



[itobiad], 2022, 11 (1): 530-549

<p>“Evden Çalışma” Uygulamasının Çalışanlar Üzerinde Yaratabileceği Sorunlar ve Çözüm Önerileri</p> <p>Problems that “Home Based Work” Application May Create on Employees and Solution Suggestions</p> <p>Video Link: https://youtu.be/TiZILUO3nE0</p>	
<p>Mukaddes GÜLER Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Gürün Meslek Yüksekokulu Lecturer, Sivas Republic University Gören Vocational School muguler@cumhuriyet.edu.tr / Orcid ID: 0000-0001-7159-1547</p> <p>Fatma NALBANT Öğr. Gör., Artvin Çoruh Üniversitesi, Yusufeli Meslek Yüksekokulu Lecturer, Artvin Coruh University Yusufeli Vocational School fatmanalbant@artvin.edu.tr / Orcid ID: 0000-0003-2588-1804</p>	

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	: 17.07.2021
Kabul Tarihi / Accepted	: 20.03.2022
Yayın Tarihi / Published	: 22.03.2022
Yayın Sezonu	: Ocak-Şubat-Mart
Pub Date Season	: January-February-March

Atıf/Cite as: Güler, M. & Nalbant, F. (2022). “Evden Çalışma” Uygulamasının Çalışanlar Üzerinde Yaratabileceği Sorunlar ve Çözüm Önerileri . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 11 (1) , 530-549 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/68190/972737>

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa Süleyman ÖZCAN, Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

“Evden Çalışma” Uygulamasının Çalışanlar Üzerinde Yaratabileceği Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Öz

Küreselleşme ve teknolojik gelişimle ortaya çıkan rekabet ortamı, ekonomik baskılar ve öngörülemeyen değişimler günümüzde her alanda olduğu gibi, işletmelerde de birtakım değişikliklerin gerçekleşmesine neden olmuştur. Yaşanan gelişmeler özellikle işgücü piyasasındaki istihdam uygulamalarının tasarımında ve yapısında hızlı bir değişim yaratmıştır. Bu değişimle ortaya çıkan esneklik kavramı ise, ekonomik ve sosyal yapıya uyum sağlama adına bir potansiyel olarak görülmüştür. Bu noktada esnekliğin hem işletmelerin rekabet gücünü hem de verimliliğini arttıracığı düşünülmüştür. Ancak daha önce gelişmiş ülkelerde bir tercih yöntemi olarak seçilen evden çalışma yönteminin popüler hale gelmesi ise COVID-19 küresel salgınının yaşanması ile başlamıştır. Hem kamu hem de özel sektör kurumları salgının seyrini azaltmak için evden çalışma (home-based work) uygulamasına gitmiştir. Pandemi sonrası ise insanların evden çalışma sürecinde gösterdiği performanslarına bakılarak evden çalışma yönteminin yaygın olarak uygulanabileceği öngörülmektedir.

Literatür incelendiğinde çalışma hayatında esneklik sağlayan birçok modelin yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise, salgının yayılmasını önlemek ve yaşanan ekonomik olumsuzlukları azaltmak için özellikle pandemi sürecinde ön plana çıkan ve bu modeller içerisinde “çalışma yerinde esneklik” sınıfında yer alan “evden çalışma” yöntemi üzerinde durulmaktadır. Her meslek için uygun olmayan evden çalışma yöntemi, işveren ve çalışan için farklı anlamlar taşıması nedeniyle, başlangıçta iyi düşünülmesi ve tasarlanması gereken bir uygulama olarak görülmektedir. Bu kapsamda literatür taraması yöntemi ile desenlenmiş olan çalışmanın amacı; evden çalışma yönetiminin neden olabileceği sorunların betimlenmesi ile bu sorunların çözümüne ilişkin önerilerde bulunarak işletme yöneticilerine katkı sağlayabilmektir. Çalışmada ilk olarak esneklik ve evden çalışma kavramları üzerinde durulmaktadır. Ardından evden çalışma yönteminin neden olabileceği sosyal ve mesleki izolasyon, rol çatışması, örgütsel bağlılığın azalması, motivasyon ve odaklanma sorunu, iletişim eksikliği ve değişime direnç gibi bazı sorunlara ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilere yer verilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Esnek Çalışma, Evden Çalışma, COVID-19 Pandemi.

Problems that “HomeBased Work” Application May Create on Employees and Solution Suggestions

Abstract

The competitive environment, economic pressures and unpredictable changes that have emerged with globalization and technological development have led to some changes in businesses as in every field today. Experienced developments have created a rapid change in the design and structure of employment practices,

especially in the labor market. The concept of flexibility that emerged with this change was seen as a potential for adapting to the economic and social structure. At this point, it is thought that flexibility will increase both the competitiveness and productivity of businesses. However, the popularization of the method of home-based work, which was previously chosen as a preferred method in developed countries, started with the COVID-19 global pandemic. Both public and private sector institutions have applied the home-based work method to reduce the course of the pandemic. After the pandemic, it is predicted that the practice of working from home can be widely applied by looking at the performance of people in the process of working from home.

When the literature is examined, it is seen that there are many models that provide flexibility in working life. In this study, on the other hand, the "home-based work" method that included in the "flexibility at work" class among the models is emphasized, which comes to the fore especially during the pandemic process in order to prevent the spread of the pandemic and to reduce the economic problems experienced. The method of working from home, which is not suitable for every profession, is seen as an application that should be well thought and designed at the beginning because it has different meanings for the employer and the employee. In this context, the aim of the study, which was designed with the literature review method; is to contribute to business managers by describing the problems that can be caused by working from home and making suggestions for the solution of these problems. The study first focuses on the concepts of flexibility and working from home. Afterward, some problems such as social and professional isolation, role conflict, decrease in organizational commitment, motivation and focus problems, lack of communication and resistance to change, which can be caused by working from home, and suggestions for the solution of these problems.

Keywords: Flexible Working, Home-based work, COVID-19 Pandemic.

Giriş

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte son yıllarda ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal alanlarda birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmeler, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında da birçok değişime neden olmuştur. 1970 yılında katı kuralların yer aldığı standart istihdam çeşidi olan Fordist üretim sistemi yerini daha esnek olan çalışma türlerine bırakmıştır. Bu çalışma yöntemi endüstriyel gelişmelere paralel olarak gündeme gelmekle birlikte, küreselleşen dünyada tüm kurumların değişen şartlara, gelişen teknolojiye ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmenin bir yolu olarak düşünülmüştür (Seyyar ve Öz, 2007,s.20). Esnek çalışma, bir çalışmanın nerede, ne zaman, nasıl yapılacağı resmi veya gayri resmi şekilde değiştirilerek uygulanması olarak tanımlanmıştır (Maxwell, 2007, s.152). 1970'lerden sonra ise esneklik doğrultusunda yeni iş ilişkileri tanımlanarak, işletmeler için yeni bir dönem başlamıştır. Bu doğrultuda dünyada birçok ülke olumlu sonuçlar elde etmek umuduyla esnek çalışma türlerinden evden çalışma yöntemine yer vermiştir. Sennet (2010, s.61)'in ifade ettiği üzere evden

çalışma, çalışma hayatında uygulanan esnek uygulamalar içerisinde en esneği olarak görülmektedir.

Daha önce genel olarak yönetsel ve profesyonel bazı işlerde uygulanan evden çalışma yöntemi 2019 Aralık ayından sonra yaşanan COVID-19 küresel salgını ile daha da yaygınlık kazanmıştır (Acar, 2020, s.489). Dünyanın her yerine yayılmış olan COVID-19 salgını, bireylerin sadece fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda enfekte olmamış nüfusun psikolojik sağlığını ve refahını da etkilemekte yani tüm yaşam biçimlerini etkilemektedir (Rubin vd., 2010, s. 183-266; Wang vd., 2020, s.1729). Dolayısıyla birçok ülke, salgının yayılmasını ve tehlikeli boyutlara ulaşmasını önlemek amacıyla hijyen düzenlemeleri, sosyal mesafe uygulamaları, okul ve üniversitelerin uzaktan eğitime geçirilmesi ve sokağa çıkma kısıtlamaları gibi birçok önlemlerle bu süreci aşmaya çalışmıştır. Aynı şekilde işletmeler de çalışanlarını bu süreçten korumak ve aynı zamanda işlerin sürekliliğini sağlayabilmek için esnek çalışma modellerine başvurmuştur. Bu modeller arasında işlerini işyeri ortamından bağımsız olarak yapabilenler için evden çalışma (uzaktan çalışma) yöntemi önem kazanmıştır (Uşen, 2020, s.4-5).

Evden çalışma yöntemi genel olarak, iş görenlerin bilgi teknolojilerini kullanarak işlerinin bir kısmının ya da tamamını işyeri dışında gerçekleşmesine imkan tanıyan esnek bir çalışma düzenlemesi veya yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Dessler ve Varrkey, 2005). Bu yöntem hem işveren hem de işgören için farklı anlamlara gelmektedir. İşveren için maliyetleri azaltan ama aynı zamanda gözden uzak yönetimin zorlaştığı bir yöntem iken, işgören için evde olmanın rahatlığı ve aileye daha fazla zaman ayırmayı sağlayan bir yöntemdir. Evden çalışma yönteminin her iki tarafa da yarar sağlayacağı düşünüldüğünden birçok ülkede yaygınlık kazandığı görülmektedir. COVID-19 küresel salgını sonrası ise zorunlu olarak uygulanmaya başlamış, ancak bu uygulamanın olumsuzlukları zamanla ortaya çıkacağından dolayı göz ardı edilmiştir. Türkiye’de ise pandemi sürecinde alt yapısı kurulmadan geçiş yapılan bu yöntem, uygulanma sürecinde birçok sorunu beraberinde getirmiştir.

Bu kapsamda çalışmada daha önce farklı ülkelerde bir tercih yöntemi olarak seçilen ancak COVID-19 pandemi sürecinde tüm dünya genelinde bir zorunluluk nedeniyle yaygın olarak uygulanan evden çalışma yönteminin çalışanlar üzerinde yaratabileceği sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulacaktır.

Esnek Çalışma Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Dünya ekonomisinde artan rekabetin bir sonucu olarak işletmelerin yeniden yapılandırılması, sadece üretim süreçleriyle sınırlı kalmayıp, çalışma ilişkilerine de uzanarak onları dönüştürmüş ve daha esnek hale getirmiştir (Karamanis ve Gogos, 2020, s.10). Esneklik kavramı 1980’lerde popüler olmasına ve sürekli gündemde yer almasına rağmen literatürde tartışmalı bir kavramdır (Rodgers, 2007, s.1). Bu kavramla ne anlatılmak istendiği konusunda yazarlar arasında ortak bir yaklaşıma yer verilemediği gibi, ortak bir tanımda da anlaşma sağlanamamıştır. Bu nedenle, kavram ile ilgili olarak birbirleriyle örtüşen tanım ve kavramlar verilmesine rağmen birçok farklı görüş ortaya çıkmıştır. Bunlar farklı anlamlara geldiği gibi zamanla yeni anlamlar kazanmış ve ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılıklar gözlenmiştir (Parlak ve Özdemir, 2011,

s.3). Özellikle yeni teknolojilerin üretim sürecinde kullanılmasıyla esneklik kavramının ortaya çıkması kolaylaşmış ve yaşam şansı bulmuştur. Gelişmiş ülkelerde 1980’li yıllardan sonra geniş olarak kullanılan bu tür uygulamalar, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde pandemi süreciyle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Literatürde bu kavrama ilişkin tanımlara bakıldığında farklılıklar göze çarpmakla birlikte birçok esneklik türünün olduğu görülmektedir.

Esneklik kavramı dar anlamda; çalışma süresinin işçi ve işveren tarafından serbest olarak belirlenmesini sağlayan bir çalışma şekli olarak tanımlanırken; geniş anlamda ise çalışma şartlarının, biçiminin, işin başlama ve bitiş zamanının, çalışana ödenecek ücretin vb. tarafların (çalışanlar ile işveren) kendi aralarında anlaşarak belirlenmesine imkân veren bir çalışma şekli olarak konunun tamamını kapsayıcı şekilde tanımlanmaktadır (Karakoyun, 2007, s.7). Yapılan tanımlara paralel olarak ise; piyasa ve rekabet ortamının koşullarına daha fazla cevap verilmesi, katı kuralların yumuşatılarak taraflara (işveren-işçi) daha çok serbestlik imkanı tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Öztürkoğlu, 2013, s.12). Taraflar açısından farklı anlamları ifade eden bu kavram işveren açısından; işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla çalışanların gerektiği zaman, yer ve miktarda kullanılması anlamına gelmektedir. Çalışan açısından ise; çalışma süresi ve mekanı ile çalışanların koşulları arasında uyum sağlanmasıyla iş yaşam dengesinin kurulması anlamına taşımaktadır. Başka bir açıdan bu kavram devlet için ise, iş piyasalarında daha fazla istihdam sağlayan ve işsizliği azaltan, aynı zamanda işe ilişkin kanunlardaki katı hükümlerin yerine daha esnek hükümlerin yer almasını sağlayan bir yöntem anlamına gelmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011, s.51). Dolayısıyla işletmenin hem maliyetten tasarruf etmesini hem de çalışanlarda verimlilik artışını sağlayacağı düşüncesi ile işletmeler bu tür uygulamalara katılım göstermiştir.

Çalışma esnekliği ve uygulaması, 2010 yılından sonra endüstriyel sosyoloji ve insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmuş, birçok araştırma alanında ve yönlerinde popüler bir terim haline gelmiş ve çağdaş işyerinde bir gereklilik olarak sunulmuştur. Örgütsel ortamlar daha karmaşık ve dinamik hale geldiğinden, şirketler koşullu işler, yarı zamanlı veya geçici işler ve esnek sözleşmeli işler gibi esnekliklerini artıran bu tür uygulamalara insan kaynakları yönetiminde (İKY) daha fazla yer vermeye başlamıştır (Davidescu ve diğerleri, 2020, s.7). Esnekliği teşvik eden bu tür uygulamalar İKY tarafından benimsenerek çevresel, teknolojik, ekonomik ve sosyal alandaki hızlı değişimlere uyum sağlamada proaktif olma ihtiyacına cevap verebilir niteliğe dönüşmüştür (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.54). Günümüzde “esneklik” kavramı, çeşitli istihdam biçimlerine, bunların süresine, yerine, çalışma süresinin dağılımına, ücretlere ve genel olarak iş süreçlerinin organizasyonuna eşit derecede uygulanabilmektedir (Karamanis ve Gogos, 2020, s.10). Bu uygulamalar, işverenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanarak böylelikle çalışanların iş-yaşam dengesini şirketin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde iyileştireceği, bu sayede iş tatmini ve iş performansı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda hem şirketler hem de genel olarak işgücü piyasası için iş esnekliği, çalışma koşullarını, üretkenliği, karlılığı ve genel performansı etkileyen başarının anahtarı olarak görülmektedir. Ekonomistler, iş esnekliğinin işçilerin refahı ve iş tatmini üzerinde etkileri olduğunu savunmaktadırlar (Davidescu ve diğerleri, 2020,

s.8).

Esnek çalışma türleri incelendiğinde genel bağlamda; “*çalışma saatlerinin düzenlenmesinde esneklik, çalışılan saat miktarında esneklik, çalışma yerinde esneklik ve izin düzenlemelerinde esneklik*” olarak dört sınıfa ayrıldığı görülmektedir (Giannikis ve Mihail, 2011, s.418). Bu çalışmada ise esnek çalışma modellerinden “*çalışma yerinde esneklik*” sınıfında yer alan özellikle pandemiyle birlikte tüm dünyada artış gösteren “*evden çalışma*” uygulaması üzerinde durulmaktadır.

Evden Çalışma Kavramı ve COVID-19 Pandemisi Üzerine

1970’li yıllarda başlayan krizler ve küreselleşme, standartlaştırılmış kitlesel üretim sistemine dayanan Fordist üretim modeli yerine daha esnek üretim sistemine ihtiyacı doğurmuştur. Bu nedenle işletmeler istihdam maliyetini düşürmek ve kar oranlarını artırmak için esnek ve kurlsız istihdam uygulamalarına ağırlık vermiştir (Erdut, 2015, s.18). Evden çalışma da bu esnek üretim biçimlerinden birisidir (Dockery ve Bawa, 2014, s.165) 1980’lerde şirketler, maliyetleri azaltmaya daha fazla odaklandıkça, ofis alanını koruma maliyetini azaltmanın bir yolu olarak evden çalışmayı işaret etmişlerdir (Kurland ve Bailey, 1999, s.53). Kurland ve Cooper (2002, s.108) ise; kuruluşların, yalnızca emlak maliyetlerinden tasarruf etmek için değil, aynı zamanda çalışanların moralini ve üretkenliğini artırma çabası olarak da evden çalışmayı benimsediklerini ifade etmişlerdir.

Evden çalışma özellikle 1990’lı yıllardan sonra ortaya çıkan çalışma biçimlerinden birisidir. Teknolojik gelişmelerin artması, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde hızlı değişim yaşanması işlerin işyerinin dışında farklı ortamlarda yapılabilmesine imkan tanımış ve bu sayede evden çalışma uygulaması da yaygınlaşmıştır (Kıcırcı, 2019, s.191).

Lim ve Teo tarafından evden çalışma örgütsel çalışanların ofisleri yerine evde çalıştıkları bir çalışma düzenlemesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda evden çalışma, normal çalışma saatleri içinde veya dışında çalışanlar tarafından telefon, faks makineleri, bilgisayar modemleri, elektronik ve sesli posta sistemleri kullanılarak kuruluşlarıyla iletişimlerini sürdürmeleri şeklinde gerçekleştirilmektedir (Lim ve Teo, 2000, s.560). Alan yazın incelendiğinde uzaktan çalışma, tele çalışma ve evden çalışma kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı ve aralarında net bir ayrımın yapılmadığı görülmektedir. Bu noktada kavramsal açıdan çalışma kapsamında vurgulanması gereken en önemli husus ise “evde çalışma” kavramı ile “evden çalışma” kavramlarının sıklıkla karıştırıldığı ancak farklı anlamlara geldiğidir. Dolayısıyla kavram kargaşasının önüne geçilebilmesi için bu ayrımın verilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Evde çalışma (work at home), eve dayalı çalışma olarak tanımlanmaktadır (Kıcırcı, 2019, s.177). Fordist üretim sisteminden post-fordist üretim sistemine geçiş sürecinde firmaların varlıklarını sürdürebilmek adına rekabet ederken, mal ve hizmetlerin bir kısmının evlerde çalışanlar tarafından yapılması için özellikle üretim maliyetlerinin düşürüleceği düşüncesi ile bu çalışma yöntemi ortaya çıkmıştır (Karadeniz, 2004, s.25-26). Evde çalışmanın kapsamı, bir sözleşmeyle veya belirli bir işveren ya da taşeron için siparişle yapılan üretime dayalı olarak evde veya işveren tarafından değil, işçinin kendisinin tercih ettiği ortamda yapılan çalışmalardır. Bu çalışma türü, ücretli çalışma ile

bağımsız çalışmanın keşiştiği bir alanı oluşturmaktadır (Erdut, 2005, s.35).

Evden çalışma (home- based work) ise, çalışanların iş ve iş dışı faaliyetlerini dengelemelerine yardımcı olabilecek çalışma düzenlemelerinde bir tür esneklik sağlama olarak ifade edilmektedir (Dockery ve Bawa, 2014, s.163). Erdem'in çalışmasında ise işin tamamının ya da bir kısmının işyeri ortamına bağlı kalmadan ev ortamında yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (aktaran Kavi ve Koçak, 2010, s.76). Dolayısıyla çalışanların ihtiyacı olan esneklik imkanını sağlayan evden çalışma, genel olarak geleneksel ve merkezi çalışma yeri olan işyerinin, coğrafi ve örgütsel engellerini kaldırarak, bilgi ve iletişim teknolojisiyle esnek işyerinin birleştirilmesidir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.54; Lim ve Teo, 2000, s.561). Bu tanımdan yola çıkarak evden çalışma, insanları otoyollardan kurtarmakta ve evde kalan veya başka bir şekilde işyerine seyahat etmekte güçlük çekebilecek kişilere fırsatlar sağlamaktadır (Kurland ve Bailey, 1999, s.59). Ancak esneklik veya standart dışı çalışma düzeni sağlayan bu çalışmanın, hem olumlu hem de olumsuz bir eğilim göstereceği vurgulanmıştır (Dockery ve Bawa, 2014, s.165). Çalışmanın ilerleyen kısmında bu sorunlar ayrıca ele alınmaktadır. Günümüzde ise 2019 Aralık ayında başlayan COVID-19 pandemisinden önce iş dünyasının evden çalışma yöntemine olumlu baktığını gösteren araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

LinkedIn tarafından 2019 yılının sonunda yapılan bir anket sonucu incelendiğinde, evden çalışmanın hem işverenler hem de çalışanlar için çekici bir kavram olduğu ve daha iyi iş- yaşam dengesi, artan üretkenlik, binalar ve altyapı için daha düşük maliyet gibi faydalar sağladığı görülmüştür. Bu sayede işyerinde esnekliğin uygulanabilir bir çözüm olduğu daha önce gözlemlendiğinden, bu fikir COVID-19 pandemi sırasında güçlenmiş ve uygulamaya koyulmuştur (Davidescu ve diğerleri, 2020, s.9).

Evden çalışma hem işveren hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar alınacağı için ilk başta benimsenen bir istihdam türü olmuştur. Özellikle tüm dünyada ortaya çıkan salgından sonra bu çalışma türünde artış yaşanmıştır. Eurostat (2018) verilerine göre kısmi veya tam süreli olarak uzaktan çalışan kişi sayısının yıllar içinde arttığı görülmekle birlikte, COVID-19 küresel salgını işverenler tarafından evden çalışma yönteminin yaygınlaşmasını sağlamıştır (www.birgun.net). Dolayısıyla kavrama ilişkin vurgulanması gereken bir detay ise; COVID-19 pandemisi, evden çalışma yöntemini başlatan değil ön plana çıkmasını sağlayan bir süreç olmuştur (Tuna ve Türkmendağ, 2020, s.3248). Daha önce bu çalışma modelini benimseyen işletmelerin ve kamu kurumlarının yanı sıra uzaktan çalışmayı denememiş olan işletmeler ve kamu kurumları bu süreçte mecburi olarak çalışanlarını eve göndermiş, böylece dünya genelinde büyük çaplı evden çalışma deneyimi gerçekleştirmiştir.

Bu bağlamda pandemi süreci, birçok kuruluşta çalışma yöntemlerini ve kültürlerini değiştirmiş (Mustajab, Bauw, Rasyid, Irawan, Akbar ve Hamid, 2020, s.13), dünya çapında çok sayıda çalışanın uzaktan çalışmaya zorlanmasına ve evden çalışmanın yeni normal hale gelmesine neden olmuştur (Davidescu ve diğerleri, 2020, s.8). Pek çok kuruluş ve işçi bu salgının yayılmasını engellemek için gereken sosyal mesafe kısıtlamaları altında çalışmaya devam etmeye çalıştığından, evden çalışmak onlar için normal bir durum haline gelmiştir (Dockery ve Bawa, 2020, s.1). Dolayısıyla genel çerçevede bu süreçte geçilen evden çalışma yönetimin amacı, özellikle pandemi

sürecinden kaynaklanan kısıtlamalar doğrultusunda işlerin aksamasını önlemek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek olmuştur.

Türkiye’de ise 11 Mart 2020 tarihinde ilk vakanın açıklanması ile salgının yayılmasını engellemek için birçok alanda hızlı bir şekilde önlemler alınmıştır. Özel sektörde ve kamu sektöründe esnek çalışmaya geçilmiştir. Bu anlamda *esnek mesai, dönüşümlü mesai* ve evden çalışma gibi birçok yöneme ilişkin hukuksal düzenlemeler yapılmıştır (TÜBA, 2020, s.30). Bu konuda özel sektör daha çabuk harekete geçmekle birlikte tam zamanlı ve evden çalışma modelini benimsemişlerdir. Evden çalışma yöntemine dair ortaya konan veriler karşılaştırıldığında artışın yaşandığı görülmektedir. Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (Eurostat) 2018 yılı verilerine göre Türkiye’de evden çalışma oranı %2,2 iken, 2020 yılı verilerine göre bu oran artış göstererek %3 olmuştur (www.birgun.net). Türkiye’de daha önce pek yaygın olmayan evden çalışma yöntemi pandemi sürecinde salgını azaltmanın bir yolu olarak kullanılmaya başlanmıştır. İlk zamanlar olumlu sonuçlar alınacağı için kabul edilen bu çalışma türü birçok yerde olumsuz yönleri ile de tartışılmaktadır.

Evden Çalışma Uygulamasının Çalışanlarda Yaratabileceği Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Evden çalışma yöntemi dünya genelinde başlangıçta taraflara birçok fayda sağladığı için kabul edilmiştir. Yukarıda evden çalışma yönteminin sağladığı faydalara yer yer değinilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalarda bu yöntemin olumlu yanları değerlendirilmiş ancak genel olarak sonrasında oluşabilecek olumsuzluklar göz ardı edilmiştir. Bunun nedeni ise bir yöntemin kısa zamanda olumlu yanları gözlemlenebilirken olumsuzluklarının gözlemlenebilmesi için daha uzun bir zamanın gerekliliğidir. Uygulamanın daha uzun bir gelecekte ortaya çıkacak sonuçlarının geri dönülemez şekilde taraflara zarar da verilebileceği düşüncesi de bu makalenin çıkış noktası olmuştur. Kısacası pandemi sürecinde daha da popüler hale gelen bu alternatif çalışma yöntemi işletmelere, çalışanlara ve topluma faydalarının yanında birçok olumsuzlukları da içinde barındırmaktadır. Çalışma hayatında taraflar açısından özellikle çalışanların bu yöntemin uygulanmasının sonuçlarından daha fazla etkilendiği ve birçok sorunla karşılaştığı düşünülmektedir. Bu bağlamda daha önce yapılan bilimsel araştırma sonuçlarına göre ortaya çıkan sorunların COVID-19 pandemi sürecinde de yaşanabileceği öngörülmektedir.

Aşağıda çalışma kapsamında; sosyal ve mesleki izolasyon, rol atışması, örgütsel bağlılığın azalması ve örgüt kültürü aktarma zorluğu, motivasyon ve odaklanma sorunu, iletişimin eksikliği ve değişime direnç, performans ölçümü, araç-gereçlere uzaklık ve maliyetler gibi bazı sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik öneriler ele alınmaktadır. Bu uygulamanın yaratabileceği sorunlar geçici olabileceği gibi, gelecekte de etkisi devam edebilecek nitelikte de olabilir. Bu nedenle sorunların ortaya çıkmaması için bireysel farkındalık ve bilinçle topyekûn hareket edilerek bu sürecin en az zararlı atlatılmasına yardımcı olunmalıdır.

Sosyal İzolasyon: Evden çalışmanın, çalışanlar üzerinde bıraktığı en önemli sorun sosyal izolasyondur. Bu yöntemin uygulama süreci, ofisteki sosyal faaliyetlere katılım, işle ilgili

geri bildirim miktarı, kariyer gelişimi, iş istikrarı ve diğer çalışanlarla ilişki vb. konularda birçok değişiklik yaratmıştır (Nilles, 1996, s.19). Bu yöntemin kullanılmasıyla, çalışanlar toplumla etkileşimden tamamen izole olacağından (Hobbs ve Armstrong, 1998, s.367) evden çalışma sosyal temas için bir dezavantaj olarak görülebilir (Lim ve Teo, 2000, s.567).

Evden çalışma yönteminin kullanıldığı işletmelerde yapılan araştırma sonuçlarında çalışanların meslektaşları ve arkadaşları etrafında kalarak, topladıkları gayri resmi etkileşimi özledikleri ortaya koyulmuştur (Kurland ve Cooper, 2002, s.111). Ayrıca bu bireylerin organizasyondan kopma duygusu yaşayacağı ve aidiyet duygusundan mahrum kalacağı ifade edilmektedir (Lim ve Teo, 2000, s.568). Bu tür sosyal ihtiyaçlarını giremediği için çalışanlar yalnızlaşma, yabancılaşma, stres ve depresyon gibi hem fiziki hem de psikolojik birçok sorunla karşılaşabilir. Ofisler her çalışanın iyi ya da kötü bir şekilde sosyalleştiği alanlardır. Bu sosyalleşme insan psikolojisi için gereklidir ve motivasyonu artırıcı bir unsurdur.

Ursula Huws çalışmasında evden çalışma yöntemiyle ortaya çıkan sosyal izolasyonu “kapana kısılmış ev hanımı sendromu” olarak nitelendirmiştir. Daha büyük, ancak çok daha az olasılıkla ortaya konan bir endişe, işi duygusal bir faaliyetten, soyut bilgisayar aracılı bir faaliyete dönüştürerek, evden çalışmanın bir kişinin diğer insanlarla kişisel, samimi ve insani bir şekilde etkileşime girme yeteneğinde kademeli bir düşüşe neden olabileceğidir. Bu düşüş sosyal ilişkinin doğasını rahatsız edici ve istenmeyen şekillerde değiştirebilir (aktaran Kurland ve Bailey, 1999, s.61-62). Birçok çalışan, etrafındaki insanlarla (örneğin; çalışma arkadaşları) ilişki kurmayı ve işyeri ortamının sosyal yönünü sevdiği için işe gitmeyi isteyebilir. Bu nedenle işyerinden uzaktan çalışmanın onları sosyal izolasyona uğratacağı öngörülmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.56).

İşletmelerin bu sorunla başa çıkması için çözüm üretmeleri gerekebilir. Sosyal olarak izole edilmiş evden çalışanların, zihinsel olarak sağlıklı kalmaları ve iş görevlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için sadece çalışma ortamlarında değil, sosyal düzeyde başkalarıyla düzenli temas halinde olmaları hayati derecede önemli görünmektedir. Bu sosyal temas; video konferans, cep telefonları, faks ve elektronik posta gibi modern teknolojiler kullanılarak sağlanabilir ve bunların tümü bireyin yalnızlık hissini azaltmaya yardımcı olabilir (Hobbs ve Armstrong, 1998, s.367).

Mesleki İzolasyon: İzolasyon, iş arkadaşlarıyla etkileşim eksikliğinden kaynaklanan sosyal hayal kırıklığına yol açarken, aynı zamanda mesleki izolasyon duygularına da yol açabilir (Kurland ve Bailey, 1999, s.61). Bu yüzden mesleki izolasyonun da en az sosyal izolasyon kadar önemli bir sorun olabileceği ifade edilebilir.

Evden çalışanlar, geleneksel işyerinden fiziksel olarak ayrı oldukları her türlü uzaktan çalışma durumunda, mesleki izolasyon yaşayabilmektedirler (Kurland ve Cooper, 2002, s.111). Yapılan bazı araştırmalar da, çalışanların mesleki izolasyon endişelerini ortaya koymaktadır. Örneğin, Christenson (1988), yöneticilerin uzaktan çalışanları uzaktan

çalışmayanlara göre terfi için dikkate alma olasılıklarının daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç da yöneticilerin, uzaktan çalışanları mesleki olarak izole edebileceklerini göstermektedir (Kurland ve Cooper, 2002, s.112). Evden çalışma, yöneticilerin görmeden yönetemeyeceği endişesinin ortaya çıkmasına sebep olmakla birlikte, bu durum mesleki açıdan kişinin üst pozisyonlara geçmesinde önemi olan performansın gözlenememe sorununu yaratmaktadır.

Çalışanların, gözden uzak kaldıklarında terfiler ve diğer kurumsal ödülleri yitireceklerine dair korku yaşayacakları öngörülmektedir (Kurland ve Cooper, 2002, s.111). Bu konuda yapılan araştırmalar, evden çalışmanın, bireylerin kariyer gelişimini potansiyel olarak engelleyebileceğini ileri sürmektedir. Çalışanların, ofisteki azalan görünürlüklerinin kariyer gelişimleri ve büyüme beklentileri üzerinde olumsuz bir etkisi olacağına inanılmaktadır. Özellikle teknik uzmanlığın gelişimi için önemli olan günlük etkileşim eksikliği, bireyin kariyer gelişimini olumsuz etkileyebilecektir (Lim ve Teo, 2000, s.567- 568). Ayrıca yöneticilerin yönetme becerilerini kullanmasını ve kendisinin de gelişimini engelleyen bir durumdur.

Yönetici takım sinerjisi yaratmada, çay molaları, öğle yemeği ve koridorlarda gerçekleşen öğrenme gibi interaktif ve gayri resmi öğrenmenin eksikliğini gidermede ve örgüt kültürünü fiziksel olarak örgütten uzak olan çalışanlara aktarmakta zorluk çekebilir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.57). Çalışanlar iş yeri dışında çalışırken, gayri resmi olarak, kendiliğinden gerçekleşen öğrenmeyi (planlanamayan ve bazen “yerinde kariyer gelişimi” olarak bilinen öğrenmeyi) kaçırabilecekleri öngörülmektedir (Kurland ve Bailey, 1999, s.59). Bu noktada ifade edilebilir ki örgüt içi gayri resmi ilişkiler aynı zamanda kişinin öğrenme potansiyelini artıran ve daha çabuk çözüme ulaştıran iletişim türüdür. Evden çalışma yönteminin böyle bir etkileşimi engelleme durumu söz konusu olabilir.

Çalışanların mesleki izolasyona maruz kalmaması ve evden çalışma sürecinin sorunsuz geçmesi için, yöneticilerin ofiste her zaman fiziksel olarak bulunmayan astlarını nasıl etkili bir şekilde denetleyebilecekleri ve yönetecekleri konusunda bilgilendirmek için ayrı bir eğitim programı yürütülebilir. Bu programların uygulanması, evden çalışan astlar üzerindeki kontrol kaybına ilişkin yönetimin endişelerini gidermeye yardımcı olabilir. Örneğin, yönetimin, potansiyel evden çalışmayla yapılacak işleri nasıl programlayacaklarını, bir ev ofisi kuracaklarını ve evde nasıl iyi çalışacaklarına dair ipuçları ve öneriler alacaklarını öğretmek için adım adım bir oryantasyon ve eğitim programı sunabilir (Teo ve diğerleri, 1998, s.341). Bu eğitim programı, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte daha kolay hale gelen uzaktan eğitim şeklinde belli aralıklarla kariyer geliştirmeye yönelik tasarlanabilir.

Uzaktan eğitim, eğitim materyallerinin uygun ve esnek bir elektronik ortamda yapılandırılması ve güncellenmesi, öğrenme sürecine farklı teknolojilerin eklenmesi ve 7/24 kullanılmasını içeren, yer ve zaman kısıtlamasından bağımsız, modern ve etkili bir öğrenme yöntemidir. Bu eğitim yöntemi, yaşam boyu eğitim doğrultusunda eğitim-

öğrenim faaliyetlerini sürekli hale getirebilme imkanı tanıyabilir (Telli ve Altun, 2020, s.26-30). Özellikle eğitimde fiziki ve maddi imkanların yetersiz olması nedeniyle uzaktan eğitime yönelim zorunlu hale gelmiştir. Pandemi süreci de bu geçiş sürecini hızlandıran bir olay niteliğindedir. İşletmeler bu eğitim yönteminden yararlanarak evden çalışanlarına yönelik, onların alanları ve ilgileri doğrultusunda uzman eğitimcilerin katıldığı kariyer gelişim seminerleri düzenleyerek mesleki izolasyonu önlemeye çalışabilir.

Ofis ziyaretleri ve interaktif fikir paylaşım forumları, yöneticiler tarafından çalışanların evlerine yapılacak ziyaretler, çalışanların sosyal ve profesyonel bağlar geliştirmesini sağlayabilir. Bu bağlar, evden çalışanların kendilerini yöneten süreçlere aktif olarak katıldıkları ve mesleki izolasyonla mücadele ettiklerine dair inançlarını güçlendirir (Kurland ve Bailey, 1999, s. 65). Ayrıca çalışanların mesleki izolasyonunu önlemek için uygun ilerleme ve ödül programları tasarlanabilir (Teo ve diğerleri, 1998, s.342). Evden çalışmanın sadece kısa vadeli bir çözüm değil, başarılı bir işyeri alternatifi olabilmesi için, yöneticilerin de nasıl etkili uzaktan mentorlar olacağını öğrenmeleri gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin ve çalışanların gayri resmi olarak etkileşimde bulunabilecekleri, kişilerarası organizasyonel ağlar geliştirebilecekleri forumlara ihtiyaç duydukları göz önünde bulundurulmalıdır (Kurland ve Cooper, 2002, s.122).

Yöneticiler toplantılar düzenleyerek evden çalışmaya ilişkin kararlara çalışanları da dahil ederek çözüm önerilerinde bulunmalarını isteyebilirler. Böylece sürece katılan çalışanların daha az direnç göstermesi sağlanabilir.

Rol Çatışması: Evden çalışmanın diğer esnek çalışma modellerinden farklı olarak ortaya çıkaracağı önemli bir sorun çalışanların çoklu görevlere sahip olması ve bunun sonucunda aile içi sorunlar yaratmasıdır. Psikologlar, işle ilgili bu sorunu “rol çatışması” veya “rol-gerginlik hipotezi” olarak isimlendirmektedirler. İnsanlar işteki bir ekibin veya kuruluşun üyesi olarak ve ebeveynler gibi önemli olan bir dizi role sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu doğrultuda bir role uyum, başka bir role uymayı tehlikeye attığında bu durum çalışanlar için son derece stresli olabileceğinden, roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar, evden çalışmanın rol çatışmalarıyla ilişkili olarak stresi hem azaltma hem de şiddetlendirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Dockery ve Bawa, 2020, s.3; Mustajab ve diğerleri 2020, s.17).

Evden çalışanlar kendileri için bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu uygulama bireyin iş ve ev etkinliklerine uygun zaman miktarı ayırmakta zorlanmasına sebep olabilir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.56). Kişi evden çalıştığında, saatler verilmez ve evden çalışmak, artan iş yükleri yoluyla iş dışı alanlara daha fazla izinsiz giriş yapılmasını kolaylaştırabilir ve çalışanlar aile ilişkilerini yönetmede daha da zorlanabilir (Dockery ve Bawa, 2020, s.4; Kurland ve Bailey, 1999, s.61). Çocuklar ve eşler, bir ev ofisinin kutsallığına ve mahremiyetine saygı göstermeyebilir. Özellikle çocuklar, çalışan ebeveynlerini rahatsız etmemeyi öğrenmekte zorlanabilirler (Kurland ve Bailey, 1999, s.61). COVID- 19 pandemi süreciyle birlikte evden işlerini yürüten çalışanlar sadece işlerini yapmakla kalmamakta evdeki görevlerini de yerine getirmeye çalışmaktadır.

İşyerinde çalışırken iki ortamın birbirinden uzak olması, işlerin sınırlarını belirlemekten şuan ki süreçte bu sınırlar daha bulanık hale gelmiştir. Özellikle Türkiye gibi ataerkil bir ülkede evli ve çocuk sahibi olan kadınların sorumlulukları sadece iş ile sınırlı değildir. Bunun yanı sıra çocuk bakımı, yemek pişirme ve diğer ev işlerini de yerine getirme sorumluluklarının olması sorun yaratmakta ve bunun sonucunda ise yüksek iş ve ev stresini harmanlayan ikili roller ve görevler ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin, pandemi sürecinde çalışanlarının rol çatışmasını daha aza indirmek için psikolojik destek sağlamaları ve bu süreci daha sağlıklı bir şekilde atlattıklarını sağlayacak tedbirler almaları önerilmektedir. Özellikle iş ve aile ile geçirilecek zamanların sınırları iyi çizilmeli ve bu sınırlar birbirine engel olmayacak şekilde planlanmalıdır. Örgütlerin kendilerini ve çalışanlarını evden çalışmaya yönelik hazırlaması gerekmektedir. Planlama, iletişim beklentileri, evden çalışma uygunluğu, performans beklentileri, gider politikaları ve sağlıklı meslektaş ilişkilerinin nasıl sürdürüleceği gibi daha birçok konuyu kapsayan yönergeler hazırlanması önerilmektedir (Kurland ve Bailey, 1999, s.64). Bu yönergeler sayesinde çalışanlar daha planlı bir şekilde iş yaşam dengesi kurarak yaşamlarını sürdürebilir. Ebeveyn olan çalışanların bakmakla yükümlü oldukları çocuk ve aile büyükleri için gereken maddi desteğin sağlanması da bu sürecin kolay atlatılmasını sağlayabilir.

Örgütsel Bağlılığın Azalması ve Örgüt Kültürü Aktarma Zorluğu: Çalışmalarda, evden çalışmanın uzun sürmesi halinde bu durumun çalışanda örgütsel bağlılığı azalttığı ve çalışana örgüt kültürünü aktarmanın zorlaşacağı düşünülmektedir. Genel kanı, evden çalışmayı deneyimleyenlerin daha sonraki süreçte, daha katı geleneksel işyerine dönmeyi son derece zor bulabileceğidir (Hobbs ve Armstrong, 1998, s.368). Bu tarz çalışma, birlik ve dayanışmanın aksine otonomiye sağladığı için örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürünü öğrenme ve benimseme yeteneğini de azaltabilmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.56). Ayrıca örgütsel kültürü, sanal görgü kuralları ve anlayışını içerecek şekilde genişletme gibi kültürel kaygılar, işletmeler için zorluklar yaratabilir (Kurland ve Bailey, 1999, s.60).

Çalışanların, işletmelere olan bağlılık duygusunu sağlamak da ancak iletişim ve eğitimle mümkündür. İletişim imkanları artırılarak, yöneticilerin de içinde yer aldığı oturma odalarında kısa süreli toplantılar yapılarak, toplantılarda sadece çalışanların işlerine yönelik sorunlar değil aynı zamanda sürecin getirdiği zorluklarda ele alınıp, birlikte çözüm olanakları bulunmaya çalışılabilir. Sanal bir kültür oluşturarak çalışanların işletmeden kopmasını önlemek ve örgüt kültürünü aktarmakta mümkün olabilir.

Motivasyon ve Odaklanma Sorunu: Çalışanların motivasyonunun düşmesi pandeminin yaratabileceği sorunlardan biri olarak öngörülebilir. Evden çalışanlar için evin "dinlenmek için bir yer" olması onları motivasyon anlamında zorlayan bir algıdır. Bununla birlikte, evde çalışırken birçok çalışan, karantina döneminde ailesi ile vakit geçirememesi, dinlenememesi ve birçok imkandan yararlanamamasından rahatsızlık duymaktadır. Bu faktörler çalışana doğrudan verilen işi yapma konusunda isteksiz kılmakta ve bu durum genellikle işlerini ertelemelerine neden olmaktadır (Mustajab ve

diğerleri, 2020, s.17). Diğer bir ifade ile pandemi süreci bireylerin öz disiplin sağlamasını ve işe motive olmasını zorlaştırmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2003, s.56). Buna paralel olarak Di Martino ve Wirth (1990) de çalışanları meslektaşlarından ayırarak uzaktan çalışmanın stres yaratabileceğini ve çalışanların moralini düşürebileceğini öne sürmüştür (Lim ve Teo, 2000, s.568). Eren (2012)'in ifade ettiği üzere işyerindeki düzenin değişmesi ve ev ortamının iş yapmaya uygun olmaması nedeniyle bazı çalışanların motivasyonları düşmüştür. Bu nedenle de çalışma koşulları motivasyonun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu çalışma türü, çalışanlarda hem psikolojik hem de fiziksel anlamda birçok soruna da neden olabilir.

Konsantrasyon eksikliği de evden çalışmanın yarattığı sorunlar arasında yer almaktadır. Birçok çalışan, aileden kaynaklı kesintiler, yavaş internet hızları, elektrik gücü kısıtlamaları gibi teknik ve sosyal dikkat dağıtıcı unsurlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar genellikle odaklarını kaybederek, iş ruhunu yeniden keşfedince ve işi yapmak veya tamamlamak için dikkat dağınıklığını azaltıncaya kadar işi ertelemeyi seçmektedirler (Mustajab ve diğerleri, 2020, s.18). Oysa ki iş ortamı daha ciddiyet isteyen ve belli bir kültürde oluşan iş disiplinini sağlamaktadır. İşyerlerinde, çalışanların dikkatini dağıtacak unsurlar en aza indirgenmiş çalışma ortamları hazırlanmaktadır. Ancak bu süreçte evde birçok faktöre (aile, ev rahatlığı gibi) maruz kalan çalışanlar, zamanında yapılması gereken işlere kendilerini veremedikleri için verimlilik unsuru da olumsuz etkilenebilir.

Motivasyon düşüklüğü ve konsantrasyon eksikliği ile baş edebilmek için sosyal destek sağlanabilir. Hem diğer çalışma arkadaşlarından hem de aile bireylerinden destek almaları çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratabilecektir (Hatun vd., 2020, s.548). İş görenlerin çalışma motivasyonlarının sağlanması ve devam ettirilmesi için özellikle liderlik becerileri, zaman yönetimi becerileri, iletişim becerileri konularında verilecek çevrimiçi eğitim ve seminerler ile çalışanların çalışma motivasyonlarının artırılabilir (ILO, 2020, s.16).

Çalışanların motive olmalarını sağlayıcı ev içinde ergonomik çalışma ortamlarının oluşturulması önem taşımakla birlikte, her günün bir önceki günden daha aktif geçmesi için farklı sanatsal ilgi alanları yaratılması monotonluğu önleyecektir. Günlük yapılan fiziksel egzersizler ile daha dinç ve sağlıklı bir yaşam sürülerek odaklanma sorununun önüne geçilebilecektir. Ayrıca çalışanların motivasyonu arttırmak ve bireylerin kendilerini güçlendirmeleri için yaşam koçlarına başvurulabilir.

İletişim Eksikliği ve Değişime Direnç: Bazı araştırmalar, çalışanlar tarafından evden çalışmanın en sık hissedilen sorununun hem meslektaşlar hem de yöneticilerle iletişimin engellenmesi olarak ortaya koymaktadırlar. Sınırlı iletişim genellikle internet ağının bozulması gibi teknik sorunlardan kaynaklanmakta, bu nedenle birbirlerine iş verilerini ve bilgileri göndermede zorluk çekmektedirler. COVID-19 salgını öncesinde her zaman yüz yüze etkileşimde buldukları ve diğer kişilerin tepkilerini görebildikleri için psikolojik yönlerden farklı hislere kapılmaktadırlar (Mustajab vd., 2020, s.18).

Tuna ve Türkmendağ (2020, s.3253) ayrı sektörlerde çalışan 58 beyaz yakalı çalışan ve yöneticilerle yapmış oldukları araştırma sonucunda evden çalışma sırasında iletişim aksaklıklarının olduğunu ve işle ilgili o an yapılması gereken tartışmaların gerçekleştirilemediğini ortaya koymuşlardır. Çalışanların işyerinde yardım istedikleri bir konuda anında iş arkadaşlarına sorabiliyorken uzaktan soru sormanın hemen gerçekleştirilemediği, sanal görüşmelere alışık olmayan çalışanların bazı önyargılar nedeniyle bunu yadırgadıkları ifade edilerek, bunun sadece iş arkadaşlarına yönelik değil müşterilerle olan sanal ortamdaki görüşmelere de yansıdığı vurgulanmıştır.

Bu noktada evden çalışmada eğitim kadar uygun altyapı hazırlayarak çalışanlara, yöneticisiyle ve iş arkadaşlarıyla kolayca koordine olabilmesi için iletişim olanakları sağlanması önem taşımaktadır. Evden çalışanlar, e-posta veya telefon yoluyla proaktif olarak ana ofis ile iletişime geçerek erişilebilirliklerini artırabilirler (Kurland ve Bailey, 1999, s.65). Bu uygulamayla elektronik ortamda nasıl etkili iletişim kurulabileceğine ilişkin iletişim becerilerini arttırmak için yöneticilere ve çalışanlara eğitim verilebilir. İşletme içinde iken bile sorun olan iletişim uzaklaştıkça daha sorun haline dönüşebilmektedir. Bu nedenle iletişim sorunlarını ortadan kaldırmaya odaklanmak önem arz etmektedir.

Turban ve Wang çalışmalarında evden çalışmanın fiilen uygulanmasından önce çalışanlara psikolojik danışmanlık verilebileceğini öne sürmektedir. Aynı zamanda, kaygıyı hafifletmek ve çalışanların direncini azaltmak için iyi bir eğitim ve iletişim programı başlatılması gerekebilir. Evden çalışma yeni bir iş düzenlemesi olduğundan, yöneticilerin ve çalışanların bu iş düzenlemesini iyi anlaması için bir tür eğitimler önerilebilir. Çalışanların değişime direnme yönünde doğal bir eğilim olabileceğinden, çalışanların bu çalışmayı kabul etmesi ve buna uyum sağlaması zaman alabilir (aktaran Teo vd., 1998, s.341). Bu yüzden işletme yöneticilerinin değişime karşı direnci kırabilmenin çaba gerektiren bir durum olduğunun farkına varması gerekmektedir. Bu çabayla evden çalışma uygulamanın amaçları en iyi şekilde aktarılacak direncin azalması sağlanabilir.

Performans Ölçümü: Evden çalışanların ve çalışma performanslarının nasıl kontrol edileceği konusu evden çalışma yönteminin uygulanmasında üzerinde durulması gereken bir durumdur (Gerşil ve Şentürk, 2021, s.118). Çünkü çalışanların evden çalışma uygulamasıyla performanslarının ölçümü de zorlaşmıştır. Çalışanlarına aktif olarak mentorluk yapmak isteyen yöneticiler veya işleri kolayca ölçülebilir olmayan çalışanlar için çıktılara odaklanmak sınırlayıcı olabilmektedir. Kuruluşlar, sık sık kurulan iletişimle bir çıktı odağını tamamlayabilirler (Kurland ve Bailey, 1999, s.65). Geri bildirim ve çevrimiçi toplantılar ile de bu soruna kısmi bir çözüm sağlayabilirler. Dolayısıyla bazı şirketler karar vermek ve süreçleri yürütmek için tüm gün süren çevrimiçi toplantıları kullanmayı tercih edebilirler (Gerşil ve Şentürk, 2021, s.118).

Olson (1982), daha etkili denetim için uzaktan çalışanların performansının izlenmesinin

“gözlemden ziyade sonuçlara, tamamlanan işin kalitesine ve zamanına dayalı” olma eğiliminde olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların sonuçları (çıktıları) yazılı belgeler, faks veya e-posta ile aylık muhasebe veya sık iletişim (yazılı, telefon, periyodik yüz yüze toplantılar) yoluyla rapor edebilecekleri önerilmektedir (aktaran Kurland ve Cooper, 2002, s.111). Bu bağlamda denetçilerin, performansı çalışma saatlerinin fiili izlenmesiyle değil, tamamlanan iş görevlerinin kalitesi, miktarı ve zamanına göre değerlendirmeleri önem taşımaktadır (Teo ve diğerleri, 1998, s.342).

Araç-Gereçlere Uzaklık ve Maliyetler: Evden çalışanların ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerden uzak olması işlerin zamanında yapılmasını engellemektedir. Bazı çalışanlar, normal iş yerlerine (en azından günlük olarak) uzun bir yolculuk yapmak istemezken, diğerleri ev dışında bir ofis tarafından sunulan yapıyı, evden mekânsal olarak ayrılmayı, insan etkileşimi fırsatlarını ve potansiyel olarak üstün tesisleri veya ekipmanı tercih edebilmektedirler (Mokhtarian ve Bagley, 2000, s.224). İşlerin daha kısa zamanda yapılmasını sağlan gerekli ekipmanlar işletme tarafından çalışana sağlanmalıdır. Evden çalışmanın geliştirilmesinde teknoloji önemli bir rol oynamaktadır, çünkü bu tür bir çalışma sırasında teknolojik altyapı çok önemlidir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020, s.3). Eğer çalışan kendi imkanları yönünde teknolojik altyapıyı sağlıyorsa burada oluşan maliyetler de çalışanlar için bir sorun teşkil edecektir.

Evden çalışanlar için bu durumun ek maliyetlere sebep olmasından dolayı bu soruna yönelik olarak, tüm bilgi kaynakları, artan elektrik, internet ve iletişim maliyetleri ile ilgili faturaların birçoğu, ofiste çalıştıklarından farklılık gösterebilecektir. Elektronik cihazlar, veri göndermek ve sanal haberleşmeyi daha sık yapmak, ödemek zorunda oldukları faturalarda artışlara neden olmakta ve bu sorun onların rutin harcamalarına ağırlık vermektedir (Mustajab ve diğerleri, 2020, s.18). Ayrıca ek olarak evden çalışanlarda oluşabilecek kazaların iş kazası sayılmaması sonucu oluşan maliyetler de çalışanlar için ayrı bir sorun olacaktır.

Maliyetler açısından sorunların oluşmaması için çalışanların tüm imkanlara sahip olması sağlanmalıdır. Evden çalışmaya yönelik yönetmelikler çıkarılarak, masrafların (elektrik, internet, kağıt vb.) nasıl karşılanacağı, evden çalışırken oluşan kazalardan kimin sorumlu tutulacağı, firmanın sağladığı araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği (kişisel amaç dışı vb.) gibi birçok sorunun cevabı yer almalıdır. İşverenlerin tasarruf sağlamasına yardımcı olan, ancak çalışanların maliyetlerini artıran evden çalışma uygulaması bu noktada bir çatışmaya neden olabilir. Bu yüzden bazı araştırmacılar, işverenin sağladığı tasarrufların çalışanların maliyetlerini karşılamaya yönelik kullanılması gerektiğini çalışmalarında belirtmektedir.

Yukarıda ifade edilen sorunların yanı sıra insanların sağlığı ve yaşamları için ciddi bir tehdit oluşturan COVID-19 pandemisi, aynı zamanda panik bozukluk, kaygı, üzüntü, kayıp ve depresyon gibi çeşitli psikolojik sorunların oluşumunu da tetiklemektedir. Bu psikolojik etkiler, sadece pandemi sırasında değil, pandemi sonrasında da uzun süre bireyleri ve toplumu etkileyebilir (Hatun vd., 2020, s.534). Evden çalışma yönteminin uygulandığı bu süreçte işletmeler, çalışanların bu kritik dönemin sosyo-psikolojik etkileriyle nasıl başa çıkılacağı ile ilgili farkındalıklarını artırabilmek için bilimsel gerçeklere dayalı eğitimler düzenlemesi gerekebilir. Ayrıca sosyal mesafenin korunması

ve virüsün yayılmasının önlenmesi için seçilen bu uygulama ile çalışan, çalışma masasının başına ve evin diğer odalarına geçmek dışında çok fazla hareket edememektedir. Bu durum sonrasında çalışmada fiziksel (fitik, göz sağlığı gibi) sağlık sorunlarının oluşması söz konusudur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için çalışanların egzersiz yapmaları, ayrıca daha fazla radyasyona maruz kalınmaması için kısa kısa molaların verilmesi önem arz etmektedir.

Ayrıca pandemi sonrasında esnek çalışma düzenlemeleri içerisinde özellikle evden çalışma yönteminin daha fazla önem kazanacağı ifade edilmektedir. Evden çalışılan gün sayısının işyerinde çalışılan gün sayısına göre pandemi öncesine göre artacağı belirtilmektedir. 2020 yılında yapılan bir araştırmada tüm iş günlerinin onda birinin (bu oran büro çalışanları için beşte bir) COVID-19 pandemisi öncesine kıyasla işyerinden eve doğru yönelimin olacağı ortaya koyulmuştur (OECD, 2020c, s.9).

Sonuç

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, çalışma hayatında değişimlere neden olmuş, insanların yaşam alanları ile çalışma alanlarını aynı ortam haline getirmiştir. Bu değişim, çalışma alanı ile yaşam alanı arasındaki fiziksel sınırları ortadan kaldırarak farklı türde çalışma türlerinin ortaya çıkmasını ve aynı zamanda daha katı kuralların yer aldığı istihdam çeşidinin yerini daha esnek uygulamaların almasını sağlamıştır. Gelişmiş ülkelerde işverene maliyet tasarrufu ve verimlilik sağlayacağı düşünüldüğünden dolayı çalışma hayatında uygulanan esnek uygulamalardan evden çalışma yöntemine geçiş başlamıştır. Dünyada yeni bir kavram olmayan evden çalışma yöntemi Türkiye'nin çalışma kültürü olmamasına rağmen COVID-19 küresel salgını sonucu popüler bir kavram haline gelmiş, birçok işletme ve çalışanın hazır olmamasına rağmen zorunluluk olarak uygulanmaya başlamıştır. Evden çalışma uygulamasının getirdiği bazı sorunların pandemi sürecinden sonra Türkiye'de de uygulanması ile yaşanabileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmada daha önceden gelişmiş ülkelerde uygulanan ve bu uygulama sonucundan yola çıkılarak Türkiye açısından ortaya çıkabilecek sorunlar betimlenmiştir. Elbette çalışma hayatındaki her uygulama gibi evden çalışma yöntemi de, işveren ve çalışan açısından farklı anlamlar taşıdığı için, başlangıçta iyi düşünülmesi ve tasarlanması gereken bir uygulama olarak görülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yapılan birçok çalışma olumlu sonuçlar alınabileceğine ilişkin veriler sunmakla birlikte, her uygulamanın olumsuz sonuçlarının ortaya çıkabileceği gözden kaçırılmaması gereken bir durumdur.

Çalışmada genel olarak çalışan ve işveren açısından değerlendirilen bu çalışma yönteminde işveren "görmeden yönetemem" ve maliyet açısından daha çok tasarruf sağlanacağı düşüncesi ile yaklaşırken, çalışanın performansının nasıl ölçüleceği, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi çalışanı daha fazla verimli olmaya yönlendiren davranışların nasıl arttırılacağı iyi düşünülmesi ve cevaplanması gereken bir durumdur. Çalışanlar açısından ise bu uygulama sosyal ve mesleki izolasyon, terfi ve statü endişesi ve dikkat dağınıklığı gibi olumsuz sonuçlara neden olabileceği öngörülmürken bu uygulamanın aile ile daha fazla vakit geçirme gibi olumlu sonuçlar da ortaya

çıkarması olasıdır.

Ayrıca evden çalışma yöntemi çok boyutlu bakılması gereken bir uygulama olarak, sadece işveren ve çalışan açısından değil, ekonomik, toplumsal ve psikolojik yönleriyle de ele alınması gereken bir uygulamadır. Ekonomik anlamda; bu çalışma yöntemi bir anlamda maddi açıdan bir tarafı daha çok zorlayabilecekken, diğer taraftan ofisten tasarruf sağlanmasına hatta yeni iş alanlarının doğmasına yardımcı olabilir. Ebeveynini görmeden büyüyen çocuklar ve bakıma muhtaç yaşlı aile bireyleri bulunan aileler için de önemli avantajlar sağlayabilir. Özellikle evinde bakıma muhtaç bir bireyin olması kadınları çalışmaktan alıkoyan nedenler arasında gösterilmektedir. Ancak bu uygulama ile çalışma hayatına kadınların daha fazla girmesi sağlanabilir. Hatta yeni bir çalışma yöntemi olarak iş-yaşam dengesini kurabilme kolaylığı açısından bu çalışma yöntemi kişi tarafından bir tercih niteliğinde dahi olabilir.

Toplum açısından ise ofiste çalışır durumda görülmeyen bireyin çalışmadığı düşüncesinin değiştirilmesi zor bir durum niteliğindedir. O yüzden toplumun çabuk benimseyeceği bir kavram olmayabilir. Ayrıca evden çalışma uygulaması, insanlardan soyutlanmış tamamen hayatını evde idame ettiren bir toplumun yaratılmasına da sebep olabilir. Böyle bir toplumda insanlar arası ilişkilerde kopukluk olacağından, daha fazla çatışmaların ortaya çıkması ve bireyselliğin ön planda olması muhtemeldir. Bu yüzden her yönüyle düşünüldükten sonra uygulamaya geçirilmesi gereken bir uygulama yöntemidir.

Evden çalışmanın yaratabileceği sorunların ele alındığı bu çalışma, uygulamayı yürüten işletme yöneticilerine karşılabilecekleri sorunlar ile bu sorunların çözümüne ilişkin bir öngörü ve evden çalışma yöntemi literatürüne katkı sağlamayı amaçlamıştır. Çalışmada ifade edilen tespitlerden de anlaşılacağı üzere, pandemi süreci sona erdikten sonra, kısa ve uzun vadede etkileri hissedilecek olan evden çalışma deneyimi, bu istihdam türünün risklerini ve fırsatlarını daha net bir şekilde ortaya koyacaktır. Böylece evden çalışma uygulamasının sürdürülebilirliğinin anlaşılması kolaylaşacaktır. Elbette her işletmede bu sorunların görülmesi olasıdır. Hatta farklı sektörlerde farklı sorunların oluşabilmesi olasıdır.

Pandemi sürecinde ve sonrasında, çalışanların deneyimlerini incelemeye yönelik araştırmaların yapılması ile de evden çalışma yönteminin daha iyi anlaşılması sağlanabilecek, ayrıca bu uygulamanın kısa ve uzun vadeli sonuçları değerlendirilerek gelecekte kullanılmasına ilişkin fikirler elde edilebilecektir. Özellikle sektör bazında yapılacak araştırmalar doğrultusunda hangi sektörlerde bu uygulamanın kullanılmasının daha yararlı olabileceğinin ortaya konulması bu yöntemin uygulanması açısından önem taşımaktadır. Bu noktada yeni normal ile çalışma hayatında deneyimlenen evden çalışma uygulamasının istihdam modellerinde yaratabileceği değişim potansiyeli ve bu değişimin olası psiko-sosyal yansımaları gibi değişkenler gelecek araştırmalarda ölçümlenebilir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2020). *COVID-19 krizinin istihdam ve çalışma yöntemlerine etkisi*. İçinde Şeker, M., Özer, A. ve Korkut, C. (Ed.). Küresel salgının anatomisi insan ve toplumun geleceği (ss. 479- 498), Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
- Avrupa Birliği İstatistik Ofisi -Eurostat- (2018). *Working from home in the EU*. Erişim Adresi: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>.
- Belzunegui-Eraso, A. ve Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis, *Sustainability*. 12 (9), 1-18. doi: 10.3390/su12093662
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A. ve Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- implications for sustainable human resource management, *Sustainability*. 12 (15), 1-53. doi: 10.3390/su12156086.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human resource management*. 15e. Indian: Pearson Education.
- Dockery, A. M. ve Bawa, S. (2014). Is working from home good work or bad work? evidence from Australian employees, *Australian Journal of Labour Economics*, 17 (2), 163-190.
- Dockery, M. ve S., Bawa. (2020 Mayıs). *Working from home in the COVID-19 lockdown*, Bankwest Curtin Economics Centre Brief, 1-5.
doi: 10.32329/uad.711110
- Eorstat Verileri Türkiye’de Evden çalışma Oranları. Erişim adresi (10.06.2021) <https://www.birgun.net/haber/eurostat-verileri-turkiye-de-evden-calisma-orani-yuzde-3-345009>
- Erdut, T. (2005). İşgücü piyasasında enformelleşme ve kadın işgücü. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3 (6), 11-49.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*.13. Baskı. İstanbul: Beta.
- Gerşil, G.S. ve Yüksel, G. (2021). Covid-19 kriz sürecinin çalışan motivasyonuna etkilerinin belirlenmesi: bir işletmede insan kaynakları uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (3), 111-138. doi: 10.18026/cbayarsos.889788.
- Giannikis, S.K. ve Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 417-432.
- Hatun, O., Dicle, A. N. ve Demirci, İ. (2020). Koronavirüs salgınının psikolojik yansımaları ve salgınla başa çıkma. *Turkish Studies*, 15 (4), 531-554. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44364>

Hobbs, D. ve Armstrong, J. (1998). An experimental study of social and psychological aspects of teleworking: the implications for tele-education, *Facilities*, 16 (12-13), 366-371.

ILO. (2020). COVID-19 Ortamında ve sonrasında uzaktan çalışma, Uygulama Kılavuzu, Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf

Karadeniz, O. (2004). Evde çalışanların sosyal güvenliği. *Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi*, 6 (23), 25-42.

Karakoyun, Y. (2007). *Esnek çalışma yoluyla kadınların iş gücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması; İŞKUR'un rolü.* (Uzmanlık Tezi) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Karamanis, K. ve C., Gogos. (2020). The impact of flexible working at firm level. evidence from greek labor market. *Journal of International Studies*, 13 (2), 9-24.

Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2 (59), 69-88.

Kıcır, B. (2019). Evden çalışma: özgürlük mü esaret mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (1), 173-196. doi: <https://doi.org/10.16953/deusosbil.302154>

Kurland, N. B. ve Bailey, D. E. (1999). Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 53- 68.

Kurland, N. B. ve Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13 (1), 107-126.

Lim, V. K. G. ve Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home: an empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (6), 560-586. doi: [10.1108/02683940010373392](https://doi.org/10.1108/02683940010373392)

Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. ve MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29 (2). 138 – 161.

Mokhtarian, P. L. ve Bagley, M. N. (2000). Modeling employees' perceptions and proportional preferences of work locations: the regular workplace and telecommuting alternatives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 34 (4), 223- 242.

Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M.A. ve Hamid, M.A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent covid-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4 (1), 13-21. doi: <http://dx.doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>

Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). İş görenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6),

53- 72.

OECD. (2020c). Exploring policy options on teleworking steering local economic and employment development in the time of remote work, *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers* 10.

Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.

Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1 (60), 1-60.

Rodgers, G. (2007). Labour market flexibility and decent work. *Desa Working Paper*, (47), 1-9.

Rubin, G. J., Potts, H. W. W., ve Michie, S. (2010). The impact of communications about swine flu (influenza A H1N1v) on public responses to the outbreak: results from 36 national telephone surveys in the UK. *Health Technology Assessment*, 14(34), 183- 266. doi: [10.3310/hta14340-03](https://doi.org/10.3310/hta14340-03)

Sennett, R. (2010). *Karakter aşınması*. Çev. Barış Yıldırım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Seyyar A. ve Öz C. S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*, İstanbul: Değişim Yayınları.

Telli, S. G. ve Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.

Teo, T. S. H., Lim, V. K. G. ve Wai, S. H. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (It) personnel. *International Journal of Information Management*, 18 (5), 329-343.

Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260. doi: [10.20491/isarder.2020.1037](https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037)

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA). (2020). *COVID-19 pandemi değerlendirme raporu*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları.

Uşen, Ş. (2020). COVID- 19 Salgını döneminde “zorunlu” evden çalışma: iş ve özel yaşama etkileri. İ.Ü. İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi: İstanbul. Erişim adresi: <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=ozet.-inkam.-evden-calisma.pdf>