. Bir de şey var yani iş anlamında kolaylık noktasında herkese onu şu anda da hala kullanıyoruz. O altyapısal olarak bu desteğin gelmesinin avantajı oldu. Herkesin evinde bağlanabileceği ekipmanların olması ve evden herhangi bir şey

yapılabiliyor. Mesai bugün bile mesai bittikten eve gittikten sonra acil bir durum olduğunda arkadaşların bağlanıp yapmasını sağlıyor.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

Ya ben kendi adıma, yani İstanbul'un berbat trafiği yine sabah akşam gitmek, büyük ızdırap olmakla birlikte ben kendi adıma evde çalışmakta zorlandım. Hem ev ortamı noktasında zorlandım. Evin sahibi evin hanımı oluyor. Orada misafir gibi kalıyorsunuz bir süre. Bir süre sonra sizden sıkılıyorlar falan bir psikolojik şey yaşadım. Kendi adıma öyle. Onun dışında tabii fiziken de bizim arkadaşlarımızın yetkinliği noktasında herkes işini evden de yapabilir cümlesini kurdum az önce. Teknik olarak böyle olmakla birlikte tabii işimiz gereği her gün yeni mevzuat değişiklikleri, uygulama farklılıkları, yaşanan sorunlar, her bir sorunun farklı çözümleri.

- 9) Fiziken birlikte olmanın sağladığı verim ve süresiyle herkesin evde olduğu zamanda yapmış olduğu verim ve süre arasında evde olmanın bir dezavantajı oluyor. Ama diğer arkadaşlar boyutundan bakınca da, çalışanlar arasından bakınca da sabah 7 de yollara düşmektense 9 da kalkıp ekranın başına geçmiş yapıyor olması yollarda vakit kaybetmiyor olması evde çalışma açısından tabii olumlu bir bakış açısı.

- Yöneticinin rolü nedir?

Müdür olarak böyle bütün arkadaşlarımla tek tek iletişime geçiyorum noktasında değilim. Yani ben uzaktan çalışma modeline geçtiğimizde de hani müdürlük olarak geçtik ama hani ben kendim uzaktan çok fazla çalışmadım dediğim gibi hani bankamızın politikası gereği genelde müdürler fiziki olarak kurumda çalıştık biz. Dolayısıyla elemanlarım evde oluyordu, ben burada oluyordum. Dolayısıyla bir ihtiyaç halinde yönetsel bir durum olduğunda işle ilgili bir aksiyon olması gerektiğinde tabi genel olarak servis yöneticilerimle irtibata geçiyordum. Onlar kendi elemanlarını yine Teams üzerinden veya işte Skype sürekli zaten herkes de açıp oradan bir işle ilgili şeyle ilgili yazışmalar

sürekli yapılıyor zaten. Dolayısıyla onlar orayı iş bazı olarak daha çok yönetiyorlar. Ben hani genelde işlerle ilgili genel konuları servis yöneticileriyle burada. Benim bir avantajım da şey, üç tane servis yöneticimim de evi çok yakın yürüme mesafesinde onlar da hani ofiste çalışmayı tercih ettik.

10) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Şahsi motivasyon artırıyor ama ekip çalışmasında ise performansı azaltıyor. Moral motivasyon işe yansımıyor performans olarak. Konfeksiyondaki parça başı iş alma işi vardır ya. Yani biraz iş ona dönüyor. Elimde iş bu, bu işi yapacağım, bu işi yaparım. İşte tarifli bir iş yapar bir standart modele dönüyor. Dolayısıyla orada bir vakit kayboluyor. Burada çalıştığımda yeni bir konu veya sorunlu bir konu geldiğinde ben yönetici arkadaşlarımla ya da yöneticilerimle daha yakın yani her bir masa arası yarım metre en fazla orada konuşarak, istişare ederek, bilgilendirerek, üzerinde çalışma sağlanarak daha verimli bir şekilde eskiden olsak birçok kişi faydalı olacak şekilde orada aksiyon alınabiliyor ama evde olduğu zaman görevlendirme ancak yapıyorsunuz, bir kişiye veriyorsunuz, sen şuna çalışıyorsunuz, öbürü öbürüne çalışıyorsun. Şimdi birazcık daha bireyselliğe dönmüş oluyor. Yani bir takım olgusu birazcık zayıflıyor. O da performansa yansıyor.

11) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Doğal olarak şöyle bir şey oluyor, fizik ortamda çalıştığında yeni başlayan bir arkadaşın ekibe uyumu, işe adaptasyonu, kuruma bağlılıkla ilgili ilk adımları ilk 3 ayda atılıyorken, uzaktan çalışıldığı bir noktada tabi hiçbirisi olmuyor. Yani işin doğası gereği olmuyor zaten. Yani daha hiç yüzünü

görmediği, simasını bilmediği, adını bile bilmediği iş arkadaşları var yani. Teams ten yazıştığı bir durum oluyor.

Yani kurum hissiyatını vermek için benim şahsi kanaatim biraz belki ben eski bir çalışan olduğum için, yaşıma genç kuşaklara göre daha ileri sayılabildiği için farklı olabilir bu şey ama bir kere çalışmanın kurumda olması lazım yani. Yani yazılımcılar için evde oturduğu yerden program yazıyor falan böyle hani ofistekiler için bilmiyorum ama hani bizim mali işler müdürlüğüyüz yani böyle bir hizmet sektöründe, ofis ortamında çalışan bir muhasebe hizmeti veren bir birim için, böyle herkesin evden çalıştığı, kimsenin birbirini görmeyemediği bir ortam, zaten bir bağ oluşturmak burada o anlamda bir birliktelik olması ve fiziki bir birliktelik olması, bir kere işin olmazsa olması diyorum ama ikinci ve daha önemlisi kuruma bağlılığı sağlayan şey, bence kurumun çalışanına verdiği değerden geçiyor bu verdiği değerden kastım da şu. Yani sadece ben seni çok seviyorum, çok değer veriyorum falan değil. Ya da sana çok maaş veriyorum da değil. Evet. Yani parasal şeyden de bahsetmiyorum. Gerçekten insan olarak ona değer verdim. Bunun karşılığı nedir mesela? Diyelim ki işte bir terfi süreci geldiği zaman objektif kriterlerle insanların saygı göstereceği bir gerçek değerlerle işte Ahmet oldu Mehmet olmadığında Mehmet'e niye Ahmet'in olduğunu, Mehmet'in olamadığını doğru bir şekilde izah edip onun vasat bir seviyede en azından ikna olması ve evet, bu ana kadar beni geçti bugün terfi etmesi gereken oydu ben geri kaldım, o benden daha başarılıydı diye inandırıyor olması lazım, o hissi iyi verebiliyor olması lazım.

12) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Not: 11. Soru altında cevaplandırıldı.

13) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

14) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

İstanbul gibi büyük şehirlerde illa ofise getirmek olmayabilir. Ama iş barışının sağlanması adına kuruma gelmek zorunda kaldığında kurum iş barışı açısından da sorun oluşuyor. Biz bunları yaşıyoruz. Şu ana kadar da yaşıyoruz. İş dolayısıyla gerçekten belki öbürü evden çalıştığında belki verim artıyor bile. Doğru. Ama öbür taraftaki gelen arkadaş için insan demin dedim ya onun insan olduğunu bilmek, o psikolojisini anlamak. Öbür arkadaş diyor ki ya o müdürlükte çalışıyorum. Mesela benim günahım ne? Ben sabah akşam ikişer saat yol çekiyorum falan ben niye çalışmıyorum diyor. Halbuki işi gereği mecbur gelmesi gerektiği için müdürü getiriyor. Yoksa zulüm olsun diye getirtmiyor ama müdürüne karşı böyle bir soğukluk beslemeye başlıyor. O soğukluk işine yansımaya başlıyor. Doğal olarak o bir tarafta dışarıdan yapılabilen işin evden hala yapılması da belki o iş için de dönmek gerekir gibi geliyor bana. Ama hani Türkiye gerçekleriyle ben Türkiye gerçeklerini de görüyorum. Türkiye gerçekleriyle bakınca bu kalıcı olmuştur. Çok kolay kolay geri dönüş olmaz. Evet. Yani evden çalışma modeli Türkiye'de bir şekilde kurumlar tarafından da desteklenen kurumların insan kaynakları taraflarından da desteklenen, gerekçeleri kendilerince vardır, ben hepsine katılmam. Ama desteklenen, dolayısıyla bir model olduğu için bence devam edecektir. Hatta bazı yerlerde gelişecektir. Ama hani ilelebet şöyle bir dünyada yok. Onu da söyleyeyim yani artık kimse işe gitmeyecek. Ofis işlemleri için söylüyorum. Fabrikaları geçtim. Herkes evinden çalışacak. Artık böyle bir dünyaya gidiyoruz diye böyle bir dünyaya mı gidiyoruz diyorsanız ben ona inanmıyorum. Yani en sonunda Türkiye'de de bir Elon Musk çıkar. Yani işletmeye lavaboyla giren.

FIN#5

1) Yaşınız?

48

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

4) Eğitim Seviyeniz?

Doktora

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 25 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Hibrit çalışma düzeni şu anda da ayda 15 gün demek lazım. Yani %50 evde %50 ofiste. Ona göre ayarlıyoruz.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Bilgisayar bilgisi açısından ve yetkinlikler açısından çok iyi bir ekip çünkü finansal raporlama yapıyoruz. Biz arkadaşların hepsi çok iyi bir bilgisayar kullanmak durumundalar. Bu konuda altyapımız var. Ekip de bu konuda çok iyi. Dolayısıyla hani uzaktan çalışmanın gerektirdiği teknik altyapıyla uğraşma, onları halletme konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamadık. Birincisi bunu söyleyeyim yani arkadaşlar gayet rahat bir şekilde evden bağlanabiliyorlar, bizim onlardan beklentilerimizi yerine getirebiliyorlar. Evet. İkincisi, şimdi öz yeterlik seviyesi, finansal raporlamanın çok sayıda raporun günlük, haftalık, 15 günlük, aylık, 3 aylık takibi gerekiyor. Rutin oturmuş raporların burada yapıldığı gibi evden de aynı yetkinlikte yapılması mümkün. Biz bunu arkadaşlarımızda gözlemledik yani. Burada ne kadar verim alıyor idiysek, evde de o kadar verim aldık. Evde daha iyi çalıştığında daha verimli olduğunu

düşündüğümüz durumlar da oldu arkadaşlarımın. Ancak yeni bir raporlama ihtiyacı da olduğunda, yeni bir rapor üretilmesi gerektiğinde bunu evden yapmak çok mümkün olmuyor. O zaman arkadaşlar, buraya çağırıyoruz genel müdürlükte, yeni raporun altyapısını birlikte oluşturuyoruz. Yeni rapor dediğin şu, mesela Merkez Bankası ya da BDDK yeni bir rapor seti oluşturuyor. Diyor ki bu raporlamayı bir ay sonra sizden istemeye başlıyor. Raporları neye göre yapacağınızla ilişkili talimatı da size gönderdik. O talimata göre bu raporun altyapısını hazırlayın ve bize gönderiliyor. Şimdi bunu da evden yapmak mümkün değil. O zaman arkadaşlar buraya geliyorlar. Burada o rapor üzerinde birlikte çalışıyoruz. Raporun altyapısını oluşturabiliyoruz. O altyapı oluştuktan sonra gene o raporları da istediği yerden yapabiliyor arkadaşlar. Yani belli durumlarda işlerine kafa yormak, beyin jimnastiği yapmak, belli şeylere karar vermen gerekiyor. Bunlara açıkçası biz teams üzerinden yapmaya çok sıcak bakmadık. Şu anda da öyle bir süreç içerisindeyiz. Pek çok defa raporlamacı arkadaşım burada alt yapıyı oluşturduktan sonra yine evden çalışmaya devam edebiliyorlar.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Ben açıkçası evden çalışmayı pek sevmedim. Müdür olarak da çalıştığım için, üst yönetim müdürlerin ağırlıklı bankada olmasını istediği için bu benim için daha iyi oldu. Burada daha az personelin olduğu, daha sakin bir ortamda. Şahsen ben bu durumdan memnun kaldım. Evden çok az çalıştım. Pandemi de dahil en fazla 20 gün evden çalışmışımdır. Yani bu iki buçuk yıllık süreçte. Ben evden çalışmayı sevmiyorum. Nedense evde buradaki kadar işlere adapte olamıyorum. Ancak ben şu anda muhtemelen eski nesil yöneticiler arasında yaşıyorum. 25 yılı doldurdum. Yeni arkadaşlar ise evden çalışmayı çok seviyorlar. Özellikle son 10 yıllık süreçte işe başlayan yeni nesil arkadaşlar. Bunların bir kısmı bekar böyle evli olsa da çocukları yok. Personelim arasında da böyle çocuğu olan az arkadaşım var. Dolayısıyla çocuklardan kaynaklı evde çalışmanın bir zorluğunu biz yaşamadık. Ve evden çalışmayı dediğim gibi

benim personelim çok seviyor. %100 evden çalışmaya razılar gibi görünüyor. Ama dediğiniz anlamda iş ve ev hayatını birbirine karıştırmaktan dolayı bir problemle karşılaşmamanız lazım.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Ben çok destekledim. Hatta bu da grubun içerisinde de grubun İK politikası gereği bizden bu konuda görüş isteniyor. Ben destekliyorum. Yani yüzde yüz evden çalışma belki bizim işimize çok uygun değil ama %50, %60, %70 bu oranlara çıkılabilir yani. Destekliyorum ben.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Motivasyonu olumlu etkilediğini düşünüyorum uzaktan çalışmanın. Bir kayıp yaşamadık performanslarda. Dediğim gibi yeni raporlama ihtiyaçları olduğu zaman biraz sıkıntı oluyordu. Onu da buraya arkadaşlara davet edip birkaç gün burada çalışarak hallettik. Yani bir olumsuz durum yaşamadık.

Yeni ekibe katılan arkadaşların evden çalışma motivasyonlarını olumsuz etkilemiyor. Ancak yetişmelerini biraz olumsuz etkiliyor. Orada çok ciddi bir denge kurmak gerekiyor. Yani yeni personelin ne zaman evden çalışmaya başlayacağı ne kadar çalışacağı. Bunu belki önümüzdeki dönemlerde bu konuda daha somut şeyler önümüze gelecek.

Yüzyüze çalışmanın bizim yaptığımız işlerde önemli olduğunu görüyorum. Ben de öyle yetiştim. İlk meslek hayatımın ilk dönemlerinde. Yani, yeni işe giren tecrübesiz bir arkadaşı direkt evden çalıştırdığınızda onun öğrenme, bilgi aktarım mekanizmalarını büyük ölçüde kısıtlamış oluyorsunuz. Şu an bankamız

üç ay evden çalışma istemiyor ilk başlangıçta ama bu üç ay bence yeterli değil. Yani burada, çünkü onu da öğretecek olan arkadaşların da burada olması gerekiyor. Yani orada bir handicap var.

Yeni personelin yetişmesi, tecrübe kazanması ile evden çalışmanın sağladığı konfor arasında bir denge kurmak gerekiyor. Ben şu an en çok o konuya önem gösteriyorum. Yeni arkadaşın yetişmesi için elimizden geleni yapıyoruz. Yeni arkadaşların yetişmesi için.

Eski çalışanların ekipteki performansı tabii ki benim yönettiğim birimde bu çok kolay çünkü çok hızlı ölçülebilir. Zamanlaması belirli olan işler yapıyoruz. Dolayısıyla bir talimatın sonucunu hemen görmek gerekiyor. Ya da gitmesi gereken raporların gitmemesi halinde sonuçları çok ağır olacağı için orada bir şeyimiz yok. Ben arkadaşlarımdan burada nasıl çalışıyorlarsa evde de o şekilde çalıştıklarını görüyorum. Takip edebiliyorum. Çünkü bütün raporlama sonuçları bana geliyor.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ekipten ayrılan arkadaşlar var ama uzaktan çalışma bunun sebebi değil belirleyici faktör değil. Ama bu işyerinde hiç uzaktan çalışma yapılmamaktadır dersanız o muhtemelen personelde bir huzursuzluk yaratır. Şu an dünya o noktaya geldi yani. Özellikle bizim finans kolu uzaktan çalışmaya müsaade etmeyeceğiz dersanız orada bir personel aidiyeti oluşturamazsınız. Herkeste bu beklenti var çünkü. Hibrit modeli şu an benimsenmiş gibi görünüyor. Yüzde yüz değil ama hibrit olarak uzaktan çalışma benimsenmiş.

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

25 yıllık bir çalışan olarak farklı yönetim kademelerinde bu işleri yapan birisi olarak kesinlikle kahvaltılar etkinlikler yapılmalı.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Çok dezavantajlı olduğu toplumda kabul edilmedikçe bu böyle devam edecektir diye düşünüyorum ve bunu destekliyorum. Kalıcı olmasını da istiyorum.

FIN#6

- 1) Yaşınız?

33

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

- 3) Varsa çocuk sayısı

2

- 4) Eğitim Seviyeniz?

Doktora

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

11 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Yasakların olduğu dönemde full evden çalıştım ama onun dışında hep ofisten çalıştım, Sebebi ise iş yerinde daha konforlu çalışıyorum, ekip ile ofisten daha iyi çalışıyorum ve evde çocukların olması. Ekip ise yöneticilerin inisiyatifine bırakılmış ekibin uzaktan çalışıp çalışmaması. Teknik kapasite itibariyle olan, ne kadar ve nasıl çalışılacağı müdürlüğe bırakılmış bir düzen. Müdürlükten müdürlüğe bu oran değişiyor. Yönetimin yöneticinin inisiyatifine bıraktığı bir düzen var bizde.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Kendi evimdeki düzenden kaynaklı, analiz ortak döküman hazırlama küçük ekran konforu bozuyor, çocukların bölmesi, yoğun çalışan biri olarak problem yaşamadım. Ev ile iş birbirine girdiği daha gri bir alan olduğu alan var. Ekiplerin yapısı ile ilgili bir şey. Evden çalışmadan ramazan döneminde research tarafındakilere zamanlama ile ilgili bir meseleleri yok, verdiğim işleri tamamlayın çalışma saatini tamamlayın ama bazı ekipler var ki proje yönetimi ekiplerle toplantı yapıyor olöması lazım onlara bu esnekliği vermedim. Teknik kapasite tarafı çok hızlı bir şekilde halletti banka sağ olsun. İlk 1-2 gün çok ufak bir meseleler oldu sonra teknik kapasite ve kabiliyet noktasında yine dediğim gibi bir problem yok. Sonraki 5 gün sonra aslında hiçbir problem olmadı. Evden insanlar bağlanabildiler. Tabii ki ara ara internetin işte, iyi çekmemesi gibi böyle sistemle ilgili meseleler oldu ama şeye bakıldığında yani bu 3 dakika, 2 dakika tekrar bağlanmak gibi böyle küçük zamanlar isteyen şeyler.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Benim kendi çalışma, toplantı yapma dinamiklerimde de bir şey yok. Ama özellikle benim problem yaşadığım taraf kendi evimdeki biraz düzenle ilgili sunum çalışıyorsam, benim gibi, en azından benim gibi araştırma, analiz, presentasyon, word dokümanı ya da ortak meetingde çalışma gibi şeyler yaptırırız da küçük ekran konforu biraz bozuyor onun üzerine üstüne Büyük bir ekrana taşıma da ayrı şeyler yapmanız gerekiyor falan. Orası biraz konforu bozan taraf. Onun dışında çocukların olması konforu bozan taraf. Bununla

birlikte ben yoğun çalışan biriyim. Bir problem yaşamadım şeye ilgili. Yani iş birimi ile ilgili. Ama şeye meyilli tabi. Evde olduğunuz için evle işlerin birbirine girdiği, daha gri alanlarının olduğu, bazen iş saatlerinin ev saatlerine girdiği, bazen ev saatlerinin iş saatlerine girdiği böyle bir gri alan var. Onun dışında Ekiplerle ilgili, biraz ekiplerin yapısıyla ilgili bu şey. Mesela serbest evden çalışma döneminde, bir ara özellikle Ramazan döneminde bir şey yaptık yani arkadaşlara şey dedim, özellikle Resource tarafında çalışan arkadaşlara. Bu Resource tarafında çalışan arkadaşların zamanlama ile ilgili bir meseleleri yok. Sadece verilen işleri yapmaları gerekiyor. Ben onlara istediğin saatte kalktın, istediğin zaman bir de yattın ama benim verdiğim işleri tamamlayın kurumun sizden beklediği bir de çalışma saatleri var o çalışma saatini tamamlayın, benim verdiğim işleri bitirin hangi saatler yatıp kalkılacağını da karışmıyorum dedim. Ama bazı ekipler belki de, örneğin proje yönetimi, yine bana raporlu yani, proje yönetiminin işte ekiplerle toplantı yapıyor olması lazım. Bir problem çıktığında ilgili proje ile şey yapması lazım. Onlara bu esnekliği vermeden. Dolayısıyla ekiplerin kendi dinamikleri biraz ekiplerin yaptığı iş,

Benim tarafım ise dediğim gibi ekibim burada olması, ekibi ara ara yüz yüze görmek insanları motive ediyor ve plus dediğim gibi büyük ekran özellikleri için, bu tip konfor. Ayrıca dediğim gibi evdeki iki çocuk dolayısıyla ben full burada çalıştım ve benim kendi tercihim bu. Ben ofiste çalışmayı, evde çalışmaktan daha konforlu buluyorum. Yani evden çalıştığında onlar iç içe giriyor, ister istemez iç içe giriyor. Çünkü evde çocuklar var, çocuklar da annelerin evde, şey tarafında. Bir çocuk ister istemez anne-babayı toplantı esnasında görüyor. Kapıyı kapatsanız bile o sesin orada olması belki evde olmadığınızda aslında daha kötü olan bir tablo bazen çocuk psikolojisi için daha negatif olabiliyor çünkü bir odadasınız ve ona erişemiyorsunuz o size erişemiyor. Kahvaltı yaparken toplantı yaptığınız toplantı yaparken kargonun geldiği Akşam evde film izleyeceğimiz esnada acil toplantı diye Teams şeyine katıldığı böyle enteresan bir çerçeve tabii bunlar iç içe geçiyor. Tabii artık şey sadece bu uzaktan çalışmaya da ilgili değil. Yeni dönemde işte aslında yeni dönemde belli bir süredir başlayan kademe kademe iç içe geçen bir tablo var burada.

Aslında işle çalışırken sosyal işinizi rahat rahat edebiliyorsunuz ama eskiden böyle değildi. Yani bunun daha ötesine giden, 50 yıl öncesine gidin isteyken istesinizdir. Çünkü bireysel bir şey yapabilme imkanınız yoktur. İsteyseniz, işle ilgili en fazla iş arkadaşlarınızla sohbet edebilirdiniz. Çünkü telefon yok, bilmem ne yok falan filan. İnternet yok, telefon olsa bile. Dolayısıyla bu sınırlıydı ama şu an itibaren iş yerindeyken film izleyebildiğiniz evdeyken iş yapabildiğiniz içi içe geçmiş bir durum var. İş yerindeyken de işte sallıyorum eğer gerçekten bu kadar rahatsanız film izleyebildiğiniz, evdeyken de iş yapabildiğiniz böyle iç içe geçmiş bir tablo var. Belki sadece bu uzaktan çalışmayla ilgili değil, yeni dünya normuyla ilgili. Ve bu yeni dünya normu sadece evden çalışma meselesi ve covid olduğunda biraz da hızlanmış oldu. Yoksa işin kendisi yeni değil belki.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Yani iş dışında da goy goy diyelim yani muhabbetimiz olurdu. İşleri doğrudan yazardık, konuşurduk. İşleri konuşmadan önce hal hatır nasıl gidiyor onları konuştuğumuz. Ondan sonra işleri de taahhüt ettiğimiz gerek Zoom üzerinden, gerek teams üzerinden, gerekse WhatsApp üzerinden bir ilişki akışımız vardı. Ama sadece dediğim gibi evden çalışma esnasında değil o öncesinde de zaten mevcuttu.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

İşe geldiğinizde servis ile ortalama İstanbul'da 45 dakika /1 saat geliş, ortalama 45 dakika/ 1 saat gidiş olduğunu düşündüğümde uzaktan çalışmada bu sadece 5-10 dakikalık meseledelerdi. Benim motivasyonumla ilgili ve personel

motivasyonu ilgili dediğim şey şu. Dedim ki ben yüz yüze çalışmayı daha çok severim. Evde şey yapmaya böyle hani iş yerinde çalışmayı daha konforlu buluyorum bu anlamda.

Ekibin konsantresi şöyle ilk etapta ilk bir hafta 10 gün yani biraz time frame'i bölmek lazım oradan ilk bir hafta 10 gün evde çalışmakta motive olan sonraki işte belki 10-15 gün bir ay arası evde çalışmak mı iyi, işte çalışmak mı iyi tartışılır sonraki bir ayda da aslında işte çalışmakta iyi birbirimizi görüyorduk diyen Ya bu işin ideali hibrit iyi gider diyen genel akım iş gücünün. Tabii ki şeye göre değişir bu. Evet. Ama genel ekibin genelinde şöyle bir yaklaşım var. Ya full evden olmuyor arkadaş. Çünkü ekibi görmemiz lazım. Full işten de olmuyor. Şundan dolayı arada flexibilitate lazım. İşte ben mesela doktora randevu aldıysam, doktora gideceksen ya da devlet dairesine gideceksen saat atıyorum 11 de. O gün evde kalayım, gideyim, geleyim evde çalışayım gibi böyle bir psikoloji var. Dolayısıyla ben IK tarafında bir problem görmedim. Performans tarafında istediğim performans aldım. Ama bu kısa genel çalışma motivasyonu ile ilgili, zamana göre değişen bir farklılaşma gördüm. İlk başlarda daha pozitif bakan, sonrasında nötre dönen ve sonrasında da aslında işe de gitmek lazım diyen personel bakış açısı gördüm. Ben performans arttırmak için ne yaptım? Ben performans arttırmak için dediğim gibi zaten ekipte sürekli görüşmeye çalışıyorum. İş öncesi ne yapıyorsunuz, ne ediyorsunuz, sohbet. Ondan sonra ne yapabiliriz? Bunlara odaklandım. Genel itibariyle böyle. Biraz çalışılan zamanla ilgiliydi. Çünkü research'ı her daim yapabiliyordunuz ama Project management'a her zaman yapamıyorsunuz.

İlgili ekiplerin de çalıştığı saatlerde yapıyorsunuz. Onların da performansında aslında bir değişiklik bu anlamda olmadı. Ama şu oluyor, sadece çalışmaya çalıştıkları zaman farklılaşabilir. Dediğim gibi research, gece de çalışabilir. 12 ile 2 arasında çalışır. Ya da 10 ile sabah 6 arasında çalışır. Performans bakımından bence çok bir farklılık olmadı. Görece daha iyiye giden arkadaşları da daha iyi perform edenleri de gördüm. Daha negatife döneni de gördüm. Böyle bir trend de uzaktan çalışma performansı arttırır, uzaktan çalışma performansı düşürür diyebileceğim bir trend yok bence.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ekibe yeni katılan bu dönemde olmadı. Uzaktan çalışma tam anlamıyla pandeminin peak yaptığı dönemde tam oldu. Evden çalışmayı belli bir standarda getirmiş kurumların çalışanlar tarafından daha pozitif algıyla bakıldığını, maaşa ek olarak pozitiflik olarak algılandığını görüyorum. Maaşın yüzde 30 daha az almasına bile uzaktan çalışmada ok olduğunu görüyorum. İstanbul dışına çıkıp Anadolu'da çalışmayı zamanı evde geçirmenin daha verimli olacağını düşünüp avantaj sağlayacağını düşünüyor. Çerçevesi çizilmiş kurumlarda pozitif bir hak olarak görülüyor.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Enflasyonist ortam belli bir orta ya da vasatı götürebilmek için gelir artmasa uzaktan çalışıp civar illerde kirayı daha az vermek giderden hayat standardını yükseltirim diyenler oldu. Belli noktada yüz yüze gelmesi gerektiğini insanların düşünüyor. Kameralar bile açılmıyor bazı toplantılarda. Hadi belli bir noktada bir araya gelmiş daha önceden işini kurmuş birbirini tanıyan tecrübeli kişilerden bu yönetebilir oluyordu. Ama pek bir yeni insanlar katıldığında asıl buraları yönetmek mesele. Codes of conduct nasıl birbirimize davranacağımız know how transferi yanyana yapılabilir uzaktan bunu sağlamak zor. İş yerlerinde kaynaştıracak iş içi ya da dışı toplantıların yapılması gerekiyor.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Baba 5 gün çalışıyorsun sadece 2 gün tatil yapıyorsun baba bu çok saçma dedi 7 yaşındaki oğlum. Sosyo ekonomik dönüşüm artık anne baba çalışabilir algısı var artık. Çalışma saatlerini tartışıldığı bir dönemdeyiz. Belçika 5 günden 4 güne ya da esnek çalışma saatlerini tartışıyoruz. Bunu leverage eden pandemi dönemi

oldu, bunun evrileceğini ve dönüşeceğini düşünüyorum. Uzaktan çalışma, evden çalışma, çalışma saatlerinin adının atılması, bunlar da bir yere gideceğini ve belli noktalardan sonra bu olduktan sonra da özellikle teknoloji dünyasında bir yere bağlı olarak çalışmaktan ziyade belki bir yere bağlı çalışırken, freelance gibi çalışmaların olması plus aslında şirketi olmayan ama birkaç yere birden birlikte servisini verebilecek, hizmet verebilecek bir yapının kişilerin oluşabileceğini düşünüyorum. Ve bunun aslında ilk emareleri de olmaya başladı. Dolayısıyla özeti özet olarak bence bundan sonrası devam edecek hız kesilebilir. Ama bu geçici değil, kalıcı bir trend bence.

FIN#7

1) Yaşınız?

35

2) Medeni Durumunuz?

Bekar

3) Varsa çocuk sayısı

yok

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 12 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Aslında pandemi öncesinde bizim bankamızda esnek çalışma kod adını verdiğimiz bir projenin altyapısına başlamıştı ve üst yönetim tarafından da prensip olarak onay almıştık. Sene 2018 temellerini attığımız 2019'da üst yönetimden onay aldığımızı söyleyebilirim. Pandemi henüz Türkiye'ye gelmemişti. Daha doğrusu Çin'de dahil vaka görülmemişti. Pandemiden tamamen bağımsız olarak Banka'da zaman bağımsız ve mekân bağımsız bir çalışma modeli üzerinde çalışıyorduk. Altyapı olarak bakıyorduk. Genel

anlamda çalışanların kendi tercihlerine belli bir ölçüde bırakabildiğimiz bir model üzerinde çalışıyorduk. Yani örneğin sabah arzu eden çalışanlar 08:00 da başlayabilir, 09:00 da 10:00 da da. Aynı şekilde 08:00da başlayan 17:00da çıkabilir, 09:00 başlayan 18:00 da çıkabilir, 10:00da başlayan 19:00da çıkabilir. Böyle bir model vardı. Tabii burada saat 10:00 ile 16:00 arası değişmez zaman olarak bir takım kural koymuştuk. Bu zaman esnetme modelimizdi, bir de mekan esnetme modelimiz vardı. Bu da evden çalışma adını vermediğimiz ama ofise gelmeden çalışabilecekleri belki örneğin Tuzla'da ikamet eden bir çalışanımızın genel müdürlüğe gelmesine gerek kalmadan kendi mahallesindeki bir şubede, örnek Tuzla şubesinde çalışabileceği, Tuzla şubesindeki bir masaya oturabileceği, kendi işlerini sisteme bağlanarak yapabileceği bir model üzerinde çalışıyorduk. Bunun prensip olarak da onayını almıştık üst yönetimden. Ve diğer alternatif, şubeye de gelmeden, yani kendisine yakın şubeye de gelmeden, Laptop ile çalışabileceği ancak pandemi öncesinde birçok bankanın bilgi güvenliği politikası gereği uzak masaüstü bağlantısı konusunda ciddi bir politika ve uyuması gereken prosedürle karşı karşıyaydı o dönemde. Dolayısıyla bir sonraki fazlalarda bu VPN erişim iznini birazcık daha büyütebileceğimiz bir yol planımız vardı. Pandemi öncesinde de uzaktan çalışma modeline aslında geçmiştik. Esnek çalışma modelini lanse etmiştik. Kuruma duyurmuştuk. Pandemi dönemimin ilk günü açıkçası son derece akıcı bir şekilde uzaktan çalışmaya, öncesindeki çalışmalarımız neticesinde adapte olduğumuzu söyleyebilirim. Tek yapmamız gereken şey, IT ekiplerinin ihtiyaç sahiplerine laptop, ekran, klavye, maos gibi cihaz temin etmesini sağlamak oldu ve VPN izinlerini vermemiz oldu. Ancak kurumun kültürü uzaktan çalışmaya aslında en azından niyet olarak ve belli söylemler olarak bu modele adapteydi. Pandemi başından itibaren de, sorunsuz bir şekilde teknik aksaklıkları bir tarafa bırakıyorum. Laptop'u güncelleme ister, teknik aksaklıkları bir tarafa bırakıyorum. Ancak uzaktan çalışma modeli pandemi de başarılı bir şekildeydi. Pandemi bu hani normalleşme döneminde de uzaktan çalışma modelimiz pandemi öncesine geri döndü. Talep eden çalışanlar, gene mekân bağımsız çalışabildiler. Tabii ki bunu yöneticilerinin, müdürlerinin onayına gönderdiler. Ben haftanın iki günü, işte şu günler evden çalışacağım şekilde sistem üzerinden taleplerini yaptılar. Ve mümkün mertebede bu politika yöneticiler ve müdürler tarafından, zaten bir şirket politikası olduğu için, İK

politikası olduğu için personelin uzaktan çalışma taleplerine mümkün olduğunca olumlu bir dönüş yapmak yönündeydi. Dolayısıyla uzaktan çalışmaya banka pandemi sonrasında da esnek bir şekilde devam edebiliyor. Esnek bir şekilde derken belli bir gün sayısı yok tamamen çalışanın inisiyatifinde. Kaç gün evden çalışılacağı haftanın iki günü olarak belirli bir süremiz var. Haftanın iki günü bu pandemiden önce de böyleydi. Haftanın iki gününü uzaktan çalışma taleplerini yapabiliyor arkadaşlarımız. Ancak bu genel kural tercihe bağlı 5 gün ofise de gelebilir veya özel bir durumu varsa bunu yöneticisiyle müdürüyle tabii ki görüşür ve özel durumlar için de bu teknik alt yapı zaten imkân sağladığı için duruma göre. Bunun örnekleri bizim departmanlarda yaşanmıştır. Örneğin 1 özel bir sebep sağlık olabilir, ailevi bir durum olabilir gibi gibi. Bununla ilgili mümkün mertebe çalışanın çalışma deneyimine en uygun olacak şekilde esnemeyi açıkçası bir şirket politikası olarak gördüğümüzü söyleyebilirim.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

O dönem benim sorumluluk alanım robotik sürüş otomasyonuydu. Yani işin doğası gereği zaten yazılım robotlarıyla beraber çalışıyoruz. Yani yazılım robot dediğimiz şey zaten bir operasyonel bir işi. Bir yazılım robota öğretmek. Ve robotu kurarak onun çalışılmasını sağlamaktı. Bizim ekibimizde 15 tane robot vardı. 3 tane de robot developer vardı. Yani robotu kuran, robotları yöneten teknik arkadaşlarım vardı. Dolayısıyla aslında uzaktan çalışmaya, yani pandeminin başından itibaren özyeterlik seviyesinde, işi yapma anlamında, işi kendi ofiste nasıl yapılabiliyorsa, ekibiyle beraber nasıl yapılabiliyorsa her türlü teknik anlamda kendi de yapabilir vaziyetteydi. Özyeterlik seviyesinde kesinlikle bir geriye düşme olmadı. Ancak ileriye doğru da kesinlikle bir ilerleme gözlemlemediğimi söyleyebilirim. Yani ofis ortamında, elbette aynı

işle meşgul bir takım, bir arada o işi geliştirme yönelik bir takım fikir alışverişleri yapabiliyorsa, bazı konularda beyin fırtınası yapabiliyorsa, tartışabiliyorsa, bu işi daha ileriye götürmek için bir takım yeni formüller bulabilir. Bu zaten işi yapan kişilerin, iş geliştirme kaslarının orada departmanın kültürü gereği beklenen bir şeydir. Ancak insanlar, ben dahil uzaktan çalışmaya geçtiğimiz, biraz öz yeterliğimiz cepten yediğimizi söyleyebilirim. Ama o bizi hakikaten çok uzun bir süre götürdü. Ancak bu cepten yeme konusu, ben o dönem ekip sorumluluğum olduğu için ilk açıkçası endişem buydu. İşler yapılabilir uzaktan, teknik anlamda hiçbir sıkıntı yok. Pekala yapılabilir. Ancak ekibin bu bahsettiğin özyeterlik seviyesinde, özellikle kendini geliştirme, update etme, yeni işleri nasıl yapabilecekleri konusunda en büyük endişem açıkçası kendi sorumluluğumu hissettiğimi biliyorum. Arkadaşların motivasyonel unsurlarıyla onları demotive eden, geriye çeken veya konfor alanına iyice bağlayan birtakım psikolojik faktörler olduğunu söyleyebilirim. Dolayısıyla burada ekibi Teams üzerinden görüşme veya ERP üzerinden iş atama onları yerine getirebilme konusunda hiçbir sıkıntı yoktu. Ancak onların geriye düşmemeleri için ekiple kurulan duygusal bağ kuvvetlendirmek anlamında açıkçası yöneticilere çok fazla iş düştüğünü söyleyebilirim. Yöneticinin rolünü açıkçası çalışanlarıyla ekip bağı, takım ruhunu nasıl yaşatabileceği üzerinde rolünün çok arttığını ve daha önce şahit olmadığı seviye ile karşı karşıya kaldığını söyleyebilirim. Benim özelimde yaşanmadığını biliyorum. Ancak farklı sektörlerden, farklı yöneticilerle de ki abimle de aynı yerde çalışıyordum. Abim, İK sektöründe. Bir şirketin İK departmanında görevli. O da evde ayrı odada çalışıyordu. Açıkçası kendisiyle de tam olarak bu konuda kendi düşüncelerimizi, o anki hissiyatlarımızı paylaştığımızı söyleyebilirim.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Şahsen böyle bir dengeyi sağlamakta zorlandığımı söyleyemeyeceğim Evden çıkamıyorduk zaten. Önceki tecrübemde de home office çalışmaya aşınaydım.

Ancak genel gözlemimi söyleyebilirim. Açıkçası yaşanan tecrübeler çok oldu. Çünkü, bahsettiğiniz gibi aile ortamı o güne kadar iş yapma üzerine kurulmuş bir ortamı ifade etmiyor. Çalışma masası dahi olmayan arkadaşlarımız vardı. Sandalyesi uygun olmayan arkadaşlarımız vardı. İnternet bağlantısı iyi olmayan arkadaşlarımız vardı. Hanedeki diğer yaşayan aile üyeleri veya diğer hane halkının çalışma hayatına çalışanın hayatına açıkçası gereken hassasiyeti gösterememesine şahit olduk. Pek tabii mesai bitince de aramalara, mesajlara maruz kalan çok çalışma arkadaşı oldu. Yani zaten evdeyiz. Mesai 18:00da bitiyorsa 19:00 de devam edenleri gördük. Ama aynı şekilde sabah 9:00 'da mesaiye başlamamayı da gördük. Ve her ne kadar başlıyor gibi görünse dahi, işte Skype durumlarından veya bilgisayar başında aktif olduğu görünen yeşil imge olsa dahi aslında fizikten bilgisayar başında ancak tabi ki henüz mod olarak tam iş moduna giremediğini gördük. Dolayısıyla burada bu dengenin her çalışanın bulunduğu ev ortamı ve ev ortamını etkileyen faktörler, çocuğu olanlar, yaşlısı olanlar, ev işleriyle uğraşanlar, kapısı çalanlar, telefonu çalanlar gibi çok fazla dikkat dağıtıcı unsuru olduğunu gördük açıkçası.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

WhatsApp gruplarımız zaten vardı eskiden ama benim o dönemki ekip arkadaşlarımın açısını o güne kadar hiç bakmadığım şekilde özel hayatlarına baktım. Özellikle bakmam gerektiğini hissettim. Çünkü işi yapan bu bahsettiğim yazılımları kuran arkadaşlar birer insan. Her ne kadar robot kuruyor olsalar bile insanlar. Pandemi birçok insanda fiziksel ve psikolojik olarak tahribatlar yarattı. Bunu da biliyoruz. O yüzden ekip arkadaşlarımın özellikle evlerindeki ortamı gözlemlemeye çalıştım. Onlarla mümkün mertebe sanal ortamda da olsa görüntülü görüşmeyle aslında hep beraberiz hissiyatı verelim istedim. Bu en basiti WhatsApp'ta görüntülü grup araması şeklinde oldu. Bizim arkadaşların internet kapasitelerini arttırdık ve görüntülü görüşmeyle açıkçası sürekli olarak hani birbirimize aynı mekândayız hissi vermeye çalıştık. Ve burada sadece iş üzerinde bir team toplantısı, başı sonu belli olan bir toplantı şeklinde değil. Zaten bir gün içinde nasıl aynı ofiste birbirimize hemen seslenebilecek kadar yakın mesafedeysek biz de bunun çalışma ortamımızda.

Yani telefonlarımızı şöyle bir telefon platformunun üzerine koyup sürekli açtık birbirimize ve sürekli görüyorduk çalışırken daha. İnsanlar oyun oynarken Twitch platformları vesaire vardır. Hem oyun oynar hem mikrofonla hemen konuşabilir, kamerası açık olabilir, sosyalleşir yani oyun oynarken. E-Game sektöründe örneğin. Bu o dönem ekip içi açıkçası üzerine vazife bildiğim sorumluluklardan biriydi yani. O çalışırken işi gereği götürmemek adına ihtiyaç duyulan sosyalleşmenin elimizdeki teknolojik imkanlarla, internet bağlanımcısıyla, cihazlarımızla, kameralarımızla birbirimizin her an yanında olduğu ve iş yaparken de şakalaştığımız, belki özel durum işte kahve almaya gidiyorum demek bile bir, açıkçası kişinin yalnız olmadığını hissettiren bir motive edici unsur olduğunu söyleyebilirim. Çünkü benim arkadaşlarım genelde yalnız yaşıyorlar ve bekarlardı aileleri uzaktalardı. Dolayısıyla açığı motivasyonu doğrudan etkileyen, bu motivasyonel unsurların üzerine çok yoğunlaşmamız gerektiğini hakikaten 7/24 hissettim. Pandemi döneminde tabii ki pandeminin hasarlarının da daha yakından hissedildiği malumunuzdur. Tereddütlerimiz vardı, sipariş alırken bile hijyen takıntımız vardı gibi gibi. Bilmediğimiz bir dönemdeydik. Dolayısıyla bu arkadaşların özel durumlarıyla ilgilenmek o güne kadar hiçbirimize şahit olmadığı derece öne kazanmıştı. Çünkü doğrudan performansı etkiliyordu.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Performansın düşmemesiyle ve ileriye gitmesi üründe. Şuna da şahit olduk. Açıkçası pandemide sadece iş yaparken değil, iş sonrasında da görüşmelerimiz, telefonla görüşmelerimiz, online toplantılarımız, birtakım ritüellerimiz vardı. Kahve sohbetleri de yapıyorduk. Sadece görüntülü görüşmeyle, iş değil bazen kahve de içiyorduk karşılıklı olarak. Dolayısıyla bu motivasyonun performansı arttırdığını pekâlâ söyleyebilirim. Bunun da rakamlara dayalı olarak söylüyorum. Çünkü aynı işleri ofis ortamında yaparken ki harcadığımız zaman,

ihtiyaç duyduğumuz kapsam gereklikleri pandemi döneminde daha verimli şekilde yerine getirdiğimizi söyleyebilirim. Ancak bu işin doğasıyla ilgili. Pandemi henüz sona ermeden görev değişikliği yaşandı benim üzerimde. Ve kurumsal iletişim marka yönetimi gibi bir departmana geldim. O yüzden, bu pandemi uzaktan çalışma, yazılımla ilgili bir iş yaparken çok farklı dinamikleri beraberinde getirdi. Ancak biraz daha görsel tasarım, metin yazmak, belli fikirleri projelendirmek ve o projeleri beyin fırtınası ile daha ileri taşımak veya yönetime sunmak gibi konularda açıkçası uzaktan çalışmanın verimi düşürttüğünü de bu iş özelliğinde söyleyebilirim. Yani şimdiki ekibimizde mesela bu pandemi sonrası dönemde bunun pandemi bittiği anlamında söylemiyorum. Hâlâ daha uzaktan çalışma bizim zaten pandemi öncesinde de vardı. Pandeminin komple hayatımızdan çıkmadığı da bir gerçek vakalardan kaynaklı. Ama malumunuz artık tedbirler, önlemler, uzaktan çalışmanın pandemiyle bağı birazcık kesildiğini gözlemliyorum açıkçası. Bir veri yok elimde ama öyle gözlemliyorum. Bu dönemde uzaktan çalışmanın açıkçası handikaplarının daha fazla olduğunu şahsen söyleyebilirim. Elbette çalışanları adına çok büyük avantajları var. Ama bunu çalışanın kendi hayatının düzenini kurmak anlamında kendi inisiyatifine bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Yani uzaktan çalışma veya ofisten çalışmanın açıkçası çalışma kültürümüz anlamında artık bir dayatma olamayacağı kanaatindeyim, kişilerin kendi tercihi bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Tabi ki burada yöneticilerin şöyle bir vazifesi oluyor. Her ne kadar çalışanların hayatını kolaylaştırabilecek uzaktan çalışma düzenini destekliyor olsak dahi performansın ve verimliliğinden olumsuz etkilenmemesizliği konusunda emin olmamız gerekiyor. Dolayısıyla bu bir denge meselesi. O yüzden bundan yöneticilerin bu uzaktan çalışma faktörünü de kendi performans denklemlerinde ayrı bir değişken olarak göz önünde bulundurmaları gerektiğini düşünüyorum.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Evet açıkçası pandemi döneminde tamamen online görüştüğümüz, online işe aldığımız veya online şekilde yollarımızı ayırdığımız bir çalışma arkadaşımız olmadı. Dolayısıyla bu soruyu doğrudan bir tecrübeli yanıt veremeyeceğim.

Çünkü yaşamadım. Ama genel anlamda uzaktan çalışma düzeninin bir denge unsuru olduğunu düşünüyorum. Şayet bir çalışan, ki hepimizin inişleri çıkışları var, hepimizin iş ve özel hayat dengesini tutturmamız gereken bir düzen içinde yaşıyoruz. Hepimizin aile durumu farklı, hepimizin hane durumu farklı. Herkes aynı şekilde bakmıyor özel hayatında veya iş hayatında. Öyle bir conflicten asla bahsedemeyiz. Dolayısıyla burada bazı durumlarda ve bazı kişilerin üzerinde uzaktan çalışmak örgütsel bağlılığı arttırabiliyorken, bazı kişilerin tercihlerine göre ofis ortamında bulunmak örgütsel bağlılığı arttırabiliyor. Takım ruhunu desteklemek istiyorsak, takımın bizzat fiziken bir arada bulunması gerektiğini bekleyen arkadaşlar da var. Ama bunun bir dayatmayla, sadece takım ruhunu, örgütsel bağlılığımızı arttıracakız amacıyla, bütün insanları ofise toplamakta veya bir ofis dışı etkinliğe çağırmakta, bir görev addetmekte ne kadar aslında nispeten daha artık modası geçmiş bir yönetim anlayışıysa, bu saatten sonra da örgütsel bağlılığı amaç ediniyorsa Elimizdeki her tür teknolojinin, elimizdeki her tür imkanın, elimizdeki her tür esnekliğin çalışanlara sağlanması gerekiyor ki örgütsel bağlılığın üzerine bir şeyler inşa edebilirim. Yani bu bir imkandır, bu bir ehliyettir uzaktan çalışmak, mekân bağımsız çalışmak ve ofiste de çalışabiliyor olmak bir ehliyettir. Ofiste gelebilirsiniz, kimlik kartım açar. Uzaktan çalışma veya ofisten çalışma da bence duruma, zamana ve kişiye göre o dönemki iş temposuna göre değişen bir şeydir. Yani çok yoğun dönemlerden geçtiğimizi biliyorum, kurumsal iletişim olarak. Uzaktan çalışmayı yapmasını arzu ettiğini biliyorum ama öyle bir iş var ki, orada artık bir önemli bir etkinliğe imza atacağız dolayısıyla oradaki arkadaşlarım o işin verdiği motivasyon ofise getirmeyi birazcık teşvik ediyor. Dolayısıyla örgüt sahiplik öyle artıyor. Ama belli iş temposunun görece daha az olduğu durumlarda da kişilerin, örneğin akşam saatinde bir randevu, bilet aldığı bir organizasyon vardır, bir aktiviteye katılacaktır, bir ailesine bir söz vardır veya özel bir durum vardır, bu çalışmaya verilen açıkçası güzel bir imkan, güzel bir ehliyet, güzel bir çek olduğunu düşünüyorum. Bu açık çekin açıkçası. Ben daha hani departman yöneticilerinin sorumluluğunda belli esnekliklerle çalışanlara verilmesi, bunların son durumda da aslında hem çalışanların, organizasyonuna bağlı hem de organizasyonların daha sağlıklı, daha değerli yapılar haline dönmesi için güzel bir araç olduğunu düşünüyorum.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Yani dediğim gibi, komple uzaktan çalışmaya geçtik veya uzaktan çalışmaya komple hayatımızdan kaldırdık gibi bir durum yok bence, yani soru öyle başladığı için bence diye ifade ediyorum, açıkçası bu saatten sonra tüm iş dünyasının çalışma hayatında bulunan herkes tarafından artık o kavşağı geçtiğimizi düşünüyorum. Ya bu saatten sonra uzaktan çalışma yoktur. Veya bu saatten sonra ofisten çalışma yoktur. Bu saatten sonra kesinlikle hibrid olacağız gibi bir anlayış kavşağını geçtiğini düşünüyorum. Dediğim gibi bu saatten sonra organizasyonun kendine göre doğruları vardır. Kendine göre hedefleri, stratejileri, kültürü. Bu kültürü bir hani topluluk yapan o bireylerin kişisel tercihleri vardır. Dolayısıyla bunlar hani peşinen artık uzaktan çalışma vardır. Uzaktan çalışacağız veya uzaktan çalışma yoktur ofisten çalışacağız gibi keskin bir ayrım bence yok. Ama bu çok güzel bir deneyim oldu hepimiz için. Bundan sonra da devam etmesi gerektiğini düşünüyorum. Ancak şunun da altını çizeyim. Kurumda pandemi öncesinde de esnek çalışma modellerinin çalışmalarında bizzat görevli bir çalışanın ben. Bu projelerin altyapısını kurmak üzerine çalışmaları olan bir çalışandım. Bu bakış açısıyla söylüyorum bunu. Bu pandemiden bağımsız olarak söylüyorum bunları. Ama teknik olarak bir insanın, servisi kaçıran arkadaşlarıma, servisi kaçıyorlar ve çok uzaktan geliyor gelmeseydin veya gelme diyorum. Veya çok yağmur yağacak, akşam uyarı var atıyorum. İstanbul'da sarı kod, turuncu kod vesaire var eve dönüşler zor olur, arzu eden arkadaşlar evden çalışabilir, demek bana daha doğru geliyor. Ki bu şartlara göre hareket edebilme, şartlara göre karar alabilme, şartlara göre esneklik sağlayabilme, bir anda böyle önümüzde pandemi gibi kocaman bir belirsiz bir süreç gördükten sonra, bu saatten sonra her türlü belirsizliğe, her türlü değişen

şartlara uyumlu olmamız gerekiyor. Bunun için de uzaktan çalışma modeli pekala her zaman baş ucumuzda bulunması gereken bir şey olarak görüyorum yani.

FIN#8

1) Yaşınız?

42

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 19 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Tam kapanma olduğu dönemde herkes eve gitti ama onun haricinde belli sayıda arkadaş muhakkak burada oldu. Hatta zaman zaman bunu dönüşümlü uyguladık. Arkadaşların bir kısmı belli süre bu bir hafta burada, diğeri bir hafta burada şeklinde, gruplar halinde çalıştık. Hani o şekilde süreci yürüttük. Öncelikli olarak asgari seviyede arkadaşlarımı buraya getirmeye çalıştık. Pandemi sürecini böyle yönettik. Şu an ancak belli, yani çok nadiren çoğunlukla buradan çalışıyoruz çünkü başka sıkıntıları var ilerleyen sorularda konuşacağız herhalde onları. Biz müdürlük olarak ofis çalışmasını birinci derece öncelikli olarak kullanıyoruz. Evden çalışmayı çok nadir kullanıyoruz.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları

hallededibildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Uzaktan bağlantıyla ilgili herhangi birşey sistemsal arızalar dışında bir problem yaşamadık. Teknik bir problem olduğunda kimse bağlanamıyor zaten onun haricinde genel olarak daha doğrusu bana yansıyan herhangi bir problem de olmadı. Ben de bir sorun yaşamadım. Yani kendi ekibimizle de teams üzerinden toplantılar yaptık. Hani o konudaki etkinlikler noktasında da çok bir sıkıntımız yok arkadaşlar o konudaki şeyleri halledabiliyorlar. Önceden öz yeterlilik konusuna gelince biz zaten işlemlerimizin çoğunluğu, büyük bir çoğunluğunu diyelim, dijitalden, bilgisayar üzerinden yapıyoruz. Eğer bize ulaşan bir konu varsa, onunla ilgili mevzuat araştırması veya başka bir şey yapılacaksa da bütün bunları yine bir PC'ye bağlı olarak web üzerinden yapıyoruz. Dolayısıyla hani orada dijital yetkinlik öne çıkıyor. Onun haricinde zaten yaptığımız işlerde de dokümanın zaten bizim müdürlüğümüz finans, muhasebe finans müdürlüğü, muhasebe olduğu için en nihayetinde bir şeyin bir dokümana bağlı olması gerekiyor.

Görselleri üzerinden gerekli kontrolleri sağlayarak süreci yürütmeye çalıştık arkadaşlarımız. Karşılıklı müzakere edilmesi gereken işler geldiğinde de teams üzerinden motor görüşmeleri yapıp o tür konuları da çözdük.

Bir sorun oldu mu çok öyle bir sıkıntı da yaşamadık.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Benim çocuklarım zaten büyük bir tanesi üniversite 1. sınıfa gidiyor.

Diğeri lise 1'e başladı. O konuda ciddi bir sorun yaşamadım. Mesai saatlerine ben kendi karakterim gereği de katı şekilde riayet ederim. Hem evde hem burada. Dokuzda bilgisayarımı açarım 18:00 da kapatırım. Öğle arası aynı şekilde kapatırım. Yani o yönüyle ben bir sorun yaşamadım. Arkadaşlardan da bana yansıyan bir şey olmadı ama şunları biz de yaşadık tabii ki. Arkadaşlar

evde hazır bilgisayarın başındayken bazı işte mesailere yarım saat bir saat uzatarak tamamladıklarını gördük. Bir arkadaşın küçük çocuğu var. Yani müdürlük olarak da bizde bir tane bayan arkadaş var onun da çocuğu yok. Dolayısıyla hani anneyle ilgili dediğiniz tarz bir durumda hani yaşanmadı. Arkadaşın da çocuğu olursa bu tarz durumları belki olup yaşayabilirdi. Uzaktan çalışma dediğim gibi biraz da konfor alanı sürüyor insanlara işleri yapma noktasında. Ben açıkçası ekibime o konuda çok şey yapmadım. Daha ziyade çalışmamaları yönünde telkinde bulundum. Ama çalıştıkları da oldu. Amaçları daha çok çalıştığını göstermekten ziyade hani işte ay sonu var, yoğunluk var, evrakları hemen bitirelim ki ay sonunu rahatlatalım tarzında bir yaklaşım şekliydi. Yani zaten şöyle bir şey var. Birçok şey dijitalden bilgisayar üzerinden yapıldığı için en azından çıktıları görme imkânı vardı. Bende o süreçte işleri bitirilme şeklini de sistem üzerinden takip ettim. Kontrol zor mu? Doğru, kesinlikle zor zaten. O yüzden pandemi, yasakları kalkar kalkmaz ofise döndük.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Whatsapp gruplarımız var. Zaten ben çok müdahil olmuyorum arkadaşlarımın iş yapış şekline. Kendileri işlerini yürütüyorlar. Onlar bir şeye takıldıklarında bana ulaştılar. Beni telefonun sürekli aktif bir şekilde açıp her zaman aradıklarında ulaşırlar. O yüzden iletişim programı iletişim kazası da yaşamadık. Bilgi birikimi yüksek ve yetkinliği olan rutinlerini gerçekleştiren arkadaşlar.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Materyal açısından evden bağlanacakları laptop veya ekranlara thin client dediğimiz ara bağlantı cihazları verildi bu monitörlerin arkasına monte edildi

ve bağlantı problemlerini bu şekilde çözdük. İnternet desteği vs sağlanmadı. Ekipten arkadaşların evden çalışmada %100 olumlulardı ben hariç. servisi kullanmama noktasında memnundular. iş kaybı hissetmediler norm kadro sayıda çalışan departmanda yer alıyordu. kaygısız problemsiz performans sağlandı. Bizim tek sıkıntımız fiziki dökümanların teslimi konusunda nöbet sistemi yaptık, masalarımıza bırakmalarını söyledik. Çok şey dijitalde artık, bizim müdürlüğümüzde dijitalleşmeye ayak uydurmuş halde, onay süreçleri de komple dijital ortamda.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Kadroda bir değişiklik olmadı sadece yılbaşında bir arkadaşımız ayrıldı onun dışında bir değişiklik olmadı. Uzaktan çalışmanın aidiyet açısından pozitif katkı sağlayacağını düşünüyorum ama bu süreklilik değil de hibrit model olması gerektiğini düşünüyorum. Karşılıklı fiziksel etkileşimin de muhakkak etkisi olduğunu düşünüyorum, işi öğrenme noktasında da jest ve mimiklerinin de karşılıklı görünmesinin önemli olduğunu düşünüyorum.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Herhangi bir etkinlik yapmadık.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Sektör bazında etkilerinin farklılaşacağını düşünüyorum. Hatta sektör içerisinde birim bazlı da değişebilir, IT sektörü kolay ama Hizmet sektörü zor hatta imkansız olan birimler var. Bazı sektörler için sürekliliğinin olacağını ve hatta teşvik edileceğini düşünüyorum. Muhasebe birimindekilerin fiziki olarak, mali müşavirler aktif olarak müşterileri ile temas halindeydiler. Vergi gelirlerinin

sağlıklı tahsili noktasında efor harcanıyor, Muhasebe birimi de kurumsal hali bu durumun. O yüzden muhasebe için sınırlı uzaktan çalışma modeli olacağını düşünüyorum.

FIN#9

1) Yaşınız?

43

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Doktora

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 20 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Uzaktan çalışma modeline geçtik pandemi döneminde. Hatta bir miktar şu an devam ediyor aynı model. Ama ben sadece tam kapatma dönemlerinde uzaktan çalıştım. Diğer zamanların tamamında bankadan çalıştım. Yani toplam evden çalıştığım süre bir ayı geçmemiştir. Bir ay kadar.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Yani biz ilk bu pandemi ve kısıtlama dönemleri başladığı zaman banka olarak hızlı bir şekilde zaten uzaktan çalışmaya geçtik. Yani belki birkaç gün içinde uzaktan çalışma modelini uygulamaya başladık. Hem personelin tamamı üniversite mezunu, birçoğu da yüksek lisans mezunu. Yani hani yetkinlikler bayağı gelişmiş. O yüzden evden çalışmada, online toplantılarda, kendilerinin dijital yetkinliklerinde herhangi bir sorun yaşamadık. Yani sisteme girişte ilk başlarda tektük sıkıntılar oldu ama bu şeyle ilgili, yani sistemin hazır olmamasıyla ilgili ya da işte ne derler ya mesela aynı anda 2000 kişi bağlanmaya çalıştığı zaman atıyorum sistem bu ağırlığı kaldırmadığı zamanlar oldu ama onlar da hani çok kısa sürelerde belki bir günü bile bulmadan çözüldü.

Aslında bizim yaptığımız iş eğitim, kariyer yönetimi ve performans. Bu işlerin tamamı, yani baktığınız zaman, işin muhteviyatına baktığınız zaman evden yapılabilecek işler, yani buradaki personel evden de çalışırken, buradan da çalışırken iş anlamında aynı şekilde çalışıyor. Orada problem olmuyor. Evin getirdiği bazı belki olumsuz durumlar olabilir. Mesela bende ne vardı? İki çocuk olması işte tabii şey olarak düşünmeyin çalışmak zorunda vesaire diye düşünmüyor. Sürekli ilgi bekliyor. Biraz ondan dolayı zorlanabiliyorsunuz. Ne bileyim hani belki kadınlarda daha fazla küçük çocukla uğraşıldığı zaman. Ya böyle problemler oluyor. Diğer bir şey yani işle ilgili direkt bir sıkıntı yok da. Yani bizim taraf aslında çok etkileşimli. Yani hani eğitim planlıyorsunuz. Ne bileyim biri kariyeriyle ilgili sorun yaşıyor olağan görüşüyorsunuz. Bazen bu görüşmeleri yüzyüze yapmak daha iyi oluyor. Teamsten de oluyor ama bazen yüzyüze yapmak daha iyi oluyor. Ya da performansla ilgili toplantı yapıyorsunuz. Ya bunların hepsi teknik olarak teamsten de olabiliyor. Ama bende ki hissiyat olarak söylüyorum bunu sadece. Ya belki yaşımdan kaynaklanıyordur. Yani daha genç insanlar daha şey düşünüyor olabilir burada hani dijitalden de aynı şekilde çalışıyoruz diye. Ama ben biraz daha, ya aynı toplantıyı yüz yüze yaptığımız zaman biraz daha verim aldığımızı düşünüyorum.

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Ya ekibimde 13 kişi var. Bunlardan iki kişi bekar. Diğerleri evli. On bir kişi evli. Evli olanların hepsinin çocuğu var. Mesela Teams'ten eğitim veriyorsunuz. O eğitim esnasında birinin çocuğu gelip herhangi bir talepte bulunabiliyor. Ekranla oynamak istiyor, bilgisayarla oynamak istiyor. Bunlar çok doğal. Karşılaşıyoruz böyle şeylerle. Ama bu işe zarar verecek seviye hiçbir zaman gelmedi. Şu oluyordu çok fazla hani onu söyleyeyim 9:00/18:00 mesai saatleri bizde yani evden olduğu zaman hani biraz daha erken başlayabiliyorsunuz sekiz buçuk gibi bazen de bunu hani bir zorunluluk gibi hissedebiliyorsunuz kendi kendinizi. Bir de yani mesai genelde 18:00 da bitmiyor evde olduğunuz zaman. Bundan sonra da bir miktar çalışmak zorunda hissediyorsunuz. 18:30dan sonra falan. Yani diğer bir husus da daha fazla çalışmayı gösteren şeyler mesela öğlen yemeği yani ne zaman olacak? Yani saati çok daha belirsizleşmeye başlıyor. Ya arada ben kalkayım kahve alayım falan dediğin zaman o süre uzayabiliyor. Böyle zararları olabiliyor. Şu an hibrit bir modelimiz var. Ne bileyim çocuğu olan bayanlar var. Hem benim birimde hem de bankamızda. Veli toplantısına katılacağım. Evden çalışsam olur mu? gibi sorular oluyor ve izin de veriliyor. Evden çalışılıyor. Zaten hani hibrit bir model olduğu için sadece bir sistemimiz var. Oradan evden çalışma talebi giriliyor. Benim olayıma düşüyor ve ben onaylıyorum. Yani aslında birçok açıdan faydalı çalışan için. Ama genel olarak biz şöyle bir şey yaptık. Yani evden çalışmada verimi nasıl arttırabiliriz gibi eğitim atadık tüm personele. Bu evden çalışmada toplantıya hazırlık yapma, iş takibini sağlamak, yöneticiler için ekibi organize etme, bu tarz şeyleri içeren bir eğitim videosuydu. Bunu tüm personelimize atadık ve bu eğitimi almalarını istedik.

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Şöyle söyleyeyim, özellikle ilk başlangıçta şöyle bir hissiyat oluştu tüm bence yöneticilerde. Bazılarını biraz bunu fazlalaştırmış da olabilir yani gereğinden fazla da yapmış olabilir. Sürekli böyle Teams'den toplantı yapalım. Teams'den, akşamları Teams'den toplantı yapalım. Ve sonra işte günün değerlendirmesini yapalım. Sabah Teams'den toplantı yaparak başlayalım. İlk başlatan bir iki hafta böyle gitti. Ben sadece bunun akşam tarafında özel bir durum varsa toplantı ayarlıyordum. Bir de pandemide gidişatı, ailede herhangi bir şey var mı bunları konuşuyordum. Ama sonra tamamen rutinde bıraktım. Sadece ihtiyaç olması durumunda direkt arkadaşlarımla, teams toplantısı yaparak ya da telefonla görüşerek ilerledim. Yani her gün hepsiyle konuşmaya dikkat ettim. Yani bu işle ilgili olmayabilir. Yani direkt işte kendi ne bileyim ruh halleriyle ilgili olabilir. Herhangi bir sorun olup olmadığını sormakla ilgili olabilir. Yani talep isteklerini sormakla ilgili olabilir ama her gün en azından hepsiyle konuşmaya çalıştım. Birkaç kişiyi pas geçmiş olabilirim. Öyle bir yöntem izledim.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Uzaktan çalışma zamanında direkt benim ya da çalışanların motivasyonunu ya da performansının olumsuz etkilenildiği düşünmüyorum. Hatta birçok açıdan olumlu da etkilenmiş olabilir. Biz bu süreci bir aslında eğitim fırsatı olarak değerlendirdik. Mesela şubelerimiz de belli bir süre kapanmak zorunda kaldı.

Yani şöyle düşünün, şubede 10 kişi var ama siz yarım getiriyorsunuz, 5 kişi getiriyorsunuz. Yani sadece işte önemli işlemleri yapabilsinler diye çünkü satış personeli zaten müşteri ziyaretlerine gitmiyor. Birçok kişi müşteri ziyaret için işte, portföylerini falan kabul etmediği için öyle bir ortamdı. Onlar da evden çalışmaya başladılar. İki kişi varsa bir kişi direkt şubede çalıştı. Onlarda dönüşüm vardı. Yani iki hafta biri geliyor, iki hafta biri geliyor tarzında.

Mesela bunu biz eğitim fırsatına dönüştürdük. Yani o dönemde tüm personeli, yani kişisel gelişim, excel ya da kendi işiyle ilgili operasyonel hususta dikkat edecek konular vesaire, kişiye işlemlerinde dikkat edecek hususlar ya da operasyonel eğitici gibi bir sürü eğitim verdik. Bu eğitimlerin bir kısmını bizim personelimiz, verdik. Bir kısmını da dışarıdan satın alıyoruz.

Önemli kısmı da kendi personelim veriyor. 13 kişi veriyor. Özellikle Excel, Power BI, Power Point eğitimleri olduğu zaman. Böyle olunca da zaten doğal olarak bir yoğunluk oluyor.

Yani iş anlamında yol olduğunuz zaman motivasyon seviyesi çok fazla düşmüyor. Yani boşlukta kalma duygusunu çok fazla hissetmiyorsunuz. Yani bizdeki kariyer sistemi şöyle, buradan direkt kariyere geçeyim, terfilerde falan herhangi bir problem evden çalışanların olmadı. Çünkü bizdeki kariyer sistemi çok standart bir terfi sistemimiz var.

Yani üvanlar belli. Yani kişilerin terfi etmesi için. Mesela uzman yardımcısından uzman olacak bir kişinin terfi edebilmesi için çok basit birkaç kriter var. Bunlardan biri işte performans maddesi minimum 3 seviyesinde olması. Yani diğeri de terfi sınavına girip sınavdan başarılı olması. Yani bunu yaptığı zaman zaten terfi ediyor. Yani evden çalışması ile arasında bir bağ yok bu terfiye durmanın. Bir husus var, yani yönetici terfilerinde direkt müdür görüşü aradığımız için hani belki şey olabilir, yönetici evden çalışıyor, müdürle arasında zaten hani bir bağ yok, uzun süredir evden çalıştığı için ya da yönetici adayın, müdür onu değerlendirmede, başkasını seçti. Yani böyle bir case bana gelmedi.

Olabilecek bir şey ama bana hiç böyle bir şey gelmedi. O yüzden bizim terfi ya da performans sistemimizde bir şey olmadı evden çalışmaya ile ilgili. Hatta şu an bankada yani operasyon birimlerinin burada yaklaşık 250 kişiden falan bahsediyoruz. Yani 200'ü evden çalışmaya devam ediyor. Yani operasyondan faaliyetlerin büyük bir bölümü neredeyse tamamen artık evden yapılıyor.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Birime yeni başlayan bir arkadaş olmadı pandemi sürecinde ve sonrasında. Ama şöyle söyleyeyim ben hep büyük ayrılış gibi bir şey var. Great resignation öyle bir kavram var. Yani çok fazla personel pandemi ortalarından başlamak üzere iş yerlerinden ayrılmaya başladı şu anda da devam ediyor. Bizim kurumda da bayağı bir iş değiştiren olmuştur. Ama bu diğer finans kurumlarında da öyle. Yani pandemiyle ne kadar alakalı bilmiyorum ama son bir yıldır personelin iş değiştirme durumu çok fazla. Bunu aslında biraz uzaktan çalışma da tetikliyor. Artık kurum bir laptop oluyor, istediğim yerde çalışabilirim. O zaman neden işte bu firmada değil de diğerinde çalışmayayım ki'nin sorusunu belki arıyor. Yani kişi şirketine baktığı zaman daha şirketi kişi için daha anlamlı bir seviyeye getirmek lazım. Yaptığı işi daha anlamlı bir seviyeye getirmek lazım. Yani insanlar yaptıkları işi, bu işin faydasını, anlam düzeyini görmeye başladıkları zaman bağlılıkları daha çok artıyor. Yani diğer bir hususta fikirlerine iş yerinde değer verildiğini hissettikleri zaman yine bağlılıkları artıyor. Yani özellikle hani kurumlara burada bence iş düşüyor.

Örgütsel Bağlılığı arttırmak istiyorsak onların görüşlerine, fikirlerine değer vermemiz lazım. Bir de yaptıkları işin genel resmin bütününde nasıl bir fayda sağladığını anlamaları lazım. Özellikle yeni jenerasyon anlamlandırma konusunda çok önem veriyor. Ben burada bir iş yapıyorum ama bunun ne faydası var? Yani faydasını hissetmeye başladığınızda ondan sonra maaş falan da ikinci plana itilebiliyor. Ben artık bu zaman işimi değiştireyim başka bir şey deneyim. Ya da işte aynı şekilde fikirlerine değer verilmediğini hissettiği zaman direkt hani bu yöneticiyle sorun olur. O zaman iş değişikliği yapma yoluna gidiyor. Şöyle söyleyeyim ben burada. Yani evden çalışma ya da hibrid model, çağın gerekliklerine uygun, yani bundan sonra da hayatımızda olacak şeyler ama benim direk düşüncem şu şekilde, ben ofisten çalışmayı tercih ediyorum. İnsanların ofisten çalışmasının hem bağlılık açısından bir ofis ortamında bulunma, iki evden çalışmanın etkileri belki 4-5 yıl sonra daha net gözükebilir.

İnsanlar şunu söyleyebilir; Ya ben sürekli evden çalıştığım için çok gözükmüyorum ortada. Yönetime çok yakın değilim. Bu yüzden dezavantajlı duruma düşüyorum diye düşünmeye başlayabilirim. İşte performans üzerine olumsuz etkisi hakkında bir çalışma gibi çalışmayı görebiliriz birkaç yıl sonra. Yani baktığınız zaman tabii enteresan bazı büyük şirketler evden çalışma modelini terk etmeye değerli. Artık yani bu güzel bir modellen baktığınız zaman yani avantajlarını yazdığınız zaman çok cazip gibi gözüktüyor evden çalışma. Hem şirket için Kira masrafını azaltabilir ya da yer masrafını azaltabilir ya da yeri farklı bir şey için kullanabilir. Diğer masraflardan kısar servis vesaire gibi bir sürü avantajı var. Çalışan için de öyle. İstanbul gibi kalabalık bir yerde servis edinip ya da farklı bir toplum taşıma aracını kullanıp işine bir saatte ulaşmakta aslında o bir saati kendi için ayırabilir. Bu da çok güzel. Ama işin kendisine direkt olan etkiyi görmek biraz böyle zaman alacak olan bir şey. Belki birkaç yıl sonra, yani deyip farklı bir konuda da işte böyle işte direkt performansla olumsuz etkisi hakkında da bir çalışma yürütülebilir gibi geliyor bana.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. soruda cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Uzaktan çalışma konusunda biz pandemiden önce de tasarımı yapıyorduk, hatta teste başlamıştık. Pandemide hızlı geçişimizi bu kolaylaştırdı. Yani bizim 15-20 kişilik böyle bir test sistemimiz vardı. Onlar evden çalışıyorlar. Böyle test ediyorduk, bakıyorduk. Orada şey sıkıntısı yaşıyorduk yalnız BDDK uzaktan çalışmaya izin vermiyordu pandemiden önce. Ama pandemi şartı oluşunca BDDK buna izi verdi. Birçok banka hızlı bir şekilde uzaktan çalışma sistemine geçti. Bana göre bu kalıcı olacak.

Kalıcı olarak hibrit bir modelli ya da tamamen uzaktan çalışarak bildiğim bazı eğitim şirketleri var. Pandemi etkileri geçse bile direkt uzaktan çalışıyorlar. Hiç ofise gitmiyorlar. Tabii burada sektör de önemli. Yani hizmet sektörünün bazı dallarında bu çok kolay. Bankamız da operasyon, full evden çalışıyor bu çok kolay.

Evden çalışıyor ve normal verimde alınıyor. Ama şöyle bir karşılaştırma grubu yok. Mesela yarın bir gün belki bunu yaparız. Aynı işi yapan işte 50 kişi, diğer aynı işi yapan 50 kişi, biri ofiste çalışıyor, biri evde. Aralarında nasıl bir performans farklılığı var? Mesela bunu aynı anda aynı şartlar altında gözlemlemek lazım. O yüzden ben Uzun vadede sektörel bazda devam etse de bu, mesela bizim gibi eğitim kariyer performans işleri yapan, özellikle kariyer performans için söylüyorum bunu. Personelde çok fazla etkileşim var ve bir şekilde personel buraya gelip yüz yüze konuşmak istiyor sizinle. Şuan mesela bizde operasyon full evden çalışıyor ama biz de neredeyse istisna durumlarda evden yoksa full ofisten çalışıyoruz.

FIN#10

1) Yaşınız?

37

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 15 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi sonrası hibrit ortalama olarak 3 gün evden 2 gün ofis

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Yeni başlayanlarda sıkıntı yaşadık ilk 3 ay ofise gelmelerini bekliyoruz uzaktan çalışma istemiyoruz. Altyapıda sorun yaşadık, yavaşladı sistemler. Verim alamadık yeni arkadaşlarda uzaktan olduğunda ofise geldiklerinde bunu anladık. Karar mekanizmalarında uzaktan çalışmada öz yeterlik düşük ama operasyonel işlerde yapay zekanın da yapabileceği işlerde öz yeterlik yüksekti.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Mesai kavramı olmuyor iş yaşam dengesi daha iyi yönetiliyor. Trafik ya da öğle arasında olan zaman artık işe ayrılabilir.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Uzaktan çalışma ekibi kontrol etmek zor ofiste daha kolay. İş kalitesini daha hızlı ölçüyorum ofiste çalışırken. Evden çalışırken takibi uzaktan zor.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Beklentileri daha düşük uzaktan çalışanların. Konfor var uzaktan çalışanların beklenti daha az oluyor. Evden çalışanın motivasyonu daha çok oluyor. Konfor alanı genişliyor ama işin kalitesini çok arttırmıyor. İşin daha verimli yürümesi için oluşan bir motivasyon değil.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Tam uzaktan çalışma noktasında aidiyet düşük. Başka tamamen uzaktan çalışan firmaya geçişi daha kolay. Tamamen uzaktan çalışırken pandemide işe başlayan arkadaşlarda kimde kalmadı. İşe ait olması için ofise ait olması arkadaşları olması lazım. Pandemi öncesinde olan arkadaşlar bizden ayrılmadı aidiyet sorunu olmadı. İşe yerinde başlayıp sonrasında uzaktan çalışmaya geçen arkadaşlarda aidiyet sorunu olmadı. Hibrit düzen aidiyet için gerekli tamamen uzaktan çalışma aidiyeti azaltıyor. Kurumsal kültürü ofise gelerek tanıyor ekip, hibrit çalışma önemli.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırıldı.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Karar verici birimler kişiler ofiste olmalı, operasyonel birimler uzaktan çalışabilirler.

ICT#1

- 1) Yaşınız?

40

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 17 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Kısmi haftanın 2 günü gidiliyordu a-b grubu yapıldı. Çarşamba boş gündü. Evden çalışılıyordu. Haftanın 4 günü gelinmesi bekleniyordu. Çalışanlarda ayda 8 gün oldu. Hibrid çalışma devam etti pandemi sonrasında da. Çalışan odaklı bir şirket. Ekip içerisinde ortalamadan 8 gün ayda sağlanıyorsa kişi bazlı değil ekip bazlı bakıldı. Ar-ge de teşvikten faydalanması düşünülüyordu. Ekip dağılımı ayarlanıyordu.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Şirkette avantajımız vardı. Dijital olgunluk seviyesi network sağlayıcı cep telefonu sınırsız kota olmaksızın çalışma, rahat çalışabileceğin bir set up kuruluyordu. Deneyim olarak ofiste bulunmadığımız dönem bir zafiyet doğurmadı. Açık ofislerin konsantrasyon dağıttığını söyleyebilirim. Evde iş yapabilir hale geldim. Arkadaşlar ar-ge faaliyet raporu için rahat herkeste hat ve telefon olduğu için dahili telefon yok birine ulaşmak kolay. Outlook'ta yazınca telefonu çıkıyor. Birine ulaşmak kolaydı. Evdeki düzende çalışma

ortamı düzeni kurdum. Çalışmakta sıkıntı çekmedim. Bir yanında çalışan arkadaşın uflamasından sıkıntısını anlıyorsun ama telefonda bunu belirtmiyorsa artık uzaktan bu etkileşimi kaybediyorsun. Her ekibe haftanın belli saati geyik yapma saati getiriyor. Bu şekilde tedbir almaya çalıştık. Ama ofisteki gibi olmuyor. İş verimi olarak değil beşerî ilişkiler itibariyle söylüyorum. Uzun vadede iş biriminin etkileneceğini düşünüyorum.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Mesaiyi vaktinde bırakan biri değilim hem gün toparlama için iş temposunu azaltarak aslında mesai sonrası çalışıyorum. Bizim ekipte evden çalışma ile mesai dışında çalışmasında sorun olmaz. Sosyal ortam çay sigara molaları daha mekanik ev molalarına bıraktı. 16:30 da servise gidilince toplantılar kesilirdi ama evden çalışmada 18:00 a kadar toplantılar devam etti. Çarşamba öğleden önce toplantısız saatler, 45 dk toplantı saati belirlendi akşam gerekmedikçe toplantı atılmasın denildi. Çocuklarla evden çalışmak zor kültürümüzde evden çalışmayı çok desteklemiyor.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Öğle yemeklerini ekiple yemeye çalışırım. Evden çalışırken de işle ilgili uzun uzadıya konuşmasına izin vererek yoğun görüşme trafiğinde oluyorum. Hafta başı iş toplantısı kapatırken de muhabbet toplantısı. Kalabalık bir ekipte olmadığımızdan zorlamadı. Şirketlerin genel iş yapış tarzı değişmezse yöneticileri zorlar. Ekiple çalışma şekli yöneticiyi zorlar. Saatlerce telefonla konuşmak durumunda kalıyorsun.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket

politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Motivasyon arttırıcı şeyler sosyal ortamlar sağlanarak katkı sağlanabilir. Aidiyet bağ kuruluyor. Yazışmadan kaynaklı İletişim kazalarına takılmıyor. Doğru ve zamanında geri bildirimler verersen o da halloluyor. Yapılan işler görülüyor mu takdir konusu yöneticiye çok yük getiriyor. Çabılıyor ama bal yapmayan arı olabilir, az çalışarak bal yapabiliyor, bu dengeleri algılamak zor oluyor uzaktan. Yoğun bir dönem varsa uzaktan takip etmediğimi fark ettim, takip etmedikçe de motivasyonu diri tutmak zor oldu. Sürekli takip ve takdiri görmek ve bilmek istiyorlar. Çok sık performans değerlendirme getirdiler. Hem çok yoğun oldu hem de iyi oldu. 3 ayda bir geri bildirim toplantısı yaptılar. Teması kesmemek, takip ettiğini hissetmek geri bildirim ve gelişim alanı bildirimini vermek ve zamanında bunu paylaşmak beşerî olarak görüşecek imkânları da oluşturmak ekip motivasyonunu arttırıyor.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Firmalar PR çalışması gibi uzaktan çalışma güzellemesi yapıyor. Kişi başı 10k ofiste maliyet. Tamamen bu kaybolunca seninle merdiven altı firma arasında fark kalmıyor. Sadece para ve bilgisayar oluyor artık. Burada Pandemi le birlikte beyin göçü olayında önce bütün pandemi bağları kopardı dolar kuru ile de koptu. Kariyer ilerletme için şirketler kullanılıyor artık şirketler gol yiyor.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Küresel dünyada ulusal duygular zayıflar onun gibi iş yapış tarzın ve kurumsal gösterdiği imajın, hedef verirken ölçerken cazibe merkezi olmaya çalışırdın. Ofisler plazaları ile cazibe merkezi iken artık onunla kandıramazsan. İnsanca muamele edilen kurumsal dinamikler, iş yapılan katma değerli iş yapılan

kendimi geliştireceğim işlerin olduğu insanca muamele edilen bir yer dedirtirmek en büyük enstrüman. Eskiye g zelleyen arkadaşlar eski güzel günlere devam edecek ama zayıflıyor. Aidiyet olan arkadaşların aidiyeti zayıflıyor. Z kuşağında aidiyet yok, bağlılık yok, bencil, haksızlığa karşı hassas ilkeli yer seçiyor. Google daha rahat olduğu için değil cazibe merkezi olduğu için gidiyorlar. Maaş o zaman ikinci planda kalıyor.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Eski kafalı bir adamım. Açık ofis gibi uzaktan çalışma da aynı şekilde uzaktan çalışma biraz zayıflayacak. Ofisten çalışmaya dönülür. Tüm Türkiye'den kaynak temin etmek için olabilir ama gözümün önünde olsun  alışanlarım da deniyor. İş ortamında bir arada bulunması gerektiğini düşünenlerdenim. Dominant bir trend bir süre böyle devam edecek gibi duruyor.

ICT#2

- 1) Yaşınız?
35
- 2) Medeni Durumunuz?
Bekar
- 3) Varsa  ocuk sayısı
Yok
- 4) Eğitim Seviyeniz?
Yüksek Lisans
- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?
Toplam 12 yıl
- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabı oldunuz?

Yöneticilere 4 gün ofis 1 gün ev şeklinde çalışıyorduk.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Şirket de haftada bir Gün uzaktan çalışma hakkı vardı. Disipline olma açısından toolları kullanma açısından farklılık çok olmadı. Kültür olarak sorun olmadı. Yöneticilik süreçleri ve adaptasyon benim uzaktan oldu. Ekiple bağ kurmak gerekiyor. Ama bunu kurup kuramadığım konusunda net olamadım. Birşeyler atlıyor muyum tedirginliğini yaşadım. Tamamen uzaktayken ilk yöneticilik bilmediğin bir ekibe başlamak tedirginlik getiriyor. Ekip teknoloji tarafındayım. Günlük toplantılarla takip, ekip toplantılara katmayanları dışlıyor, sabahları kakıp toplantıya girme zorunlulukları var. Bu da disipline olmalarını sağlıyor. Kayıp giden tipler olmadı uzaktan çalışma durumunda. Saat kavramı kalmadı ama uzaktan çalışılırken özellikle bekar olanlar bunalma derecesine geliyorlardı. Çok geç saatlere kadar çalışmayın denildi, ya da iş yaşam dengesini kurmalarını sağlamaya çalıştık.

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Market alıverişi öğle arası yapılıp geliniyor, trafiğe katlanmıyorsun. İlk etapta işin çok fazla olması. Bilgisayar servise binilince kapatılıyor ama burada olmuyor. Akşam toplantı atmayın hafta sonu toplantı atmayın. Öğle aralarında

online spor hocası hareketleri yapıyor canlı katılıp yapabiliyorsun. Dengelemeye çalıştılar.

Özel hayatlarına saygı duymaya çalışıyorum. Çalıştığını ispatlamak noktasında çalışanlar uğraşıyordu. Yöneticinin rolü dengeyi korumak, diğer türlü personel down oluyor bir süre sonra onu toparlamakta başka bir sorun. Ruhsal durumunu da takip etmen lazım. Birebir görüşmelerle, Daily durumları oluyor, kameralarla bakıp takip etmeye çalışıyorum. Dengesizliği yönetmek, biri çok çalışırken diğeri de savsaklıyorsa onu da yönetmek lazım. İkisi arasında da denge var mı bakmak lazım.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Maaş önemli tabi. Ekonomik kriz ve belirsizlik durumlarında insanlar daha güvende hissetmek istiyorlar. Ofis sandalye masa alması noktasında şirketlerin sağlaması motive ediyordu insanları. Şirket internet paketi sağlıyordu. Superbox var, taşıma da sağlanıyor başka yere taşınırsa da bu da taşınıyor. Ofis ekipman parası verdi Şirket çalışana verdi. Yöneticilere verilmedi. İşin güvende olduğunu hissetmesi motive eder çalışanı. Şirket uzaktan çalışma durumunda çalışana verilen ufak da olsa hediyeler çalışan için değerli oluyor. Haftalık toplantılarda yapılan birebir toplantılar, şu alanlarda bir araştırma yap, makale yayınla gibi hedefler vermeye çalışıyorduk. Online oyunlar da oynanıyor, sadece iş olmaması da önemliydi. Takdir görmek her zaman motivasyonu artıran bir şey. İlk etapta güvende hissedip, aile ilişkisi gibi hissetmeleri, maaşla güvence altına alındıklarının gösterdiği.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Azaltıyor. Çocuk pandemi sürecinde başlamış, pandemi süresinde ayrıldı, bilgisayarı teslim ederken ofisi görmüş. Yakın ilişki kurulamıyor, bağ yok. Zıp zıp değişiklik olabilir.

Ofise 2 gün gelinse denildi, birlikte çalışılınca mutlular. Zorunlu 2 gün ama 3. Gün gönüllü denilse 3. Gün kimse gelmiyor. İstanbul koşullarında ofise gelmek zorluyor ama insanları. 2-3 gün ofise gelmek hem birbirine hem şirkete bağlıyor ofise gelmeler.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Etkinlikler iyi oluyor. Kurumsal bağlılık önemli. Tamamen uzaktan çalışanlarda hiç bağlılık oluşmuyor. Ekibin parçası olduğunu sahada görmesi önemli. Uzaktan çalışırken sadece bilgisayarı toplantılardaki kutucuklarda ekranlardaki kişiler ya da maillerden ibaret haline geliyor şirket. Ayda bir eventler olabilir. Motivasyon eventleri daha çok yapılmalı. Ofiste çiçek mesajı için maille çiçeklerinizi suluyoruz dediler. Çocuklarınız için küçük paketler göndermek kış çayı vs ofis sandalyesi değer verilmesi ile ilgili şeyleri yapması lazım ki bağlılığı oluşturuyor. Jenerasyon etkisi de var. Online başlasak dahi daha uzun süreler çalışabiliyoruz. Yeni jenerasyon başka şeyleri deniyor. Yurtdışında çalışmak istiyorum diyor. Şirketin farkındaydı. Daha global bir yerde çalışmak istiyorum dedi, yurtdışına gitmek istiyorum maaş da ek verseniz ben gideceğim dedi. Eğitimler de verildi. Sertifikalar verildi. Ar-ge merkezinden dolayı tamamen karşılıyor. Leadership masters gibi sağlıyor. Dersler online. Kaliteli içerikli sertifikalar kişisel gelişime önem veriyor şirket.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Geçici bir trend olduğunu sanmıyorum. Full remote modeli herkesin yapacağını düşünmüyorum. Bir arada olmak etkileşimi artırıyor. Tahtaya yazıyor bir arada

fikir geliyor akla. Hybrid de bu olabilecek. Full remote da olmaya devam edecektir. Tamamen ofise gidelim mantığı IT sektörü ya da yeni nesil için old school olarak görülüyor. Kalifiye adamlar gelmez diğer türlü. Maaşı ona göre daha düşük, remote. İzmir Ankara gibi ofisler var oraya ofise gidiliyor oradaki çalışanlar haftada iki gün. Bir takım zorlu işlerde kenetlendiler takım çalışması için.

ICT#3

1) Yaşınız?

40

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

1

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 17 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Hibrid düzen haftanın 4 günü ofis 1 gün evden çalışma yönetici olarak

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Eğer yeni isen bu işi nasıl öğrenicem diye düşünüyorsun uzaktan çalışırken. Ofisteyken çok doğal tesadüfler oluyor gün içerisinde bizi besleyen olaylar oluyor.

Öz yeterlik biraz düşürüyor. Çay alırken biriyle karşılaştım ya da öğle yemeğine biriyle tesadüfen çıktım soruları sorup hızlıca.

İlişki çok mekanikleşiyor. Ofiste olup hızlıca yanına gidip sorucaksın. Basit bir şey mi sorucağım bir de yazıcam birine işim olduğu için soruyorum diye düşünecek. Whatsapptan sorucam müsait mi diye. Adapte olmaya çalışıyorum bir de bunları düşünüyorsun. yüzyüze daha çok inanıyorum. Ofis günlerine denk getirmeye çalışıyordum sorularımı. Ekip yöneticisi idim, ekip olarak zor olayları başardım.whatssap grupları oldu, teamsten konuşuldu, hep birlikte teknik açıdan zorluk yaşamadık. Odaklanma sorunu uzaktan toplantılarda yaşanıyor, bir toplantıdan diğerine girmek bir tuştan diğer tuşa basmak gibi basit. Toplantılar çok sırt sırta, kişilerin disiplinine bağlı. Konuşulan birşeyi tekrar anlatmak, geç giren toplantılara tekrar konuşuyorsun compact şekilde konuyu bitirip çıkalım noktasını yavaşlatıyor uzaktan çalışma.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Toplantı saatleri uzadı. Servise gitmek olmayınca toplantılar uzadı. Toplantılarda öğle yemeğini toplantıda yemeye devam ediyorsun. Prensip olarak öğle aralarında toplantıya atmam. İş yaşam dengesi bozuldu. Akşam saatlerce sürdüyse toplantı sabah sen off yap demedik personele. IT nin doğasında mesaiye kalmak var. Eğer uyku düzenini bozan bir durum olduysa da yarın dinlen gel dedi ama aileye vakit harca demedik. Personel talep etmek noktasına destek verdim.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Bir ara ben kendim için hissettim yeni başladım şirkete. Hadi kahvaltı ediyoruz dedik. Bütünün parçası hissettim ofise birgün gittiğimiz zaman. Ses alamadığım birileri olunca grup yazışmalarımızda aradım sordum o kişiyi. Haftada bir gün kahvaltı yapalım dedim. Arayınca personel kendisini iyi hissettiğini söyledi.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Uzaktan adaptasyon çok zor bir şirkete. Bütünün Ekibin parçası olarak hissedilmiyor. Bu işi nasıl öğrenicem hissiyatı getiriyor. Kendi isteğimizle ofiste buluştuk bir gün motivasyonu arttırıyor ofise gelmek. Takımın parçası olarak kendi yaptığım etkinliği, ekibin parçası olduğunu göstermek, bir bilgiye ulaşmak, align olmak. İnsanlar biraz görünür olmak istiyorlar. Performans düşüklüğünü uzaktan çalışmaya bağlayan biri olmadı. Hırsı olmayan gölgede dinlene tipler bu özelliklerini uzaktan çalışmada da devam ettiler. Motivasyonu arttırıcı oldu, evden çalışmada konfor oldu, anne bakıcı ile uğraşmak zorunda olmadı. Erkeklerde, bekarlarda düştü. Kahve saati kamera aç sohbet edelim saati oldu.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Yeni başlayanlar için de kendindeki gelişmeyi görmek, motivasyon açısından aidiyet uzaktan çalışmada azalıyor.

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Eve sürpriz hediye gönderiyordu, çikolata ya da kadınlar gününde kit. Kahve saatinin daha geneli oluyordu. Oyun oynanıyordu online meai saatlerinde. Termos alıp isminler yazılmış personel için. Aidiyeti arttıran hediyeler. Çocuk tiyatrosu etkinlik grubu bunu ayarlamış. Karakter kılığında kameralar açılınca

tiyatro yaptılar, çocuklarla izledi personel. Hazırlığı haftaiçi yapıldı, haftasonu tiyatrosu yapıldı.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Bu düzen artık kalıcı. Sınırlar kaldırdı pandemide ve hybrid çalışmanın yaygınlaşması ve yaptığının görülmesi artık belli oldu. Çalışanları büyük şehirlerde zamanı mesaiye sağlıyor. Kalıcı olarak geliyor. Tamamen uzaktan değil ama hybrid ve esneklik olacak şekilde olabilir. Daha verimli olacağının ve verimli olacağı kanaatindeyim.

ICT#4

- 1) Yaşınız?
36
- 2) Medeni Durumunuz?
Evli
- 3) Varsa çocuk sayısı
2
- 4) Eğitim Seviyeniz?
Lisans
- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?
Toplam 12 yıl
- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Şöyle 2020 Şubat, Mart'tı. İlk pandemi çıktıktan bir gün sonra biz direkt ofislere gitmemeye başladık. Ama onun biraz öncesi var belki biraz ondan bahsetmem gerekir. 2016-2017 olması lazım. Kurum zaten çalışanlarına ilan etmişti. Ayda iki gün uzaktan çalışma hakkı verdi Yönetici onayını alarak mobil çalışma izni giriyordu çalışanlar istedikleri gün, ayın içerisinde bunu kullanıyordu. Sonra çok tutunca aslında çok da böyle verimli olunca ayda dört güne çıkmıştı. Yani

aslında bizim çalışanlarımız zaten haftada bir gün uzaktan çalışma hakkına sahipti. Herkes kullanıyor muydu? Bütün yöneticiler buna sıcak bakıyor muydu? Bu tartışılır. Ben yönetici olarak çok fazla kullanamıyordum. Benim kullanamıyor olman biraz daha normal tabii ki ama ben mesela çalışanların hiçbirine sorun çıkarmadım. İstenildiği halde dört gün boyunca kullanabildi. Düzellemek bunun üstü kapalı baskısını da yaptı. Yani çalık bu bizim verdiğimiz bir haktır, şirketin benefitlerinden biridir. Dolayısıyla çalışanlarımıza da zorluk çıkarmayalım diye de iletişim yapardı. Uzaktan çalışma kültürü zaten vardı. Pandemiden sonra da ikinci gün çıktık. Bir ara çok kısa ilk yazdı galiba.

Bir de dönüşümlü olarak, iki gün ofise gelme falan denendi ama çok kısa sürdü. Birkaç hafta sürdü, vakaları patladıktan sonra tekrar evleri bittik. Çok kısa bir dönemdi, saymayabiliriz. Ondan sonra zaten bir senenin sonunda belki bir sene sonra her şey artık oturdu yerli yerine IK bir lansman yaptı. Burada da o ilan edildi. Yani biz pandemi bitse bile hiçbir zaman ofiste dönmeyeceğiz. Dolayısıyla isteyen istediği şehre taşınabilir, isteyen istediği yere planlamasını yapabilir. Benim ekipte mesela Ankara'da çalışan birisi var. Taşındı yani. Hatta gitti oraya bekardı, evlendi pandemi vesaire. Dolayısıyla kurum bunu resmi olarak da ilan etti. Ve şu an biz, hiçbir şekilde ofise çağırıyoruz çalışanlar. Hatta yöneticilerden...Uzaktan çalışanlar var. Almanya'da yaşayan, Londra'da yaşayan var. Kanada'da yaşayan var. Evet o da çok ilginç gelecek. İzmir, Ankara'ya falan saymıyorum zaten. İstanbul'un çeşitli yerleri, Türkiye çeşitli yerleri yaşayan zaten çok var yani.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Kar yağmıştı çok fazla, ertesi gün de çok yağacağı biliniyordu. Şirket bir mail attı. Herkes bugün bilgisayarını bırakanlar olabiliyordu ofiste her gün ofiseye

gelince bir de herkes bilgisayarın yanına alsın yarın hepimiz uzaktan çalışıyoruz dendi 2018 2019 falan yani bu kışın aslında biz sistemselsel olarak yani altyapı olarak bütün çalışanlarının uzaktan VPN ile şirkete bağlandığı görüntülü konuşmalarla birbirlerinde toplantılar yaptığı bir günü daha önce geçirmiş aslında bu bir test yani bu bir altyapı testiydi. Bir an da 5 bin küsur kişinin hemen evlere taşınıp herkesin aynı anda bağlandığı dolayısıyla o gün çok başarılı geçmişti. Zaten iki günden dört güne geçme kararı da ondan sonra aldı. Yani biz şirket o zaman şeyde takip etmişti. Mailleşme sayısında bir düşme oldu mu, insanların işte bu communicatordan vesaire yazışmalarında bir şey olduğumu, VPN'e bağlı kalma süredir vs. Şu an bu arada bundan hiçbirini takip edilmiyor şirket tarafından. Hiçbir şekilde bir kontrol yok. Çalışanlar uzaktan çalışma disiplinleriyle ilgili ekran süreleri de. Bilgisayar açma kapama, VPN'e bağlanma vesaire ilgili hiçbir takip yok. O sadece o zaman bir deneme olduğu için bir test yani alt yapıda kaldıracak mıydı diye.

Dolayısıyla böyle bir gün geçirmiştik zaten biz daha önceden. Pandemide başladığımız gibi yani biz çok hızlı bir sürede adapte olabildik. Halledemediğimiz hiçbir şey olmadı. İkinci gün, üçüncü gün artık biz çok şeydik yani nettik. Ama ofiste olduğu zaman 5 dakikada, 2 dakikada, laf arasında, balkonda, sigara kahve arasında halledebileceğiniz bir sürü şeyi yarım saatlik, bir saatlik toplantılar atılarak halledilmeye başlandı. Dolayısıyla çok uzun toplantı da yani günün tamamı toplantıyla kapalı olduğu dönem geçirdik en başta. Yani şirketin uzaktan çalışma, uzaktan toplantı imkanları yeterliydi ama kültür olarak sürekli uzaktan çalışma, hiçbirbirinin yanında, görmeme yakında olmama kültürü. Herkesin telefonu vardır bu arada. Kurum telefon verir, hat verir, telefonla hızlıca işlerimiz halledilir. Öyle bir avantajımız da var şimdi kurumda herhangi bir isim yazdığınız zaman hemen telefonundan arayabiliyorum. Dolayısıyla zaten orada bir dinamizm vardı. Yani her şey için bir mail atayım, her şey için bir toplantı daveti atayım değil çok kısa işler için zaten bizim herkesin birbirini telefonunu biliyor olması onu kolaylaştırdı. Gene birçok işlerimi telefonla hallettim ama dediğim gibi ufak tefek bir sürü işle mecburen toplantılar atayarak iş yapmaya başladık. Sonra zaten şirketten de bu konuyla alakalı Şirketten de bu konuyla alakalı bir bilgilendirme mesajları geldi. Yani bu kadar toplantı yapmanıza gerek var mı? Outlookda bir geliştirme

yapıldı. Toplantı davet atacaksanız check list gibi birşey onu doldurmak zorundasınız. Gerçekten o toplantı yapmana gerek var mı? Toplantı süreleri kısıtlanmasaydı. Toplantısız saatler diye bir İK, şu an bizim çarşamba günü öğleden öncelerimizi kapattı.

Çarşamba işte saat sekizden dokuzdan önce toplantı atılmaması, saat beşten sonra toplantı atılmaması gibi İK bir politika yayınladı. O da biraz aslında o kültürün oturması.

Toplantı gerçekten degecek bir şeyse yapalım. Yoksa başka enstrümanlarla halledebiliriz, telefonla arayabiliriz, bipten yazabiliriz, vs. gibi şeyler daha çok teşvik edildi. O da zaten birkaç hafta aldı. Sonra o yavaş yavaş düzene oturdu. Bunun oturması birkaç hafta oldu. Ama ondan sonra oturunca, toplantı kültürü de oturunca açıkçası bizim işlere hiçbir zaman biz daha yoğun çalıştığımızı ya da daha çok çıktı ürettiğimizi söyleyebilirim yani pandemi döneminde verimliliğimizi arttırdık.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Bir çocuğum vardı o zaman dört yaşındaydı. IT de mesela çok yoğun çalışan yerlerden bir tanesiydi eşim de bu sektörde çalışıyordu. Dolayısıyla o da çok yoğun çalışıyordu, ben de çok yoğun çalışmaya başladım ve bir tane de çocuk var 4 yaşında. Yani böyle sürekli tv bakmaması gereken, sürekli ilgilenilmesi gereken. Dolayısıyla gündüz sürelerini ayarlamakta biraz zorlandık açıkçası. Ama akşamları dediğim ilk böyle 1-2 aylık o alışma dönemini geçirdikten sonra akşamları özellikle şirketimiz Bu konuda bize telkinde de bulundu. Yani ailenize kesinlikle vakit ayırın, sürekli çalışmayın, akşam beşten sonra bilgisayarınızı açmayın, mail'lere cevap vermeyin, çalışmayın gibi. Şirkette bu iş özel yaşam dengesiyle alakalı seminerler verdi, eğitimler verdi, burada çalışma saatleri ile alakalı. Dolayısıyla orada bir rahatlama oluştu. Pandemi döneminin bir yandan da avantajı da oldu. Yani çok o dönem çocuğun karakterinin çok oturduğu bir

dönem ve dışarıdan çok fazla maruz kalınca siz öyle yetiştirmesenez de o çocuk karakterini bozabilir. Yani şu an, çok daha güçlü bir ilişkimiz var. Özellikle birkaç ay sonrasında Haziran'a doğru biraz daha bu şeyi oturtabildik. İş ve özel yaşam dengesini de oturttuk.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Galiba iki kişi mi ne evliydi ekibimizde o zaman. Çok bekâr var, çok genç var. Dolayısıyla birçoğu yalnız yaşıyordu. Dolayısıyla yalnız kalma durumu oluştu bir anda çok insanda. Diğerleri de evde olsa bile sürekli aynı insanlarla beraber olmanın sıkılmışlığı da oluyor. Dolayısıyla biz böyle düzenli şeye başladık bir süre sonra. Zaten konuşuyorduk. Birbirimizi de seven de bir ekiptik birbirimizle oturup muhabbet etmeyi, sohbet etmeyi de seven bir ekiptik zaten. Haftada iki gün, üç gün, saat dört gibi, beş gibi, üç gibi yani toplantıların uygunluğuna göre görüntülü, herkesin görüntülü çekildiği. İş konuşmak kesinlikle yasak oldu. Kahve seansları yapmaya başladık ekiple beraber. Çok eğlenceli, o dönemde baktığımızda birkaç tane mutlu eden veya tebessüm ettiren şey varsa bunların ekran görüntüsü hala var. Yani o günler hakikaten çok iyi yapmışız. Yalnız yaşayanların özellikle o yalnızlığı hissetmemesi gibi. Bazen yarım saat yapıyoruz iki saat falan sohbet etmişliğimiz oluyordu.

Servisle işe gitme, öğlen yemek aralarında bir buçuk saat yapma gibi bir şey olmadığı için zaten herkes çok çalışıyor. Yani herkes sabah sekizde kalkıyor, hemen işe oturuyor, öğle arası bir buçuk saat. Öğle aralarında. Yani herkes kalkıyor da kahvaltı bile yapmıyor. Öğlen, kahvaltısını yapın, yarım saat evde yiyorsun bir şeyi, 15-20 dakika, yarım saatte tekrar oturuyorsun falan. O yüzden zaten çok yoğun çalışıldığı için. O yüzden o çalışılmayan süreleri biraz uzatmaya çalıştık.

Yani orada sohbet ve insanların birbirleriyle insani işleri konuştukları seansları artırmaya çalıştık. Ve bu örnek de oldu şirkete bu arada. Biz başlamıştık zaten yapıyorduk. Ondan sonra kahve saatleri attı şirketin.

Çarşamba öğleden sonra dördtü galiba. Yarım saatlik dört buçukta. Kahve saatleri attı şirket. Herkes ekibiyle kahve seansı yaptı. Sonra genel müdür yardımcılarının random bir şekilde katılıyordu. Bir anda toplandığımızda GMY'lerden bir tanesi gelip kahvesini dalıp, o da sizinle sohbet etmeye başlıyordu. Sonra fotoğraf yarışmaları yapıldı bu seanslarda. Onlara ödülleri, küçük ödülleri, vesaireler verildi.

O yalnızlık dönemi, belirsizlik dönemi diyeyim yani insanlar da bir gerginlik oluşturdu. O dönemde de işle alakalı hem yöneticiniz hem şirketinizin her şeyin kontrol altında olduğunu hissettirmesi yani hiçbir sıkıntı olmadığını işlerin aynı şekilde devam ettiğini ve yalnızlık da olmadığını yani ailesinin yanında bir de gerçekten ona değer veren bir şirketinin olduğunu yöneticisinin olduğunu hissettirme anlamında şimdi dönüp bakınca ve konuştuğumuzda çok etkili olmuş yani gerçekten.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Pandeminin ilk zamanları zaten bir şey kaçırmıyordu. Yani insanlar evde oturup çalışırken dışarıda bir şey kaçırmıyorlardı. Yani bir yerde arkadaşları oturmuyordu zaten. Veya işte sahilde koşmayacaktı zaten. Veya sinemaya gitmeyecekti. Kimse bir şey yapmadığı için daha iyi yapacak bir şey yoktu ve evde çalışıyordu. yani ofiste geldiğinden daha büyük bölümünü şirkete ayırdı insanlar. Sonra şimdi iş değişti artık. Böyle bir şey kalmadı da çok şükür. Uzaktan çalışmak onlar için bir benefit. Maaş teklifi alsalar ve maaşı %20 daha fazla olsa gitmezler 5 gün ofise çağırıyorsun. Bu sistem çalışma hakkı bizler için çok maaş gibi en yukarılara konulan parametrelerden biri haline geldi. Benim ekibimden bir kız vardı, bir arkadaşımız, İstanbul'da yaşıyordu, yalnız yaşıyordu, bekardı. Ailesi Ankara'daydı. Pandemi ilk bir iki sene burada geçirdi, yalnız geçirdi. Şirket bu ilanı yaptıktan sonra ayarlamaları yaptı gitti

Ankara'ya taşındı. Onun için Ankara'da bizim şirkette çalışabiliyor olmak çok önemli bu kurumsallıkta birçok yer 2 gün 1 gün ofise çağırıyor. Bunun hiç gerekli olmadığını da gördük yani. Gerçekten bazı işlerin muhasebede çalışan bir kişinin ofise gitmesine hiç gerek yok. Evrak, imza vs. işleri haricinde, ERP'sinde, SAP'sinde yapacağı işlerin tamamı. Satın almanın ihalesini online yapabildiği sürece, tedarikçilerle görüşebildiği sürece, yani daha çok şey yapabildiği hatta, yani gel yerine git insanlarla toplan İşte onlarla yüzyüze konuş, toplantı yani bilgisayardan çok daha hızlı bir şekilde yani.

Bir günde iki ihale yapabilecekse fiziksel olarak, dört tane ihale yapabilir hale geliyor yani uzaktan. Bunu da gördükten sonra, gerçekten gerekli olmadığını gördükten sonra daha da ağına gidiyor insanın.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ayda birkaç gün, bizim gibi kurumların kurum kültürüne ihtiyacı vardır. Söylemleri olan, çalışana bir değer öneren, kurum kültür olarak bir değer öneren kurumlar. Dolayısıyla kuruma gelindiği zaman patent duvarı vardır. şirketin yüzlerce patenti vardır. İşte o çok güzel bir görsellik. Patent duvarını görüp, şirketin içerisinde kahveci vardır yani gelip orada oturabilirsiniz, Playstation Bılando'da, Langırt oynayabilirsiniz şirkette, teraslar çok güzeldir. Bunu bir çalışanı kültür olarak aşılatabiliyor olması lazım şirketin. Ama şu an, full uzaktan başlıyor ve neredeyse ofise birkaç kere gelerek o aidiyeti hissetmeden şirketten ayrılabilir. Yani o kültürünü daha çok verebilirse, ben bağlı hissediyorum. Çünkü ben o dönemden biliyorum, kurumun büyüklüğünü, kurum kültürünü hissettim. Bunu biliyorum. Benim için şirketten ayrılmak daha zor, ama yeni çalışanları için bu öyle olmaktan çıkıyor yavaş yavaş. Kurumlara aidiyet azaldı. Z jenerasyonunun iş hayatına girmesiyle, onlar birbirinin paralel faktörleri aslında. Hem pandemi bunu azalttı hem Z kuşağı. Zaten böyle bir kuşaktı. Yani pandemi olmasa bile zaten aidiyetler düşecekti. Bir de pandemiyle beraber daha da düştü. Bu çalışma kültürüyle. O yüzden kurumlara da daha böyle benimle tutmak istiyorsan, gibi daha talepkâr oldular. Motivasyonları o anlamda biraz daha rasyonel hale geldi böyle mantıksal bir

ilişkiye döndü bu şirketlerle çalışanların arasındaki şey. Ama uzaktan çalışma hakkı artık bir hak. Ben de şu an bir iş bakıyor olsam yani iki günden fazla ofise gittiğim yerleri çok önceliklendirmem. Öyle bir şeyim var çünkü çok büyük bir efor ve çok büyük vakit kaybı artık. Zaman kaybı, zaman en değerli şey artık insan hayatında, stres azaltıyorsunuz. Yoksa sürekli trafikte yaşıyorsunuz. O yüzden uzaktan çalışmamak artık motivasyonsuzluk olabilir. Dışarıdan çalışabiliyor olmak da büyük motivasyon olabilir.

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Benim görüşüm şu, ofisten çalışma modeli devam edemeyecek bir modeldir. Benim görüşüm bu kadar kesin yani. Uzaktan çalışma zaten devam edilecek. Bu yüzden dediğim gibi hibrid. Ama işte benim görüşümdeki ama şöyle hibrid; biraz da insanları serbest bırakarak, yani ayda dört gün geleceksin, adam belki başka şehirde yaşayabilecek, o dört gün gelecek bir ay içerisinde. Akşamdan gelecek, cuma akşamı dönebilecek nerede yaşıyorsa. Anlatabildim mi? Yani onu biraz da esnek bıraktığımız. Ama gelip kurumu da gördüğü.

ICT#5

1) Yaşınız?

34

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 10 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi sonrası hibrit. Ar-ge merkezi olarak geçiyor. Ayda 5 gün ofis oluyor belirli bir günü de yok çalışan belirliyor.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Yanına dönüp sorabilecekken bu gerçekleşmedi ilk aylarda, öz yeterlik azdı, sonra insanlar buna alıştı ve daha iyi çalışma modeline geçtiler. Sosyal platform ile de webex, skype gibi toplantılarla da öz yeterlik seviyeler arttı. Dijital uyum noktasında zorlanılmadı. Sistem yeterliydi.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Sabah mesai başlayınca 08:00 de başlıyor akşam 18:00 e kadar hiç durmadan toplantı oluyordu. İş yaşam dengesini bozdu. Ama trafikte geçen zaman kaybı olmadı, mesai saati içinde ailene hızlı dönüş yapabiliyorsun. Odanın birine kapanıyorsun çocuklar kapıya dayanıyor ihtiyaç molası bile verilemeyen zamanlar oldu. Sonrasında toplantı her şeye atılmasın denildi. Şirket uyarı maili attı, çarşamba öğlene kadar toplantısız saatler denildi ve blok toplantı

attılar takvimi kapattılar ki farklı toplantı konulmasın. İşlerini yoluna koysun diye. Bu da yeterli olmadı, yeni toplantı göndereceği zaman artık bir uyarı çıkmaya başladı, bu toplantıya gerek var mı diye sorular soruyor. Toplantıları 50şer dk gönderin ve 1 saat blok göndermeyin diye. Düzen oturdu. Dengesini kurabilen rahat etti. Çocuğu ailesini görüyor oldu, evi çalışma ortamı olarak kabul etmeye başladı çocuklar özellikle.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Beyaz gölge bir destek süreci var, yeni isen muhataplarını ulaşmakta yardımcı oluyor, yönetici olarak bu mekanizme sağlıklı işliyormu kontrol ediyorsun. Telefon şirket veriyor, telefon üzerinden aktif insanlar o açıdan da rahatça aranıyor ulaşıyor çalışana. Skype da da hızlıca ulaşabiliyorsun. Çalışan yönetici arasında bir mesafe yok, daha rahat ilerlendi bu süreçte. Yarım saatlik toplantılar at tanış ekip arkadaşlarıyla ya da yöneticilerle bu yapılıyor. Ya da yönetici olarak bu toplantıları ayarlıyorsun. Birbiri ile ilişkili ekip çalışması gereken işler çok.Ekip içinde yönlendirmeler de yönetici olarak yaptık.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Daha mutlu insanlar çalışmaya başladı. Şirket uzaktan çalışma politikasını açıklamada gecikti, belirsizlik oldu. Sonrasında insanlar taşınma senaryolarını gerçekleştirdiler. Uzaktan çalışma özgürleştiriyor ama kpi lar net, bunların gerçekleşip gerçekleşmediği takip ediliyor, diğer türlü sömürüye açık bir durum. Evdeki fiziki ihtiyaçlar için bir maddi yardım yapıldı. Bilgisayar ve telefon şirket vermişti. Sandalyeler ofisten eve alınabildi. Şu an %75 ev %25 ofis gelince insanlar ofise döndü. Yemek kartları da insanlara ofise gitmedikleri zaman da yatırdılar, market alışverişlerinde insanlar kullandılar. Uzaktan

çalışırken işini yaptığını gösterme çabası var bunu da işinin daha az güvende olduğu hissine bağlıyorum. Online eğitimler devam ediyor kişisel gelişim için. Yan yana daha kolay öğrenebileceğin şeyleri uzaktan çalışmayla pek mümkün olmadı.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Şirket aidiyeti düşüyor. İşe bağlayan 3 şey: maaş, yaptığın iş ve çevre. Çevre iptal oluyor uzaktan çalışmada, yaptığın iş uzaktan ya da ofiste aynı oluyor geriye maaş kalıyor, o da az da olsa artış şirket değişikliği oldu. IT sektöründe daha çok oldu ayrıca. IT dışında da aidiyet sağladı, uzaktan çalışma olduğu için kaldı. Şehir değiştiren analistler mesela kalmayı tercih etti.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Away day organizasyonu var şirkette, ekip ile ofis dışında etkinlik düzenleniyor. Ekip kahvaltıları oluyor. Uzaktan çalışma olsa da away day kaldı devam etti, birlikte ekip olarak organizasyon yapılmasına. Online yeni başlayan arkadaşlar ekibe kendini tanıtıyordu. sonra bağlama ya da bir hobisi varsa onu paylaşıyordu, kahoot bilgi yarışması yapıyordu ödül olarak hediye çeki veriliyor. Yüz yüze olan etkinlikler online olarak yapılıyor.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Çalışanın kendi disiplini yoksa uzaktan çalıştırmak zor, bazı sektörler bu sebeple uzaktan çalışmaya geçmiyor

ICT#6

- 1) Yaşınız?

2) Medeni Durumunuz?

Bekar

3) Varsa çocuk sayısı

Yok

4) Eğitim Seviyeniz?

Doktora

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 13 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandeminin başından beri esnek uzaktan çalışma yapıyoruz. Öncesinde de haftanın bir günü uzaktan çalışıyorduk. İsteddiği zaman çalışan işe geliyor istediği zaman gelmiyor. İster ofisten ister yurtdışından ister evden yönetici inisiyatifinde oluyor.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Zaten VPN uzaktan erişim var herhangi bir problem olduğunda çağrı merkezindeki arkadaşlarımız var. Hiçbir şekilde ofise gelmesine gerek yok, tüm ERP sistemine ulaşabiliyoruz tüm onayları telefon üzerinden uygulamalar üzerinden yapıyoruz online toplantılar yapıyoruz kendi ürünümüz var. Uzaktan çalışma sandalye sağlanması evde ergonominin sağlanması şirket bu konuda da destek oluyor. Ofisten çalışma ile evden çalışma arasında kârlılık olarak da bir değişiklik yok orada yetkinlik kaybı yaşanmadı ofisten evlere geçerek ama

ekipler çok fazla bir araya gelemediği için inovasyon etkinliğimiz zedelenabiliyor.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Bizde mesai saatleri esnek çalışma saatleri vardı 8 saati doldurduktan sonra 07:00 de başlayabilir 09:00 da başlayabilir. Çalışan evden çalışırken çocuğunu sabah servise indirebiliyorsa öğle arasında markete gidiyorsa ya da bir komşusuna uğruyorsa gün içinde akşam işlerini hallediyorsa orada işin çıktısına bakarım. Ekibimde annesi ve babası hastalandı bir çalışanımın ve çocuğuna bakacak kimse kalmadı bakıcıya verecek maddi gücü de yoktu. Eşi öğlen 14:00 da işinden geliyordu, bu da o saatten sonra işine bakıyordu bu şekilde halloldu. Şimdi kreşe başladı çocuğu ve sorun halloldu. Çocuğunu büyüttü ve işini yaptı. Yönetici olarak en önce güven duygusu, iş çıktısında sorun olmuyorsa, iyi niyet dengesi önemli. Ekibimde güvenmediğimle çalışmam.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Haftada bir saat kahve molaları attım, dışarda yaptığımız etkinlikleri artırdım, etkileşimi artırdım. İnsanlar evden çalıştıklarında %100 sosyalleşme ihtiyacı artıyor. Yan yana olduğunuzda gülerek söylediğiniz bir şey emir gibi algılanmayabilir. Mesajda emir gibi algılanabilirken. Ekiple kaynaşmanın bağ kurmanın desteklendiğini düşünüyorum.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Performans olarak negatif olduğunu düşünmüyorum ama duygusal bağ motivasyon uzaktan daha zor. Süper iş uzaktan da olsa süper işi görüyorum ve ödül gönderebiliyorum hesabına, ödül sistemi bu onun yaptığı işi tüm ekiplerin duyacağı HR ekiplerimiz var mesajlaşma gruplarımızda o gruplardan da takdir ediyorum evine çiçek gönderiyorum kurumsal motivasyon bütçemiz var.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Aidiyeti etkiliyor, ofisi görmeden işe başlayan ofisi görmeden işten çıkabiliyor. Uzaktan çalışma ama %30 etkiliyordur. Eskiler de etkileniyordur, sadece yeniler değil. Artık ekip arkadaşlarından uzaktalar, yalnız hissediyorlar.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Kuralların olmaması gerekir şu kadar gün ofis şu kadar gün ev gibi, oryantasyon programları olmalı, ofisler sosyalleşme mekânı olabilir, gerçekten ofisleri gelmeye cazip yerler haline getirerek kişileri ofise çekmeliyiz. Çayı kahvesi kahvaltısı ofiste hazır olması sosyalleşme noktası olarak burayı görmesi kural olarak değil gönüllü olarak ofise gelmeyi tercih etmesi ekstralar sunarak ofise gelmesi aidiyetin kurulması için önemli.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Biz geçtik ofislerimizi kapattık bizim için bir ara dönem değil geri dönüş olmaz.

ICT#7

- 1) Yaşınız?

42

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

23 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

ICT tarafında arge ye bağlıyoruz, toplam saatini beyan etme zorunluluğu var ofiste çalışma. Arge dışındakiler için kurumdakiler tamamen uzaktan ama arge departmanı bakanlığa bağlı ve ayda 5 gün ofiste olmalıyız. Bizde de ortak çalışma proje yapıyorsak minimumda 5 gün zorunluluğumuz var artadabiliyor.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Geçiş hızlı ve rahat oldu. Toplantılar uzaktan yapılmaya başlandı. Adaptasyon zor olmadı. Kişisel çalışma noktasında şirkette ne yapıldıysa uzaktan da aynı şekilde oldu. Ama duygusal boyutu özellikle yalnız yaşayanlar için uzaktan çalışma biraz moddan düşürdü. Bazıları ise evden çalışmaya uyum sağladı. IK bugün kendini nasıl hissediyorsun gibi günlük soruyordu. Toplu yapılan bir faaliyetti bu. Yöneticiler daha birebir görüştüler personeli ile. Personel biraraya gelince daha iyi geldiğini ilettiler. Yönetici olarak destek olmaya çalıştım, birebir iletişimim oldu.

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Çalışmanın boyutu çok farketiriyor. Toplantıda bifiil bulunmak gerekiyorsa uzaktan çalışmada bu farketiriyor. Bilgisayarın yanında hemen bir bakabilir misin diyenler oldu.Şirketimiz ofisten çalışırken servize iniş saati ya da sabah kahvaltı satinde kimse toplantı daveti atmazdı. Ama uzaktan çalışırken bu olmadı. Denge zor bir noktaya geldi.Arka arkaya gelen ortak çalışmalardan dolayı kendimize ayırmamız gereken zamanlar azaldı. Çocuklarımın yanında olması güzel hemen görebilmek dersini hızlıca kontrol etmek güzel ama doğrudan onları dinleyemeyeceğim çok sağlıklı bir iletişim yürütülemiyor. Bu evden çalışmanın dezavantajı değil Türk kültüründe evden çalışma yanlış anlaşılıyor.

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Not: 10. Soruda cevaplandırıldı.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Benim ekibim pandeminin ortasında kurulan bir ekip, yeni bir ekip, şirketime de yeni bir ekip. Uzaktan çalışma sırasında kurulan bir ekip, şirketi tanımayan bir ekip. Uzaktan da olsa kolay adapte olduklarını iletiler. Ben de yeni bir yönetciydim. Yeni bir projede bize verildi. Proje için yüzyüze tanışmak gereken insalar var. bir arada olsaydık bu proje nasıl olurdu, online ortamda başarı nasıl

olurdu. Yüzyüze daha iyi olurdu. Öte yandan kuralların oturduğu, ekibin birbirini tanıdığı ve dengenin oluştuğu ortamlarda olabilir. Uzaktan çalışma orda sorun olmayacaktır.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Kahvaltı etkinliği ben ve üzerimdeki yöneticilerimiz katıldı. Ekibin motivasyonunu arttırdı. Şirkete de gelip çalışılmaya da başlanınca ortak etkinlikler yapıldı. Şirketimi nasıl tanıyım diye sordukları zaman yol açmaya çalıştım ve onları ilgili kişilerle görüştüm.

13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Hibrit modeli benimsedik, ofise de geleceksiniz ve uzaktan da çalışma olacak. Şirkete çağrılınca gelinmesi gerekli. Tamamen uzaktan çalışma isteyen biri bizi tercih etmiyor. Hibrit ilerleyecek gibi görünüyor.

ICT#8

1) Yaşınız?

32

2) Medeni Durumunuz?

Bekar

3) Varsa çocuk sayısı

Yok

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 10 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi döneminde full uzaktan çalıştık, fiziken gelmesi gerekenlerle nöbetçi sistemi olarak dönüşümlü çalıştık. Ama pandemi öncesinde de biz 4 gün ofis 1 gün uzaktan çalışmayı deneyimliyorduk. Şimdi birçok birim haftada 1-2gün ofise gelip kalan günler uzaktan çalışıyorlar.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Bu konuda bir sıkıntı yaşamadık, teknolojiyi de yakından takip ediyoruz, kullandığımız teknolojiilerdi. Danışmanlık, strateji ve yönetim işi olduğu için ofiste olmamaktan yana bir eksiklik yaşamadım. Yeterlik, donanım veya iş süreçlerinin devamı noktasında bir zorluk yaşamadım.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Benim işim 09:00-17:00 arasında mesai gerektiren bir iş değil. Çocukların uyuduğu, dışarda olduğu zamanlarda işimi yapıyordum. Performansım bu açıdan çok etkilenmedi evde olduğum için. Ama küçük evi olanlar, çocuklarını dışarı gönderemeyenler de oldu.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Ekibimi uzaktan çalışırken motive etmekte zorladım, yüzyüze olduğu gibi olmuyor uzaktan çalışırken.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Genel olarak gözlemim iş verimliliğinin arttığı yönünde. Şirketimde anket yapıldı, çalışma noktasında sizi en çok memnun eden şey nedir diye sorulan soruya çalışanlar birinci sırada uzaktan çalışma yanıtını verdiler. Yani insanlar daha düşük maaşlara daha rahat ortamlarda çalışmayı rahatlıkla seçebiliyorlar.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ekip motivasyonu ve aidiyeti arttırma ile alakalı eğitimler verildi ama yapılabiliyorsa hibrit modelde haftada bir gün bile olsa çeşitli bahanelerle bir araya getirip ekibi motivasyonu ve aidiyeti sağlamak. Bunun yanında online görüşmeleri o kişilerle birebir yaparak özel ilgilenerek aidiyeti arttırabiliyoruz. Bu yöntemlerle de mevcut yeni dahil olan arkadaşlara biz aidiyeti kazandırma noktasında gayet başarılı olduğumuzu söyleyebilirim. Burada IT ve yazılım departmanında çalışan arkadaşlar için ilgi alaka arttı, çalışma ortamları daha da arttı uzaktan çalışma ile. Dediğim gibi özellikle teknoloji alanında daha yoğun oldu diğer alanlarda bu olmadı. Teknoloji alanında da aidiyetini arttırmak için şirketim çalışanına değer veriyor, mesela özel sağlık sigortası oluyor, araç kiralama tatil yeri ile anlaşıyor her ay bu alım fırsatları çıkıyor, bir kahveciden %50 indirim aldık, araç alımında %10 indirim vardı. Çalışanlarının yüksek lisans bedelini %80 ödüyor ilk başta bitirirse %100 karşılıyor. Mesela bu yan

haklar çalışanın aidiyetini kurumsal bağlılığını arttırıyor kendini kıymetli hissettiriyor Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 12) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Pandemi uzaktan çalışmaya geçişi hızlandırdı, biz önden de bu sürece başlamıştık bu pandemi ile hızlandı. Her sektörün etkilenmesi hızlı farklı oldu

ICT#9

- 1) Yaşınız?

39

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

- 3) Varsa çocuk sayısı

2

- 4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 16 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi döneminde full uzaktan çalıştık, fiziken gelmesi gerekenlerle nöbetçi sistemi olarak dönüşümlü çalıştık. Ama pandemi öncesinde de biz 4 gün ofis 1

gün uzaktan çalışmayı deneyimliyorduk. Şimdi birçok birim haftada 1 2gün ofise gelip kalan günler uzaktan çalışıyorlar.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Benim işim 09:00-17:00 arasında mesai gerektiren bir iş değil. Çocukların uyuduğu, dışarda olduğu zamanlarda işimi yapıyordum. Performansım bu açıdan çok etkilenmedi evde olduğum için. Ama küçük evi olanlar, çocuklarını dışarı gönderemeyenler de oldu.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Ekibimi uzaktan çalışırken motive etmekte zorladım, yüzyüze olduğu gibi olmuyor uzaktan çalışırken.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket

politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Genel olarak gözlemim iş verimliliğinin arttığı yönünde. Şirketimde anket yapıldı, çalışma noktasında sizi en çok memnun eden şey nedir diye sorulan soruya çalışanlar birinci sırada uzaktan çalışma yanıtını verdiler. Yani insanlar daha düşük maaşlara daha rahat ortamlarda çalışmayı rahatlıkla seçebiliyorlar.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ekip motivasyonu ve aidiyeti arttırma ile alakalı eğitimler verildi ama yapılabiliyorsa hibrit modelde haftada bir gün bile olsa çeşitli bahanelerle bir araya getirip ekibi motivasyonu ve aidiyeti sağlamak. Bunun yanında online görüşmeleri o kişilerle birebir yaparak özel ilgilenerek aidiyeti arttırabiliyoruz. Bu yöntemlerle de mevcut yeni dahil olan arkadaşlara biz aidiyeti kazandırma noktasında gayet başarılı olduğumuzu söyleyebilirim. Burada IT ve yazılım departmanında çalışan arkadaşlar için ilgi alaka arttı, çalışma ortamları daha da arttı uzaktan çalışma ile. Dediğim gibi özellikle teknoloji alanında daha yoğun oldu diğer alanlarda bu olmadı. Teknoloji alanında da aidiyetini arttırmak için şirketim çalışanına değer veriyor, mesela özel sağlık sigortası oluyor, araç kiralama tatil yeri ile anlaşıyor her ay bu alım fırsatları çıkıyor, bir kahveciden %50 indirim aldık, araç alımında %10 indirim vardı. Çalışanlarının yüksek lisans bedelini %80 ödüyor ilk başta bitirirse %100 karşılıyor. Mesela bu yan haklar çalışanın aidiyetini kurumsal bağlılığını arttırıyor kendini kıymetli hissettiriyor.

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Pandemi uzaktan çalışmaya geçişi hızlandırdı, biz önden de bu sürece başlamıştık bu pandemi ile hızlandı. Her sektörün etkilenmesi hızlı farklı oldu.

ICT#10

- 1) Yaşınız?

40

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

- 3) Varsa çocuk sayısı

1

- 4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 16 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemi döneminden sonra isteyen ofise gidiyor isteyen evden çalışabiliyor. Tamamen kişinin isteğine bağlı.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Şirket pandemi öncesinde de haftada bir gün uzaktan çalışma veriyordu. Dolayısıyla herkes bu sisteme alıştı, sisteme bağlanmakta sorun yaşamadık. Sistem de kapasite olarak hazırды Hızlı bir şekilde adapte olduk. Çalıştığımız ekiplerle mutlaka online toplantılar yaparak iletişim halinde oluruz. İlgili arkadaşlar hem orada sohbet eder hem sorularını sorarlar. Dolayısıyla böyle bir yol benimsedik. Bana bağlı 4 ekip var teknik işlerin gidişatını kontrol edecek her ekibe bir sorumlu atadık, bu sayede de işleri daha verimli ilerletme imkanı bulduk.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

İlk zamanlarda iş yaşam dengesi ciddi sıkıntıya uğradı. Bahsettiğiniz sebeplerden dolayı işte öğlen aralarında yemek yiyememek gibi. Mesai saatleri sonrası sarkan toplantılar gibi. Bununla ilgili de aksiyon kurum tarafından öğle aralarında toplantı atılmaması atılırsa katılmaması gibi yorumlarımız oldu. Tabii çok acil durumlar illaki insanların başına gelebiliyor. O durumlar haricinde bu hususlara dikkat edilmesi yönünde ekiplerimizi uyardık. İstanbul trafiğinde kaybedilen zamanı evden çalışma ile kazandığımız için insanlar bundan memnun, çalışma ortamı da kontrol altına alınınca insanlar daha etkin daha verimli bir çalışma imkanı tanıyoruz çalışanlarımıza. Örnek veriyorum 7:15 gibi uyanıp işine hazır hale gelebiliyor evden çalışmada. Ofise gitme durumu olsa Bahçeşehir'de çalışan arkadaşımız var Küçükyalı'ya gelebilmek için sabah 06:00 da yola çıkması lazım. Bunlar insanı demotive eden konulardı. Ekibim genellikle genç ve bekar nispeten biraz daha rahatlar bu dengenin sağlanmasında.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Özellikle toplantılarda kameraların açık kalmasını talep ettim. Birbirimizle sohbet edeceğimiz kahve molaları düzenledik. Yine gerek kendi sektörümüzden

gerek başka sektörlerden olan arkadaşları sohbetlere çağırdık. Online durumda bu mümkün olabiliyor, bir saatliğine toplantı ayarlayabiliyor farklı bir firmadaki üst düzey bir yönetici. Arkadaşlarımızla tecrübelerini, başarıyı elde etmek için neler yaptığını anlatıyordu. Birebir toplantıları daha çok yapmaya başladım. Benim ekibimde gece vardiyaları da var. Akşam 08:00 de gece 11:00 de onlarla sohbet etme imkânım oluyordu.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Yıllık olarak performans sistemine uygun hedeflerimizi belirliyoruz. Bir yıl boyunca bu hedefler doğrultusunda ilerlemesini bekliyoruz. Yılda 3 defa ara performans dönemlerimiz var onlara buralarda geribildirimler veriyoruz. Fakat yeni başlayan arkadaşlarımızla yüzyüze temas olmadığı için uzaktan çalışmada motivasyon sağlamak için özel etkinlikler yaptık. Piknik yapma, yemek düzenleme gibi. Ofise çağırıp temas kurmak önemli, daha etkin bir sohbet gerçekleşiyor. İnsan insana ihtiyaç duyuyor. Moraliniz iyi mi kötü mü, ses tonundan yakalamak zor, yüzyüze olduğunuzda davranışınız, mimik, yüzünüzün durumundan bunu çözmek kolay. Bu online yapıda zor. Çalışma arkadaşlarımızın yaptığı işten memnun olduğumuzu ise sistemsel olarak takdir edebiliyoruz ya da farklı ekiplerle çalışıldığında memnuniyeti yine sistemsel olarak takdir ederek iletebiliyoruz. Terfi süreçlerinde de yıllık bir terfi süreci oluyor, yapılan çalışmaların iyi aktarılması önemli burada.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Yeni arkadaşların aidiyeti için özellikle üst yönetimimizin desteği ile özel çalışmalar yapıldı. Üst yönetimin bakış açısını vizyonunu anlayabilmesi için yeni arkadaşların CEO muzun GMY'lerimizin açık kapı toplantıları oldu yüz

yüze, oralara randevular alınıp görüşülebildi, birebir sohbet ortamları oluşturuldu. Ya da birlikte etkinlikler yapıldı mutlu çalışan stratejisi konuldu. Yemek tarifleri verildi ekiplere herke so yemek tarifini yapmaya çalıştı, çocuklarıyla resim atölyeleri yapıldı vs. ama tabi yurtdışındaki firmalar IT sektöründeki çalışanlara özellikle iş teklifleri yapıtılar. Arkadaşlarımız yetkin ve etkili arkadaşlar, memleketlerinde uzaktan çalışıyorlar, maliyeti en aza indirecek şekilde İstanbul'dan Denizli'ye taşınıyor. Yurtdışı firması döviz cinsinden teklif yapıyor hem maliyetini en aza indiriyor hem de geliri artırıyor. Yurtdışı firması çalışanın bilgisayarını kargoluyor ve çalışmaya başlıyorlar. Böyle bir rahatlık oluştu. İşte bu tarz çalışanların aidiyetlerini arttırabilmek için bu arkadaşlara kuvvetli hedefler vermek ve elde edilen başarılı sonuçları herkesle paylaşabilmek önemli. Bu başarıyı elde eden arkadaşı ön plana çıkartmak üst yönetim seviyesinde yöneticilerle biraraya getirerek onlara yaptığı işi anlatmasına imkân tanımak yine büyük projeler vererek o hissettiği haz onu bağlayıcı bir etken oluyor.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Ben artık uzaktan çalışmanın kalıcı olacağını düşünüyorum. Çünkü iş modellerinde bir sorun yaşanmadığı görüldüğü için hem çalışanlar hem de işyerleri için win-win bir iş modeli. İnsanlar trafikte zaman kaybetmiyor, işyerleri ofisleri kapatarak ya da daha küçük ofis ortamı kurgulayarak çalışmalarını devam ettirebiliyorlar. Bu da maliyetleri ciddi düşürüyor. Bence bu açıdan uzaktan çalışma modeli devam edecek.

TRANSP.#1

1) Yaşınız?

44

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

3

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 23 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Hibrid düzende çalışıyoruz.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Laptop yoktu arkadaşların onları temin ettik. Başta konuşmakta toplantı yapmakta zorlandık. Mute a alınıyordu, karşısında tepki bekleniyordu. Duvara konuşuyor gibi hissediyor insan ama sonra adapte olduk. Ekip içerisinde eksik kalınca destek alınarak tamamlanıyordu am tek başına bazı işleri yapamayan arkadaşların işlerinde üretimde düşüşler oldu. Baştaki senaryolardı yetkinlik kazandık pratik kazandık. Evde çözmediği bilgi seviyesi eksik kaldıysa ortaklık muhasebe tarafından destek aldık. İş yarım bırakmadık. İş yapıyor ekipler ben olmasam da. Benim görevim motivasyon yüksek tutmak huzurlu çalışma ortamı sağlamak Tıkandıklarında önlerini açmak kariyerlerini açmak mentorluk yapma. İşlerin bana olmadığını biliyorum.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Çalışma ortamı evlerde yok onu farkettim. Mutfakta çalıştım bir süre. Evdesiniz diye sizden bekleyen bir kitle vardı evde. Yatak odasına mini ofis kurdum. Yardımcı olmadan tam performans ile çalışacağını sanmıyorum. Ya çocukla ilgileneceksin ya da tablet eline vereceksen. 7 saat çalıştığımı biliyorum odadan çıkmadan çocukla ilgilenmek mümkün değil. Hem çocukla ilgileniyorum hem çalışıyorum bana çok uygulanabilir gelmiyor. İşim buna müsait değil. Öğle tatili sabah akşam mesailerini bilemedik. Başta tabi ödemeler durdu iş yükü arttı tabi sonra 17:30 da toplantı konuluyorsa artık çocuğuma vakit ayırmaya çalışıyorum eşim eve gelince planlamaya çalışıyorum. O çizgi çok aşıldı ama o saatlere artık ben de uyum sağlamaya çalışıyorum. Salmayın toparlanın tarzı bir mail atıldı ama iş yaşam dengesi ile alakalı bir mail değildi. Ofiste bir adamı oturtuyor olmak diye bir dünya yok. Çalışmıyorsa ofiste de çalışmıyor. Ofiste gelince adil bir zeminle başladı. Uzaktan çalışmada bazıları çok efor harcadı bazıları ise çok da çalışmadı. Bu da çok ölçümlenmedi. Bu da beni ekibim ve kendim içinde rahatsız etti.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

İletişim kurmaya arkadaş olmaya çalışırım motivasyon sorunu varsa düzeltmeye çalışırım. Ekiplerimde birilerini parlattığımı gördüm. Aday olacak arkadaşlar arkamda bıraktım bu bana iş tatmini sağlıyor. Ekip toplantıları yaptık ama birşey mi var dediklerinde hayır ev nasıl aile nasıl diye aradığımı ilettim. İletişimi arttırmaya çalışırım.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel

çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Farklı bir zam vermeye çalıştım. Yönetici olarak sorumluluğumuz çok ama personeli yönetecek çok enstrümanımız yok. İçime sinen bir performans değil. En fazla ne yapabilirim. Yarın sabah dinlen mazeret ya da izin girmeden. Ya da erken bırakması konusunda izin verdim. Arkadaşları bu yönde rahatlatmaya çalıştım. Evde de performans konusunda farklılıklar oldu. Küçük çocuğa hem çalışıp hem çocuk bakmak mümkün değil. Esneyebiliriz. O gün 10 faturayı gündüz gireceğime gece o faturayı gireyim. Yarın buradan ayrılısam ben kimden helallik dileyeceğim. Vicdanen rahatsanız tüm işlerimi yaparım bunu da evde yaparım diyorsanız olur ama kişisel olarak haram helal inanan insanlarız. Kul hakkı nedir biliriz. Kurumun hakkı da çok üzerimizde. Ölçemiyoruz performansı mavi yaka ölçülebilir ama beyaz yaka ölçülemez. Motivasyon sağlayarak koçluk yaparak onlardan bir geri dönüşüm bekliyoruz. Ofiste de aynı şey. Bu konuya odaklandım.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Çalışanlarda negatif etkisini görmedim. Whatspp grupları teams görüşmeleri pgifte görüştük. Etkileşim devam ettiği için bir şekilde devam etti. Yöneticileri olarak dokunmaya çalıştım. Müdür, Başkan Yardımcısı, Başkan onay alınan fiziki olarak hürmet gördüğünüz imzaladığınız pozisyondan pijama terlik pozisyona geçtiğini gördüm. Yöneticilerde boşluğa düşmüş hissi izledim. Yöneticilik çaycı arkadaş çay getiriyor, evrakçı evrak getiriyor. Örgütsel bağlılık alt çalışana bir şey getirmedi işi yoğunsa da bir şey değişmedi ama yöneticilerde negatif etkisi oldu.

12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Ofiste bahçede buluştuğumuz günle roldü. Teamsten iş harici kahve molası 15-20 dk ha hatır sorduk online. Online eğitimler atandı. Hiç tempomuz düşmedi daha da arttı. Evrak müdürü gibi hissettim ilk etapta sonra pandemi ile birlikte daha da ağırlaştı.

13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Yeni jenerasyon bizim gibi değil. Biz riskten kaçınan kurallara uyan statik kalmayı isteyen önünü görmek isteyen karakterlerken yeni jenerasyon daha düşük aidiyet heyecan arıyor. Uzaktan çalışmanın konforunu yaşayınca yönetici olmayan yazılımcı ofiste yaptığı işi evden de yapıyor. İstanbul dışında da yaparım, kira ödemem vs ne gerek var. Full time ofis zor. 4 günü seçen 4 kişi varmış. 5 gün yokmuş. Yüzde 85 2 gün geçmiş. Alışveriş hallediyorum gün içerisinde. Saat 5 te bırakamıyorum 6 da bıraktığımda zaten işten de çıksam bu saatte eve gelicem diyorum. Ekip dönüşümlü gelsin modeli geliyor. Yeni bina kirası olmuyor bu durumda. Full 5 gün kötü ama hibrid güzel model. 2 günlük yol maliyetine katlanıyorum.

TRANSP.#2

1) Yaşınız?

38

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

Yok

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 14 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Uzaktan çalışma dönemi şirket içinde öyle bir uygulama olmamasına rağmen birçok zamanda ben geldim zaten aslında ofise, fiziki olarak gelme ihtiyacı vardı. Ya burda ihale yapacaktık ya yönetimin bir görüşme ihtiyacı vardı burda bulunmam gerekiyordu, yönetime konuları izah etmem gerekiyordu. Benim zaten full evden çalışma döneminde bile hep evde kaldığım dönem, o pandeminin ilk başında “şimdi ne yapacağız” dediğimiz o birkaç aylık, o mart-nisan dönemi aslında...Mayıstan itibaren, yani uçuşların başlama kararının verildiği, hijyen setlerinin dağıtılmaya karar verildiği, onların ihalesini yapmaya başladığımız o dönemden itibaren, en az geldiğim hafta 2-3 gün geldim zaten buraya...O yüzden benim için, hani şirket için full evden çalışma gibi gözükse de benim için fiili olarak aslında hep hibrit gibiydi. Hibrit de ikiye ayrılıyor aslında. 2 gün ofis olan bir dönemimiz vardı, bir de 4 gün ofis 1 gün ev olan bir dönemimiz vardı. Kurum, iş gerekliliğine göre bize bırakmıştı zaten. Ekip için de aynısını uyguladık zaten. Ekibe de şöyle dedik: Biz bir kural koymuyoruz işe geliş gidişinizle alakalı...ama bizim işimizin ofise gelinmesi gereken tarafları da var. Arkadaşlar için düşündüğümüzde de...Sözleşmeler hard copy, teminat mektupları hard copy, değerli evrakların fiziki olarak alınması, verilmesi, teslim edilmesi gerekiyor. Onlar da kendi sorumluluklarını kendileri yönettiler. Sabah kalkıyordum, normal işimi yapıyordum. Gün içerisinde başka ilgilenmem gereken bir şey varsa akşam bir şekilde yine devam ediyordum.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Ekip için de bunu genellemek zor. Bazılarını çok olumsuz etkiledi, açıkçası, onu söyleyebilirim. Bazılarını da, aslında, birkaç arkadaş var bildiğim, olumlu yönde inanılmaz etkiledi. Ofiste sağladığı verimden çok daha iyi verim sağladığını söyleyebilirim birkaç arkadaşın. Hatta o dönem belki de biraz şeyden...verimi iyi olan arkadaşlar genelde o dönemde ya bir ekstra eğitim aldı ya bir yüksek lisans yaptı. Dolayısıyla o yoğunluğun içerisinde kendi planlamalarını çok iyi yaptılar, çok iyi gittiler. Birkaç kişidir ama bunun sayısı. Onun dışında dediğim gibi olumsuz etkilenen de vardı. O verdiğimiz o sorumluluğu, mesela işte “Evraklarınızı kendiniz takip edeceksiniz, kendi sorumluluklarınızı götüreceksiniz” durumu ofise dönmeye başladıktan sonra artık bir kontrol altına alınması gerektiği ihtiyacı doğdu. Aylar öncesinden kalmış evraklar gelmeye başladı. Bu sefer “niye bunlar bekledi?” deyip o dönemde yapılan dosyalar bir liste halinde çıkarıp sonra tek tek kontrol edip, işte imzası tamamlanmış, tamamlanmamış, dosyasına kaldırılmış, kaldırılmamış gibi bir kontrol yapma ihtiyacı hissettik. Onu söyleyebilirim.

Dijital tarafta bir sıkıntı yaşamadım, onu söyleyebilirim. Online toplantı hala da kullanıyoruz. Binalarımızın çok farklılaşması sebebiyle... Dijital çalışma ortamına uyum sağlama konusunda hiçbir sıkıntım olmadı.

Ben hallededildim. Yeni görev denilince, yeni görevde tabi bizim işimizin büyük kısmı çünkü diğer birimlerden bilgi almaya dayalı olduğu için diğer insanlara ulaşmada da çok büyük sorun yaşamadım açıkçası. Bir şekilde ulaştım. Telefonla ulaşamadıysam mail attım, geri döndüler, şu oldu, bu oldu, bir şekilde bilgileri toparlayabildim, ulaşabildim.

Şunu söyleyebilirim başkanlar özelinde...tabi sekreterler büyük konfor aslında o anlamda...kişilerin müsaitliğinin takibi anlamında sekreterlerin devre dışı kalmış olması, direk cepten herkese ulaşıyor olmak ... yoğun çünkü herkes. Dolayısıyla ofisten olduğunda bu işi biraz daha planlı, programlı götürebiliyorsun. Görüşmek istediğin kişiyi söylüyorsun, sekreter görüşüyor. Onun müsaitliğine göre belli bir zaman dilimini senin dışında birisi ayarlayabiliyor. Pandemi zamanında başkanlar birbirlerini direk cep

telefonundan iletişim kuruyordu, arada sekreter olmayınca tabi ulaşma, ulaşamama noktasında ya da müsaitliğini tespit etme noktasında zorluyordu. Şu an mesela bu daha rahat bir şekilde ... Birisi benimle görüşmek istediğinde ben toplantıdaysam ona göre yönlendiriyor, benim takvimime bakıyor, söylüyor “şu saatler arasında müsait” diyor. Ben gelince bana söylüyor “şu kişi aradı, ben şu saatlerde müsait olduğunuzu söyledim. Müsaitseniz sizi şu saatte görüştürelim.” Bu ayarlama güzel bir şey. Bunu kaydetmiş oluyorsunuz. Evden çalıştığınızda sekreteriniz olmadığında bunu yapamıyorsunuz, ofiste olmadığınız için. Yönetici olarak birebir iş bazında müdahil olduğum şeyler de oldu, biraz daha böyle ofisteki döneme göre daha özensiz yapılan işlerde biraz devreye girip, beraber toplantılar yapıp nasıl yapılması gerektiğini, anlatmak adına uzmanıyla beraber çalıştığımız işler de oldu. Onun haricinde de ara ara ya koordinasyon toplantılarına katılıyordum ya da işte o bayramlaşmalar gibi özel günlerde de böyle bir araya geliyorduk. Mesafeyi çok açmadan, yine online olarak, mesafeyi yine arayı çok açmadan görüşmeler yapıyorduk arkadaşlarla.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Toplantılarda çocuklar rahat bırakmıyordu. Odalara kitleyenler vardı. Dediğiniz gibi ulaşamayanlar vardı. Kafasına göre ek iş yapmaya başlayanlar vardı. Arıyordum, hep sürekli farklı şehirlerde bulduğum adamlar vardı. Çok memnun değildim yani bu durumdan. Her aradığımda başka bir şehirde çıkan birisi vardı.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Yok, o kısma çok müdahil olmadım. Şu şekilde müdahil oldum, öyle bir sıkıntısı ve yoğunluğu olduğunu gördüğüm arkadaşta, yapacağı işi çok acil değilse “bu çok acil değil, sıkıntın varsa hani, müsait olduğunda yaparsın, yarın

yaparsın, ertesi gün yaparsın” gibi esneklik tanıma şeklinde oldu ama birebir “şu saatte şunu yapmayalım, bu saatte böyle yapmayalım” şeklinde bir şeyim olmadı da daha çok, biliyorsunuz, daha çok sonuç ve çıktı odaklı birisi olduğum için, o sonuçları beklediğim zaman dilimlerini esnetme şeklinde bir müdahalem olmuş oldu. Hem güncel durumu hem o günü değerlendirelim. O gün için bakıldığında arkadaşların ofis ortamından uzak kalması ve nispeten iş yoğunluğumuzun da eskiye göre daha az olması sebebiyle biraz kafalarında bir şeyleri kurma...ne denir, kafalarında bir şeyleri kurmak için fazlaca zamanları oldu. Çünkü bizim için bakıldığında havacılık sektörü burda en fazla etkilenen sektördü pandemiden ve sektörün nereye gideceği, ne olacağıyla alakalı arkadaşların kaygıları vardı. Kaygıları tetikleyen şey buydu. Ve dediğim gibi iş yoğunluğumuzun da görece eskiye göre azalmış olması sebebiyle arkadaşlar boş vakitlerinde muhtemelen “ne olacak, ne yapacağım, ya daha kötüye giderse, ya problem olursa, maaşımız da düştü zaten, ya daha da düşerse, ya işten çıkarılırsak” gibi kaygılarının, bu evhamlarının artması sebebiyle, o dönemde ciddi personel kaybı yaşadık. Temelinde bunun olduğunu görüyorum. O dönemde ayrılan arkadaşların gerekçelerini dinlediğimde sadece bir tanesi, “bu maaş düşüşü, benim ödemelerim, kredim, vb. var, bu maaş yetmiyor, ben döndüremem bu işi” diyerek, ki haklı gördüğüm tek kişi oydu. Onun dışındakilerin hepsi, aslında fiili olarak buradaki değişimden etkilenmekten ziyade, geleceğe ilişkin kaygıları sebebiyle gitti aslında, tamamına yakını neredeyse... Dolayısıyla burda da aslında birçok faktörün bir araya gelmesi var. Ama işte uzaktan çalışma olması, kişinin yalnız kalması, kafasında bunları kuruyor olması, biraz o anlamda kararlarını da etkiledi. Ha biz ne yaptık? Konuştuk arkadaşlarla. Tabi ki o şartlar altında böyle çok umut verici açıklamalar yapmak çok mümkün değildi ama belirli bir vadede bunun düzeleceğini, düzeldiğinde de her şeyin eskisinden de daha iyi olacağını, sektör olarak beklediğimizi anlattık, bugünü anlattık aslında ama... Bugünün ne zaman geleceğini bilmiyorduk hiç bir zaman. Hep de onu söylüyordum: “Ne zaman olur bilmiyorum ama işler normale döndüğünde eskisinden daha iyi olacağını düşünüyorum. İnanılmaz bir talepte patlama olacağını, her şeyin çok farklı olacağını düşünüyorum” demiştim, hakaten de yaşadık.

Onun haricinde bir üst makam olarak Genel Müdür Yardımcısı bütün ekibini 2 defa, yanlış hatırlamıyorsam, bu anlamda konuşmalar yapmıştı, motivasyon anlamında, beklentiler anlamında. Bu görüşmelerden olumlu etkilenenler oldu, olumsuz etkilenenler oldu. Olumsuz etkilenenler ayrıldı, olumlu etkilenenler burada bizimle devam ediyor.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Yani fiziki olarak sıkıntı yaşayan arkadaş var mı, yani bilmiyorum açıkçası, çok yok diye biliyorum. Bir tek şey olmuştu: Tabi, tabi, şunu burda bahsetmekte fayda var, onu yapamadık çünkü arkadaşlara. Arkadaşların evden çalışıyor olmaları sebebiyle tedarikçilerle kendi özel cep telefonlarıyla konuşuyor olması sebebiyle problemler yaşadılar. Bunu net söyleyebilirim. Fiziki sorunda bunu net yazabilirim. Bu net bir sorundu. Ciddi şikayetleri vardı, haklılardı da. Şirket hattı istediler. Bir çalışma yaptık, yönetime sunduk. Biz bunu sununca sanki herkes “biri öne çıksın da bunu istesin, biz de isteyelim” diye bekliyormuş gibi biz isteyince bir grup böyle arkamızdan “ya bizim ekibe de lazım, bizim ekip de zorlanıyor”a döndü. Dedim ya bugüne kadar neredeydiniz. Olay buraya dönünce tabi.. Normalde aslında bizim talebimize sıcak bakıldı ama bu sefer herkes istiyor moduna girince işte daha yukarıdan, Genel Müdür seviyesinden BT’ye bir şey verildi “ya bunu nasıl çözebiliriz” diye. BT, Skype üzerinden bir çözüm o zamanlar üretti. Başta memnundu arkadaşlar, sordum “iyi mi” dedim “iyi” dediler. Sonra “kesiliyor, olmuyor, yapamıyoruz” demeye başladılar, olmadı. Özetle bizim ciddi anlamda fiziki çünkü gecenin bir yarısı falan arıyormuş tedarikçiler. “Kendi telefonumu kullanamaz duruma geldim” diyen arkadaşlar vardı, haklılardı da. Böyle büyük bir ihale olduğu durumda whatsapp’tan yazanlar, teklifi whatsapp’tan gönderenler, “e-maile lütfen gönderin” falan diye ...fiziksel şeye bunu çok net yazabiliriz. Ciddi bir sorundu bu arkadaşlar için. Onun dışında çok büyük bir sorun yoktu.

Bir kaç arkadaş “sandalyemi götürebilir miyim eve” diyen oldu. Ekranı götürmek isteyenler oldu. Ekranı götürdüler diye biliyorum. Ama sandalyeyi sorduk o dönem, “yok sandalye olmaz” dediler diye biliyorum. Laptop dediğiniz gibi, laptop olduğu için çok sıkıntımız olmadı ama desktop kullanan da desktop’unu da götürdü yani. Bunla ilgili şeyler bunlar.

Ben bunu takip edebilmek için açıkçası pandemi döneminde “sadece müdürle iletişim kurarak iş yapma”dan uzman, müdür, şef bir arada işleri konuşma, değerlendirme şeyine döndüm açıkçası. Hatta pandemi sonrası ofise döndükten sonra o alışkanlığı normale döndürme sürecinde de biraz sıkıntı yaşadım. Pandemi döneminde arkadaşlar direk çalışma alışkanlığını kazandıkları için, ofise döndükten sonra da direk geliyorlardı, “Şefine söyledin mi?” “Yoo” “Müdürüne söyledin mi?” “Dedim önce söyle de, oralardan çözüm nasıl gelecek” Pandemi döneminde bunu böyle çözmeye çalıştım ama bu aslında ofise döndükten sonra bir soruna dönüştü ama şimdi çok şükür normal olması gereken hiyerarşik yapıya döndük. Biraz zaman aldı sadece. Özetle: Sadece müdürden bilgi alarak veya müdür üzerinden yönetmeye çalıştığınızda ilk başta normal ofisteki gibi yapmaya çalıştım. Ama pek yürümedi. Aldığım bilgiyi, sonrasında “öyle değilmiş”e döndü ya da önemli olan bir bilgi benimle paylaşılmadı falan...İşin sahibiyle ve sürecin içinde olan herkesle hep ya telefonda ya teams’te hep toplu görüşmeler şeklinde yürüttük. Bu vesileyle de, tabi ki ofisteki kadar olamasa da arkadaşların ne seviyede, ne kadar performansla çalıştıklarını az çok ölçmeye çalıştık. Bir dönem memnun olmadığımız süreçte de şeflik getirip burada arkadaşlarla yani full evden çalışma döneminde de arkadaşları ofise davet edip, grup grup, 3 kişi, 5 kişi her gün, şefleriyle beraber, yaşadığımız sıkıntıları, onlardan ne beklediğimizi, nasıl çalışmalarını istediğimizi, anlattığımız görüşmeler yaptık.

İyi çalışana şöyle...Tabi o görüşmelerde iyi olduğu yönlerini de söyledik arkadaşların yani sıkıntılar derken şöyle: O görüşmelerin dayanağı yaşadığımız sıkıntılardı ama görüşürken de tarafsız bir şekilde artıları neyse arkadaşların, artılarını, eksileri neyse eksilerini birlikte söyleyerek güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, geliştirmesi gereken tarafları bu şekilde şey yaptık. Memnun

olduğumuz ve çok fazla zaten negatif tarafı olmayan arkadaşla da söyledik yani. “Genel böyle bir sıkıntı var, bunun için görüşüyoruz ama senin özelinde memnunuz, bir sıkıntımız yok, şuralara da daha çok bakarsan daha da iyi olursun” dedik.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Aidiyet olumsuz etkilendi. Aidiyet önemsenmiyorsa uzaktan çalışmaya devam edilebilir.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: Bu soru geçildi.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Ben bizim şirket özelinde %100 uzaktan çalışma ihtimalini görmüyorum. Şirketlerin çoğunluğu hibrit çalışmaya geçti. Şu an Telekomünikasyon şirketlerinin birinde ayda 40 saat miymiş...Full %100 uzaktan çalışan var mı, bilmiyorum. %100 uzaktan bence çok zor, çok sıkıntı.

Belki iş bazlı, kişi bazlı olabilir. İş bazlı bakarsak genel şeyde de söylüyorum, satınalmanın hibrit ya da uzaktan çalışması bence zor, iş özelinde, yapılan işe baktığımızda ama örnek veriyorum sözleşmeler müdürlüğü için hep söylerim. Sözleşmeler müdürlüğünde yapılan iş uzaktan çalışmaya uygun bir iş. Çok fazla ofise gelinmesine gereken bir durum bence yok. Biraz işe göre, konuya göre, işin içeriğine göre burdaki durum biraz değişkenlik gösterebiliyor bence. Uzaktan çalışma diye bir önceki soruya verdiğim cevabın içerisindeki kelimelerin hepsi hibrit aslında. Bizde böyle bir dünya olacağını hiç

sanmıyorum. Full uzaktan. Departman bazlı bile olacağını sanmıyorum ki dediğim gibi şu an oraya en meyilli olan IT’de bile yine hibrit var.

TRANSP.#3

1) Yaşınız?

42

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 20 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

2 gün ofis 3 gün ev

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Öz yeterlik seviyesi yüksekti. Dijital araçları kullanma yetkinliğimizde yüksekti. Ekip iletişim kurma teams üzerinden hızlı oldu. İş yapış anlamında bir eksiklik olmadı hatta daha verimli oldu uzaktan çalışma. Yetkinlik kaybı olmadı. Yeni işe giren arkadaşların entegrasyonunda sorun oldu. Eski arkadaşlarda sorun olmadı. İletişimin güçlü olması özellikle işleri kolaylaştırdı. Hangi ekibe katıldıysa yeni arkadaşlar bir destek kişisi atadık. Adapte oldu yeniler. Ekip takip toplantısı yaptık her hafta.

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

İlk yıl baya iş yaşam dengesi kaydı, çok iş yükümüz vardı gece 1-2 lere kadar. Evdeyken hiç bilgisayar kapanmıyor. Ofisteyken mesai bitince bilgisayar kapanıyor. Kimse kimsenin özel hayatına bakmıyordu ilk etapta. Sürekli telefonda takip ediyorum mailleri. Ama halen denge oturmuş değil. Sürekli bir wa iletişimi devam ediyor. Hibrit çalışınca bu dengeyi korumak zor hala da oturmuş değil. Gece çalıştıysa istersen off kullan zaten gece çalıştın ya da birkaç saat geç başla gibi esneklik sağlayabiliyoruz.

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Not: 8. Soru altında cevaplandırıldı.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Performans odaklı, task bazlı işler bizde tanımlı KPI lar metrikler belli. İş odaklı çalışıldığı için motivasyon kaybolmadan çalıştı arkadaşlar. Ölçülebilir olduğu için KPI lar bir problem yaşamadık. İşini aksatan çalışmayan arkadaşlar belli ediyor kendisini.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Hibrit bence daha iyi, IT şirketleri full remote olunca IT de insanların iş bulması daha kolay. Hibrit olunca bu turn aroundlar azaldı, yüzyüze geliyoruz ayda bir de olsa ekip kahvaltılarını yapıyoruz. Ayda iki gün bile olsa birbirlerini tanıyorlar, iletişimi kuvvetlendiriyorlar. İyi iletişim kurduğün ekip arkadaşları, iyi bir yönetici, yan haklar varsa çok kolay vazgeçilebilir olmuyor.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırıldı.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Personel kaybetmemek için, ofislere dönüş olacak gibi. Ya herkesin hibrit olduğu çalışma modeli güzel. Yolda ofise gelmek için kayıp süre var verimsiz geçiyor. 07:30 da işe başlıyorum evden çalışınca. Ofiste olunca 08:30 da başlıyorum 1 saat yolda geçiyor. Akşam da 1 saat günde 2 saat kayıp. Öğle yemekleri, çay kahve molaları evde olmuyor. Daha çok çalışılıyor. Adam çalışıyor mu çalışmıyor mu kontrol ediliyor, yöneticilere bu görev verilebilir, kontrol takip bu şekilde.

TRANSP.#4

- 1) Yaşınız?
36
- 2) Medeni Durumunuz?
Bekar
- 3) Varsa çocuk sayısı
Yok
- 4) Eğitim Seviyeniz?
Lisans

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 11 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandemide full uzaktan çalışma sonra hibrit düzende çalıştık.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Çok hızlı adapte olabildik, aktif olarak da evden çalışabildik. Ekibin genç olması yaptıkları işleri hızlı yapabildiğini düşünüyorum.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Ben ailemle yaşıyorum evde çalışma düzenim mevcuttu. 09:00-18:00 arasında çalışma düzenimi oluştuyordum. Yüzümü yıkayıp pijamamı bile değiştirmeden toplantıya direk adapte olabiliyordum. Ailemle kahvaltı yapıyordum, uzaktan çalışma düzenini keyifli bir şekilde uyguladım. Evin dışında cafeden de çalışabiliyordum, ara verip arkadaşlarımla konuşuyor sonra işe devam ediyorduk. İki sene önce böyle bir çalışma düzeni olabileceğini hayal edemezdim ve kendi adıma bunu uzaktan çalışarak iyi bir şekilde yapabildiğimi gördüm. Ekipçe uzaktan çalışmayı güzel başardık. Daha üretken oldular, bir iş olduğunda hemen hallettik. İletişim işi yapıyoruz proje bazlı çalışıyoruz, projeyi hızlıca çıkartıyoruz. İşimiz gereği 08:00-17:00 mesai saatlerinde çalışma yapmak durumunda değiliz. Ekibim gençti ve bir çalışan dışında hepsi bekardı. Daha esnek çalışabildik.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Her hafta müdürlük toplantılarını 15 kişilik ekibimle beraber yaptık. Hergün de sohbet için toplantılar ekiple yaptım. Ayrıca kargo tarafında biz iletişim birimiyiz, iç iletişimin sağlanması noktasında projeler gerçekleştirdik.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Ekibimde iki ayrı şeflik var iki ayrı iş tanımları var. Proje bazlı da çalıştığımız için bir gelişme olduğunda hemen ilgili ekiple teams üzerinden görüşüp 5-10 dk toplantılarda aktarıp toplantıyı bitiriyordum. Herkes aynı anda aynı bilgiye sahip oluyordu. 3 tane reklam filmi çektik, cargo talks etkinliği yaptık, acente ödeül törenlerini dijital hale getirdik. Yöneticilerimizden de teşekkür aldık. İki personelim şefliğe ataması oldu, terfiler de gerçekleşti bu dönemde.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Kurumun ülkedeki misyonu üzerinde yaptığımız işi bağdaştırarak örgüte aidiyet duyduğunu gördüm. Kimsenin ayrılma durumu olmadı. Ekibimize kurum içinden katılan arkadaşlarımız oldu uzaktan çalışma modelinden hibrit modele geçince farkettim ki yeni arkadaşlar ofise geçmemizi beklemişler, biz onları içimize aldığımızı düşünsek de onlar tam olarak öyle hissetmemişler.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: Bu soru atlanmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Sürdürülebilirlik açısından servis yemek elektrik doğalgaz gibi birçok maliyet avantajı getiren bir düzen şirkete ama uzaktan çalışma ya da hibrid model üst yönetimin getireceği bir strateji ve model.

TRANSP.#5

- 1) Yaşınız?
52
- 2) Medeni Durumunuz?
Evli
- 3) Varsa çocuk sayısı
2 çocuk
- 4) Eğitim Seviyeniz?
Yüksek Lisans
- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?
Toplam 27 yıl
- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Hibrit çalışma düzeninde çalıştık.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları

hallededibildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Teknik olarak dijital yetkinliği ekibin vardı. Altyapı problemleri oldu. Uzaktan çalışmaya uygun da işimiz olduğu için ofisten yaptığımız işi evlerde de yapabildik. Analiz işlerinde yanyana olmamanın zorluğunu yaşadık.

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

En zor kısmı bu bir sohbet için bile biraraya geldik birebir sohbet için toplantılar yaptık. Haftalık toplantılarımızın yanında birebir toplantılar da yaptık. Whatsapp grubu üzerinden iletişimi sağladık.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Hiç ofise gelinmediği durumda motivasyon eksikliği yaşadık. Sınırlı sayıda kahvaltı organizasyonu yaptık. Bizde maaş kesintisinden dolayı kalmak istemeyen farklı yerlerden teklif gelen arkadaşlar oldu. Onları motive etmeye çalıştık.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Teklif gelen arkadaşlarla uzun saatler boyunca değerlendirmeler yaptık. Teklif gelen şirketlerin artıları eksileri bunların üzerine konuştuk, bir nevi kalmaları yönünde ikna ettik. Performansın ölçülebilmesi olması lazım, deadline a dayalı işler olmalı uzaktan çalışma düzeninde. Hibrit modelin hayata geçirilmesi ve tasarrufun da finansal olarak çalışan desteklenmesi, zaman tasarrufu zaten motive edecek bir durum, dilediği yerden çalışma özgürlük de çok büyük bir lüks ve motivasyon kaynağı. Motivasyon için etkinlikler, outdoor aktivitesi, ya da kültür sanat etkinliği gibi.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Tamamen uzaktan çalışma değil de hibrit modelin hızla yayılarak süreceğini düşünüyorum. İnsanların talep edeceği bir koşul olacağını da düşünüyorum.

TRANSP.#6

- 1) Yaşınız?

34

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

- 3) Varsa çocuk sayısı

1

- 4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

- 5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 11 yıl

- 6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Pandeminde evden çalıştık sonrasında da haftanın beş günü evden çalıştık. Ta ki biz 2021 yılı Mayıs ayına kadar bizim bir projemiz vardı sizin de bildiğiniz. Bu İstanbul Havalimanındaki kargo tesisinin kurulumu devreye alınması canlıya geçişi. Dolayısıyla evden çalışma dönemi devam ederken biz ofislere gelmeye başladık benim ekibimin özellikle.

- 7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Yani dijital tarafta yetkinlik anlamında ben bir sorun olduğunu zannetmiyorum ama ilk etapta özellikle işte altyapı kaynaklı bu tür konuların hazırlıklı olumlanması sebebiyle zorlandığımız dönemler oldu. Herkes bir anda işte bu tür bağlantıları sağlamaya çalıştığında sisteme giriş yapamamak veya sistem yani personeli atması hani giriş yapamamak gibi durumlar oluşmuştu. Hatta ilk başta öncesinde bir işte notebook sayısı da yeterli değildi herkesin. Notebook yoktu, evden çalışmaya uygun durumda değil de onun tedarikiyle gibi bir süreç gerçekleşti. Dolayısıyla ben orada dijital yetkinlik anlamında, hani çalışanlarımızın da yaş ortalamasının genç olması seviyeli, bir sorun yaşadığımızı düşünmüyorum, zannetmiyorum.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Benim kızım pandemi içerisinde doğdu. İşte 24 Mart doğumlu. Şubat-Mart aylarında evden çalışmaya başlamıştık. Evde bir tane küçük bebek vardı. Onun büyüme evresini de çok şükür şahit oldu bu dönemde. Ama bir sıra büyüdükten sonra evde bir tane küçük çocuğun olması, bebeğin olması koşulları zorlaştırıyor. Odaklanma noktasında bağlanma sorunları yaşayabiliyorsunuz. Evin içinde ister istemez günlük işlerle alakalı işte sonuçta geliyoruz, işdeyken yemek halinde yemeğimizi yiyoruz ama evdeyken bu öğlen yemeğinizi kendiniz yapmanız lazım. Isıtacaksınız işte ne bileyim bulaşım, başka şeyleri var vesaire. Bu gibi ilave işler dikkat dağıtan veya vakit alan şeylere dönüşebiliyor. Tabii onun artıları da var yani servisle işte veya işe, aracın da gidip gelmekten harcadığınız 1-2 saatlik süreyi aslında harcamıyorsunuz veya işte çalışmakta kullanabilirsiniz. Öyle vakit oluşturabilirsiniz gibi faydaları ve zararları oldu. Yani olumlu olumsuz yönleri vardı diyelim. Ama genel olarak ben kendimi değerlendirdiğinde, özellikle evde küçük bir çocuğun olduğu durumda verimliliğimin artmadığını söyleyebilirim en azından. Azalmış bile olabilir belki. Dış ortam koşullarına çok bağlı, evdeki ortam koşullarına çok bağlı.

Çalışan arkadaşlar için ise, bildiğim gibi, steril bir ortam, sessiz, sakın bir ortam oluşturanlar gayet iyi rahat çalışabildiler. Özellikle yolda uzun vakit geçiren arkadaşlar çok faydası olduğunu söylediler ama, birebir çalışmanın yüz yüze görüşmenin, bir arada çalışmanın kesinlikle kazandırdığı çok şey var. Bir de uzaktan çalışmanın sürekli teams üzerinden bağlantılarla konuşarak yapılan iletişimle odaklanmaları zorlaşabiliyor, işte farklı sürekli konuşma halinde oluyorsunuz, sürekli bir iletişim kurma ihtiyacı varmış gibi hissediliyor. O bazen konuyu saptırabiliyor, başka yerlere gidiyor bu iletişimler vesaire gibi durumlar. Yani kendimizde de eşimde de, eşimde de olduğunu gördüm. Yani bu şekilde özetleyebilirim aslında evden çalışma durumunu. Kesinlikle full time olmamalı, hibrid bir düzen olmalı. Bu da haftada iki gün geçmemeli diye düşünüyorum. Şimdi ilk başlangıçta evden çalışma düzenine geçmek herkes için bir de soru işareti. Kurallarını koymaya çalıştık nasıl takip edilecek nasıl yönetilecek. Dolayısıyla bu bilinmezlikler için bir süreç başladı. İnsanlar başta şu tedirginliği yaşadılar. Ama online olmalıym, birisi bir şey sorarsa cevap vermeliyim. Dolayısıyla dediğiniz gibi

böyle çalışma saatleri kaydı. Kimisi bazen mesela esnek çalışma düzeninde olabiliriz dendi. Birisi 7'de 8'de başlıyor. 10'da başlıyor, birisi 17:00'da bırakıyor, birisi 19:00'da 20:00'da bırakıyor akşam. Dolayısıyla akşam 19:00-20:00'da o çalışan birisi bir mesaj attığında, bir şey attığında o 17:00'te mesaini bırakan insan, hani ben buna cevap vermeliyim gibi bir hissiyata kapıldı onlar da mesaisini uzattılar, bu gibi durumlar oluştu. Dolayısıyla bunlar, biraz o alışma sürecinde ya da düzene girme sürecinde öğrenilen adımlar olarak gerçekleşti.

Yani ekip olarak hem de bireysel olarak da buna uyum sağlamak, bu düzeni oturtmak için biraz açıkçası şey harcadık, zaman harcadık. Bunu kendi aramızda kurmuştuk veya şirketimiz de bunu yönelik işte bildirimler yaptı, dökümanlar paylaştılar, bu yöntemler paylaştılar. Bu gibi şeylerle katkı sağladılar. Yani evden çalışmanın ayrıca bence özellik yani evden çalışırken aslında bir yandan da orası hani kapalılıkları da yaşadığımız bir dönemde çıkamadığınız bir dönemlerimiz olmuştu. Onun psikolojik olarak etkisi biraz zorlayıcı oldu bence. Özellikle sürekli evde olmak, haftanın beş günü veya sosyal hayattan uzaklaşmak, yine o çok belki kıymetini bilmediğimiz anlamadığımız çok basit şeyler, böyle bir karşı karşıya oturup konuşmak, bir yere gidip bir şeylere yemek içmek çok bir gözleme haline geldi. Bunların olumsuz psikolojik etkisi oradaki evden çalışma sürecini de zorlaştıran sebepler oldu.

Ayrıca küçük bir çocuğun olduğu ortamda veya çocukların olduğu ortamda evden çalışmayı yürütmek gerçekten zor. O ev içinde de yapmanız gereken işler, sorumluluklar sizi çokça bölüyor böyle biliyor gibi durumlar olmuştur. Bu biraz yaptığınız işe de alakalı. Yani kendi başına çalışan birisi için bu verimliliğin azalması çok düşük olabilir ama biz bir proje yönetiyorduk. Çok farklı ekiplerle çalışıyorduk. Sürekli onlarla iletişim halinde olmalıyız, koordinasyon halinde olmalıyız. Bunu bu şekilde uzaktan yönetmek çok daha zordu.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

WhatsApp grupları gibi iletişimlerimiz zaten vardı. Bunları da aktif olarak kullanmaya devam ettik.

Bunun dışında, işte iş dışında böyle en azından haftada bir günü, işte bir iki saatlik böyle bir, işte bir araya geldiğimiz, bütün ekibin bir araya geldiği teams üzerinde. İşte haftanın nasıl geçtiğini, herkesin günlük yaşantısından veya sosyal hayatından veya ailesinden bahsettiği işte oturumlar yaptık. İşte bazı oyunlarla bunları eğlenceli hale getirip biraz daha oradaki sosyal gelişim veya sosyal ihtiyaçları karşılamaya çalıştık. Bu gibi etkinliklerle destekleyerek açıkçası buradaki iletişim ihtiyacını, sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştık. Tabi yine bu da belli bir süre sonra veya belli bir tekrardan sonra biraz böyle monoton hale gelmeye başlıyor. Yani bu dediğim gibi biraz böyle pandemi odaklı anlatıyorum.

Aslında pandemi içerisinde bunu yapmak biraz böyle şey oluyor. Bütün sosyal hayat durmuş, başka şeylere uzak kalmış. Bu noktada durum farklı ama şu anki günümüz şartlarında evden çalışmak ve buradaki o iletişimi kurmak veya bir şeylerden, orta konulardan bahsetmek çok daha kolay olabilir. Bunu belki iki ayrı durum olarak bakmak lazım. Pandemi de bu kesinlikle daha zor bir yönetim nesli için.

Ama günümüz şartlarında evden çalışmak daha kolay yönetebilir bir durumda olabilir. Ama ben hala günümüzde bile iki günü geçmemesi taraftarıyım.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Şirketimiz özelinde böyle en azından bir çalışma garantisi gibi bir taahhüt verildi. Öyle bir durumda karşılaşmamıştık.

Ama hani gönüllü olarak demeyeyim de kendi isteğiyle ayrılan arkadaşlarımız oldu. Farklı teklifler alarak, farklı arayışlara girerek arkadaşlarımız oldu. Mesela burada pandemi döneminde veya uzaktan çalışma döneminde bu arkadaşları ikna edebilme veya bu kararlarından vazgeçirebilme durumu noktasında daha az etkin rol oynamış olabilir. Yani işte gerçekten bu durumda olan veya bu düşüncede olan bir arkadaş yüz yüze görüşüp bunu daha farklı şekilde konuşup belki o fikrinden vazgeçirebilirdik ama işte uzaktan çalışma zamanında o yaşadığı psikolojiyle beraber aldığı bazı kararları yine uzaktan, telefonla, görüntülü görüşmeyle de olsa döndürmek kolay olmadı. Benim de doğrudan ekibimden bir kişi şirket dışına ayrılmıştı, bir kişi de kurum içinde başka bir yerime geçmişti ve uzaktan çalışmanın etkisiyle de artış gösterdi diyebilirim. Ama bizim o dönemki görev sorumluluklarımız çerçevesinde çok boşta kalma veya yapılan işlerin ön plana çıkmaması, bunları yaşamadık, mümkün mertebe uğraştığımız standard raporlarımızı yapmaya devam ettik. Oturumlar yaparak hem işlerimizi aktardık hem de az önce bahsettiğimiz o sosyal anlamdaki ihtiyaçları gidermek üzere konuştuk. Oturumlar yapıldı. Dolayısıyla böyle bu ihtiyaçları gidermeye çalıştık.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Yeni katılan arkadaşımız olmuştu pandemi içerisinde ama geliş tarihi zamanı biraz daha bizim artık ofis çalışmasına yakın başladığımız o 2021 Mayıs'a yakın bir dönemdi. Ya da ondan biraz daha önceydi. Ama uzaktan çalışma esnasında adaptasyonumuzu sağlamak zor oldu o arkadaşın. Hem disiplin olarak aslında bizim yaptığımız işin uygun bir disiplinideydi ama mimar bir arkadaştı. Bu dönemki şartlara göre ihtiyacımız olan bir pozisyondu.

Ama hem onu projeyi adapte etmek, yapacağı işleri adapte etmek zor oldu gerçekten. Çünkü büyük bir projenin ortasında, hatta orta sonuna doğru bir noktada geldi. Ve bir şeyleri öğrenip, adapte olup, sorumluluk almaya çalıştı. Bunu uzaktan yapmak kolay değildi. Yani aidiyeti arttırma noktasında, siz de söylediniz hani, biraz orada bizim kurumumuzun büyüklüğü, gücü, hizmet

ettiği alanlar, çevreyi ön plana çıkartarak buradaki aidiyet duygusunu yüksek tutmaya çalıştık. Şirketimizin geçmişteki başarıları bundan sonra yapacak, potansiyelde yapacakları işleri ön plana çıkartarak bu aidiyeti yukarıda tutmaya çalıştık. Ama dediğimiz gibi özellikle gelir kaynaklı durumlardaki değişimler sebebiyle yalnızca benim bir müdürlüğüm değil, bütün birimlerimizde, şirket genelinde çok sayıda ayrılan arkadaşlar da oldu. Bunları da doğal görüyor olmak lazım yüksek oranda. Yani pandeminin bize etkilerinden bir tanesi bu oldu diyebiliriz. Ama hani kurum kültürünü, kurumun geçmişini, büyüklüğünü ön plana çıkartarak oradaki motivasyonu yukarıda tutmaya çalıştık mümkün mertebe diyebilirim.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: Bu soru atlanarak bir sonraki soruya geçilmiştir.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Benim için en mantıklısı hibrit olması. Çünkü insanların gerçekten bir araya gelmesi, çalışanların bir arada bulunması ve birbirlerine temas etmeleri gerekli. Onun kesinlikle çok daha verimli olduğunu düşünüyorum. Bazı şirketler bu modeli benimsemiyorlar, tamamen ofis çalışması yapıyorlar ama o özellikle genç arkadaşlar, yeni mezun arkadaşlar da farklı tepkilere de sebep farklı geri dönüşler de alabiliyoruz. Yani bunun her türlü modeli uygulayan var. Tamamen evden çalışanlar var, hibrid çalışanlar var, tamamen ofisten çalışanlar var. Ama mantıklı, makul bence bunun hibrid çalışma modelinin uygulanması ve bu sürekli hale gelecek gibi diye düşünüyorum.

TRANSP.#7

- 1) Yaşınız?

33

- 2) Medeni Durumunuz?

Bekar

3) Varsa çocuk sayısı

Yok.

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 10. yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Haftada 2 gün ofise geldik sonrasında 4 gün ofis ve 1 gün evden çalışma düzeninde çalıştık.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

İlk çıktığımız zaman panik olduk o zaman kadar hep ofisten çalışma yaptık. Çok kısa sürece adapte olduk uzaktan çalışmaya. Online toplantı kültürünü kazandık. Dijital yetkinlik alanında geliştirdik. Ekran paylaşarak işleri gösterdiğimiz için birbirimizin iş yapış şeklini gördük ve bunları paylaştık ekip arkadaşlarımızla. Bilgi Güvenliği açısından sürekli şifre sorulması zaman alıyor ama yine de sorun yaşamıyorduk. Herkes bir konu ile alakalı ekipte bir şey anlatıyordu, bir saat sunum yapıyordu. Trello gibi Miro gibi planner ın yaygınlaşması ortak iş yaptığımız birimlerle daha uyumlu hale geldik.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Ailemle yaşıyorum benim için çok konforlu oldu. Yol yorgunluğu olmadığı için daha dengeli olmasını sağladığını söyleyebilirim. Ekibimdeki arkadaşlar da çocuk olunca zorlandı arkadaşlar, ekip içi özel durumlara göre dengeledik, bir arkadaşın çocuğunu annesine götürmesi gerekiyor, rutin toplantılarımızın saati 10:00 daydı. Çocuğun uyanma saatine denk geliyordu; çocuğu annesine bırakması için 15 dakika daha geç başlattık toplantıları, biraz güven ilişkisi bu. Çocuklarının uyuduğu zaman işini tamamlayanlar oldu esnek çalışma modelinde.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Ailesinden uzakta yaşayan ekipte bir arkadaşım var, iş saatleri dışında telefonla arayıp hâl hatır sorup onun ilgisini çekebilecek şeylerden bahsediyordum.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Motivasyon açısından tek başında çalışan arkadaşımızın düştüğünü söyleyebilirim. Diğer evli ya da bekar ailesiyle yaşayan arkadaşların motivasyon arttı, performansı arttı. Evlerde çalışma sandalyeleri aldık şirket karşılamadı. İş arkadaşları ile iletişim çok azaldı, uzaktan da olsa zorlaştı. Ofisteyken ayaküstü yöneticiler ile karşılaşılınca hızlı bir şeyle danışılabilirdi. Üretkenlik noktasında ofisten çalışmanın daha iyi olduğunu düşünüyorum. Uzaktan çalışma projesi olarak anket yapıldı tüm kurumda başarı duygusu takdir teşekkür ihtiyacı birimlere göre farklılık gösteriyordu, üst yönetimi

online toplantılar vesilesiyle kolaylıkla görebilen bir kesim vardı. Eskiden birlikteydik yanımıza gelirdi ama online olmadı. Kişisel gelişimde doktora derslerimi tamamladım. Ofiste olduğumuz dönemde izin kullanıp gitmem gerekirken uzaktan çalışma döneminde dersler de online oldu rahatlıkla bitirdim. Uzaktan çalışma döneminde yabancı dil dersleri, yüksek lisansa dahil olma kişisel gelişme alanında daha iyi olacağını düşünüyorum. Takdiri sistemsal olarak daha çok yapmaya başladım, ofis ortamında ise direk sözlü iletiyordum.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ekibe başka birimden gelen kişilerin birbirimizi hiç görmemiştik, ofis günlerinde tanışabildik. Örgütsel bağlılık noktasında azaldığını söyleyebilirim. İnsanlar dışardan iş bakmak noktasında uzaktan çalışma sırasında etkiliyor.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Zamanla en güvenilir yayınlar bile hibritin daha iyi olduğunu anlatmaya başladılar. Tamamen uzaktan çalışmaya geçen firmalar da hibrite dönmeye başladılar. Bana sürekli teşekkür eden ya da iyi maaş vermesinden daha çok benimle ortak bir şeyler paylaşması çok önemli. Sabah kahvaltı yaparkenki paylaşım online formatta olmuyor, yapaylık kalıyor. Ofislerde olmak haftada en az 1-2 gün bir araya gelinmesi gerekiyor bence.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Şirkette pilot uygulaması IT departmanında başlatılacaktı. Türkiye’de bir çok firmada yaygınlaştı, uzaktan çalışmaya geçilmiş ya da farklı lokasyonlardan

çalışma imkanı getirmiş, şirketlere göre dereceleri değişiyor ama kalıcı olacağını düşünüyorum.

TRANSP.#8

1) Yaşınız?

40

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

1

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 12 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Hibrid modele geçti bizim ekip fakat biz hiçbir zaman hibrid çalışmadık. Anadolu Jet'te yöneticilerimiz başkanımızın talimatıyla biz hep ofisteydik. Pandemi döneminde de ofisteydik. Yani o hani yöneticilerinde iki gün gittiği dönem var ya biz o arada iki gün gitmedik Yöneticiler olarak. Personel için hibrit bir çalışma düzeni vardı. Eylül ayı itibariyle şirketimizin hibriti de kaldırmasıyla beraber normal düzene geri döndük.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Teknik yetkinlik bağlamında hiçbir problem yaşamadık. 2019 yılında büyük projenin koordinasyonu ile beraber bu görev ben de. Biz ocak ayından mart ayına kadar tüm dış hat ofisler olmak üzere ekiplerle Ankara'da toplantılar yapıyorduk. Bizim gündemimize bir şekilde uzaktan da olsa bu pandemi girmiş de bir tehlike olabileceği ihtimaline karşı da IT 'de bizim buradaki iş analistimiz var. Ben tabiri caizse kişisel olarak önden tedbir almayı sevip de son dakika sorunu yaşamayı sevmeyen insanlardanım hep önden çalışıp çalışıp yazılı günü oturup da milletin stresini izleyen tipler vardır ya böyle hani ben onu seviyorum. Bu konuda eve birkaç arkadaşı gönderip evden bütün o VPN bağlantıları ile hangi sistemlere girebiliyoruz, işlem yapabiliyor muyuz, edemiyor muyuz diye hazırlıklarını tamamlamıştık. O yüzden hiçbir teknik problem yaşamadık. Herkesin bilgisayarı vardı, çift monitörü vardı. Evlere götürdü bütün arkadaşlar. Onları ben bir liste hazırlamıştım kendimce. O zaman için, ondaki bir problem çıkmasın diye sicille imzayla beraber. Klavyesine kadar, hatta sandalyeyi de istediler bir ara ama bizim iş güvenliği sağlığıyla konuştuğumuzda sandalyelerin eve gidemeyeceğine karar verdik. Hepsi eve gitmişti, teknik altyapıda hiçbir problem yaşamadık. Gelelim şimdi diğer konulara. Bir challenge ortaya çıktığında nasıl yönettik süreci? Biz gerçekten ciddi bir challenge'ın içine düştük o süreçte. Çünkü dış hatların geçişi Mart 28 itibariyle olması gerekiyordu. Fakat Mart itibariyle Türkiye'de kapanma oldu ve pandemi başladı.

Türkiye'nin tamamında her şeyini kapatıldığı bir dönemde bizim marka olarak pazarı giremediğimiz bir dönem olmasına rağmen ileri yönetmemiz gerekiyor. Gelir yönetimi olarak bizim yaşadığımız dünyada hayal ticareti yapıyorsunuz hani basit bir ifadeyle söylüyorum. Evet bugün uçan uçakları kaldırmadığımızda da ya benim işim yok deyip kenarda oturma şansımız yok. İlerisi bizim için daha büyük bir problem oluyor. Çünkü nasıl gelişeceğini bilmediğiniz bir rezervasyon verisi yani açılacak mı açılmayacak mı ne kadar etkileyecek ülkeler ne tarz kısıtlar koyacak bilmeden biz geleceğe yönetmek zorunda kaldık. Gerçekten çok zor bir süreçti. Bu şimdi ekip için benden daha kolaydı diyebilirim çünkü biz sürekli olarak onlarla iletişim halinde yürüttük bu süreci. Ama belirsizlikler sebebiyle ekipte ciddi anlamda zorlandığımız zamanlar oldu. Personel eksikliğimiz olduğu için biz o dönem aslında kurum

dışı ilana bile çıkmıştık fakat her şey kapatıldı. Bir anda şöyle düşünün, içeride 30 bin yolcunun olduğu, hiç dış hat bugüne kadar yapmamış bir havayolu, yaklaşık 30 küsür tane dış hattın diğer havayolundan geçtiğini. Bu tecrübeye sahip arkadaş sayısı çok az burada. O yüzden arkadaşlar için gerçekten bu bağlamda tecrübe eksikliği büyük bir problemdi. Fakat evden çalışmanın motivasyonu ile bunu daha kolay açtık diyebilirim. Bu da neden olacak? Bu da ikinci konuya denk geliyor. Şöyle normalde biz gelir yönetimi olarak, hani o dediğim gibi yaşayan dünyada hayali ticareti yaptığımız için bizim aslında işimizin hiçbir zaman defteri kapattım, gittim, ben bugün çok güzel yaptım diyeceğimiz bir işimiz yok. İş modeli olarak meşgul olduğunuz sürece 7/24 yapılabilecek bir iş. Dolayısıyla da arkadaşların evde olması bu arefede çok büyük bir avantaja dönüştü. Özellikle saat farkının olduğu yerlerde yani İngiltere kış sezonunda 3 saat bizden geride. Almanyalar 2 saat. Aynı şekilde cuma ve perşembe günü tatil olan ya da cuma ve cumartesi tatil olan Ortadoğu ülkeleri var. Bundan mütevellit biz eğer normal çalışma düzeninde ve burada olsaydık Ulaşma şansı olmayacaktı ofislerin. Fakat biz evde olduğumuz için ve hibrit çalıştığımız, uzaktan çalıştığımız için şöyle bir şey yaptık. Ben ekibi bölerken, orta doğucular da özellikle işte perşembe cumaya da cumartesi tatil yapıp da ben pazar çalışabilirim diyenlere ben o hatları verdim. Sabah işte çocuğu olup da kahvaltısını falan yaptırıp çalışmak isteyen ve akşam işte aynı şekilde, yani ben gün içerisinde çocuğu alıp geleyim ama akşam geç saate kadar çalışırım diyen arkadaşları buna göre bir çalışma düzeni yaptık.

Dolayısıyla da herkes bundan daha memnundu. Ben de bundan daha çok verim aldım. Onu söyleyebilirim size. Günün sonunda bunda nasıl kontrol ettik? Bir tane Excel ayarladım. Herkesin her gün oraya girdiği saatleri yazmasını istedim. Zaten ben 7/24 online'a yakın olduğum için... Benim telefonum ve Teams'im açıktı. Genelde de böyle tıkanıdığımız yerde de iletişime geçtiğimizden dolayı kimin ne yaptığı kısmını da aslında bir şekilde biliyor olduğumdan herhangi bir daha ekstra teknik bir kontrol ihtiyacı hissetmedim. Bir de bizim loglarımız var zaten. Yani onu da söyledim arkadaşlara. Ben belli periodlarla da İK isterse log çeker gönderirim diye. Herkes de bu konuda oldukça dikkatliydi. Öz yeterlik konusunda ölçümleyebileceğimiz alt yapılarımız olduğu için sıkıntı yaşamadık.

Teknik açıdan da bir eksikliğimiz olmadığı için aslında bunu kolayca çözdük. En büyük problemimiz bizim uzaktan çalışma tecrübe eksikliği konusuydu. Ve bir de bunu aslında bizim yönetsel açıdan desteklenmiyor oluşu konusuydu. Çünkü biz ne kadar bunu yapabiliyoruz, bu bizim için çok verimli desek de ben sürekli şöyle şeylerle karşılaşırıyordum. Yani nereden biliyorsun ki personelin çalıştığını? Hani çalışmıyor olabilirler gibi böyle bir durum var. Maalesef işte o bağlamda biz kendi içimizde ve yönetici olarak hani orta kademe bir yönetici olarak benim evet biz bunu yapıyoruz desem de orada da biraz güven. Bu şekilde özetleyebilirim. Bu biraz bence kültür. Yani kurum kültürü ile alakası olduğunu düşünüyorum. Çünkü biz bunu ne kadar yapabiliriz de desek ki, ben şunu söyleyeyim size, ben oturup böyle her ay başlarda grafik hazırlıyordum. Yani şu kadar kişi şu saat her halinde girmiş, şunu yapmış hani gösterelim ki, bu iyi bir şeye dönüşün diye. Ama hiçbir anlamı olmadı yani. Kimse bunun, evet baksana çok iyiymiş diye sahiplenip de, yapmadı çünkü bu teşvik edilen bir konu değil yani.

- 8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Bu bizim kurumun kültüründe olsa ya da bizim ülke olarak kültürümüz içerisinde bir yer edinmiş olsa çok kolay bir konu. İş yaşam dengesini uzaktan sağlamak daha kolay hatta. Şu an biz sağlayamıyoruz. Şu an mesai saatleri içinde olduğumuz için buna ihtiyacımız olmuyor çünkü. Fakat aslında günün sonunda biz bazen yani yarım saatlik bir iş için yarım gün izin kullanmak zorunda kalıyoruz. Dolayısıyla aslında biraz daha inisiyatif ve sorumlulukla beraber yürütebileceğimiz bir dengede tutabilsek bu bağlamda ben iş ve yaşam dengesinin daha kolay kurulabildiğini düşünüyorum. Çünkü ben ekipte şunu fark ettim gerçekten uzaktan çalıştıklarında daha özverili, daha sorumluluk sahibi oluyorlar. Niye? İşte aynı biraz önce söylediğimiz gibi yani şununla mesela karşı karşıya kalınmaması için niye sen zaten uzaktan çalışmadın, etmedin bunu dememek için kapatıp gidiyorsa gitmiyor yani orada. 19:00 a kadar kalıyor. İşte evinde çayını içerken iki dakika bir uçaklara bakayım diyor mesela. Hani bu bence dengesizlik demek değil aslında. Farklı bir denge. Onun

iç dinamizm oluşturmak. Dolayısıyla biz de bu kültür olmadığı için bunu yapamıyoruz. Bir de biz orada şunu yaşadık. Şöyle bir sorumuz vardı. O dönem için dış hatlara baktığım için söylüyorum. Şu an bakmıyorum ama ben mesela gece 03:00 da telefonumun çaldığını biliyorum yani. Gece 01:00'da başkanımızın işte gece 00.30'da mail atıp bu acil deyip ben gece 03:00'a kadar oturup onu yolladığımı da biliyorum. Ben İK tarafından bir pilot proje olarak bizim departmanın biz gönüllü oluruz bizde deneyin benim ekip devam etsin diye çok ısrar ettim ama daha artık bu konuyu gündeme getirmiyorum çünkü bu tek başına olacak bir şey değil. Bu bir ekosistem konusu, bu bir kültür konusu. Onun için sadece böyle kişi anlamında davranış modelleri içerisinde oluşabilecek bir şey değil. Ama bu yavaş yavaş artık hani dünyamızın içine de girdiği için belki böyle böyle değişir. Kurallarına net belirlenmesi lazım. Artık kimsenin bizi töhmet altında bırakmaması lazım. Yani o kadar zamandır belki de olabilecek en yüksek ve en büyük gelir potansiyelini biz aslında uzaktan çalışarak ve pandemi döneminde yönettik. Yani bugün de onun tohumlarını yiyoruz zaten ama hala bakın bunları konuşuyor oluyoruz. Çünkü bazı birimler buna daha uygun bazı birimler uygun olmayabilir. Herkese eş perspektifte aynı paydaya koyarsak bu olmuyor ama benim departmanımda ve benim işimde biz borsacı gibi çalıştığımız için ve aslında bizim işimizin bir zaman mefumu olmadığı için kavramını kaldırdığımız da sınırını daha çok fırsat ve aslında daha çok tehditle daha kolay baş edebildiğimiz için bize çok uygun bir şey.

- 9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Ben burada biraz daha mentor gibi hareket etmiş oldum. Sadece şey gibi değil çünkü o arada bence uzaktan çalışma modelindeki görev tanımında yöneticilerin rolü daha çok artıyor. Yani öyle söyleyeyim size ben arkadaşlar ofise geçince daha rahat ettim yani. O anlamda kişisel konforum ve sorumluluk alanınız açısından diyorsanız benim artık çünkü iki tane telefonum var. Bilgisayarım da harika. Hiçbir zaman bilgisayarın kapanmaması gerekiyordu. Elektrik kesintisi dediğiniz şey krize dönüşemeyecek bir şey olduğu için hiç yapmadan sürekli telefonum çalışıyordu. Sürekli artık evde hani bu bağlamda bir isyan hali söz konusu oluyordu. Çünkü onlar bir esneklik içinde çalışıyorlar ya.

Orada tek sorumlu ben olduğum zaman o esneklik olmuyor. Bence burada bizim, dokuzuncu soruya ek olarak şöyle bir şey söyleyebilirim. Uzaktan çalışma modellerinde ara kademe yöneticilere sayısının artması lazım. Çünkü burada bir mentorluk sistemine ihtiyaç var. Yani 30 kişinin bağlı olduğu bir tane müdürle bu iş çok zor yönetiliyor. O zaman çok öz veri lazım. Hani ben işkolik bir insanım arkadaşların gözünde bana göre değil. Bende bunlar bir şey oluşturmuyor. Olumsuz bir şey değil, ben bunu seviyorum belki de hobi olarak diyorum.

- 10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Hibrit düzene geçmeden öncesinde kurum bir anket göndermişti. Anket sonrasında da anketin sonuçları bize geldikten sonra biz onları da okumuştuk çünkü. Bir şey değişmeyince dedim ki boşluğa atmış gibi olmasınlar biz en azından kendi aramızda bir değerlendirelim. Genel olarak herkesin söylediği şey de o konfor alanına herkes ihtiyaç duydu. Hatta orada şu tarz yorumlar vardı. Dedik ki ya ben evcil hayvanıma bile daha çok vakit ayırdım. Yani hep onunla beraber olduğum için. Kimisi dedik ya benim evde artık üç öğün yemek pişiyor. Yani hani sabah diyor çocuğum ve okula evden yolladığım zaman mutlu oluyorum. Kimisi diyor ki ya benim masraflarım azaldı. Her gün ne giyeceğim derdinden kurtuldum. Yani sosyal statü ve sosyal bağımlılıklarımız aslında bizim sadece uzaktan çalışmayla biraz tabuların dışına çıktı. İnsanları artık şimdi bile fark ediyorsunuzdur. Eskisi gibi gitmiyor. Eskiden böyle her gün bir düğüne gidiyormuş gibi bir hazırlık gerekirken şu an biraz daha ben şöyle bir şey görüyorum. Sanki ya derler buna yani daha böyle spor ayakkabı biraz daha keyif ön plana çıkmış oldu. Dolayısıyla bence arkadaşlar bu hissi seviyorlar. Fakat uzaktan çalışmada fiziksel çalışma koşulları yani o hani ergonomik sandalye, işte ortopedik koltuk vesaire kimsenin herkesin daha doğrusu diyelim evleri bu şartlara

uygun olmadığı için o fiziksel çalışma koşullarının kesinlikle uzaktan çalışma gibi bir şey olursa iyileştirilmesi gerekiyor. Sandalyesi ya da masası bile yokken biz onlara git dediğimizde mutfak masasının bir kenarında işte yatağın üzerinde vesaire çalışmak zorunda kalmayacakları bir platform bunun için tabii ki daimi olarak da uzaktan çalışma iş modellerinin hayatlarına girmiş olması gerekiyor ve sosyalleşme ara ara bazı organizasyonlara ihtiyaçları var çünkü ofise dönmek isteyenlerin en büyük yorumu şuydu bizde sosyalleşmek istiyoruz yani erkekler özellikle daha fazla kadınlar daha az bunu söyleyebilirim net bir şekilde söyleyebilirim. Bu gender balance konusunda ben özel olarak çalışıyorum. Birkaç konu sebebi de genelde erkekler ofise dönmek istiyor. Kadınlar istemiyor. Daha çok sorumluluğu olmasına rağmen. Çünkü erkekler evden çıkmak istiyor. Sürekli evde olmuş olmak onlara bir böyle baskı hissi oluşturuyor. Ev işlerine yardım etme zorunluluğu, sürekli eşinin yanında olma zorunluluğu gibi böyle değişik hisler oluşturuyor. O yüzden sosyalleşme ihtiyacını karşılayacak daha nitelikli aktiviteler koymamız gerekiyor.

Sözlü sözlü teşekkür işte motivasyon ya iyi iş çıkarttın ya görüyor musun bak bu aslında çok krizlik bu konuyu çok iyi hallettim bunu ya bak baya bir emek verdik ama sonucunu da çok güzel bir şey elde ettik görüyor musun sorumluluğu işte şirketimiz içinde devletimiz içinde güzel bir şey çıktı çok şükür. Koşulları bir numara olduğunu halletmemiz gerekiyor. Daha sonrasında işte sosyalleşme, kontrol sosyalleşme ara ara hani böyle evden de çıkmalarını gerektirecek ve dışarıda bir ortam olduğunu onlara unutturmayacak bir sosyalleşme. Daha sonrasında da bence takdir, tebrik hani bir aslında onay mekanizması mı denir buna kişisel anlamda biraz daha aslında bu konu psikolojik bir şey de onay olabilir. Onaylanma ihtiyacı var insanların. Bunu artık teşekkürle de yapabilirsiniz. Yerine göre. Geri geldiğinde ya aslında hiçbir şeye ihtiyacın yok görüyor musun? Bak kimse seni kontrol etmeden de çok iyi iş yapıyorsun demek bile burada yeterli. Ondan sonrasında bence gerisi kolay biraz şey kalıyor gerisi. Sorumluluk anlayışına kalıyor. Yani insanlar sabah erken kalkmayı sevmiyorsa siz onun özelliğini biliyorsanız ve ona akşam bitirecek işler veriyorsanız verim zaten yüzde elli artıyor net bir şekilde artıyor yani. Ama böyle tutup da en sabahın

köründe yapılması gereken işe, öğlen kalkmayı seven bir adamı veriyorsanız aynı ofiste de şu an olduğu gibi sabah mutsuz oluyor suratlar. Öğlene kadar çıkarttığı işten hiçbir verim alamıyorsunuz vs. Biraz bence orada hani eğrideki en üst noktayı bulmak lazım. Kişi üzerinde çalışmak lazım. Bu yüzden de grupları küçültmekte fayda olduğunu düşünüyorum. Küçük küçük böyle mentorluk gruplarını uzaktan çalışmak için.

11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Kesinlikle kuruma bağlıklarını artırıyor.

Dışardan yeni alınan birisinin de aidiyetinin sağlanmasının ben mümkün olduğunu düşünüyorum. Yani burada aslında uzaktan çalışma ile başlayan bir insana da seni bu şartlarla alıyoruz. Bizim kurallarımız budur. Bu çerçevede ilerlediğin zaman bunun çıktısı budur, şartları budur denildiğinde, sınırları net bir şekilde çizdiğimiz ve beklentimizi ifade ettiğimiz zaman verim elde etmeni mümkün olduğunu düşünüyorum. Kolay mı? Kesinlikle değil. Ama bence kurumsal bağlılık konusu ucu çok açık bir konu. Kimi zaman biz aslında şunu da yaşıyoruz diye düşünüyorum. Üç tane departman var. Gecesini gündüzüne katarken diğer tarafta şey de duymadık değiliz yani. Pandemi boyunca Bodrum'daki yazlığından bir kere bile bilgisayar açmadan kaç ay boyunca kalmış ben sürekli bu şikayetlerle karşı karşıya kalıyordum. Yani hani biz mesai parası bile almadan günlerce çalıştık bir teşekkür bile beklemeden ama işte şu departman varmış bomboş duruyormuş o zaman gelip bize yardım etsinler. Yani hani bu tarz durumların olmaması için şartları önden netleştirip de ilerletilebilir. Yani kesinlikle kolay bir süreç değil. Farkındayım bunun. Ama ben mümkün olduğunu düşünüyorum. Burada da kesinlikle eğitimler çok önemli bir faktör. O dönem eğitim departmanı ile biz şöyle bir görüşme yapmıştık. Bizim ekip için bazı kişisel gelişim eğitimleri vardı o dönem hatırlarsanız. Takım çalışması, mesela multi-tasking, proje yönetimi falan. Böyle bir katalog hazırlamıştık. Bizim ekipten bir arkadaşımızın eğitimcilerin eğitim sertifikası da vardı. Ondan rica etmiştim ben.

Sadece bize özel eğitimler aldık. O bayağı keyifli ve iyi oldu. Çünkü kendi caselerimiz üzerinde konuştuk eğitmenler direkt olarak. Yani hani böyle olunca mesela stres yönetimi, zaman yönetimi bir de böyle kişisel eğitimleri de arkadaşlar ara ara almaları için gönderiyorduk. Daha değerli hisseder çalışan da kendisini. O dönem bizde yeni başlayan, en yeni olan arkadaşımız part-time'lıktan geçmiş bir arkadaştı. En yeni olan oydu. Kurum kültürü olmayan bir arkadaş. Öyle düşünün. Yeni mezun olmuş. İktisat fakültesinden. En kolay oydu diyebilirim size, çünkü hiçbir öğrenilmiş kabulü olmadığı için direkt şartlara tabi olması daha kolay. Yani çok uzun yıllar burada çalışıp da bir kültür oluşturulmuş bir arkadaşın iş modelini değiştirmek hiçbir şeye oturmamış bir adama göre çok daha gerçekten zor ve sancılı oluyor. Diğer arkadaşlara sürekli bir hatırlatma yapmanız gerekiyor. Ya da işte onu motive etmek için, bak eskiden öyleydi ama bugün şartlar değişti. Çünkü hep refere ettiği yer geçmiş. Teknolojiye adaptasyon burada bence bir faktör olabilir. Yani bu işte uzaktan çalışma dönemi, kurumsal bağlılık ve verimlilik üç kelimeyi aynı cümle içerisinde koymak istiyorsak teknoloji konusunda kesinlikle hem biraz daha yatkın aslında bundan iyi iş çıkartan hani biraz daha z kuşağı demek istemiyorum ama biraz daha teknoloji ile haşır neşir mutlu olan insanlar bence bu süreçte daha ön plana çıkıyor diyebiliriz.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Türkiye'de zor. Dünya trendinde kalıcı hibrit çalışma. Şimdilik ben Türkiye'de böyle bir gelecek olduğunu düşünmüyorum. Yani çok uzun bir döneme ihtiyacımız var. Bizim tarafta maalesef biraz yönetsel bir bakış açısı var ama biz sürekli bunu masaya tekrar koyuyoruz. Çünkü böyle bir talep var. Çünkü yeni başlayacak arkadaşlar da sürekli bu istek var. Bu da aslında aidiyetin aslında başlangıcı gibi oluyor. Bir nevi ben biraz daha umutluyum belki çok yakın zamanda değil ama biraz

daha orta zamanda mutlaka gelecek bize de uzaktan çalışma gibi görünüyordu. Bakalım inşallah. Dünya oraya gidecek. Benim şu an yürürken çalışan arkadaşlarımın %80'i diyeyim. Kendileri başka bir ülkede, Türkiye'de yaşıyorlar, yurt dışına çalışıyorlar.

TRANSP.#9

1) Yaşınız?

37

2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

2

4) Eğitim Seviyeniz?

Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

Toplam 12 yıl

6) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

Yaklaşık 2 yıl bir kısmı hibrit olmak üzere uzaktan çalışma gerçekleştirdik.

7) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Faaliyet alanı toplantı ve istişare ile yürüttüğümüz için bir sisteme bağlanma ihtiyacı yoktu ama toplantı için online toplantı yaptık. İnternet kaynaklı altyapısal sorunlar olabiliyordu ama öz yeterlik noktasında sorun olmadı.

8) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

- Yöneticinin rolü nedir?

Zamanı verimli kullanabildik ama mesai bitince iş bitmemesi ya da mesai sırasında özel iş yapılması hususunda esneklikler vardı. İşi gece 21:00-22:00 iş yaparken gün içinde özel işime bakabildim. Evde izole olma noktasında sorun yaşamadım. Ekibimde bekar çalışanlar sorun olmadı onların iş yaşam dengesi kurmalarında.

9) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

24 saat ulaşılabilir olduk, mesai saatleri esnediği için hep ulaşılır olduk. Gerektiğinde ofise de geldik.

10) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (Maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Uzaktan çalışırken yürüyorsa bensiz de yürüyebilir algısı olabilir, uzaktan çalışmada işverenin böyle bir düşüncesi de olabilir, uzaktan çalışma imtiyaz olarak görülüp daha çok çalışmasını isteme ya da kıymetinin daha az olarak görülmesi, psikolojik önyargılar oluşabiliyor, eş, çocuk anne baba, uzaktan çalışıyorsan evde yatıyorsun gibi algılanabiliyor. İşin ölçülmesi verinin ortaya konulabilmesi önemli. Aynı türden iş yapan insanların iş özelinde süreçlerinin belirlenmesi önemli. Çalışana bunun hissettirilmesi önemli. Uzaktan çalışma ile İstanbul dışında yaşanacak bir hayat ofisten çalışarak İstanbul'daki yaşamdan daha az maliyetli. Maaş kesintisine insanlar burada hoşnut olabilirler. Net gelir aynı kalıyor olabilir. Ofiste çalışma ortamı ya da kıyafet ya da yemek standardı

var. Evde en verim alabileceğim şekilde ortamı oluşturabilirim. Benim evde çalışmamdan dolayı kabul ettiğim masraflar var mobilya desteği gibi. Bir şekilde belli bir internet altyapısı donanım altyapısına ihtiyacımız var.

- 11) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

Ofise gelmeyen personel aidiyet sağlamaz düşüncesine katılmıyorum. Ofise gelerek sosyal bağ hususunda aidiyet hissedersin. Uzaktan çalışırken firma seni değerli hissettirirse aidiyet de hissedebilir. Kurum kültürü uzaktan çalışma diye bir kültür de oluşması lazım. Dünya oraya doğru gidiyor orada bir kültür oluşturabilir. Firmanın çalışanlarına aidiyeti nasıl olursa çalışanların da aidiyeti de ofis ya da uzaktan çalışmada aynı olur. Uzaktan çalışırken her an işten çıkarılma duygusu yaşanmamalı çalışan tarafından. Firma yaptığı işi ölçüp ona geribildirim vermeli, eve koltuk göndermeli mesela. Rahat bir şekilde senin evinde çalışmanı istiyorum demeli.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: 11. Soru altında cevaplandırılmıştır.

- 13) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Bu standartları belirleyen coğrafyalar var. Avrupa, Amerika mesai saatlerini kısaltmak hibrit çalışma başladı var. Uzaktan çalışma buraya da gelecektir.

TRANSP.#10

- 1) Yaşınız?

39

- 2) Medeni Durumunuz?

Evli

3) Varsa çocuk sayısı

1

4) Eğitim Seviyeniz?

Yüksek Lisans

5) Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz kaç yıllık? Toplam yönetici olarak tecrübeniz ne kadar?

6) Toplam 16 yıl

7) Pandemi dönemi ve sonrasında uzaktan çalışma modeline geçtiniz mi? Geçtiyseniz nasıl bir düzenle çalıştınız ve ne kadar süreli uzaktan çalışmaya tabisiniz/tabi oldunuz?

2 gün ofis 3 gün ev

8) Uzaktan çalışma modelinde öz yeterlik seviyenizi nasıl ölçersiniz? Ekibiniz için bu seviye nasıldı? (Dijital olarak çalışma ortamına uyum sağlama konusunda zorlandınız mı (Online toplantılar, uzaktan sisteme giriş, teams üzerinden ekiple görüşme vs. üzerinize zor görevler ya da yeni görevler atansa da bunları halledebildiniz mi kendi başınıza? İşleri destek almadan ekibiniz yerine getirebildi mi?)

a. Özyeterlik de yöneticinin rolü nedir?

Çok hızlı bir şekilde adapte olduk. Teams geldi yıllardır bunu kullanıyormuş gibi sorun yaşamadık. Adaptasyon konusunda bir sıkıntı yaşamadık. Yeni başlayan ya da tecrübeli bu hususta bir sorun yaşamadık.

9) Uzaktan çalışma modelinde iş yaşam dengesini kurmakta zorlandınız mı? Nelere dikkat etmek gerekir sizce? Ekibinizde yaşadığınız tecrübeler oldu mu bu hususta?

• Yöneticinin rolü nedir?

Ev iş arası birkaç dakika oluyor geçiş evdeyken. Small talk kahve arası evdeyken olmuyor daha yoğun ve yorucu oluyor. Mesai bitince bilgisayar kapanmıyor evdeyken mail geliyor toplantı geliyor. Geceleri çalışma olunca sabahları geç başlayabilirsiniz diyorum ya da mesailerini girip haklarını alma

durumunda telkinde bulunuyorum. Bazen overloaded burn-out olan arkadaşlar olabiliyor. Her ne kadar fazla iş yapsa da bizzat eskale edin yapamadığınızı gelecek planı olarak yapın, 3 kişinin 3 birim yaptığı iş 5 birim olduysa burada burn out vardır. Bayrağı kaldırmalarını bekliyorum. Kendim için değil ekibim için de önemsiyorum.

- 10) Uzaktan çalışma modelinde yönetici olarak nasıl rol oynadınız? Ekibinizle iş ilişkileriniz nasıldı?

Bizde çıktıya bağlı performans olduğu için kimin ne kadar zamanda ne çıkarması gerektiğini biliyorum. Hibrit dönemde masalara uğrayıp bilgi alıp devam ediliyorum. Takip iş bazlı oluyor, performans takibi ölçümü oluyor. Niceliğe kaydığı için takip edebiliyoruz. Yılsonu yılbaşı hedefleri veriliyor. Hem kişisel hem müdürlük hedefleri ayrı ayrı oluyor.

- 11) Uzaktan çalışma düzenini sizin ve çalışanlarınızın motivasyonu açısından nasıl değerlendirirsiniz? Uzaktan çalışma modelinde ekibinizin çalışma performansının artırılmasında ne gibi faktörler etkili oluyor? (maaş, fiziksel çalışma koşulları, işinin güvende olduğu hissi, iş arkadaşları ile iletişim, şirket politikaları, başarı duygusu, kişisel gelişim, daha çok sorumluluk vermek, terfi, takdir)

Yeni başlayan da var mid senior da var tecrübeliler de var. Haftanın 2-3 günü ofiste olmamız olumlu ve verimli.

- 12) Uzaktan çalışma düzeninin sizin ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde nasıl etkileri oldu?

2-3 gün hibrit yapı çalışıyor bağlılık anlamında da. Bu 2 gün iyi. Kuruma bağlılık noktasında pozitif etki edecektir.

- 13) Uzaktan çalışma düzeninde çalışan örgütsel bağlılığını arttırmak için kurumunuz ne tip enstrümanlar geliştirdi ya da ne tür enstrümanlar geliştirilmesi

gerekir? (Kurumsal çalışma politikaları, teşvikler, online organizasyonlar, eğitimler vs.)

Not: Bu soru atlanılmıştır.

14) Sizce uzaktan çalışma modeli pandemi sonrasında da devam edilebilecek bir çalışma düzeni mi?

Tek başına insanlar işlerini yönetiyorlar, autonomy oldukça İstanbul gibi bir şehirde insanlar dolduruluyorlar. Güvensizlik duygusu oluşursa güvelik duygusu da gider. Hibrit insanların tadını aldıkları bir sistem, devam edecektir.



APPENDIX B

DATA FOR QUANTITATIVE ANALYSIS

VOLUNTARY PARTICIPATION AND INFORMED CONSENT FORM & SURVEY QUESTIONS FOR QUANTITATIVE ANALYSIS

The original version of the text is in Turkish.

UZAKTAN ÇALIŞMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Gönüllü Katılım Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, İbn Haldun Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümüne bağlı doktora tezi kapsamında Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılığa etkilerini ölçmeye yönelik olarak yapılmaktadır ve tez danışmanı Prof. Dr. Mahmut Arslan önderliğinde İbn Haldun Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi Esra Fındık tarafından ilerletilmektedir. Gerekli verilerin toplanabilmesi adına İbn Haldun Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı'ndan gerekli onaylar alınmıştır.

Katılımcı bilgileriniz araştırmacı tarafından gizli tutulacak ve vermiş olduğunuz cevaplar üçüncü kişilerle paylaşılmayacak olup sadece yürütülen çalışmanın sonuçlanabilmesi adına, bilimsel amaçla kullanılacaktır. Çalışma bittikten sonra sorumlu araştırmacıya telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz.

Sorumlu Danışman:

Prof. Dr. Mahmut Arslan

Öğrenci:

Esra Fındık

Bu araştırmaya gönüllü şekilde katılmayı kabul ediyor musunuz?

Evet

Hayır

Demografik Sorular

Yaşınız

18-24

25-34

35-44

45-55

55 +

Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

Medeni Durumunuz

Evli

Bekar

Eğitim Seviyeniz

Lise

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora +

Kurumunuzdaki İş Tecrübeniz

1-5

6-10

11 +

Pandemi Döneminde Çalışma Düzeni

Pandemi sürecinde (Eylül 2021 ve sonrasında) nasıl çalıştınız? *

Evden

Hibrid (Kısmen Evden Kısmen Ofisten)

Ofisten

Pandemi sürecinde (Eylül 2021 ve sonrası) uzaktan çalışmaya (evden) ne sıklıkla tabi oldunuz?

Haftanın her iş günü

Haftada iki günden az

Ayda bir kez

Hiçbir zaman

Diğer (lütfen belirtiniz)

Uzaktan Çalışılan Süre

3 -6 ay

6 -9 ay

9 ay- 1 sene

1 seneden fazla

Araştırma Bölümü

Bu bölüme Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmaya tabii olduğunuz için geçmiş bulunmaktasınız. Aşağıda yer alan soruları Uzaktan Çalışma sırasında yaşadığınız tecrübelerinize istinaden cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. 5’li likert ölçeği kullanılmış olup “1-Kesinlikle katılmıyorum”, “5-Kesinlikle katılıyorum” ifadeleri arasında cevaplarınızı verebilirsiniz.

Anket Soruları

Öz Yeterlik (Self-Efficacy)

- 1) Uzaktan çalışma sırasında görevlerimi kendi kendime yerine getirebiliyorum.
- 2) Uzaktan çalışma sırasında zor görevler üzerime atansa da bunları halledebilecek yetkinliğe sahibim.
- 3) Uzaktan çalışma sırasında hiçbir destek almadan zorlu işleri kendim başarabilirim.
- 4) Uzaktan çalışma sırasında yeni görevleri kendi başıma yerine getirebilirim.

- 5) Uzaktan çalışma sırasında görevlerimi dijital ortamda yerine getirebilmek için gerekli teknik bilgi ve dijital yetkinliğe sahibim.
- 6) Uzaktan çalışma sırasında bilgisayarımda karşılaşılabileceğim bir teknik sorunu destek almadan çözebilirim.
- 7) Uzaktan çalışma sırasında gerekli olabilecek yeni dijital platformları toplantı ve birebir görüşmeler için kullanabilecek dijital yetkinliğe sahibim.
- 8) Uzaktan çalışma sırasında kurumsal sistemimize uzaktan bağlanabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahibim.

Lider Tipi

- 9) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim bana hep destek olur.
- 10) Uzaktan çalışma sırasında yöneticimin benden istediklerini kolaylıkla anlarım ve o doğrultuda hemen aksiyon alırım.
- 11) Uzaktan çalışma sırasında yöneticime kolaylıkla ulaşabilirim.
- 12) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim problemlerimi dinler ve hemen çözmek için gayret gösterir.
- 13) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim beni işe karşı motive eder.
- 14) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim kendi işlerimi kendim yönetmem konusunda bana yetki verir.
- 15) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim performansımdan sadece beni sorumlu tutar.
- 16) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim performansımı artırmak için beni teşvik eder.
- 17) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim bana yeni beceriler kazandıracak fırsatlar sunar.
- 18) Uzaktan çalışma sırasında yöneticime güvenim tamdır.
- 19) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim görüşlerime önem verir.

İş yaşam dengesi (Work Private Life Balance)

Aile dengesi (Family to Work Conflict)

- 20) Uzaktan çalışma sırasında evdeki sorumluluklarımdan (çocuk / yaşlı bakımı / ev işi) dolayı iş özel yaşam çatışması yaşamaktayım.
- 21) Uzaktan çalışma sırasında iş özel yaşam dengesini kuramadığımdan dolayı aile yaşamımda da kendimi mutsuz hissediyorum.

22) Uzaktan çalışma döneminde aile yaşamından kaynaklanan stres benim işime olan konsantrasyonumu azaltmaktadır.

23) Uzaktan çalışma sırasında evdeki talepler nedeniyle çoğu zaman işlerimi ertelemek zorunda kalıyorum

24) Uzaktan çalışma sırasında aile sorumluluklarımı da yerine getirdiğim için kendimi çalışırken yorgun hissediyorum.

İş Dengesi

25) Uzaktan çalışma sırasında mesai saatim bitince offline olurum.

26) Uzaktan çalışma sırasında fazla mesai yapmak benim için sorun olmaz.

27) Uzaktan çalışma sırasında iş ve özel hayat dengesini iyi kurarım ve bu durum iş performansımı artırır.

28) Uzaktan çalışma sırasında yöneticim mesai saatleri dışında da bana iş verir.

29) Uzaktan çalışma sırasında iş yaparken zamanımı daha verimli kullanırım ve özel hayatıma daha çok vakit ayırabilirim.

İş Motivasyonu

Dış Faktörler

Maaş

30) Uzaktan çalışırken kazandığım maaşım beni memnun edecek düzeydedir.

Fiziksel Çalışma Koşulları

31) Uzaktan çalışma sırasında gerekli fiziksel donanım (laptop, internet bağlantısı, ofis ekipmanları) kurumum tarafından bana yeterli ölçüde sağlanır.

Şirket Politikaları

32) Uzaktan çalışma sırasında kurumum uzaktan çalışma prosedürleri/dökümanlarını çok net ve anlaşılır bir biçimde hazırlayarak çalışma koşullarımı uzaktan çalışmaya göre yeniden düzenler ve bu da iş motivasyonumu artırıyor.

İş Arkadaşları ile İletişim

33) Uzaktan çalışırken iş arkadaşlarımla online görüşerek sosyalleşmemi sağlayabiliyorum ve bu beni işime karşı motive ediyor.

34) Uzaktan çalışırken kendimi çok yalnız ve izole hissediyorum.

İş Güvenliği

35) Uzaktan çalışırken işimi, bulunduğum pozisyonu kaybetme korkusu yaşıyorum.

36) Uzaktan çalışırken işimin güvende olduğunu hissediyorum.

İçsel Faktörler

Başarı

- 37) Uzaktan çalışırken işimi başarılı bir şekilde yapabildiğimi düşünüyorum.
- 38) Uzaktan çalışırken işimi olarak yapmak zorlaşır ve daha çok zamanımı alır.

Kişisel Gelişim

- 39) Uzaktan çalışma düzeni kendimi geliştirmek için bana online olarak daha çok imkân sağlar.
- 40) Uzaktan çalışırken işlerimi daha az sürede halledip kendi gelişime daha çok vakit ayırabilirim.
- 41) Uzaktan çalışırken kişisel gelişimim daha zor olur.

Sorumluluk

- 42) Uzaktan çalışırken işle ilgili sorumluluklarımı gerçekleştirmek daha zordur.
- 43) Uzaktan çalışırken üzerime düşen sorumluluklarımı yerine getirmek için daha çok çaba gösteririm.

Terfi -Takdir

- 44) Uzaktan çalışma düzeninde işimi iyi yapsam dahi terfi almam zorlaşır.
- 45) Uzaktan çalışma döneminde ofis ortamında daha kısa sürede alabileceğim terfiyi daha geç zamanda alırım.
- 46) Uzaktan çalışırken başarılı bir şekilde tamamladığım işlerim için yöneticim tarafından takdir edilirim.
- 47) İşimi iyi yapmamdan dolayı yeterli takdiri uzaktan çalışma düzeninde de görürüm.

Organizasyonel Bağlılık

Duygusal Bağlılık Ölçek Maddeleri (Affective Commitment)

- 48) Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda ve uzaktan çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.
- 49) Uzaktan çalışma sırasında kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.
- 50) Uzaktan çalışma sırasında kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.
- 51) Uzaktan çalışma sırasında kurumuma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.

52) Uzaktan çalışma sırasında bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.

53) Uzaktan çalışma sırasında kurumumun benim için çok fazla kişisel anlamı olduğunu fark ediyorum.

Devam Bağlılığı Ölçek Maddeleri (Continuance Commitment)

54) Şu anda bu kurumda ve uzaktan çalışma düzeninde çalışmak istemem hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.

55) Uzaktan çalışırken kurumumdan ayrılmayı istesem şu anda bu bana çok zor gelir.

56) Uzaktan çalışırken kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.

57) Uzaktan çalışırken bu kurumdan ayrılmayı düşündürecek çok az seçeneğimin olduğunu biliyorum.

58) Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, uzaktan çalışma yapan başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.

59) Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, diğer kurumlarda uzaktan çalışma alternatiflerinin azlığı olacaktır.

Normatif Bağlılık Ölçek Maddeleri (Normative Commitment)

60) Uzaktan çalışırken kurumumda çalışmaya devam etme yönünde bir zorunluluk hissetmiyorum.

61) Bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi uzaktan çalışma düzeninde buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.

62) Uzaktan çalışırken kurumumdan ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.

63) Uzaktan çalışırken de bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.

64) Uzaktan çalışırken kurumumdan ayrılmam çünkü bu kurumdakilere karşı bir sorumluluk hissediyorum.

65) Uzaktan çalışırken kurumuma çok şey borçluyum

SURVEY DATA

Research Data is available upon request.



APPENDIX C

ETHIC COMMITTEE PERMISSION

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.05.2022-13676



T.C.
İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-71395021-020-13676
Konu : Esra FINDIK-Etik Kurul Kararı

25.05.2022

İLGİLİ MAKAMA

Kurulumuza başvuran Esra FINDIK'ın "Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılığa Olan Etkileri (The Effects of Remote Working on Organizational Commitment)" isimli projesi; amaç, araştırma türü, veri toplama araçları, süreç ve işlemler, veri analizleri dikkate alınmak suretiyle 20.05.2022 tarihinde değerlendirilerek 2022/05-7 karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Prof. Dr. Alev ERKİLET
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSP8PT85C

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ibn-haldun-universitesi-ebys>

Adres: Başak Mah. Ordu Cad. No:3 P.K. 34480 Başakşehir / İstanbul

Telefon: 0212 692 0212 Faks: 0212 551 6464

Kep: ihu@hs01.kep.tr e-Posta: info@ihu.edu.tr Elektronik Ağ: www.ihu.edu.tr

Bilgi için: Neslihan Pala

Unvanı: Sekreter



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

CURRICULUM VITAE

Full Name:

Esra FINDIK

Education:

2003 – 2007	BA in Economics (Eng), Hacettepe University, Türkiye
2007 – 2011	Msc. in Int'l Economics & European Studies, Tuebingen University, Germany
2015-2020	Postgraduate Certificate in Engineering Business Management, Warwick University, UK
2019-	PhD in Management, Ibn Haldun University, Türkiye

Work Experience:

04/2023 –	IT Purchasing Manager, General Purchasing Directorate, Turkish Airlines, Türkiye
04/2016 – 04/2023	IT Purchasing Specialist, General Purchasing Directorate, Turkish Airlines, Türkiye
08/2014 – 04/2016	Purchasing Specialist, General Purchasing Directorate, Turkish Airlines, Türkiye
04/2012 – 07/2014	Specialist, Foreign Trade Operations, Kuveyt Türk Participation Bank, Türkiye
05/2011 – 09/2011	Intern, Marketing, MAN Truck & Bus, Germany

Publications:

1. Findik, E. (2021). How does board diversity impact a company's financial performance? A preliminary literature review. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 3(2), 01–09. <https://doi.org/10.36096/brss.v3i2.289>
2. Findik, E. and Arslan, M. (2025). Does Self-Efficacy Matter for the Affective Organizational Commitment of Remote Working Employees in Turkey? A Moderated Mediation Case. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(1), 283-301. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60468>