

## Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı

Yrd. Doç. Dr. Ferit ÖLÇER

Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, HATAY

### ÖZET

Bazı yöneticiler için, sanal işgücünü yönetmek, yeni bir yönetim yaklaşımını gerektirirken, diğer bazı yöneticiler için mevcut etkili yönetim tekniklerinin doğal bir genişlemesidir. Ancak, uzaktan yönetim yeni becerilerin öğrenilmesini ve yönetim tarzının ayarlanmasını gerektirir (Fisher ve Fisher, 2001). Bu nedenle, birçok yönetici uzaktan çalışanları yönetme yolunu değiştirme ihtiyacı duyabilir. Sanal işgücünün başarılı yönetimi, öncelikle etkili iletişime ve güvene bağlıdır, bu da gözleme dayalı değil, sonuçlara göre yönetimi gerektirir. Ayrıca, yöneticiler sanal işgücünün performans değerlemesi ve ücretlendirilmesi için de yeni yollar kullanmalıdır. Bu çalışmada, uzaktan yönetim teknikleri tartışılmakta ve sanal işgücünün performans değerlemesinde ve ücret yönetiminde kullanılan yöntemler incelenmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Uzaktan yönetim, sonuçlara göre yönetim, sanal işgücü

### Remote Management: A New Management Approach

#### ABSTRACT

For some managers, managing virtual workforce requires a new management approach, while for other managers, it is a natural extension of their existing effective management techniques. But, remote management requires learning new skills and adjusting management style. So, many managers may need to modify the way they supervise remote workers. The successful management of virtual workforce is primarily dependent upon effective communications and trust, which requires managing by results, not by sight. Also, managers should use new ways for performance appraising and compensating virtual workforce. In this study, remote management techniques are discussed and methods that are used for performance appraisal and compensation of virtual workforce are examined.

**Keywords:** Remote management, management by results, virtual workforce

### Giriş

Geleceğin (hatta bugünün) lider şirketleri; eskinin müşteriden uzak fonksiyonel yapılardan oluşan şirketleri yerine, artık müşteriyi herkesin hissettiği ve müşteriye değer yaratıldığının farkına varıldığı ekiplerden oluşan şirketler olacaktır (Lipnack ve Stamps, 2000). Bu doğrultuda, birçok şirket müşterilerine rakiplerinden daha yakın olmak için işgörenlerinin uzaktan çalışmasına izin vermekte ve sanal işgücünü/ekiplerini artırmaktadır (Brewer ve Hensher, 2000: 117-148; Davidow ve Malone, 1992; Blanger ve Collins, 1998: 137-152). Uzaktan çalışma, geleneksel işyeri anlayışını yeniden tanımlayarak, işin yapıldığı yerden ziyade yapılan iş üzerinde odaklanan esnek çalışma düzenlemelerinden biridir (Kesmez, 2004). Uzaktan çalışma programlarında, "iş" yine örgütsel bir rol olma özelliğini korumakla birlikte, yapıldığı mekan ve zaman değişikliklere uğramış; artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler sözkonusu olmaya başlamıştır. Bugün başta Amerika olmak üzere çok sayıda gelişmiş ülkede uzaktan çalışma olağanüstü bir hızla gelişmektedir. AT&T'nin araştırmasına göre, 2000 yılında

Amerika'da işgücünün % 27'si (23.6 milyon işgören) uzaktan çalışmaktadır. Öte yandan, 1999 yılında AB ülkelerinde uzakta çalışanların sayısı 9 milyon olarak tespit edilmiştir (Ölçer, 2004). Ancak, uzaktan çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, yönetici ve işgören ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını, yeni yönetim tekniklerinin ve ödül sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir (Crandall and Wallace, 1997: 27-28). Bu çalışmada, ilk olarak *uzaktan çalışma ve sanal ekipler* hakkında bilgiler verilmektedir. Daha sonra, *örgütün ve yöneticilerin uzaktan yönetime hazır olup olmadıkları ve uzaktan yönetim ilkeleri ve teknikleri* incelenmektedir. Son olarak, *sanal işgünün performans değerlemesi ve ücretlendirilmesinde kullanılan yeni yöntemler* irdelenmektedir.

### I. Uzaktan Çalışma ve Sanal Ekipler

Uzaktan çalışma (telework/telecommuting), ücretli işgörenlerin işyeri merkezinden uzakta bir yerde (telelocation), yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işlerini yapmaları esasına dayanan alternatif bir çalışma biçimidir. Uzaktan çalışan işgörenler, "teleworkers" olarak adlandırılmaktadır. Uzaktan çalışmada sanal işgücünün çalıştığı yerlere sanal işyeri/ofis (virtual workplace/office) denmektedir. Uzaktan çalışma modelleri ise; evde çalışma (working at home), uydu ofisler (satellite offices), telework merkezleri (telecenters), yerel çalışma merkezleri (telecottage), teleköy (televillage), mobil telework, sınırötesi (transborder) telework, geçici iş istasyonları (temporary workstations) olarak sıralanmaktadır (Ölçer, 2004). Uzaktan çalışmada, sanal işler (virtual work) çoğu kez sanal ekiplerle yürütülmekte ve ekibe katılım değişkenlik göstermektedir. Sanal ekip (virtual teams), ortak olarak paylaşılmış bir amacı gerçekleştirmek için teknolojiyi kullanarak, zaman, mekan ve örgüt sınırlarından bağımsız olarak faaliyet gösteren insan grubu olarak tanımlanmaktadır (Powell vd., 2004: 6; Lipnack ve Stamps, 2000: 18; Jude-York vd., 2000: 3; Hagen, 1999: 90). Sanal ekipler organizasyonların sadece teknolojiyi kullanarak verimliliği artırmak için kullandıkları bir yöntem değil, birçok şirketin gelecekte kendilerine başarı sağlayacağına inandığı stratejik araçlardan biridir (Haywood, 1998: 2). Rekabette sınır tanımayan ve rekabet ortamını geliştirmek isteyen birçok şirket, sanal işgücünü, kendilerini daha yetenekli, daha esnek, daha kolay adapte olabilen ve rekabette üstün kılacak örgütsel bir araç olarak görmektedir (Duarte ve Snyder, 2000; Bal ve Teo, 2000: 350). İşletmeleri **uzaktan çalışmayı uygulamaya yönelten ve sanal ekip kullanımının yaygınlaşmasına neden olan faktörler** şunlardır: Şirket birleşmeleri ve ortaklıklar, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, teknik uzmanlığın önem kazanması (firmanın dünyanın uzak bir köşesinde dahi olsa konularında en iyi elemanları projeye dahil ederek uzmanlık derecesini artırır), örgütsel esneklik ve adaptasyon sağlama, bağımsız çalışma koşulları, vasıflı çalışanlara yerlerini seçme ve zamanlarını düzenleme özgürlüğü sağlama, görevlerini yaratıcı ve verimli şekilde yerine getirmeleri için çalışanları teşvik etme, verimlilik artışı sağlama (ofisten uzakta çalışanların verimlilikleri, geleneksel ofis koşullarında çalışanlardan % 15-20 daha fazladır: Fitzer, 1997: 65-

67), maliyet tasarrufu, masraf çeşitliliğinin azalması, ofis alanı ve ofis araçlarına olan gereksinimin azalması, daha geniş bir personel aday havuzuna sahip olma imkanı, işgücü çeşitliliğinin artması, yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve elde tutulması, çalışanların tatmininin ve şirkette kalma isteklerinin artması, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması, seyahat harcamalarında azalma, çevresel/bölgesel ihtiyaçlar, yasal zorunluluklar ve teşvikler, müşterilere yakınlık ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi (Akdoğan ve Oflazer, 2004; Gerker ve Berens, 2003: 2; Johnson vd., 2001: 25; Stough vd., 2000: 375; Jude-York vd., 2000: 8-10; Haywood, 1998: 5). Günümüzde, bütünleşik bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanan ve şirketlerin sadece stratejilerini değil, yönetim biçimlerini de fazlasıyla etkileyen sanal işgücünün yönetimi üzerinde önemle durulmaktadır. Çünkü, sanal ekipler, global iş planlamasında, global tasarımda, pazarlamada ve global rekabet ortamında bir ihtiyaç haline gelmektedir. Global iş çevresinde ortaklıklar, sanal ortamlarda kurulmaktadır. Sanal işgücünü yönetmede başarısızlık, bugünün iş yönetiminde başarısızlık anlamına gelmektedir (Townsend ve De-Marie, 1998).

## II. Uzaktan Yönetim

Uzaktan yönetim, şirketin merkez ofisi dışında, uzaktaki işyerlerinde belli bir projeyi tamamlamak için, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak çalışan ve işgörenlerin/ekibin (sanal işgücününün) yönetildiği bir süreçtir (Williams, 2002: 8). Literatürde; remote management, managing from afar, managing at a distance, telemanagement olarak adlandırılan uzaktan yönetim, ofis tabanlı geleneksel yönetimden farklı unsurları içermektedir. Sanal işgücününü yönetmek ile merkez ofisteki personeli yönetmek arasındaki temel fark; yönetici ile işgören arasındaki etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki, geleneksel ofis ortamındaki çalışmalarda, yöneticilerin hangi işin yapılıp yapılmadığını ve kimin işini yaptığını veya yapmadığını görmesi mümkündür. Ancak, uzaktan çalışmada, yöneticiler sanal işgücünün çalışmalarını direkt olarak gözleme fırsatına her zaman sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle, uzaktan yönetim, sonuçlara göre yönetimi (managing by results) esas almakta ve yeni telekomünikasyon teknolojilerinin yoğun kullanımına dayanmaktadır.

Uzaktan yönetimde karşılaşılan sorunlar; yönetim ile sanal işgücü arasında iletişimin kaybolması, işgörelere kolay ulaşabilme imkanının azalması, yöneticilerin etkili bir mekanizma oluşturamaması sonucu işgörelere üzerindeki kontrolün yetersiz kalması, ortaya konulan performans sonucu sağlanan ödüllendirme ve takdir etme sistemlerinden çalışanların tatmin olmaması olarak belirtilmektedir (Stough vd., 2000: 376). Bunun için, işletmelerde, etkili bir uzaktan yönetim için öncelikle örgütün ve yöneticilerin bu yeni yönetim yaklaşımına hazır olup olmadıkları ortaya konmalıdır. Bir **örgütün uzaktan yönetime hazır olup olmadığını belirlerken aşağıdaki üç kilit alanın değerlendirilmesi** ve örgütün sahip olması gereken özelliklerin tanımlanması gerekir:

1) *Performans yönetimi*: Çıktılara ve sonuçlara (açıkça tanımlanmış amaçlara) dayalı olarak yönetilen işgörenlerin sayısı; performansın tanımlanmış objektif ölçütler kullanılarak ölçülme ve izlenme derecesi; işgörenlerin kendi performans amaçlarının belirlenmesine katılma derecesi; işgörenlerin, üzerinde anlaşılan amaçlara ve beklentilere dayalı olarak değerlendirilme derecesi; yöneticilerin kendilerine ve sanal işgücüne olan güven düzeyi.

2) *Yeni teknolojinin kullanımı ve destek sağlama*: Teknolojik altyapı; işgörenlerin teknolojik açıdan kendilerine yetme düzeyi; teknolojinin etkili kullanım derecesi; genel olarak yeni teknolojiye ve yazılıma cevap verebilirlik düzeyi; işgörenlerin iş arkadaşları ile yüz-yüze görüşmeden veya eğitilmeden yeni teknolojiyi kullanabilme derecesi; teknik yardımın varlığı.

3) *İletişim*: Örgütün iletişim sürecinin etkililiği; informal olarak ve yüz-yüze iletişim aracılığıyla geribildirim döngüsünde yer alan işgörenlerin sayısı; işgörenlerin iletilen mesajlara cevap verme hızı; işgörenlerin e-mail, sesli mesaj gibi iletişim araçlarını kullanma isteklilikleri; işgörenlerin günlük yüz-yüze etkileşim olmaksızın çalışma yetenekleri; faaliyetleri direkt olarak gözlemeden performansın yönetilme derecesi.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda, örgütün her bir alandaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalı, uzaktan yönetim için gerekli olan alt yapı oluşturulmalı, kaynaklar sağlanmalı, politikalar ve prosedürler açıkça belirlenmelidir. Günümüzde işletmeler uzakta çalışan sanal ekipleri yönetmek için yeni beceriler kazanmış olan ve literatürde, satış yöneticisi, proje ekibi yöneticisi, global işletme yöneticisi, sınır yöneticisi gibi adlarla anılan sanal liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Fisher ve Fisher, 2001). Buna göre, sanal işgücünü yönetecek olan **yöneticilerin uzaktan yönetim sürecine hazır olup olmadıklarını ortaya koymak için** şu soruları cevaplamaları gerekir: Uzaktan çalışma politikasında hangi konular üzerinde durulacaktır? Uzaktan çalışma için doğru işleri ve uygun insanları nasıl tanımlamalıyım? Sanal işgücü için güvenli ve verimli bir çalışma ortamını nasıl yaratabilirim? Sanal işgücü ile iletişim kurmak için en iyi yollar hangileridir? Sanal işgücünün gerçekten çalıştığını nasıl bileceğim? Performansın uzaktan yönetimi için en iyi yöntemler hangileridir? Sanal işgücü, hangi donatılara ve desteğe ihtiyaç duyacaktır? Donatılar, nasıl, kim tarafından sağlanacak ve korunacaktır? Uzaktan çalışma, ofisteki işgörenleri ve ekip çalışmasını nasıl etkileyecektir? Uzaktan çalışma, kariyer yönetimini nasıl etkileyecektir? Lideri olduğum ekibin bağlılığımı nasıl kazanabilirim? Görüldüğü gibi, uzaktan yönetim yaklaşımında, temel yönetim becerileri önemini korumakla birlikte, yöneticilerin sanal işgücünü daha az izleme ve denetleme şansı olacağından yeni yönetim becerileri kazanmaları gerekmektedir (Church ve Waclawski, 1999: 1416-1443).

Sanal ekip liderinin yetenekleri alanları; planlama-koordinasyon, performans yönetimi ve koçluk, teknolojinin uygun kullanımı, çapraz-kültürel yönetim, ekip üyelerinin kariyerini geliştirme, güven oluşturma, şebekeleşme, ekip süreçlerini geliştirme ve adapte olma olarak tanımlanmaktadır (Fenson ve Hill, 2004; Duarte ve Snyder, 2001). Buna göre, sanal işgücünü yönetecek olan

yöneticilerin; ekip üyeleri arasında karşılıklı güvene, saygıya, dürüstlüğe ve birlikteliğe dayanan ortaklık oluşturma, açık ve paylaşılmış amaçlar ve misyon belirleme, örgüt sınırları arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlama (Thompson, 2000), müşteri perspektifine odaklanma, aktif olarak sanal ekip etkililiği engellerini kaldırma ve ekip üyelerini geliştirme, işgörenlere güvenme ve yetkilendirme, örgütün uzaktan çalışma biçimi ile ilgili politika ve ilkelerini bilme, sanal işgücününün ihtiyaçlarını anlama, politiklardan ziyade amaçlara/ilkelere göre yönetme, performansı sonuçlara göre ölçme, çalışmalarını planlama ve iyi organize olma, etkili kişilerarası iletişim becerilerine sahip olma, duruma uygun elektronik araçlarını kullanma, zamanında ve yapıcı geribildirim sağlama, liderlik/koçluk ve ekip çalışması yapma gibi bilgi ve becerilere sahip olması gerekir (Johnson vd., 2001: 26; Fisher ve Fisher, 2001: 2). Öte yandan, sanal ekiplerde liderlik konusunda fark yaratan nokta ekipte liderin çalışma sırasında kendiliğinden değişebilmesi, zaman zaman ekipte yer alan herkesin liderlik vasfını üstüne alabilmesidir (Roberts vd., 1998).

### III. Uzaktan Yönetim İlkeleri ve Teknikleri

Bazı yöneticiler, sanal işgücüne sahip olmanın kendilerine ekstra yük getireceğini, kontrolü kaybedeceklerini ve işgörenlerin kaytarabileceklerini düşünmektedirler. Ancak, işgörenleri masa başında ve çalışırken gözlemek onların verimli olacağı ve kaliteli iş çıkaracakları anlamına gelmemektedir (Rotter, 1999). Bunun için, yöneticilerin sanal işgücününün kişisel özelliklerini, becerilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve çalışma tarzlarını daha iyi anlamaları gerekir. Bu doğrultuda, **yöneticilerin başarılı olmak için uyması gereken “uzaktan yönetim ilkeleri”** şunlardır (Ramsey, 1997; Nilles, 1994):

- İnsanlar gözden uzak olsa da kontrol düşüncesini sürdürme.
- Yüksek düzeyde güven geliştirme ve bunu amaçsal bir araç olarak kullanma.
- Uzakta çalışan işgörenlerle bağlantılı olmak için teknolojiyi kullanma.
- Belirli işlerin yapılma şeklini yeniden düşünme ve tasarlama
- Toplantıları ve diğer ekip faaliyetlerini önceden planlama.
- Ekip üyelerinin, çalışma zamanı, süreçleri ve kuralları konusunda anlaşmaya varmasını sağlama (Brenowitz, 2000).
- Ekip üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını açıkça belirleme ve üyeler arasındaki olası çatışmalar için çözüm süreci geliştirme (Duarte ve Snyder, 2001: 121).
- Kısa dönemli, proje bazlı hedeflere, amaçlara ve beklentilere odaklanma.
- Sanal işgücününün, farklı zamanlarda ve farklı yerlerde çalışma biçimlerine uygun performans ölçüm teknikleri geliştirme.
- Ekip çalışmasında daha çok elektronik tabanlı işbirliğine geçme.
- Uzaktan çalışmayı sağlamak için işletme süreçlerini modernize etme ve personelin yeni sistemleri ve süreçleri kullanmada uzmanlaşmasını sağlama.

Yukarıda sıralanan ilkeler çerçevesinde, etkili bir **uzaktan yönetim için yöneticilerin kullanabilecekleri teknikler** aşağıdaki şekilde incelenebilir:

1) *Amaçlara göre yönetim:* Etkili bir uzaktan yönetim için, öncelikle işgörenden ne beklendiği, hangi amaçları gerçekleştirmeye çalışacağı, sonuçların kalitesi ve görevlerin tamamlanma zamanı (zaman tabloları) işgören ile birlikte açık ve seçik olarak belirlenmelidir (Buhler, 1997: 24-26). Yöneticiler, işleri sanal işgücüne etkili bir şekilde dağıtabilmek için, amaçları daha küçük parçalara (spesifik görevlere) ayırmalıdır (Ahmadi; 2000: 84). Amaçlara doğru gidişler, ilerlemeler ve sonuçlar daha sık olarak belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilmelidir. Bunların yanında, amaçlara ulaşmak için gerekli olacak kaynaklar da tanımlanmalıdır.

2) *Telekomünikasyon araçlarının kullanımı:* Uzaktan yönetimde en göze çarpan değişim telekomünikasyon donatılarının kullanımının artmasıdır. Yöneticiler sanal işgücü ile, sesli mesaj, telefon, faks, e-mail, telekonferans (audio, computer ve video conferencing) ve intranet aracılığıyla iletişim kurarlar (Ahmadi vd., 2000: 88; Parkinson, 1996: 46). Sözkonusu bağlantıların güvenilir ve yüksek hızda olması sağlanmalıdır.

3) *Güvenilir ilişkiler oluşturma ve yetkilendirme:* Uzaktan yönetimin başarısında, yönetici ile işgören arasında karşılıklı güven oluşturulması ve yetkilendirme önemlidir (Platt, 1999). Güven ortamının geliştirilmesi için, ekip liderliğinin dönüşümlü hale getirilmesi, amaçların açıkça ortaya konması, sorular ve sorunlara yönelik olarak sık ve detaylı görüşmeler gibi uygulamalar faydalı olacaktır (Trina, 2003: 33-46, Morris vd., 2003; Stough vd., 2000: 377; Jude-York vd., 2000: 12-14). Yöneticilerin belirlenen zaman süresi içinde görevlerini tamamlayacakları konusunda sanal işgücüne güvenmesi, onlara destek olması ve yetkilendirmesi gerekir (Ventrice, 1999; Coutu, 1998: 20-21). Öte yandan, sanal işgücünün de kariyer, terfi ve proje fırsatlarında gözardı edilmedikleri konusunda yöneticilerine güven duyması gerekir. Yöneticiler ve sanal işgücü arasındaki bu güven ilişkisi; kriz zamanlarında bağlılığın güçlendirilmesini, daha verimli çalışma ortamı yaratılmasını sağlar.

4) *Şirket kültürü ile bütünleşme:* En başarılı uzaktan yönetim uygulamaları, sanal işgücünün mümkün olan ölçüde şirket kültürü ile bütünleşmesini (ekip çalışması, sürekli iletişim, sosyal faaliyetler ve düzenli toplantılar yoluyla) sağlarken, değerlendirme ve personel gelişimi ile ilgili tüm alışılmış prosedürleri onlar için genişletir. Bu noktada, *ekip çalışması, işgörenle teması kaybetmeme ve sosyal yalıtımdan kaçınma* konuları üzerinde durulmalıdır. Uzaktan yönetimin etkili olmasında, ofisteki işgörenlerin de payı büyük olduğu için, uzaktan çalışan sanal işgücü ile merkez ofiste çalışan işgörenler arasındaki *ekip çalışmasına* önem verilmelidir. Bunun için, sanal işgücü alternatif yerlerde çalışırken, ofisteki işgörenlerin ekstra çabalar göstermeleri beklenmemeli; hem sanal işgücünü hem de ofisteki işgörenleri destekleyecek karşılıklı stratejiler geliştirilmelidir. Daha açık ve sistematik olan bu prosedürler, sanal işgücünün şirketin ve ofis ekibinin bir parçası olduğunu düşünmesine yardımcı olur. İşle

sınırlı olmayan *düzenli iletişim* ile de sanal işgücünün örgütün normal prosedürleri ve kültürü ile bütünleşmesi sağlanarak *sosyal yalıtımdan* korunur.

5) *Kariyer ve gelişme*: Uzaktan çalışan sanal ekipler, yöneticiler tarafından düzenli olarak görülmedikleri ve uzun süre örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olamadıkları için, birçok şirkette terfi şansının zayıf olduğu bir gerçektir. Ancak, uzaktan yönetimin başarısı için yöneticilerin, uzaktan çalışma uygulamasına katılan sanal işgücüne, sunulan iş fırsatları, kariyer ve gelişme imkanları açısından herhangi bir değişiklik olmayacağı ve kendilerine ofisteki işgörenlerle eşit davranılacağı konusunda garanti vermeleri gerekir.

6) *Sürekli iletişim ve düzenli telefon görüşmeleri*: İyi iletişim güçlü bir ekip ruhu için zorunludur. Bu nedenle, sanal işgücü ile açık ve sık iletişim kurmaya özen gösterilmeli, sadece bilgi teknolojisi sistemlerine odaklanılmı ve işgörenin tüm ofis sistemlerine kesintisiz erişimi sağlanmalıdır. Bilgisayar ve telefon kullanımı yanında, yüz-yüze iletişimin gücünden de yararlanılmalıdır. İletişim hattının açık olması; sorun alanlarının en kısa zamanda tanımlanmasına ve tartışılmasına yardım eder ve daha büyük sorunlardan kaçınmak için bir eylem planı geliştirilmesini sağlar. Öte yandan, yöneticiler sanal işgücünün şirket müşterileri ile nasıl ve ne zaman iletişim kuracağını belirlemelidirler. Bunun için, sanal işgücü standart çalışma zamanları dışında çalışacak ise, bu konuda müşteriler bilgilendirmeli ve müşterilere sanal işgücüne ulaşabilecekleri telefon numarası verilmelidir (Johnson vd., 2001: 27; Haywood, 1998: 18).

7) *Daha fazla geribildirim*: Yöneticiler ofiste yapılan sosyal etkinlikler ve mevcut gelişmelerle ilgili olarak sanal işgücüne sürekli bilgi vererek doğal örgüt yapısının bir parçası olmalarını sağlamalıdır. Bunun için, sanal işgücünün haftada en azından bir kere ofislerini ziyaret etmeleri gerektiği belirtilmektedir.

8) *İlerleme toplantıları*: Uzaktan yönetimde başarılı olmak isteyen yöneticiler, üyeler arası çatışmaları çözmek, yüksek performansı ödüllendirmek (Brenowitz, 2000), personelin ihtiyaçlarını değerlendirmek, fikir alış-verişinde bulunmak, iyileştirmeyi teşvik etmek, sanal işgücünü eğitmek, geribildirim vermek, proje ve programın ilerleyişini ve üzerinde durulması gereken sorunları açıkça tartışmak için düzenli birkaç toplantı programlamalı ve zamanını önceden sanal işgücüne bildirmeli ve tüm üyelerin katılımı sağlamalıdır (Duarte ve Snyder, 2001: 157).

#### **IV. Sanal İşgücünün Performans Yönetimi ve Ücretlendirilmesi**

Bazı şirketler çalışma yerinin işgörenin performans değerlendirme, ücret/ödül ve takdir programları üzerinde bir etkisi olmadığını düşünmekte ve sanal işgücünü (diğer işgörenler gibi) aynı prensipler ve programlarla yönetmektedirler (Klayton, 1995). Ancak, çoğu uzaktan çalışma ortamlarında yöneticilerin sanal işgücünün performansını direkt olarak izlemesi mümkün değildir. Bu nedenle, sanal işgücünün performans yönetiminde ve ücretlendirilmesinde farklı yaklaşımlar benimsenebilir.

**A. Sanal İşgücünün Performans Değerlemesi**: Örgütlerin sanal işgücünün eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasına yönelik olarak sistematik

aşamaların yer aldığı uygun değerlendirme planları yapmakta zorlandığı görülmektedir. Bir öneri olarak, *sanal işgücünün performans değerlendirme sürecinin aşamaları* şöyle sıralanabilir (Rotter, 1999):

1) *Performans planlarının yapılması*: Bu aşamada, yönetici ve işgörenler birlikte, işgörenin neyi başarması gerektiğini yani amaçları açıkça tanımlamalı, önceliklendirmeli ve örgütsel amaçlarla ilişkili olan ve destek sağlayan performans unsurlarını belirlemelidirler. Performans amaçlarının belirlenmesi ve sonraki gözden geçirmeler; geleneksel iş davranışı ve performansından ziyade, ölçülebilir sonuçlara/çıktılara (verimlilik, sağlanan başarılar, ürünler ve hizmetler, zamanında tamamlanan proje sayısı, işin kalitesi gibi) odaklanmalıdır (Cascio, 2000). Performans planları, ölçülebilir performans standartlarını/ kriterlerini de içermelidir. Örneğin, işgörenin düzenli olarak şirketi araması, personel toplantılarına katılması gibi. Bu aşamada, sonuçları ölçmeye yarayacak yöntem de amacın bir parçası olarak belirlenmelidir.

2) *Performansın izlenmesi*: Performansın izlenmesi; performansın ölçülmesini ve geribildirim sağlanmasını içerir. Performansın uzaktan yönetiminde, yöneticinin rolü; emir-komuta ve denetim değil, iyi tanımlanmış sonuçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak işgörenleri desteklemek ve onlara yol göstermektir (Parkinson, 1996). Bunun için yöneticinin, işgörenlerin faaliyetlerini (iş esnasında gösterdikleri davranışlarını) direkt gözlemlemesinden daha çok; ölçülebilir performans ölçütleri/kriterlerini belirlemesi ve işgörenin gösterdiği çabasının/performansının sonuçlarını sık sık ölçmesi daha verimli ve etkili olabilir (Gerke ve Berens, 2003:23-28). Nicelik, nitelik, zamanlılık ve maliyet etkililiği yöneticinin gözden geçirebileceği 4 genel ölçüttür. Sanal işgücünün göstermiş olduğu performans ile ilgili olarak sürekli geribildirim sağlanmalı, bu konuda *müşterilerden* de bilgi alınmalıdır.

3) *Sanal işgücünün becerilerinin geliştirilmesi*: Yöneticiler, sanal işgücünün eğitim ve gelişme ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bunun için, yöneticiler, işgörenin performansını, performans planlarında belirlenen beklentilerle karşılaştırmalı ve başarılı çalışmalar yapmak veya beklentileri aşmak için işgörenin ihtiyacı olan gelişimsel fırsatları (uzaktan eğitim, kendi kendine çalışma eğitimi gibi) analiz etmelidir.

4) *Performansın değerlendirilmesi*: Yöneticiler, sanal işgücünün performansını performans planlarında belirlenen boyutlara ve standartlara göre, grup çalışması ile birlikte bireysel çalışmalarını da dikkate alarak değerlendirmelidir. Sanal işgücünün performansının sonuçlara göre değerlendirilmesinde, karizma ve cazibe gibi subjektif faktörler yer almadığı için değerlendirme daha objektif olabilir.

5) *İşgören başarılarının takdir edilmesi*: Sanal işgücünün ofisin bir parçası olduklarını hissetmeleri için iletişimi sürdürmek ile birlikte, iyi performansın takdir edilmesi gerekir. Tüm işgörenler, başarılı olduklarında çalışmalarının takdir edildiğini hissetmek isterler. Bu nedenle, işgörenlerin kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları doğrultusunda iyi performanslarının ödüllendirilmesi amacıyla uygulanan takdir programları



(recognition program) her zaman yöneticilerin performans yönetim araçlarından biri olmalıdır (Nelson, 2000: 5-52).

Performans düzeyini sürdürmek ve iyileştirmek uzaktan çalışma anlaşmalarında tanımlanan bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun yerine getirilmesi için yöneticiler ve işgörenler birlikte çalışmalı; en üst düzeyde performans yönetim becerilerini kullanmalıdırlar. Öte yandan, amaçlar belirlenirken ve performans geribildirim verirken, şu noktalar dikkate alınmalıdır:

◇ Sanal işgücünün katılımı yöneticilerin gözlemlerinin benimsenme oranını artırır –fikirlerini söyleme fırsatı verilen sanal işgücü geribildirimden daha memnun olacaktır.

◇ Genelden ziyade, sanal işgücünden ne beklendiğini tam olarak açıklayan spesifik performans amaçları belirlenmelidir.

◇ Eğer problem alanları doğru bir şekilde tartışılırsa verimlilik artışı daha fazla olacaktır.

◇ Eleştiri, savunucu tepkilere neden olacaktır. Sanal işgücünün çalışmalarının aksak yönleri üzerinde çok zaman harcamaktansa, nasıl iyileştirileceği konusunda konuşmak daha verimli olabilir.

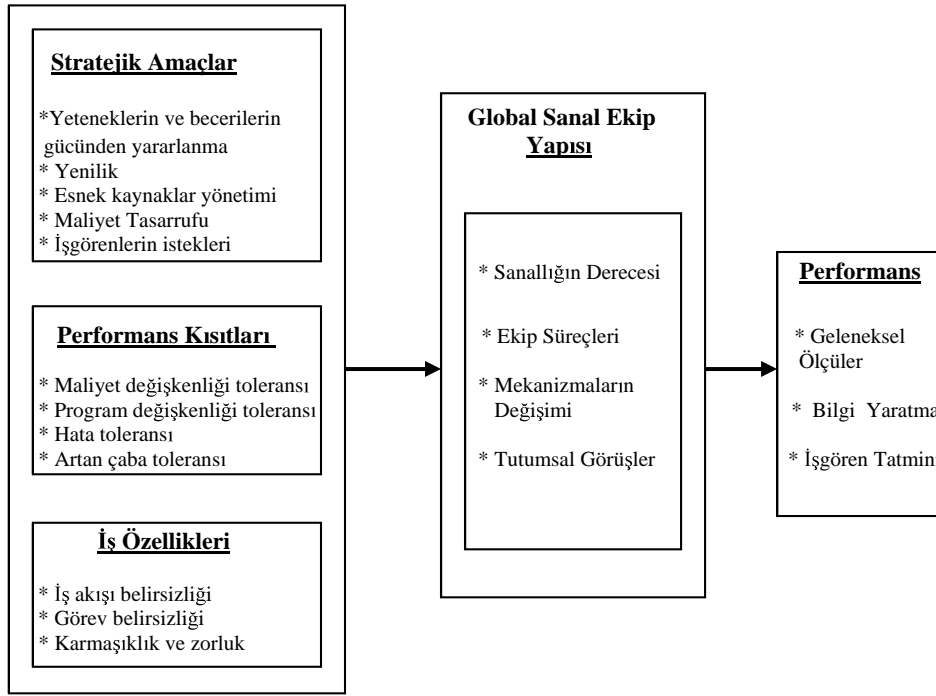
◇ Sanal işgücünün performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmemeye (fazla/aşırı hoşgörü) ve her görevin kantitatif terimlerle değerlendirilemeyeceğine dikkat edilmelidir.

◇ Sanal işgücü iyi çalışmalarından dolayı ödüllendirilmelidir -işgörenler eleştiriden ziyade başarıları ödüllendirilerek ve olumlu geribildirim verilerek daha iyi motive edilebilirler.

◇ Eğer sanal işgücünün beklenen çalışmayı gerçekleştirmediği anlaşılırsa, uzaktan çalışma düzenlemelerinde ayarlamalar yapılmalıdır. İyileştirilmesi gerekli alanların en iyi şekilde belirlenmesi için düzenlemenin hem kişiler arası hem de teknolojik yönünün incelenmesi gerekir. Bu doğrultuda, grup etkileşiminin ve iletişim kalitesinin artırılması yolları araştırılmalıdır. Ayrıca, uzaktan çalışma politika ve prosedürlerinde gerekli değişiklikler yapılarak örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmeli; gerekli görülürse, uzaktan çalışma uygulamasına son verilmelidir.

Sanal işgücünün performans yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen ve ekip yapısının stratejik amaçlar, iş özellikleri ve kavramsal kısıtlamalarla olan etkileşimini gösteren model Şekil 1’de görülmektedir (Wong ve Burton, 2000).

Şekil 1: Global Sanal Ekip Performans Modeli



**Kaynak:** Prasad ve Akhilesh, 2002: 109.

**B. Sanal İşgücünün Ücret Yönetimi:** Geleneksel ücretlendirme planları; temel ücret, temel ücret artışı, değişken ücret, ek faydalar ve diğer parasal olmayan (dolaylı ücret ödeme unsurlarından) sosyal yardım ve hizmetlerden (istihdam güvencesi, sağlık hizmetleri, yaşlılık-emeklilik planları, hizmet programları, sosyo-kültürel programlar, iyi çalışma koşullarının sağlanması ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması gibi) oluşmaktadır. Bu kıdeme dayalı ücret sisteminde, işgörelere yaptıkları işlere göre (işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri gözönüne alınmaksızın) ücret ödenmektedir. Ancak, ücret yönetimin yeni ekonomiye ve değişen iş yapma şekillerine göre (uzaktan çalışma gibi) değiştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, merkezde çalışan işgörenlerin ve sanal işgücünün beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetimi sistemi kurulmalıdır. Bu konudaki yaklaşımlardan birinde, sanal işgücünün ücretlendirilmesinde, işgörenin yaptığı işlerinden ziyade becerilerinin veya yeteneklerinin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Crandall ve Wallace, 1997: 27-36). Buna göre, uzaktan yönetim çerçevesindeki ücret planlarında, temel ücret artışının bir işgörenin belirli bir zaman süresinde gerekli olan becerileri veya yetenekleri kazanmalarına göre belirlenebileceği ileri sürülmektedir. Ancak, uzaktan çalışma ortamı; yöneticinin işgörenin beceri düzeyinin sürekli izlemesine fırsat vermediği için bu sistemin

uygulanmasını zorlaştırabilir. Buna bağlı olarak, uzaktan istihdamda yeni bir ücretlendirme yaklaşımı olarak, performansı/çıktıyı esas alan ücretlemenin zamanla arttığı görülmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde, şirketlerin *sanal işgücünün ücret yönetiminde kullanabilecekleri yöntemler* şu şekilde incelenebilir (Fitzer, 1997: 72-73):

*Performansa göre ücret:* Geçen on yılda, Amerikan işletmelerinin kıdeme dayalı ücretlendirmeden, başarılı olmaya ve işletme faaliyetlerine katkı sağlamaya dayalı ücretleme modeline doğru yöneldiği görülmektedir. Özellikle sanal işgücü için önemli ölçüde sonuç tabanlı değişken ücret kullanımı sözkonusudur. *Performansa dayalı bu ücret sisteminde*, tanımlanmış amaçlar ve spesifik olarak kalite, verimlilik, zaman, çaba ve maliyet kriterleri etrafında işler yapılandırılır. Bu çerçevede, işgörenler sözkonusu kriterleri karşılama derecelerine göre değerlendirir ve ücreti performansına/çıktısına dayalı olarak belirlenir. Performansa/çıktıya dayalı ücret sisteminde; niceliksel sonuç ölçüleri olmayan işlerde performansın veya çıktının ölçülmesinin zor olması ve ücretlerin bir inip bir çıktığı planlara uyum sağlamada işgörenlerin endişeleri dikkate alınması gereken konulardır.

*Yeteneklere/becerilere göre ücret:* Sanal işgücünün ücret yönetiminde sonuçlar kullanılabilirken, bazı işletmelerde performans değerlendirme kriteri olarak beceriler dikkate alınmaktadır. Bu şirketler, ücretlemeye esas alınacak kritik yetenekleri ve davranışları saptamakta ve sonra çalışanların kazandıkları her yeni beceri veya öğrendikleri her ek iş, başka bir deyişle üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için ve gösterdikleri davranışlara göre ücret ödenmesini öngörmektedir (Crandall ve Wallace, 1997: 33-35). Dolayısıyla, *beceriye dayalı bu ücret sistemi*, performansa dayalı ücret sisteminden farklı olarak, çalışanın gösterdiği performansı değil, çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almakta; çalışanların bireysel gelişimini ve yeni kazandıkları yetenek, beceri, bilgi, işletmeye değer katan özelliklerini ücret artışı ile ödüllendirmektedir. Yeteneklere/becerilere dayalı ücret sistemi, şirketin değer verdiği bu yeteneklere yatırım yapmasını sağlamaktadır. Yetenek programları, gelişme fırsatları sunması ve motivasyon açısından sanal işgücü için de önemlidir. Bununla birlikte, sanal işgücünün ücretlerine esas teşkil edecek becerileri/yetenekleri nasıl edinecekleri konusunda yönlendirilmeleri ve eğitilmeleri önem taşımaktadır. Bu nedenle, şirketler verimlilik ve karlılık alanlarında işletmenin performansını iyileştiren yetenekleri dikkatli bir şekilde tam olarak doğru tanımlamalıdırlar.

*Sorumluluğu teşvik etme:* Sanal işgücünün performansının ölçümünde başarı standartlarının belirlenme derecesi önemli olduğu için, işgörenlerin ve yöneticilerin, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenmeleri gerekir. İşgörenlerin bu sorumluluğu ciddiye almaları için; örneğin, uzaktan çalışma ilişkilerinin başarısı ile ücret artışının ilişkilendirmesi stratejik bir teşvik aracı olarak kullanılabilir.

*Rekabeti yerleştirme:* Günümüzde işgücü pazarı, bir örgütün sadece nakit ücret ödemelerini değil, aynı zamanda önerebileceği cazip faydaları ve çalışma

koşullarını da dikkate almaktadır. Bu bakımdan, şirketler uzaktan çalışma alternatifini sunarak yetenekli personel için tercih edilen işveren olma yönünde rekabet pozisyonlarını iyileştirebilirler.

*İkramiye/teşvik uygunluğu:* Bazı işverenler, ikramiye uygulamalarında merkezdeki işgörenlerle sanal işgücünü birbirinden ayrı tutarlar. İkramiye planları temel olarak sonuçlara dayandığı zaman, böyle bir ayırımın gerekçesiz olduğu görünür. Ancak, sanal işgücünün katkılarının ölçülebilme sorunundan dolayı farklı ikramiye uygulamaları (kalite ikramiyesi, yenilik ikramiyesi, iş gücü prim, kotalı prim modeli, öneri sistemleri gibi) sözkonusu olabilir (Gibson ve Cohen, 2003: 121-144).

*Ekip-bazlı ücretleme:* Sanal işgücünün ekip tabanlı olarak ücretlendirilmesi çelişkili olarak görülebilir. Ancak, işbirlikçi çalışma bakış açısı genişletilmelidir. Ortak amaçlar ve birbiriyle ilgili sorumlulukları olan doğru bir ekip var olduğunda (proje odaklı/sürekli) sanal işgücü bu ekibin bir parçası olarak işgörebilir. Bunun için, teknolojinin sunduğu uzaktan bağlantıların yeterli düzeyde anlaşılması gerekir. Gerçekten de, davranışların ve sonuçların standartlara uygunluğuna bağlı olarak ücret almak için sanal işgücünün şirketin bütünsel bir parçası olmaları kadar etkili bir güdüleyici yoktur.

*Takdir programları:* Son yıllarda, şirketler bir motive edici ve ödül olarak takdir etmenin değeri üzerinde daha fazla durarak (kutlama etkinliklerine sanal işgücünün katılımını sağlanması gibi) takdir programları yapmaktadır.

*İletişimin gücünün kullanılması:* İletişim önemli bir şirket aracıdır, ancak ücretleme planları ve yönetimi için yeterli düzeyde kullanılmamaktadır. Uzman yöneticilerin, birey ve ekip ücretleri ve ek ödeme programları ile ilgili bilgi veren mesajlarına ek olarak, bölüm sonuçları ve şirketin toplam performans istatistikleri hakkında çok sık gözardı edilen bilgileri de sanal işgücüne sunmaları gerekir. Bu uygulama, sanal işgücünün, bölüm sonuçları ve şirket performansı ile ilgili olarak resmi olmayan bilgi kaynaklarından yanlış bilgilere ulaşmasına engel olmak açısından önemlidir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Uzaktan yönetim, işgörenlerin değil sonuçların izlenmesine dayalı yeni bir yönetim biçimidir ve örgüt ilişkilerinde ve kültüründe bir değişimi gerektirir. Bu nedenle, örgütün “uzaktan yönetim” yaklaşımı için gerekli alt yapıyı oluşturması ve yöneticilerin uzaktan yönetimin gerektirdiği (amaçları belirleme, gelişmeleri değerlendirme, düzenli geribildirim verme ve sonuçlara göre yönetim gibi) becerileri kazanmaları için eğitilmeleri gerekir. Öte yandan, sanal işgücü çok sık ofiste olmayacağından “ofis ekibi”nin bütünsel bir parçası olarak muhafaza edilmesi uzaktan yönetimin başarısı için önemlidir. Bu amaçla, ekip çalışması, iletişim, işgörenlere güvenme ve onları yetkilendirme konuları üzerinde durulmalıdır. Uzaktan yönetimde, güven iyi sonuçları elde etmek; yetkilendirme ise işgörenin gelişmesi için etkili bir stratejik araç olarak kullanılabilir. Bunun için, yöneticilerin rolü zorlayıcıdan ve patrandan, koçluğa veya kolaylaştırıcıya doğru değişmelidir (Vega and Brennan 2000). Bu yöneticiler, sadece insanları

değil, ekip içindeki ve ekipler arasındaki ilişkileri, çalışma projelerini, bilgi ve teknolojiyi de yönetmelidirler. Bu bilgiler ışığında, **uzaktan yönetimde başarılı olmak için yöneticilere şu öneriler sunulabilir:**

► Uzaktan çalışma için uygun işgörenleri seçin. Bunun için; iş, kendi kendine yönetim, güven, iletişim, ekip çalışması gibi faktörleri dikkate alın.

► Sanal işgücünden ne beklediğinizi önceden tartışın. Önceliklerine göre ölçülebilir amaçları tanımlayın ve değerlendirme kriterlerini belirleyin. Uzaktan çalışma politika ve prosedürlerini açıkça ortaya koyun.

► Yöneticiler ve işgörenler arasında güven sağlayın. Bunun için, işlerin etkili dağıtımında, kariyer ve geliştirme fırsatlarında, ofiste çalışan personel ile sanal işgücüne eşit davranın.

► İşlerin tamamlanma süreleri ve gerekli olacak kaynakları anlamalarında sanal işgücüne yardım edin. Sanal işgücünü yetkilendirin, onları eğitin ve teknik destek verin.

► Uzaktan yönetim için transformasyonel lider olun; değişim ve ilişkilerin yönetimine odaklanın (Church ve Waclawski, 1999).

► Sanal işgücüne yeteneklerini geliştirmesi için yol gösterin. Olumlu davranışı hemen güçlendirin ve memnun edici olmayan performans işgörenin dikkatine sunun.

► İş beklentilerini, teslim tarihini açıklamak, önemli ofis gelişmeleriyle ilgili bilgi vermek ve sorunları çözmek için sanal işgücü ile sürekli iletişim kurun.

► Sanal işgücünün performansını sonuçlara göre yönetin. Bunun için, çalışmanın kalitesi, zamanında teslim, verimlilik gibi ölçülebilir sonuçlara odaklanın ve başarılı sonuçları ödüllendirin.

► Sonuçları ve ilerlemeleri takip etmek ve gözden geçirmek için düzenli programlar hazırlayın.

► Sanal işgücünü sosyal yalıtımdan korumak için, düzenli iletişim kurun, resmi/sosyal tüm ofis/ekip toplantılarına katılmalarını sağlayın ve toplantıları önceden haber verin.

► Sorun alanlarını hemen tanımlayın, tartışın ve düzeltici önlemler almak için faaliyet planları geliştirin. Gerekli zamanda ve yerde değişiklik yapmak için yeterince esnek olun.

► Sanal işgücüne zamanında ve sürekli geribildirim sağlayın. Bunun için, mevcut iletişim araçlarını (sesli mesaj, e-mail, telekonferans gibi) kullanın.

► Farklı kültürlere sahip sanal işgücünü yönetirken, ekip ruhunu ilerleten kültürel normlar üzerinde durun.

► Sanal işgücünden düzenli durum raporları isteyin. Gerekliğinde, işgörenin performansı ile ilgili olarak müşterilerden geribildirim alın.

Günümüzün bilgi çağında uzaktan çalışma ve sanal işyerlerindeki artışları gözönüne alarak, yöneticilerin “uzaktan yönetim” yaklaşıma adapte olmaları gerekir. Bu amaçla, öneriler doğrultusunda yapılacak ayarlamalar ile şirketlerin uzaktan yönetim ile ilgili kendine özgü ihtiyaçlarına uyum sağlanması; yönetim ve işgörenler arasındaki ilişkileri artıracak ve herkes için daha kaliteli bir iş hayatı yaratılmasına yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- AHMADI, M.; M.M. HELMS ve T.J. ROSS (2000), "Technological Developments: Shaping The Telecommuting Work Environment of The Future", *Facilities*, 18 (1/2), 83-89.
- AKDOĞAN, A. ve S. OFLAZER (2004), "Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yeni Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler", 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Afyon Kocatepe Üni., <http://www.ceterisparibus.net/kongre>.
- BAL, J. ve P.K. TEO (2000), "Implementing Virtual Teamworking. Part 1: A Literature Review of Best Practice", *Logistics Information Management*, Vol:13, No:6, s.346-352.
- BLANGER, F. ve R.W. COLLINS (1998), "Distributed Work Arrangements: A Research Framework", *The Information Society*, 14, 137-152.
- BRENOWITZ, R.S. (2000), "The Design and Management of Geographically-Dispersed Teams", *Annual Conference of the Northern California Human Resources Association*, October.
- BREWER, A.M. ve D.A. HENSHER (2000), "Distributed Work and Travel Behavior", *Transportation*, 27, 117-148.
- BUHLER, P. (1997), "Managing in the 1990s", *Supervision*, July, 24-26.
- CASCIO, W. F. (2000), "On Managing a Virtual Workplace", *Academy Management Executive*.
- CHURCH, A.H. ve J. WACLAWSKI (1999), "The Impact of Leadership Style on Global Management Practices", *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (7), 1416-1443.
- COUTU, D. (1998), "Trust in Virtual Teams", *Harvard Business Review*, 76, 20.
- CRANDALL, N. F. ve M. J. WALLACE (1997), "Inside the Virtual Workplace: Forging a New Deal for Work and Rewards", *Compensation and Benefits Review*, January/February, 29 (1), 27-36.
- DAVIDOW, D.W. ve M.S. MALONE (1992), *Virtual Corporation*, Harper Collins.
- DUARTE, D.L. ve N.T. SNYDER (2001), *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques That Succeed*, John Wiley & Sons, USA.
- FENSON, B. ve S. HILL (2004), *The How-to Bible of Telemanagement, Implementing and Managing Telework: A Guide for Those Who Make It Happen*, Greenwood Press, North Augusta.
- FISHER, K. ve M. FISHER (2001), *The Distance Manager: A Hands on Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams*, McGraw Hill, USA.
- FITZER, M.M. (1997), "Managing From Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment", *Compensation and Benefits Review*, January/February, 29 (1), 65-73.
- GERKE, S.K. ve L.V. BERENS (2003), *Quick Guide to Interaction Styles and Working Remotely: Strategies for Leading and Working in Virtual Teams*, Telas Publications.
- GIBSON, C.B. ve S.G. COHEN (2003), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, Jossey-Bass, USA.
- HAGEN, M.R. (1999), "Teams Expand Into Cyberspace", *Quality Progress*, Vol:32, No:6, s.90-93.
- HAYWOOD, M. (1998), *Managing Virtual Teams*, Artech House Publishing, Boston.
- JOHNSON, P., V. HEIMANN ve K. O'NEILL (2001), "The 'Wonderland' of Virtual Teams", *Journal of Working Place*, Vol:13, No:1, s.24-29.
- JUDE-YORK, D. L.D. DAVIS ve S.L. WISE (2000), *Virtual Teaming: Breaking the Boundaries of Time and Place*, Crisp Publishings, Inc., USA.
- KESMEZ, N., N. ÇAĞILTAY ve Z. MUTLU (2004), "E-Örgütlenme", E-Toplum Çalışma Grubu Taslak Raporu, <http://www.bilisimsurasi.org.tr/e-turkiye/docs/e-orgutlenme>, Mart 2004.
- KLAYTON, M.A. (1995), "Telemanagement: The New Management Doctrine", *AIC-Journal of Business*, Spring.
- LIPNACK, J ve J. STAMPS (2000), *Virtual Teams: People Working Across Boundaries With Technology*, 2 nd. Edition, John Wiley & Sons, N.Y.
- MORRIS, S.A., T.E. MARSHALL, R.K. RAINER (2003), "Trust and Technology in Virtual Teams", *Advanced Topics Information Resources Management*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- NELSON, B. (2000), "Long-Distance Recognition", *Workforce*, 9 (8), 50-52.

- NILLES**, J.M.(1994), *Making Telecommuting Happen: A Guide For Telemanagers and Telecommuters*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- ÖLÇER**, F. (2004), "Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Sayı:22, Haziran.
- PARKINSON**, Mark (1996), "Flexible Workforce and the Role of the Personnel Manager", *Facilities*, 14 (12/13), 45-46.
- PLATT**, L. (1999), "Virtual Teams: Is Anybody There?", *The Journal of Quality and Participation*, September.
- POWELL**, A., G.PICCOLI ve B. IVES (2004), "Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research", *ACN Sigmis Database*, Vol:35, No:1, Winter, s.6-36
- PRASAD**, K. ve K.B. AKHILESH (2002), "Global Virtual Teams: What Impacts Their Design and Performance?", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol:8, No:5/6, s.102-112.
- RAMSEY**, R.D. (1997), "How to Supervise Home Workers", *Supervision*, 58, 1-5.
- ROBERTS**, K., E.E. KASSEK ve C. OZEKI (1998), "Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies", *Academy of Management Executive*, Vol:12, No:4, s.93-106.
- ROTTER**, N. (1999), "Management Issues in Telecommuting", *Paper Presented at the Annual of the Transportation Research Board*, Washington, D.C.
- STOUGH**, S., S. EOM ve J. BUCKENMYER (2000), "Virtual Teaming: A Strategy for Moving Your Organization into the New Millenium", *Industrial Management and Data Systems*, Vol:100, No:8, s.370-378.
- THOMPSEN**, J.A. (2000), "Leading Virtual Teams", <http://www.qualitydigest.com/sept/teams.html>.
- TOWNSEND**, A.M. ve S. DE-MARIE (1998), "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive*, Vol:12, No:3, s.17-29.
- TRINA**, H. (2003), *Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations*, Styles Publishing, USA.
- VEGA**, G. ve L. BRENNAN (2000), *Managing Telecommuting in the Federal Government: An Interim Report*, The Price-Waterhouse-Coopers Endowment for the Business of Government, June.
- VENTRICE**, Cindy (1999), "Managing From a Distance: Working Effectively with Telecommuters & Virtual Teams", <http://www.potential-unltd.com>.
- WILLIAMS**, V. (2002), *Virtual Leadership*, Shadowbrook Publishing, USA.
- WONG**, S. ve R.M. BURTON (2000), "Virtual Teams: What Are Their Characteristics and Impact on Team Performance?", *Computational and Mathematical Organization Theory Journal*, December, Vol: 6 No: 4, s. 339-60.