

UZAKTAN ÇALIŞMAYA GENEL BİR BAKIŞ: AVANTAJLAR, DEZAVANTAJLAR VE TEMEL UNSURLAR*

A GENERAL OVERVIEW OF REMOTE WORK: ADVANTAGES, DISADVANTAGES, AND KEY ELEMENTS

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet TORTUMLU¹

Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK²

ÖZ

Teknolojik gelişim ve bilginin hızlı yayılımı işletmelerin çalışma süreçlerini değişime uğratmış, özellikle bilgi iletişim teknolojileri faaliyetlerini yürüten örgütlerde alternatif çalışma modelleri ortaya çıkarmıştır. Dijitalleşme, çalışma modellerini önemli düzeyde değiştirmiştir. İşletmeler tarafından çalışanlara daha esnek çalışma saatleri ve daha fazla uzaktan çalışma seçenekleri sunulmaktadır. Bu durum, işletmelerin daha az maliyetli ve daha etkili hale gelmesine ve daha iyi hizmet sunmasına olanak tanımaktadır. Ancak uzaktan çalışmanın cezbedici tarafının yanında çalışan ve örgütler için dezavantajları da söz konusudur. Bir başka deyişle uzaktan çalışmanın tümüyle avantajlı olduğunu söylemek güçtür. COVID-19 pandemisinde sonra neredeyse tüm alanlarda faaliyet gösteren işletmeler uzaktan çalışma modelini deneyimlemiştir. Bu süreç uzaktan çalışmanın genel anlamda avantaj ve dezavantajlarını görmek için bir fırsat sunmuştur. Bu çalışmanın amacı da uzaktan çalışmanın temel unsurlarını, avantaj ve dezavantajlarını alanyazında yapılan araştırmaları derinlemesine inceleyerek sıralamak; COVID-19 pandemisinin uzaktan çalışmaya yansımalarını yapılan araştırmalar ışığında incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Evden Çalışma, Uzaktan Çalışma, COVID-19.

JEL Sınıflandırma Kodları: L20, M10, M20.

ABSTRACT


Technological advancements and rapid spread of knowledge have transformed the work processes of businesses, especially those engaged in information and communication technology activities, leading to the emergence of alternative work models. Digitalization has significantly changed work models, with businesses offering more flexible working hours and more remote work options to employees. This allows businesses to become more cost-effective and efficient, and to provide better services. However, alongside the attractive aspects of remote work, there are also disadvantages for both employees and organizations. In other words, it is difficult to say that remote work is entirely beneficial. After the COVID-19 pandemic, almost all businesses operating in all sectors have experienced remote work. This process has provided an opportunity to see the general advantages and disadvantages of remote work. The aim of the study is to deeply examine basic elements, advantages and disadvantages of remote work, based on the results of research studies conducted in the field, and to analyze the impacts of the COVID-19 pandemic on remote work, according to research studies.

Keywords: Working From Home, Remote Working, COVID-19.

JEL Classification Codes: L20, M10, M20.

* Bu çalışma Hasan Hüseyin UZUNBACAK danışmanlığında Muhammet TORTUMLU tarafından hazırlanan ve 16.12.2022 tarihinde savunulan "Evden, Ofisten ve Hibrit Çalışanlar Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma: İş Yaşamında Yalnızlık, İşe İlişkin Duygusal İyi Oluş, Lider Üye Etkileşimi ve Çalışma Arkadaşları Etkileşimi" başlıklı doktora tezinden yararlanarak hazırlanmıştır.

¹  Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, mtortumlu@mehmetakif.edu.tr

²  Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Digitalization has not only brought significant differences in the working life but also rapidly changed all habits of life. The internet has created a new order based on globalization and information technology. One aspect of this order in the working life is remote work. Although the phenomenon of remote work emerged in the 1980s, its importance has increased even more today. Many professions consider only tools such as phones and internet-connected computers to be necessary, which leads to questioning the existence of traditional offices. The COVID-19 pandemic has been a significant milestone in the experience of remote work, and various studies were conducted on remote work during this process. However, there is still ambiguity regarding the subject. This is because the negative impacts of remote work on organizations have led some of them to make radical decisions. In fact, in recent days, many international businesses have made a quick decision to return to the office model from remote work (Pleul, 2023). Although the history of the remote work model goes back further, the limitations brought by the COVID-19 pandemic have forced organizations to try these alternatives. Today, after the COVID-19 pandemic, organizations that have the opportunity to use remote work methods are searching for clues on which work model would be ideal for their employees and business processes. In addition, studies on remote work in Turkish literature are limited. The study aims to provide practitioners with important insights for their work model preferences and to help researchers generate new research topics in this area, by addressing the historical process of remote work, listing the factors affecting remote work, examining the advantages and disadvantages of remote work in the light of the literature, and explaining the relationship between the COVID-19 pandemic and remote work.

Design/methodology/approach:

The aim of the study is to identify the fundamental elements, advantages, and disadvantages of remote work by drawing on previous studies in the field, in order to provide guidance to practitioners and researchers. Therefore, the study is a comprehensive review that examines relevant topics and research in the field as a whole.

Findings:

Upon examining the research conducted in the literature, it is observed that there are several key factors in the implementation of remote work, including individual factors such as employees' personality traits and mental state; job factors such as the nature of the work and technology; home and family factors such as home and family life; organizational factors such as organizational culture and strategy; and environmental factors such as security and the laws of the country where the organization operates. As a result of the research, it is observed that remote work has advantages in terms of work-life balance, high flexibility, reduced commuting, decreased employer expenses, expanded workplace skill pool, and high productivity. On the other hand, remote work has many disadvantages, such as leading employees to social isolation, creating a sense of lack of support, potentially damaging individuals' career development, presenteeism, complexity between roles, and negatively affecting mental and physical health (Mann & Holdsworth, 2003).

Conclusion and Discussion:

Upon reviewing the research conducted in the literature, it is observed that there are several fundamental factors to consider in the implementation of remote work, including individual factors such as employees' personality traits and mental state; job factors such as the nature of the work and technology; home and family factors such as home and family life; organizational factors such as organizational culture and strategy; and environmental factors such as security and laws of the country in which the organization operates. As a result of the study, it is observed that remote work offers advantages in terms of work-life balance, high flexibility, reduced commuting, decreased employer expenses, expanded workplace skill pool, and high employee performance. On the other hand, remote work has many disadvantages, such as leading employees to social isolation, causing a sense of lack of support, potentially harming individuals' career development, presenteeism, complexity between roles, and negatively affecting mental and physical health. Consequently, it is observed that remote work has both positive and negative effects on both employees and organizations. The trend of remote work has gained momentum with the impact of the pandemic and technological developments. It is expected that the trend would continue in the coming years. However, issues such as how remote work would evolve exactly, which jobs can be done remotely, and how remote work would affect people and businesses are still not fully clear. Therefore, there is a need for numerous studies on remote work both in the context of employees and organizations.

1. GİRİŞ

Dijitalleşme hızla tüm yaşam alışkanlıklarını değiştirdiği gibi çalışma yaşamında da önemli farklılıklar meydana getirmiştir. İnternet, küreselleşmenin ve bilgi teknolojisinin önemine dayalı yeni bir düzen oluşturmuştur. Bu düzenin çalışma yaşamındaki bir parçası da uzaktan çalışmadır. Uzaktan çalışma fenomeni 1980'lerde ortaya çıksa da günümüzde bu konunun önemi daha da artmaktadır. Birçok meslek sadece telefon ve internet erişimi olan bilgisayar gibi araçları gerekli görmekte, bu da geleneksel ofislerin varlığının sorgulanmasına sebep olmaktadır. Bu trend, zamanla uzaktan çalışmanın geleneksel çalışma türlerinin tamamen yerine geçip geçemeyeceği sorusunu akıllara getirmektedir. Bu hususla ilgili Virgin Group şirketinin kurucusu Richard Branson "teknolojiler o kadar hızlı geliyor ki 30 yıl içinde insanlar geriye bakarken, ofislerin nasıl var olabildiğine şaşıracağız" ifadesini kullanmıştır (Fried ve Hansson, 2013). Ancak, geleneksel anlamda bir ofisin yakın zamanda tamamen ortadan kalkacağını söylemek güç olsa da birçok kişi ve kurumun uzaktan çalışmanın cezbedici tarafından kaynaklı olarak çalışma modelini değiştirebileceği söylenebilir. Zira bu yönelim 2019 yılında ortaya çıkan COVID-19 pandemisi ile daha da hızlanmıştır (Ipsen vd., 2021). 2020 yılında evden çalışan sayısının yüksek derecede artmış olması COVID-19 pandemisinin etkilerindedir. Nitekim ABD'de, 2020 yılının Mart ve Nisan aylarında, evden çalışma oranları %62'ye ulaşmıştır. Bu rakam, önceki yılların ortalaması olan %24'e göre önemli ölçüde yüksektir. Virüsün yayılma riskini azaltmak için, dünya çapındaki devletler insanların çoğunu evde çalışmaya zorlamıştır. Virüsün yayılma hızının yavaşlamasından sonra örgütlerin bazıları evden çalışmaya, bir kısmı ise hibrit çalışma (Hybrid working from home) (Bloom vd., 2022) gibi haftanın iki gününü evden üç gününü ofisten ya da 3 gününü ofisten 2 gününü evden çalışma gibi alternatif çalışma modellerini tercih etmişlerdir. COVID-19 pandemisi sonrası konuya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Ancak konuya ilişkin muğlaklık sürmektedir. Zira uzaktan çalışmanın örgütlere yansıyan olumsuzlukları bazı örgütleri radikal kararlar almaya itmiştir. Nitekim son günlerde uluslararası birçok işletme hızlı bir karar ile uzaktan çalışma modelinden ofise dönüş kararı almıştır (Pleul, 2023).

Her ne kadar uzaktan çalışma modelinin tarihi daha eskiye dayansa da COVID-19 pandemisinin getirdiği kısıtlılıklar örgütleri bu alternatifleri deneyeme zorlamıştır. COVID-19 pandemisi sonrasında bugün, uzaktan çalışma yöntemlerini kullanabilme fırsatı bulunan örgütler, çalışanları ve iş süreçleri için ideal çalışma modelinin hangisi olacağına yönelik ipuçları aramaktadır. Bunun dışında Türkçe alanyazında uzaktan çalışma konusunda yapılan çalışmalar kısıtlıdır. Türkçe alan yazında uzaktan çalışma konusunu bütüncül bir şekilde incelemiş bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma da uzaktan çalışmanın tarihsel sürecini ele alması, uzaktan çalışmayı etkileyen faktörleri sıralaması, uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını alan yazın ışığında incelemesi ve COVID-19 pandemisinin uzaktan çalışma ilişkisini açıklaması açısından uygulayıcılara çalışma modelleri tercihlerinde, araştırmacılara da bu alanda yapılacak yeni araştırma konuları üretmelerinde önemli bir fırsat sunma amacındadır.

2. UZAKTAN ÇALIŞMA

İşin esasen fiziksel bir mekâna gitme gerekliliği mi, yoksa belirli bir eylemi gerçekleştirme faaliyeti mi olduğu sorusu, uzaktan çalışma yaklaşımının benimsenmesini sorgulatan temel bir düşüncedir. Bu sorgulama, teknolojik yeniliklerin sosyal ve iş hayatını kolaylaştırması, insanların yer değiştirme ihtiyacının azalması, hızlı dijital uygulamalarla işlerin yürütülmesi ve sanal yaşamın önem kazanması gibi etkenlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminden bugüne kadar iş yaşamında insan gücüne ihtiyaç, sürekli yenilenen teknolojik icatlar sayesinde azalarak devam etmiştir. Nitekim günümüzde uzaktan çalışabilme olanağına sahip işletme sayısı artmıştır. Uzaktan çalışma kavramı, "merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzakta, çalışanın iş arkadaşlarıyla kişisel temasının olmadığı, ancak yeni teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabildiği bir yerde gerçekleştirilen çalışma" olarak tanımlanmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990, s. 530). Uzaktan çalışma, ilk olarak ABD'de 1970'lerdeki petrol krizi sonrası ortaya çıkmış ve uygulanması durumunda ABD'nin petrol ithal etmesine gerek kalmayacak kadar büyük bir avantaj sağlanacağı düşünülmüştür. Bazı çalışanların işlerini uzaktan yürüttüğü bu dönemde başka avantajlar da keşfedilmiştir (Burch, 1991). Açık bir şekilde, 1970'lerin ortalarındaki petrol krizi, uzaktan çalışmanın, iş süreçlerinde örgütlere ve bireylere fayda sağlayabilecek bir esneklik sağlayabileceğini göstermiştir (Burch, 1991, s. 18). Genel anlamda, uzaktan çalışma, bir çalışanın bir tür telekomünikasyon yoluyla ofise bağlantı ile ofis dışında (genellikle evden) çalışabilmesi ile ilgilidir. Bununla birlikte, uzaktan çalışma hakkında ortak kabul edilmiş bir tanım yoktur. Ancak uzaktan çalışma şu şekilde tanımlanabilir: Çalışanın, işveren tarafından kurulan iş örgütüne bağlı olarak iş görme faaliyetini işyeri dışında yerine getirmesi şartıyla kurulan iş ilişkisidir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO, 2020) göre uzaktan çalışma, işverenin işyeri dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve/veya masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim

teknolojilerinin (BİT) kullanımı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Başka bir deyişle, uzaktan çalışma, bilgi iletişim teknolojileri yardımıyla elde edilen ve işverenin lokasyonları dışında yürütülen işi ifade etmektedir.

2.1. Uzaktan Çalışmanın Temel Unsurları

Uzaktan çalışma, hareketliliğin çevresel etkilerini azaltırken, esnekliği ve güçlü bir iş-aile dengesini kolaylaştırmaktadır. Buna rağmen Avrupa genelindeki gelişmiş ülkelerde ev esaslı uzaktan çalışma uygulamaları beklenenden yavaş ilerlemektedir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Bu değişimin hızlı gerçekleşmemesinin birçok nedeni olabilir. Uzaktan çalışmanın uygulanabilir ve etkili olabilmesi için bireysel faktörler, iş faktörleri, örgütsel faktörler, aile/ev faktörleri ve çevresel faktörler olmak üzere beş tür faktörün etkili olduğu ileri sürülmüştür (Baruch ve Nicholson, 1997; Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Bunlar Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 1. Uzaktan Çalışmayı Etkileyen Faktörler



Uzaktan çalışmayı etkileyen faktörler, teknolojik faktörler, bireysel, örgütsel, ev-aile faktörleri, çevresel, güvenlik ve yasal faktörler olmak üzere üç başlık halinde açıklanabilir.

Teknolojik Faktörler: Teknoloji uzaktan çalışma kararı verilmesinde ve gelişiminde önemli bir role sahiptir. Bilgi iletişim teknolojilerini kapsayan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, sahip oldukları teknoloji ve hizmet alanlarından kaynaklı olarak uzaktan çalışma yöntemini benimseyebilmektedirler. Bilgi iletişim teknoloji tabanlı uygulamalar, çalışanların işlerinde sahip oldukları özerklik miktarını artıran, esnek çalışma süresi ve uzaktan çalışma gibi esnek çalışma düzenlemelerine yol açmıştır (Hill vd., 2003). Dolayısıyla teknoloji, uzaktan çalışma için kilit bir faktördür. Bilgi iletişim teknolojisinin kullanımındaki artış ve teknolojik gelişmeler uzaktan çalışmanın gelişmesini sağlamıştır (Davenport ve Pearlson, 1998). Ayrıca teknolojilerin yaygın ve sürekli kullanımı ve özellikle bilgisayar ve mikro elektroniklerin kullanımı uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasını hızlandırmıştır. Sanal platformların, telematiklerin ve bilgisayar prosedürlerinin kullanılması, bir organizasyonda fiziksel varlık olmadan çalışmayı sağlamaktadır.

Bireysel, Örgütsel, Ev- Aile Faktörleri: Uzaktan çalışanların göstermiş olduğu davranışlarda bireysel faktörlerin rolü büyüktür. Nitekim telekomünikasyon sektöründe uzaktan çalışanların iş yapma eğilimini etkileyen faktörlerini araştıran Walls vd. (2007), araştırma sonucunda, uzaktan çalışma davranışını açıklamada eğitim, yaş ve ırkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varmışlardır. Sener ve Bhat (2011), 1500'den fazla uzaktan çalışanın 2007/2008 Chicago Bölgesel Ev Seyahat Envanterinden (CBESE) elde ettiği veriler üzerinde çalışarak, uzaktan çalışmada çeşitli demografik ve işle ilgili değişkenlerin önemli etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka araştırmada işe gidip gelme yolculuğu ve çeşitli örgütsel faktörlerin uzaktan çalışma seçimini etkilediği vurgulanmıştır (Walls vd., 2007). Sarbu (2015), Alman çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmada, evden çalışma olasılığını artıran cinsiyet ve eğitim düzeyi olduğunu ifade etmiş, altı yaşından küçük çocuğu olanların evden çalışmaya daha uygun olduğunu vurgulamıştır. Nitekim bu bulgu ve açıklamalar, uzaktan çalışma ile ev-aile faktörlerinin ilişkisini gözler önüne sermektedir. Overbey (2013), işin organizasyonu açısından uzaktan çalışmanın başarılı bir alternatif olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, "beyaz yakalı" ve bilgi odaklı sektörlerdeki çalışanların uzaktan çalışma uygulamalarını kullanma olasılıkları daha yüksektir. Bununla birlikte, normal çalışma saatleri dışında düzenli olarak uzaktan çalışmaya katılan kişilerin diğerlerine göre daha fazla zaman sıkıntısı çektiğini ve bunda cinsiyetin önemli bir etkisi olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Nitekim Thulin vd. (2019), kadınların erkeklere göre daha fazla zaman konusunda baskı altında olduğunu tespit etmişlerdir. Uzaktan çalışmanın örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuç doğurduğunu söylemek mümkündür. Nitekim, uzaktan çalışmanın, sınırlı sosyal etkileşim ve sosyal izolasyonu ortaya çıkarırken, zihinsel ve fiziksel sağlığa zarar

verebilmektedir (Hraskova ve Rolkova, 2012). Öte yandan uzaktan çalışanlar, iş baskısı ve doğru planlama yapılmaması durumunda fazla çalışmaya zorlanabilir. Örgüt de çalışma saatlerinin ayarlanması, kontrol edilmesinde ve işletme bilgilerinin mahremiyetini koruması açısından zorluklar yaşayabilir.

Çevresel, Güvenlik ve Yasal Faktörler: Uzaktan çalışmanın ortaya çıkmasının temelinde çevresel faktörler yatmaktadır. 1970'lerde, artan kentleşme ve üretim faaliyetlerinin yığılmasıyla, işyerine seyahatin çevresel etkisini azaltmak için yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu girişimler, kirlilik ve mobiliteden kaynaklanan karbon salınımını azaltmak amacı ile ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yıllardır ekonomik faaliyetlerin olumsuz çevresel etkisini azaltmaya yönelik adımlar uzaktan çalışma uygulamalarını ortaya çıkarmıştır. Bugüne kadar geçen sürede uzaktan çalışma yeterince hızla gelişen bir ivme kazanmamıştır. Bunun en temel sebebi de yasal düzenlemelerinin eksikliğidir. Bu durum, kabul edilmiş ve yerleşmiş bir uzaktan çalışma çerçevesinin oluşmamasına neden olmuştur. Nitekim yasal düzenleme eksikliği uluslararası düzeyde uzaktan çalışma uygulamalarının uygulanmasında en acil sorunlardan biri olarak kabul edilmektedir (Prosser, 2011). Teknolojideki gelişmelerle birlikte, uzaktan çalışmanın kolaylaştırıcıları artık faks, SMS mesajlaşma, dijital mesajlaşma uygulamaları, dijital iş uygulamaları ve daha yaygın olarak kullanılan e-posta yöntemlerinden bazılarını içermektedir. Bu teknolojik seçeneklerin mevcudiyeti ve uygun maliyetli doğası göz önüne alındığında, bunun uzaktan çalışma uygulamalarının benimsenmesi açısından önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Uzaktan çalışma, evden çalışma olarak da bazı çalışmalarda ifade edilmesine rağmen uzaktan çalışma ve evden çalışma birbirleri ile eşdeğer değildir. Uzaktan çalışmanın evden çalışma, mobil çalışma, serbest uzaktan çalışma (ev ya da küçük ofis) ve paylaşımlı uzaktan çalışma olmak üzere dört çeşidi olduğu ifade edilmiştir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2019). Esasen uzaktan çalışma, çalışanların evde, ortak tesislerden veya gerekli teknolojilere sahip herhangi bir platform aracılığıyla çalışmasına olanak tanımaktadır. Sonuç olarak, kullanılan tesisler (teknoloji), konum, sektör ve faaliyetleri uzaktan çalışma konseptini belirlemektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışmayı daha iyi tanımlamak ve açıklayabilmek için uygulama şekillerine odaklanılmalıdır.

Uzaktan çalışma, işletmelerin faaliyetleri, sahip olduğu teknoloji, işverenin çalışma prensipleri ve bakış açılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Tan (2007) uzaktan çalışma şekillerinin, işin niteliğine göre ana ofis ile iletişime geçme açısından ve işin yapıldığı yere göre değişebildiğini ifade etmiştir. İşin niteliğine göre uzaktan çalışma, ürün esaslı uzaktan çalışma ve hizmet arzı esaslı uzaktan çalışmadır. Ana ofis ile iletişime geçme açısından uzaktan çalışma ise online uzaktan çalışma ve off-line uzaktan çalışmadır. Son olarak, işin yapıldığı yere göre uzaktan çalışma şekilleri, ev esaslı uzaktan çalışma, tele merkez esaslı uzaktan çalışma ve mobil uzaktan çalışmadır.

Özellikle son yıllarda uzaktan çalışma şekillerinden evden çalışma yönteminin daha sık kullanılmaya başlandığı ifade edilebilir. Zira gelişen teknoloji ve dijitalleşme, iş süreçlerinin mobil uygulama ve bilgisayar programları ile yürütülmesine olanak sağlamıştır. Bu durum evden çalışma sistemine geçişi sağlamıştır. Evden çalışma giderek yaygınlaşan bir uygulama haline gelmektedir. Evden çalışma, normal bir iş gününde, işe gitmek yerine evden çalışılabilir pratiğini içermektedir. 1980'de %2,3 olan evden çalışma, son 30 yılda neredeyse iki katına çıkmıştır (EIROnline, 2010). Evden çalışanlar, artık satış asistanlığından, bilişim sektöründeki gelir seviyesi yüksek yöneticilere ve yazılım mühendislerine kadar geniş bir iş yelpazeyi kapsamaktadır. COVID-19 pandemisi gibi salgın hastalıklar da ev esaslı uzaktan çalışma modelini uygulama hızını artırmıştır.

Çalışanların evden çalışmasının faydalı bir yöntem ve uygulama olup olmadığı sorusu tam olarak cevap bulmuş değildir. Bu, sistematik kanıt veya fikir birliği olmayan önemli bir sorudur. Nitekim uygulama sektör ve endüstri alanına göre değişkenlik gösterebilir. Evden çalışmanın çalışanlar üzerinde hem bireysel hem de grup düzeyinde çeşitli etkileri vardır (Mann vd., 2000; Nakrošienė vd., 2019). Avrupa Komisyonu tarafından 1999'da ECaTT (Electronic Commerce and Telework Trends) yapılan araştırmaya göre; yarı zamanlı evde çalışanların, diğer evde çalışma tiplerine göre daha hızla büyüdüğü tespit edilmiştir. Bu çalışma seçeneği, çalışanların iş hayatını ve özel hayatını daha optimum kullanma avantajı sağlamaktadır. Tüm bunlara rağmen alan yazındaki araştırmalar, uzaktan çalışmanın çalışan ve örgüte faydalarının yanında çeşitli dezavantajlarının da olduğunu ortaya koymuştur.

2.2. Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Uzaktan çalışma kavramı, merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzakta, çalışanın iş arkadaşlarıyla kişisel temasının olmadığı, ancak yeni teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabildiği bir yerde gerçekleştirilen iş olarak tanımlanabilir. Çalışanların uzakta oluşu, iş yerinde olmanın getirdiği muhtemel olumsuzlukların önüne geçerken, sosyal ilişkilerin, yönetici ve çalışma arkadaşları ile olan paylaşımı ve bu paylaşımlar sonucu muhtemel ortaya çıkacak güçlü bağdan da mahrum bırakabilmektedir. Uzaktan çalışmanın avantajları, birçok deneysel

araştırma ve inceleme makalesinde tutarlı bir şekilde ortaya konulmuştur (Mann vd., 2000; Mann ve Holdworth, 2003; Montreuil ve Lippel, 2003). Bunların çoğu genel olarak şu şekilde açıklanabilir:

İş-Yaşam Dengesi: İş-yaşam dengesi, çalışanların aile ya da kişisel hayatı ve iş hayatları arasında bir denge elde etme olarak tanımlanmaktadır (Jyothi ve Jyothi, 2012). Çalışanlar ev ortamından uzakta daha az zaman geçirebilmektedir. Zira evden çalışıldığında çalışanların aile veya çocukları ile harcayabilecekleri zaman doğal olarak artacaktır. Bunlara ek olarak ev içerisinde teknik olarak çıkan küçük krizlerin çözümüne bile zaman bulunabilir. İş-yaşam dengesi, çalışma yaşamının kalitesini etkilemektedir. Zira bir çalışan iş ve aile sorumluluklarını dengelemesi sorumluluğunu taşımaktadır. Bazı araştırmalar uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesini iyileştirdiğini gösterirken (Sullivan, 2012; Ipsen vd., 2021), COVID-19 bazı araştırmalar ise uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesini düşürdüğünü tespit etmiştir (Irawanto vd., 2021).

Yüksek Esneklik: Uzaktan çalışanlar genellikle (ancak her zaman değil) çalıştıkları saatleri seçebilmektedirler. Bu da onların yoğun olmayan süpermarket alışverişlerinden, spor aktivitelerinden, çocukları okuldan almalarından kaynaklanan zamanı doğru kullanarak sadece daha üretken oldukları zamanlarda çalışmalarını sağlayabilir. Esneklik, kişinin kendi zamanını yönetme özgürlüğüdür. Ayrıca işyerine uzak kırsal ev konumları veya bakım sorumlulukları nedeniyle ofise ulaşmakta zorluk olsa bile iş bulabilme özgürlüğü ve esnekliği önemli bir avantajdır. Genişletme ve İnşa Etme Kuramına (Fredrickson, 1998) göre mutlu insanların; yaratıcı ve esnek düşünme repertuarlarının genişleyebileceği ve sorunlara farklı çözümler üretebileceği ileri sürülmektedir.

İşe Gidiş Gelişte Azalma: İşe gidip gelmedeki azalmanın, maliyet, zaman ve stres üzerinde potansiyel olumlu etkileri göz önüne alındığında, bu durum çalışanların uzaktan çalışmayı seçmelerinin başlıca nedenlerindedir. Uzaktan çalışmanın algılanan en büyük avantajı, işe gidip gelme eksikliği, daha az gereksiz toplantı ve ofiste dikkat dağıtıcı unsurların azalmasıdır (Ozimek, 2020).

Azalan İşveren Giderleri: Bazı şirketlerin yapmış olduğu araştırmalarda uzaktan çalışmanın işletmelere yaklaşık yüzde 25'lik bir tasarruf sağladığı ifade edilmiştir (Loughran, 1988; akt., Mann 2000). Ayrıca uzaktan çalışma işletmenin toplam maliyetlerinde düşüşü sağlamaktadır (Ferreira vd., 2021). Şirketler bu tasarrufları, maliyeti yüksek ofisler kurma, kira, ısıtma, elektrik, aşınma ve yıpranma gibi genel giderleri azaltarak gerçekleştirebilmektedirler.

İşverenin Beceri Havuzunun Genişlemesi: Yüksek beceri ve yeteneği olan, yüksek vasıflı çalışanlar bazı özel durumları içeren, çocuk bakımı ve yaşlı bakımı gibi sorumluluklara sahip olabilirler. Dolayısıyla işverenin uzaktan çalıştırma kararı, beceri havuzunun genişlemesine olanak tanımaktadır (Hsu ve Tambe, 2022). Nitekim uzaktan çalışma planlarına sahip kuruluşlar, geleneksel bir sistemden tam zamanlı olarak çalışamayacak vasıflı personelden oluşan bir işgücü piyasasından yararlanabilirler.

Çalışan Performansı: Yapılan araştırmalar (Montreuil ve Lippel, 2003; Elshaiekh vd., 2018; Aslan vd., 2022) uzaktan çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek üretken olduğunu ve bu yüksek performans düzeyi, daha az kesintiye, daha uzun çalışma saatlerine ve çalışma programlarını planlarken daha esnek olmaya bağlanmıştır. Ancak bu sonucun her sektörde ve alandaki çalışanları kapsayıp kapsamadığı net değildir.

2.3. Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın tüm avantajlarının yanı sıra uzaktan çalışma ile ilgili çok çeşitli sorunlar belgelenmiştir. Uzaktan çalışmanın, çalışanları sosyal izolasyona yönlendirmesi, destek eksikliği duygusu yaratması, bireylerin kariyer gelişimine, presenteeism'e, roller arasındaki karmaşıklığa zarar vermesi, ruh ve beden sağlığını olumsuz etkilemesi gibi pek çok dezavantajı bulunmaktadır (Mann ve Holdworth, 2003). Alanyazın ve araştırmalardan destek alınarak bunlar şu şekilde açıklanabilir:

Sosyal İzolasyon: Sosyal izolasyon, birey, grup ve/veya topluluk düzeyinde meydana gelen etkileşimler dahil olmak üzere diğer insanlarla olan etkileşimlerin yetersiz niceliği ve/veya kalitesi olarak tanımlanabilecek çok boyutlu bir yapıdır (Smith ve Lim, 2020; Zavaleta vd., 2017). Sosyal izolasyon, uzaktan çalışmanın en sık belirtilen dezavantajıdır. Birleşik Krallık 'ta 1983'te yapılan bir anket, çalışanların yüzde 60'ının, uzaktan çalışmayı en büyük dezavantaj olarak nitelendirdiğini tespit etmiştir (Huws, 1984). Çalışma arkadaşları, lider ve yöneticileriyle yüz yüze iletişime ve etkileşime girmeyen çalışanlar, yalnızlık duygusuna kapılabilir, daha fazla desteğe ihtiyaç duyabilirler. Dolayısıyla sosyal ortamdan izole ettiren çalışma biçimi olumsuz duygusal sonuçları doğurabilir. Sosyal izolasyonun etkileri düşünüldüğünde, mevcut araştırmaların çoğunluğu yaşlı nüfusa odaklanmıştır (Nyqvist vd., 2016). Bunun nedeni, yaşlı yetişkinliğin, emeklilik ve sınırlı fiziksel hareketlilik gibi çeşitli koşullar nedeniyle

dış izolasyonun daha olası olduğu bir dönem olmasıdır (Umberson ve Karas Montez, 2010). Uzaktan çalışma, yalnızlık, stres, anksiyete ve depresyon ile ilişkili semptomları artırarak, agresiflik ve endişe gibi duygusal etkiler yaratmaktadır. Diğer taraftan bazı araştırmacılar, uzaktan çalışmanın, aile hayatında uzlaşma yeteneğini artırdığı için mutluluğu artırdığını tespit etmişlerdir (Tavares, 2017). Belirli süreli sözleşmeler ve gönülsüz yarı zamanlı istihdam gibi şartlar altında dikte edilen uzaktan çalışma, belirsiz veya olumsuz sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Kossek vd., 2006).

İşte Var Olmama Durumu (Presenteeism): Presenteeizm, üretkenlik düzeylerinin düşmesine veya olumsuz sonuçlara rağmen, performans ölçütü olarak çalışmaya devam eden çalışanların eylemi veya kültürüdür. (Arronsson, ve Gustafsson, 2005, s.958). Presenteeizm, sadece uzun saatler çalışmak değil, aynı zamanda hastayken de çalışmaktır. Geleneksel çalışma yönteminde hastalanan çalışan izin alarak dinlenme ve iyileşme fırsatı yakalayabilmektedir. Ancak uzaktan çalışan kişinin hastalık gibi durumlarda izin alma eğilimi düşmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda uzaktan çalışanlar arasında devamsızlığın düştüğü tespit edilmiştir (Montreuil ve Lippel, 2003). Bu, yöneticiler için bir avantaj olarak görülebilir bir şey olsa da hastalıktan kurtulma veya düzgün bir şekilde iyileşme için yeterli zaman ayırmamak, çalışanın çıkarına değildir. İnsanların hastalık nedeniyle işten izin alamama hissine yol açan bu "Presenteeizm" sorunu, sadece uzaktan çalışanlar için değil, bugünün iş ortamında tüm çalışanlar için geçerli bir sorundur (Clark, 1994). Ancak, uzaktan çalışanlar için ekstra olan boyut, kimsenin ne kadar hasta olduklarını görünememesidir. Özellikle birçok ev esaslı uzaktan çalışan, evden çalışmanın ayrıcalıklı olduğunu düşünerek, hasta olmasına rağmen çalışma eğilimine girebilir. Ancak bu durum işin kalitesini olumsuz etkileyecektir.

Destek Eksikliği: Teknik destek sorunları, uzaktan çalışanlar için büyük bir endişe kaynağıdır. Yönetilen bir ofis ortamında kişisel bilgisayarlar için gerekli düzeyde teknik desteği sağlamak yeterince zordur. Destek, başarılı uzaktan çalışmanın anahtarıdır (Gray 1995, s. 106). Buna ek olarak uzaktan çalışma yine uzaktan kurulan ilişki ve etkileşimlerle yürümektedir ve bu da çalışanların gerekli düzeyde duygusal desteği algılamalarını engelleyebilir. Zira uzaktan çalışmada çalışanlar yönetici ve diğer çalışma arkadaşları ile telefon ve bilgisayar programları ile yapay iletişim kurmaktadır.

Kariyer Gelişimi: Görünürlük ve ofis bilgi ağları, kariyer beklentileri üzerinde kilit bir etkiye sahiptir (Haddon ve Lewis, 1994). Uzaktan çalışanlar, örgütleri oluşturan kaynak tahsisi, değerlendirme, tazminat ve terfi gibi politik faaliyetlerin "akışının dışında" oldukları için "siyasi olarak dezavantajlı" hale gelebilirler (Turner, 1998). Özellikle daha önce uzaktan çalışmaya alışkın olmayan çalışanlar, yeni teknolojik ve iletişim becerilerinde ustalaşmak zorundadır ve amirlerin ve iş arkadaşlarının fiziksel yakınlığının yokluğunda, birçoğunun odaklanmayı ve üretkenliği sürdürmek için alternatif yöntemler geliştirmesi gerekmektedir (Carnevale ve Hatak, 2020). Nitekim bu ve benzeri durumlar kariyer gelişimini olumsuz etkileyebilir.

Sınırların Bulanıklaşması: Evden işe gidip gelmek, geleneksel olarak roller arasında geçişin gerçekleşmesine izin vermiştir (Ellison, 1999). Örneğin Nilles vd. (1976) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların yüzde 60'ının işe gidip gelmeyi, ev ve iş arasında yararlı bir mola olarak gördüğü tespit edilmiştir (Ellison, 1999). Pek çok uzaktan çalışan, sadece iş için kullanılan bir oda yaratmak gibi, iş ve ev hayatı arasında uzamsal ve zamansal sınırlar geliştirmeye çalışsa da evde çalışmak, sadece uzaktan çalışma için değil, aynı zamanda aile için de roller arasındaki ayrımı bulanıklaştırmaktadır.

Ruhsal ve Fiziksel Sağlık: Uzaktan çalışanların, yalnızlık, sinirlilik, endişe ve suçluluk gibi olumsuz duyguların ofis çalışanlarına göre daha yüksek olması nedeniyle, uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde önemli bir duygusal etkisi olduğunu tespit edilmiştir (Mann ve Holdsworth, 2003, s. 196). Dolayısıyla geleneksel yöntemlerle işe gidip gelenlerin uzaktan çalışanlara göre zihinsel ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğu söylenebilir. Fakat bu genellemenin işletmenin faaliyet alanı, insan kaynakları politikası, örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılması da tutarlı sonuçlar vermeyecektir.

Uzaktan çalışmanın alan yazında yapılan araştırmalar ışığında yukarıda açıklanan avantaj ve dezavantajları Şekil 2'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 2. Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none">• İş-Yaşam Dengesi• Yüksek Esneklik• İşe Gidiş Gelişte Azalma• Azalan İşveren Giderleri• İşverenin Beceri Havuzunun Genişlemesi• Çalışan Performansı	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal İzolasyon• İşte Varolmama Durumu (Prensenteeism)• Destek Eksikliği• Kariyer Gelişimi• Sınırların Bulanıklaşması• Ruhsal ve Fiziksel Sağlık

Dünya, 2019 yılında COVID-19 adı verilen ve ilk defa Çin’de ortaya çıkan bir salgın hastalıkla karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte, kitle iletişim araçlarının dünyanın hemen hemen her yerinde yaygın olarak kullanılmasından kaynaklı olarak tüm insanlık büyük bir panik yaşamıştır. Ülke hükümetleri “evde kal” sloganları ile virüse karşı tedbir almaya yöneltmiştir. Bu durum tüm ulusal ve uluslararası işletmelerinin birtakım faaliyetlerinin aksamasına yol açmış ve çözüm yolu olarak “evden çalışma” yöntemine başvurulmuştur. Dolayısıyla uzaktan çalışma stratejisi birçok örgüt için zorunlu olarak denenmiştir.

2.4. COVID 19 Pandemisi ve Uzaktan Çalışma

Dünya Sağlık Örgütü tarafından 11 Mart 2020’de ilan edilen COVID-19 (SARS-CoV-2 virüsünün neden olduğu bulaşıcı bir hastalık) pandemisinin neden olduğu sağlık krizi ve geniş popülasyonların karantinaya alınması, çok sayıda kurumu, işçilerin sağlık, güvenlik ve ekonomik faaliyetin sürdürülmesini sağlamak için uzaktan çalışma kararı vermeye zorlamıştır. Bu anlamda, pandemi, hibrit çalışma gibi farklı şekillerde yeni çalışma modellerini uygulama zemini hazırlamıştır. COVID-19 döneminden önceki uzaktan çalışma verileri incelendiğinde, 2018 yılında Avrupa Birliği (AB) çalışanlarının %5,2’sinin evden çalıştığı tespit edilmiştir (Eurostat, 2020). Ancak evden çalışma pandemi ile birlikte çok daha yaygın hale gelmiştir. Vargas-Llave ve arkadaşları (2020)’nin tahminine göre AB’deki çalışanların yaklaşık %40’nın pandeminin bir sonucu olarak uzaktan çalışmaya başladığı tahmini yapılmıştır. Pandemi öncesinde uzaktan çalışan kurumların faaliyet alanları çalışma sistemleri ile ilgilidir. Özellikle bilgi iletişim teknolojilerini kullanan yazılım geliştiriciler ve tasarımcılar evden çalışma yöntemini kullanmada tecrübelidir. 2018 yılı verilerini kapsayan, uzaktan çalışma sistemini kullanan sektörler ve çalışma alanları Şekil 3’te gösterime sunulmuştur.

Şekil 3. Sektörlere Göre Uzaktan Çalışma Yaygınlığı



Kaynak: (Sostero vd., 2020).

Bilgi iletişim teknolojilerine yönelik sektörler uzaktan çalışmayı COVID-19'dan önce deneyimlemişlerdir. Şekil 3'te görüldüğü gibi, uzaktan çalışmayı en sık tercih eden sektör bilgi iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren kurumlardır. Diğer taraftan çevrimiçi eğitim olanağını ortaya çıkaran yenilikler, eğitim sektöründe uzaktan yapılmasını mümkün kılmıştır. Telekomünikasyon, finans ve sigorta sektörleri de uzaktan çalışanların yaklaşık %20'lik payına sahiptir. Uzaktan çalışanların payı, imalatta olduğu kadar idari ve destek hizmetlerinde de oldukça düşüktür. Ancak tüm bu durum, COVID-19 pandemisinden kaynaklı olarak ülke hükümetlerinin toplu halde karantina uygulamaları sonrası zorunlu olarak değişime uğramıştır. Bu zorunda kalınan deneyim hem işletmelerde hem de çalışan bireylere uzaktan çalışmanın geleneksel çalışma sistemi ile kıyasını sağlamıştır.

Pandemi nedeniyle bu yeni çalışma biçimlerinin ani ve plansız bir şekilde uygulanışı çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Mevcut araştırmalar karantinanın neden olduğu uzaktan çalışmanın ruh sağlığı üzerindeki etkileriyle ilgili olarak çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Etheridge ve Spantig (2020)'nin çalışma durumlarını ruh sağlığı ile ilişkilendirdikleri bir araştırmada, COVID-19 karantinası sırasında cinsiyetlerin farklı şekilde etkilenme olasılığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kadınların ve genç bireylerin karantinadan daha fazla acı çektikleri tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar, işyerinde çalışmaya kıyasla evde çalışmanın mutluluk ve stres üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmiştir (Song ve Gao, 2020; Mann ve Holdsworth, 2003). COVID-19 pandemisi esnasında, virüsten korunma ve salgını azaltma çabalarından dolayı fiziksel mesafeye duyulan ihtiyaç, birçok yaşlı yetişkinin izolasyonunu şiddetlendirmiş (Smith vd. 2020) ve genç yetişkinleri benzer bir deneyime maruz bırakmıştır (Brooks vd., 2020; Smith ve Lim, 2020). Özellikle birkaç çalışma, genç yetişkinlerin sosyal ağları daha geniş olmasına rağmen daha yüksek düzeyde yalnızlık yaşadıklarını tespit etmiştir (Child ve Lawton 2019; Nyqvist vd., 2016; Smith ve Lim, 2020). Dolayısıyla bugün işlerin dijitalleşmesi, evden çalışmanın yaygınlaşması ve COVID-19 pandemisi faktörleri sosyal izolasyonun her yaşta insan grubunda yükselişe geçtiği söylenebilir.

Son yıllarda uzaktan çalışma şekillerinden evden çalışma, bilgi iletişim teknolojilerinin ve bilgisayarın kullanılmasıyla daha yaygın hale gelmiştir. Ofiste mesai saatlerine göre çalışan kişiler için evden çalışma uygulaması daha cazip görülebilmektedir. Zira evden çalışan kişiye, yöneticisi veya çalışma arkadaşlarından müdahale eden, takip eden veya sorgulayan olmayacaktır.

COVID-19 pandemisi, işletmeleri farklı çalışma alternatifleri oluşturma üzerine kafa yormaya itmiş, teknoloji ve ARGE sektöründeki örgütler hibrit çalışma modelini uygulamaya başlamıştır. Uzaktan çalışma modelleri arasında sayılabilecek hibrit çalışma modeli, örgütlerin çalışanlarına hem evden hem de ofisten çalıştırma imkânı sunabilecekleri bir uygulamadır. Ancak bu yeni çalışma modellerinin çalışanlara duygu, davranış ve tutumlarına ne şekilde etki edeceği soru işaretleri barındırmaktadır. Owl Labs (2020), ABD çalışanlarının uzaktan ve hibrit çalışma hakkında nasıl hissettiklerini, pandemiden bu yana davranışlarının nasıl geliştiğini ve işverenlerin yeni hibrite nasıl uyum sağladıklarını" inceleyen "Uzaktan Çalışma Durumu 2021" uzaktan çalışma raporunu yayınlamıştır. Bu raporda birçok çalışanın, daha iyi bir iş-yaşam dengesi ve daha fazla esneklik beklentilerinden dolayı istifaya yöneliminde olduğu vurgulanmış, ev esaslı çalışma modeli ile bu yönelimin baltanabileceği ifade edilmiştir. Nitekim tam zamanlı çalışan ABD'li işçilerin yaklaşık %70'inin uzaktan çalışmasıyla, işverenler, işyerlerini yeni bir hibrit çalışma modeline uyacak şekilde ayarlamaya başlamışlardır. Raporun ortaya çıkardığı bulgular şu şekilde sıralanabilir:

- Evden çalışanların %90'ı, ofise kıyasla daha verimli (yüksek performans) çalıştıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %84'ü COVID-19 pandemisinden sonra uzaktan çalışmanın onları daha mutlu edeceğini paylaşmış, hatta bazıları maaşlarında kesintiye gitmeye bile razı olmuşlardır.
- Ofise geri dönenlerin %78'i ofisteyken kendilerini daha dahil hissettiklerini ve %57'si tam zamanlı olarak evden çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak COVID-19 pandemisi uzaktan çalışma gibi uygulamalardan uzak duran işletmeleri, yeni çalışma modelleri denemeye itmiş ve hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu ve olumsuz yansımalarını gözlemleme imkânı vermiştir.

3. SONUÇ

Alanyazında yapılan araştırmaların incelenmesi sonucunda bu çalışmada uzaktan çalışmanın uygulanmasında bireysel faktörler olarak, çalışanların kişilik özellikleri ve ruhsal durumları; iş faktörleri olarak işin doğası ve

teknoloji; ev ve aile faktörleri olarak ev ve aile yaşamı, örgütsel faktörler olarak örgüt kültürü ve strateji; çevresel faktörler olarak güvenlik ve örgütün faaliyette bulunduğu ülkenin yasaları gibi birçok temel unsurun olduğu görülmüştür. Ancak COVID-19 pandemisi ile dünya çapında birçok kurum uzaktan çalışma modelini tercih etmek zorunda kalmıştır. Bu süreç tüm kurumların ve çalışanların uzaktan çalışma avantaj ve dezavantajlarını görme fırsatı sunmuştur. Bu çalışmanın da amacı uzaktan çalışmanın unsurlarını, avantaj ve dezavantajlarını alan yazında yapılmış araştırmalardan destek alarak belirlemektir.

Bu araştırma sonucunda uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi, yüksek esneklik, işe gidiş gelişte azalma, azalan işveren giderleri, işyeri beceri havuzunun genişlemesi ve yüksek çalışan performansı gibi hususlarda avantajlarının olduğu görülmüştür. Uzaktan çalışma örgütlerin ekonomik yapıları kapsamında çeşitli maliyetlerin azalması bakımından fayda sağlamaktadır (Ferreira vd., 2021). Buna ek olarak örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve politikalarında beceri havuzunun genişlemesine katkı sunmaktadır. Hsu ve Tambe (2022)'nin yaptığı araştırmada uzaktan çalışmanın yetenek havuzunu genişletme etkisi vurgulanmıştır. Yine örgütler için uzaktan çalışmanın çalışanların verimliliklerini yükseltmesi ekonomik çıkarları için de önemlidir. Nitekim yapılan araştırmalar uzaktan çalışmanın çalışan performansını artırdığını göstermiştir (Elshaikh vd., 2018; Aslan vd., 2022). Uzaktan çalışma, tüm bu örgütsel çıktılarının yanında iş yaşam dengesini yükseltmesi, işte yüksek esneklik sağlama ve işe gidiş gelme zahmetini ortadan kaldırması ile çalışanlar için de çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Esnek çalışma ortamlarında içsel motivasyona sahip ve öz kontrol ve öz yönetim becerileri güçlü bireyler daha mutlu olabilir (Taş ve Tortumlu, 2021). İş yaşam dengesinin kurulmasında da esnek çalışma modelleri etkilidir (Akyaz, 2019). Diğer taraftan uzaktan çalışma, çalışanları sosyal izolasyona sürüklemesi, destek eksikliği hissettirmesi, bireylerin kariyer gelişimine zarar verebilmesi, presenteizm, roller arasında karmaşıklık, zihinsel ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilemesi yönleriyle de birçok dezavantajlı etkene sahiptir. Söz konusu dezavantajların etkisi aşağıda sıralanan önerilerle azaltılabilir:

Etkili İletişim: Düzenli toplantılar ve iletişim kanallarının etkin tutulması için haftalık veya günlük toplantılar yapılarak ekip üyelerinin bir araya gelmesi ve projeler hakkında bilgi alışverişinde bulunması sağlanabilir. Bu sayede ast-üst iletişimi ve çalışama arkadaşları etkileşimi güçlendirilebilir. Zira yapılan araştırmalar iletişimin örgütsel desteği etkilediğini göstermektedir (Allen, 1992; Yüksel, 2006). Anlık iletişimin için örgüt içi iş mesajlaşma uygulamaları veya video konferans araçlarının aktif kullanılması önemlidir.

Etkileşim Birimi: Kurumsal yapı içerisinde, sadece çalışma arkadaşları arasındaki ilişkileri düzenleyen, uyumlu bir ortam sağlayan ve yüz yüze ile dijital etkileşimleri organize eden bir etkileşim birimi oluşturulabilir. Araştırmalar, yüksek kaliteli kurumsal iç etkileşimin çalışanların pozitif enerjisi artırabileceğini ve bu durumun daha sonra kişisel kaynakların artmasına ve yüksek mutluluğa yol açabileceğini göstermektedir (Le ve diğerleri, 2020).

İşbirliğini Teşvik Etmek: Ekip üyelerinin projeler üzerinde birlikte çalışmalarını teşvik edilmesi ve fikir alışverişine önem verilmesi hem çalışma arkadaşları arasındaki bağın güçlenmesini hem de çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayabilir.

Eğitim: Uzaktan çalışma becerilerini geliştirmek için eğitim ve kaynaklar sunulabilir. Bu sayede uzaktan çalışanın uzaktan çalışmaya bağlı olarak karşılaştığı zorluklarla baş etmede destek olunur.

Sosyal Bağları Güçlendirmek: Sosyal izolasyonu önlemek için ekip üyeleri arasındaki kişisel bağlara odaklanılmalıdır. Sanal ofis etkinlikleri, çevrimiçi toplantılar veya rastgele sohbetler bu bağları güçlendirebilir. Ayrıca takım aktiviteleri, ekip ruhunu artırabilir.

Güçlü Teknolojik Altyapı: Çalışanların bilgisayar ve diğer cihazların güncel ve iş için uygun cihazlar olmasına önem verilmesi, çalışma ortamlarının fiziksel sağlıkları dikkate alınarak tasarlanmasına destek olunabilir.

Mental ve Fiziksel Sağlık: Çalışanların mental ve fiziksel sağlığı önemsenmelidir. Esnek çalışma saatleri ve izinler sunarak olumsuz iş stresinin azalması sağlanabilir.

Esnek Çalışma: Çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge kurmaları için esnek çalışma imkânının sunulması önemli bir katkı yapabilir. Çalışanlara esnek çalışma saatleri veya yarı zamanlı çalışma seçenekleri sunulabilir. Buna ek olarak çalışanların hem ofis ortamından fiziksel olarak soyutlanmaması hem de sosyal mobilite içerisinde kalabilmesi için haftanın belirli günlerinde ofiste çalışabilecek hibrit çalışma seçeneği de sunulabilir. Bu sayede çalışanların sosyal izolasyon ve yalnızlık gibi olumsuzluklar yaşamalarının önüne geçilebilir.

Görüldüğü gibi uzaktan çalışmanın hem çalışan hem örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkileri söz konusudur. Burada önemli olan örgütlerin politikalarını uzaktan çalışmanın dezavantajlarını bertaraf edecek yöntemler üretebilmesi ve bu yöntemlerle çalışanların duygu, tutum ve davranışlarını olumlu etkileyecek ideal çalışma düzeni kurabilmesidir. Son zamanlarda bu arayışın hız kazanmasının temel sebebi COVID-19 salgını olmuştur. COVID-19 pandemisi zoraki olarak örgütlere evden çalışma pratiğini uygulamıştır. Özellikle faaliyetlerini dijital ve teknolojik araçlarla uzaktan yürütebilen işletmelerin bir bölümü COVID-19 sonrası evden çalışma modeline devam etmiş, bir kısım işletme ise evden çalışmanın dezavantajlarını bertaraf edebilmek için hibrit çalışma modelini tercih etmişlerdir.

Dijitalleşme her geçen gün iş süreçlerini değişime uğratmakta ve hızlandırmaktadır. Bu durum örgütlerin ofise olan bağımlılığını kaçınılmaz olarak azaltabileceğini göstermektedir. Uzaktan çalışma trendi, pandemi ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle hız kazanmıştır. Gelecek yıllarda da bu trendin devam etmesi beklenmektedir. Fakat uzaktan çalışmanın tam olarak nasıl evrileceği, hangi işlerin uzaktan yapılabileceği ve uzaktan çalışmanın insanlar ve işletmeler üzerindeki etkilerinin nasıl olacağı gibi konular hala tam olarak net değildir. Uzaktan çalışma modelleri çeşitli çalışma alanlarında farklı sonuçlar doğurabilir. Örneğin bilişim sektörü çalışanları ile çağrı merkezi çalışanlarının uzaktan çalışma deneyimleri farklı olabilir. Dolayısıyla farklı örneklem gruplarında uzaktan çalışmanın etkileri ayrı ayrı incelenebilir. Bu nedenle, uzaktan çalışmaya yönelik hem çalışanlar hem de örgütler bağlamında çok sayıda araştırmaya ihtiyaç vardır.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Çalışmaya birinci yazar %60 oranında, ikinci yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Akyaz, F. Ş. (2019). *Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Arronsson, G. ve Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research, *JOEM*, 9(47), 958-966.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A. ve Gungor, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics & Sociology*, 15(1).
- Baruch, Y. ve Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Belzunegui-Eraso, A. ve Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bloom, N., Han, R. ve Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. *NBER Working Paper* 30292.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. ve Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Burch, S. (1991). *Teleworking: A strategic guide for management*. Kogan Page.
- Carnevale, J. B. ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of covid-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(1), 183-187.

- Child, S. T. ve Lawton, L. (2019). Loneliness and social isolation among young and late middle-age adults: associations with personal networks and social participation. *Aging & Mental Health*, 23(2), 196-204.
- Clark, S. (1994). Presentees: New slaves of the office who run on fear. *The Sunday Times*, 16 October.
- Davenport, T. H. ve Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 51.
- Di Martino, V. ve Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *Int'l Lab. Rev.*, 129, 529.
- Ecatt. (1999). *Electronic commerce and teleworking trends*. <http://www.ecatt.com> adresinden 22 Mayıs 2021 tarihinde alınmıştır.
- Eironline (European Industrial Relations Observatory on-line). (2010). *Telework in the European Union*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm> adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde alınmıştır.
- Ellison, N.B. (1999). Social impacts: New perspectives on tele-work. *Social Science Computer Review*, 3(17), 338–356.
- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A. ve Abdallah, A. A. A. (2018). The impacts of remote working on workers performance. *International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, 1-5.
- Etheridge, B. ve Spantig, L. (2020). *The gender gap in mental well-being during the covid-19 outbreak: Evidence from the UK* (No. 2020-08). ISER Working paper series.
- Eurostat. (2020). *Population on 1 January by age, sex and nuts 3 region*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database> adresinden 11 Nisans 2021 tarihinde alınmıştır.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S. ve Da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fried J. ve Hansson., D. H. (2013). *Remote: Office not required London*. Ebury Digital.
- Gray, M.J. (1995). Supporting teleworking with multimedia. *BT Technology Journal*, 4(13), 105–112.
- Haddon, L. ve A. Lewis (1994). The experience of teleworking: An annotated review. *International Journal of Human Resource Management*. 1(5), 193–223.
- Hill, E. J., Ferris, M. ve Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hraskova, D. ve Rolkova, M. (2012). Teleworking—A flexible conception of managing the enterprise. *2nd International Scientific Conference "Whither Our Economies"*, 39-45.
- Hsu, D. H. ve Tambe, P. (2022). *How does offering remote work affect the diversity of the labor pool?.* Evidence from technology startups.
- Huws, U. (1984). *The new homeworkers: new technology and the changing location of whitecollar work*. Low Pay Unit.

- International Labour Organization (ILO). (2020). *In the face of a pandemic: ensuring safety and health at work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—safework/documents/publication/wcms_742463.pdf adresinden 9 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K. ve Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R. ve Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- Jyothi Sree, V. ve Jyothi, P. (2012). Assessing work-life balance: From emotional intelligence and role efficacy of career women. *Advances in Management*, 5, 332.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. ve Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Le, H., Jiang, Z. ve Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: The moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review ahead-of-print*. 2(28).
- Loughran, C. (1988). *Home Alone*, The Ariel (BBC Publication), 25 August.
- Mann, S. ve Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New technology, work and employment*, 18, 196–210.
- Mann, S., Varey, R. ve Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690.
- Montreuil, S. ve Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. ve Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Nyqvist, F., Victor, C., Forsman, A. ve Cattan, M. (2016). The association between social capital and loneliness in different age groups: A population-based study in western finland. *BMC Public Health* 16, 542.
- Overbey, J.A. (2013). Telecommuter intent to leave. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, 34, 680–699.
- Owllabs, (2020). *The state of remote work report by owl labs USA: Owllabs; 2020*. <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work> adresinden 5 Eylül 2021 tarihinde alınmıştır.
- Ozimek, A. (2020). *The future of remote work*. Paper presented at the Social Science Research Network Working Paper. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- Pleul, P. (2023). *Elon musk'tan tesla personeline: Ofise dönün ya da işten ayrılın*. Euronews. <https://tr.euronews.com/2022/06/01/elon-musk-tan-tesla-personeline-ofise-donun-ya-da-isten-ayr-l-n> adresinden 1 Şubat 2023 tarihinde alınmıştır.
- Prosser, T. (2011). The implementation of the telework and work-related stress agreements: European social dialogue through 'soft'law?. *European Journal of Industrial Relations*, 17(3), 245-260.

- Sarbu, M. (2015). Determinants of work-at-home arrangements for german employees. *Labour*, 29(4), 444-469.
- Sener, I. N. ve bhat, C. R. (2011). A copula-based sample selection model of telecommuting choice and frequency. *Environment and Planning A*, 43(1), 126-145.
- Smith, B. ve Lim, M. (2020). How the covid-19 pandemic is focusing attention on loneliness and social isolation. *Public Health Res Pract*, 30(2), 3022008.
- Smith, M. L., Steinman, L. E. ve Casey, E. A. (2020). Combatting social isolation among older adults in a time of physical distancing: The COVID-19 social connectivity paradox. *Frontiers in public health*, 403.
- Song, Y. ve Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. N. P. Reilly, M. J. Sirgy ve C. A. Gorman (Ed.), *International handbooks of quality-of-life. Work and quality of life: Ethical practices in organizations* içinde (s. 275–290). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15
- Tan, G. (2007). A tipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma [Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Taş, M. A. ve Tortumlu, M. (2021). Esnek çalışma ortamındaki çalışanlarda öz kontrol ve öz yönetim, içsel motivasyon ve mutluluk ilişkisine dair bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(31), 940-954.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- Thulin, E., Vilhelmson, B. ve Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.
- Turner, J. (1998). Will telecommuting ever get off the ground?. *The Cincinnati Enquirer*, 19 July.
- Umberson, D. ve Karas Montez, J. (2010). Social relationships and health: a flashpoint for health policy. *J Health Soc Behav* 51, 54–66.
- Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T. ve Wilkens, M. (2020). *Telework and ict-based mobile work: Flexible working in the digital age*. New Forms of Employment Series. <https://policycommons.net/artifacts/1845205/telework-and-ict-based-mobile-work/2589590/> adresinden 5 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Walls, M., Safirova, E. ve Jiang, Y. (2007). What drives telecommuting? Relative impact of worker demographics, employer characteristics, and job types. *Transportation Research Record*, 2010(1), 111-120.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Zavaleta, D., Samuel, K. ve Mills, CT. (2017). Measures of social isolation. *Soc Indic Res* 131(1), 367–391.