

PANDEMİ DÖNEMİNDE DAĞITIK veya UZAKTAN ÇALIŞMA

Gürcan Banger
Elektrik Yüksek Mühendisi
gbanger@bizobiz.net



Yeni teknolojik çağın vizyonu, üç ana eksen üzerinde yükselir: Gelişkin ve hızlı veri işleme gücü ve yapay zekâ boyutlarında *akıllılık*; mobilitiyi sağlayan yerel ağlar ve yeni nesil İnternet tabanlı *bağlantılılık* ve yeni teknolojiler sayesinde bir olayın gerçekleşmesi ile onun neredeyse aynı anda bilgisine ulaşmamızı ifade eden *gerçek zamanlılık*. Bu üç nitelik, 21. yüzyılın yeni teknolojileri sayesinde mümkün olacaktır. Akıllı-bağlantılı nesnelerden artırılmış gerçekliğe, otonom robotlardan siber-fiziksel sistemlere kadar çok sayıda yeni teknoloji ve inovasyon olmakla birlikte işin ve işyerinin dönüşümünde etkili olacak iki önemli teknoloji vardır: 5G ve uydu takımları.

5G ağlarının başlıca avantajlarından biri düşük gecikme süreleridir. İlaveten, esnek fabrikaların tasarlanması 5G ağlarının önemli getirilerinden biri olarak karşımıza çıkacak. Süreç tasarımcıları ve üretim mühendisleri, üretim hattını oluşturan sistem, cihaz ve makineleri kablolarla ilişkilendirmek yerine, bu fiziksel donanımları yüksek hızlı, güvenilir, düşük gecikmeli 5G ağları kullanarak bağlantılama imkânına sahip olacaklardır. Bir üretim hattının akışının yeniden düzenlenmesi, bir hattın kısmen veya tamamen yenilenmesi ya da yeni bir ürüne geçirilmesi ağ kablolanması konusunda sıkıntıya girmeden çok daha kolayca yapılabilir.

Uydu takımı, sistem olarak birlikte çalışan bir grup yapay uydu topluluğudur. Bunlar belirli bir amaca ulaşmak için birlikte çalışırlar. Tek bir uydunun aksine; bir uydu takımı, kısmen veya tamamen kalıcı küresel kapsama alanı sağlayabilir. Öyle ki Dünya üzerinde herhangi bir zamanda herhangi bir yerde en az bir uydu görülebilir. Bu ağlar; uçakları, yolcu gemilerini, karayolu ve demiryolu taşıtlarını İnternet'e bağlamak için kullanılacaktır. Daha da önemlisi, şu anda çevrimdışı olan milyarlarca insan düşük maliyetli, geniş bant İnternet'e erişim imkânına kavuşacaktır. Tüm bu ve benzeri teknolojik gelişmeler, kuruluşların dağıtık veya uzaktan çalışma modellerini uygulamalarına imkân sağlayacaktır.

Peki mevcut durum nedir? Covid-19'un dünya çapında yayılması, salgının ilk günlerinde beklenmeyen bir durum olduğundan, kuruluşların da bu konuda bir kriz dönemi planlamaları yoktu. Ayrıca bu ölçekte bir kriz, ne savaş ne de hastalık nedeniyle uzunca bir süredir yaşanmamıştı. Virüsün insanların bir araya gelişleriyle daha hızlı yayıldığına anlaşılmayla birlikte, hem uzaktan hem de dağıtık çalışma biçimleri uygulanmaya başlanmıştır. Müşteri ilişkileri alanında mobil araçlarla uzaktan çalışma konusunda belirli oranda yol alınmış olsa da, ilk uygulamalar genellikle deneme-yanılma yoluyla oluşmuştur. Bu salgın

veya benzeri şartlarda daha uzunca bir süre çalışma zorunluluğu ortaya çıkmaya başladığına göre artık uzaktan ve/veya dağıtık çalışma konusunda kurumsal stratejilerin oluşturulma zamanı gelmiş demektir.

Uzaktan ya da dağıtık çalışma, bir kuruluşun iş modelinin değişimi anlamına geldiğinden yeni kurumsal iş yapma biçimlerinin tesadüflerle veya hedefsiz denemelerle oluşması beklenemez. Salgın benzeri şartlar için fiziksel ve sanal işgücü çalışmalarının stratejik olarak planlanması gerekir. Bu tür bir ihtiyaç karşısında yapılması gereken, kuruluşun iş modeline uygun işgücü model ve planlamasının hazırlanmasıdır. Kuruluşa özgü işgücü çalışması modelinin belirlenmesinde küresel ölçekte netleşmeye başlamış bazı uzaktan veya dağıtık çalışma modelleri örnek prototip olarak alınabilir.

Merkezsiz Dağıtık veya Uzaktan Çalışma Modeli

İlk dağıtık ve uzaktan çalışma modeli; çalışanların tümünün dünyanın farklı ülke ve saat dilimlerine veya aynı ülke içinde farklı yerleşimlere dağıldığı en gelişmiş yaklaşımdır. Bu tür çalışma modelinde ya bir fiziksel ofis yoktur ya da ofis kuruluşun resmi adresini belirleme dışında iş amaçlı olarak yoğun kullanılmaz. Teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, başta filiz girişimler olmak üzere bu modelin daha yaygın kullanım bulacağı söylenebilir. Bu tür çalışma modelini uygulayan şirketlerin sahipleri veya yöneticileri, sıklıkla seyahat eden, konum değiştiren kişilerdir. Bu şirketler maaş düzenlemelerini, çalışanın görev yaptığı ülke ve bölgeye göre düzenleme esnekliği gösterirler.

Bu modelin eşzamansız ve eşzamanlı olmak üzere iki farklı çeşitlemesi bulunmaktadır. Eşzamansız uzaktan çalışma modelinde, kuruluşun gerçek bir ofisi yoktur. Çalışanlar çok sık olmamak üzere ancak gerekli olduğu durumlarda bir araya gelirler. Eşzamansız modelde çalışanlar dünyanın veya ülkenin herhangi bir yerleşiminde yaşayabilirler. Bu modelin sağladığı esneklikle çalışma şartları tümüyle zaman kısıtlamalarından bağımsız hale gelir. Bu kapsamda kuruluşun diğer birim ve kişileri ile eşzamanlı iletişim yapmaları gerekmez. Ancak başarılı bir çalışma için kuruluş ile çalışan arasında kurumsal politikaların uygulanması, iş kural ve protokollerine uyulması ve çalışanların beklentilerinin karşılanması ile ilgili olarak bir sözleşme hukukunun geliştirilmesine ihtiyaç duyulur.

Modelin eşzamanlı türünde merkezsiz bir kuruluşta çalışanlar, önceden belirlenmiş olan temel çalışma saatleri içinde görevlerini yaparlar. Eşzamanlı alt model; zamanında iletişim, sanal toplantı planlaması, katılımcılar arası etkileşim ve karşılıklı bilgi alışverişi

açısından daha kolay uygulanır. Bu alt modelin bir başka biçiminde ise kuruluş yine merkezsiz olmakla birlikte çalışanlar aynı veya yakın coğrafi bölgelerde yer alırlar. Böyle bir durumda çalışanların yüz yüze etkileşim sağlamaları veya toplantı yapmaları mümkün olur.

Karma Dağıtık veya Uzaktan Çalışma Modeli

Karma uzaktan veya dağıtık çalışma modelinde bazı çalışanlar iş zamanlarının çoğunu ofiste geçirirken bir kısım çalışanlar ise genelde ofis dışında görev yaparlar. Bu modelde çalışanların –ister ofiste, ister uzakta olsun– genel olarak sabit bir konumları bulunur. Kuruluş yönetimi, bir uzaktan çalışanın iş ortamını kendisi belirleyebilir veya çalışanın kendi şartlarına uygun olan çalışma mekânını özgürce seçmesine izin verebilir. Yöneticiler, ülke seçimi veya bir ülke içinde bölge seçimi söz konusu olduğunda çalışanın yer seçimi için bazı kısıtlamalar yapabilir. Tüm çalışanların aynı ofis mekânı içinde olmaması, kuruluş için daha ekonomik işyeri seçimi imkânı oluşturarak genel giderlerde tasarruf yapılmasını sağlar. Merkezi ofisin çok katılımlı etkinlikler için uygun fiziksel büyüklükte olmaması ve bu ofiste gerekli altyapı donanımının bulunmaması nedeniyle büyük toplantıların bu amaca uygun mekânlarda yapılması gerekebilir. Bu da bu tür etkinlikler için yer kirası, organizasyon hizmetleri ve seyahat giderleri için bütçe ayrılmasını zorunlu kılar.

Karma model, tümüyle dağıtık veya uzaktan çalışma modeline geçmeyi öngören kuruluşlar için uygun bir geçiş prototipi olarak yararlıdır. Bu modelin önemli üstün özelliklerinden biri, kuruluşun yüksek rekabetin olduğu sektörlerde yer alması durumunda kendi bölgesi dışından yetenekli çalışanları işe alabilmesidir. Modelin riski ise ofiste ve uzaktan çalışanların bu konumlarında süreklilik göstermeleri, uzaktan çalışanlarla yöneticiler ve ofiste çalışanlar arasında bir kültürel farklılaşma ve uzaklaşma durumu oluşturabilmesidir. Bu risk; bir yandan yöneticilerin



uzakta olanları yeterince dikkate almaları, uzaktan çalışanların ofiste çalışanları daha konforlu bir çalışma ortamında bulmaları veya ofiste çalışanların uzaktakilerin esnek çalışma şartlarını kıskanmaları ve onlardan daha fazla beklentileri şeklinde ortaya çıkabilir.

Kısmi Uzaktan Çalışma

Kısmi uzaktan çalışma modeli; genelde tüm çalışanlar ofis ortamına dâhil oldukları halde yönetimin belirlediği plana uygun olarak herkes haftanın birkaç günü uzaktan çalışır. Bu model, Covid-19 şartlarında olduğu gibi olumsuz etkilenmelerin seyrekleştirilmesi konusunda da etkili olabilir. Seyrekleştirme yaklaşımına ve üst yönetimin kararlarına bağlı olarak; yöneticiler ve çalışanlar, haftanın hangi gün ve saatlerinde ofiste çalışacaklarını, hatta çalışma yeri olarak ofisin hangi bölümünü kullanacaklarını seçebilirler.

Öncelikli Çalışma Yeri

Karma ve kısmi uzaktan çalışma modellerinde açıklık kazandırılması gereken bir çalışma yeri önceliği konusu yer alır. Şöyle ki; bir çalışan öncelikle ofiste mi yoksa uzaktan çalışılacak bir mekânda mı görev yapacaktır? Uzaktan çalışma, bir çalışan için dış ortamda veya evde kullanılacak teknolojik araçların ve yazılımların eğitiminin alınmış olması anlamına gelir. Özellikle kısmi uzaktan çalışma modeli, çalışanların kapsamlı dağıtık veya uzaktan çalışmaya geçiş için iyi bir hazırlık yaşamaları demektir. Çalışanların adımlar halinde uzaktan çalışmaya geçmeleri, kuruluş için genel giderlerden tasarruf yapılmasını sağlar.

Öncelikle ofiste başlayan bir karma model; uygulamalara bağlı olarak seçenekli uzaktan çalışma, kısmen evden çalışma, uzaktan çalışma esnekliği olan ofis merkezli iş vb. gibi isimler alır. Ofis öncelikli bir kuruluştaki çalışan haftada bir veya ayda 2-3 gün gibi bir süre evden çalıştırılabilir. Modelin bu esnekliği sayesinde evde kişisel veya ailevi sorunlar çıktığında olağan izin hakları dışında ekstra zaman kullanma ihtiyacı azalabilir.

Uzaktan Çalışan Profilleri ve Becerileri

Uzaktan çalışma, bu yapıda yer alanlar için doğası gereği teknolojik ve dijital okuryazarlığı zorunlu kılmaktadır. Kurumsal düzeyi ve kıdemi ne olursa olsun, her kurumsal çalışanın işi başarma, yönetme ve geliştirme konusunda yetkinlikler geliştirme için niyetli, meraklı ve girişimci olması beklenir. Ayrıca uzaktan bir çalışma kurumsal faaliyetler açısından yeni bir iş kültürü anlamına geldiğinden uzaktan çalışanın kültürel değişim ve dönüşüm yatkınlığı da değerli bir niteliktir.

Bir kişi, birlikte çalışılan bir merkez ofisin dışındaki bir ortamda iş yaptığına, “uzaktan çalışan” olarak nitelenir. Uzaktan çalışanın edinmesi gereken yetkinlikler, bir çalışanın bağımsız olarak iş üretmek için sahip olması gereken temel becerilerle eşdeğerdir. Bunlar arasında değişen duruma uyum sağlama, özerk karar üretebilme ve uygulama ile zaman yönetimi becerileri önemlidir.

Bireysel çalışanlar, dağıtık veya karma bir ekipte diğer çalışanlarla işbirliği yaparlar. Uzaktan çalışanlar kurumsal işlerini bağımsız olarak gerçekleştirirken, “uzak ekip üyesi” olan bireyler daha büyük bir ekibin, birimin ve organizasyonun parçası olarak iletişim kurabilmeli ve işi başarabilmelidirler. Uzak ekip üyesinin kültürlerarası iletişim, işbirliği, uzaktan iletişim araçlarının kullanımı, kendini temsil etme ve savunma gibi becerilerle donanmış olması gerekir.

“Uzak lider”, ya ekip üyelerinden fiziksel olarak uzakta bulunan bir yönetici ya da birlikte çalışılan bir merkez ofiste konumlanan ancak ekip üyelerinin bir kısmını veya tamamını uzaktan yönlendiren kişidir. Uzak liderin iletişimi yönetmek, liderliği geliştirmek, mentorluk ve hiç görmediği ekip üyelerini yönetmek gibi becerilere sahip olması gerekir.

“Uzak yönetici”, dağıtık veya karma bir modelin kurumsal stratejilerini ve ilkelerini belirleyip yönetmekten sorumlu kişidir. Uzak yöneticinin uzaktan uygulama, kuruluş vizyon ve hedeflerini belirleme, kuruluş stratejilerini oluşturma ve şirket kültürünün oluşumuna yön verme gibi deneyim ve becerilere sahip olması beklenir.

Dağıtık veya Uzaktan Çalışma Teknolojisi

Günümüzün yeni ve evrimleşen teknolojileri, kuruluşlar için dağıtık ve uzaktan çalışmayı mümkün kılmaktadır. Geçmişte insanların birlikte çalışmak ve işbirliği yapmak için fiziksel olarak yan yana olmaları gerekirken, bugün uzaktan çalışma platform ve araçları bu durumu kolaylaştırabilmektedir. Teknolojik yenilikler, bilişim ve iletişim donanımının gelişimi, İnternetin hızlanması ve yaygınlaşması ile yazılım alanında yeni ürünlerin ortaya çıkışı, çalışanların yeni beceriler edinmesine ve her ortamda çalışmasına imkân sağlamaktadır. İnsanlar her mekânda 7x24 eğitime erişim sağlayabilirken, aynı zamanda sanal olarak birbirleri ile iletişim kurabilmektedir. Yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri, uç (kenar) bilişim, siber-fiziksel sistemler, artı-



rılmış ve sanal gerçeklik vb. gibi teknolojiler geliştikçe ve yeni inovasyonlar ortaya çıktıkça, fiziksel mekâna bağımlı kalmaksızın uzaktan çalışma şartları daha da iyileşecektir.

Covid-19 salgını; Zoom, NetMeeting, Skype vb. gibi sanal sesli-görüntülü iletişim yazılımlarının popüler olmasını sağlamıştır. Ama bu hızlı yayılma, bir yandan da uzaktan çalışmanın sadece bu araçlarla yapılanlardan ibaret olduğu gibi bir yanılsama yaratmıştır. Dünya çapında yazılım geliştiriciler yüksek ivme ile yeni yazılımlar geliştirmeyi sürdürmekle birlikte uzaktan çalışmayı sağlam bir şekilde gerçekleştirmek için biraz daha zamana ve kaynağa ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Diğer yandan İnternet ortamında sempozyum, kongre, çalıştay vb. gibi çeşitli fiziksel etkinlikleri simüle etmek için Miro, Lucidchart gibi yazılımlar kişi ve kuruluşlar tarafından ilgi görmeyi sürdürmektedir. Ayrıca İnternet ortamında benzer işleri yapan açık ve özgür yazılım örnekleri de bulunmaktadır. Uzaktan çalışma konusunda girişimde bulunmak isteyen kuruluşların kendilerine uygun uzaktan çalışma yazılımlarını belirlemek için Dropbox, GitHub, Google Docs, Todoist, TransferWise, Twist vb. gibi ürünleri incelemeleri önerilebilir. Keza; yerli yazılım geliştiriciler için de bu alan iyi bir fırsat olarak görülmektedir.

Uzaktan çalışmanın donanım boyutuna bakarsak; ilk olarak çok hızlı gelişim gösteren araçlar arasında akıllı telefonlar, tabletler ve taşınabilir bilgisayarları sayabiliriz. Diğer yandan bilişim ve iletişim teknolojilerinin (BİT) ürüne dönüştürdüğü araçların bunlarla

sınırlı olmayacağı anlaşılmaktadır. Önümüzdeki kısa vadede başlayarak; başta giyilebilir teknolojik ürünler olmak üzere BİT alanında yeni sistem, cihaz ve araçlar insanlığın kullanımına sunulacaktır.

Sorular, Endişeler

Yukarıda da detaylıca ifade edildiği gibi uzaktan çalışmanın birtakım kazanımları olmakla birlikte bir dizi soru ve endişeye neden olduğunun da altını çizmek gerekir. Öncelikle; uzaktan çalışma amaçlı yazılımların ve donanım altyapısının henüz sorunsuz olduğunu söylemek mümkün değildir. İkinci olarak; bir işyerinde fiziksel olarak bulunarak çalışmak, aynı zamanda diğer çalışanlarla sosyalleşme imkânı da sağlamaktadır. Uzaktan çalışma uygulamasında bunu sağlamak oldukça zor denebilir. Bu bağlamda kurumsal kültürün oluşumunda sıkıntılar yaşanabilir. Üçüncü olarak; özellikle evden çalışma şartlarında iş zamanı ile özel zamanın birbirinden ayırt edilememesi gibi bir karmaşanın yaşanması durumu ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanların kendilerine dinlenme zamanı ayıramaması veya tümüyle disiplin dışı bir konuma düşmeleri gibi iki uç durumdan biri ile sonuçlanabilir.

Dördüncüsü; uzaktan çalışırken soyutlanma, kaygı ve depresyon gibi oluşabilecek önemli ve karmaşık sorunlara çözüm yolları ve sistemleri bulunmalıdır. Beşinci olarak; uzak takımlar, dünyanın veya ülkenin değişik yerleşimlerinden insanları içerdikleri için, saat dilimleri açısından çatışmalar olması ve ortak toplantı zamanı bulunamaması durumu oluşabilir. Bir kişinin çalışma saatleri başka biri için gece yarısı olduğunda, tüm ekiple toplantıları planlamak zorlaşabilir.

Altıncı olarak; Covid-19 nedeniyle gözlenen uygulamalarda birçok uzaktan çalışan, ev ortamından rahatsız olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedeni ise evde bulunmaktan kaynaklanan nedenlerin çalışmayı ve üretkenliği büyük ölçüde engellemesidir. Ev ortamında kapıya cevap vermekten tesisatla ilgili sorunlarla ilgilenmeye kadar pek çok konu evden çalışmayı sıkıntılı hale getirmektedir.

Son olarak; çalışanlar ofisten tamamen uzaklaştığında, ekibi merkezi ofiste tekrar bir araya getirmek imkânsız hale gelebilir. Uzaktan çalışma modeline geçmekte yaşanan sorun ve sıkıntıları, dağılmış ekibi tekrar toplarken çok daha fazla yaşamak olasıdır.

Tüm bu soru ve endişelere rağmen dağıtık veya uzaktan çalışma bugünün sorunlarını aşmak için en iyi model olmasa da kuruluşlara değerli bir seçenek sunduğuna da hiç kuşku yoktur. Akıllı ve stratejik olmayı başarabilen kuruluşlar bu seçenekten gerekli yararı üretecek ve bu süreci başarılı bir şekilde yürütebilecektir. ■

