

UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU

ÜZERİNE ETKİLERİ

Ezgi KULOĞLU Ayşen TEMEL EĞİNLİ***

Öz

Uzaktan çalışma kavramı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle son dönemlerde en çok tercih edilen çalışma modeli olarak literatürde yer almaktadır. Uzaktan çalışma sistemi ile ilgili çalışan ve işveren açısından gereklilikleri ve kazanımlarına yönelik olumlu ve olumsuz bakış açıları bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışan açısından uzaktan çalışmanın fiziksel bir yere bağlılığı ortadan kaldırması olumlu olarak değerlendirilirken, işveren açısından çalışan üzerindeki denetimin yitirilmesi vb. konular olumsuz olarak görülebilmektedir. Uzaktan çalışmanın çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonları üzerinde etkileri bulunduğu çok sayıda araştırma ile desteklenmektedir. Bu çalışmada uzaktan çalışma sisteminin çalışanların motivasyonları üzerinde nasıl etkili olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Bu amaçla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda amaçlı örneklem ile belirlenen uzaktan çalışma sistemi ile çalışmakta olan 20 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Sonuçta ise uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından kendine kişisel vakit ayırabilme, ulaşım sorunu yaşamama, esnek çalışma saatlerini kullanma vb. nedenlerle motivasyon gelişimine



* Yüksek Lisans Öğrencisi, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, ezgi-kuloglu@hotmail.com, İzmir/Türkiye



** Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, aysen.temel.eginli@ege.edu.tr, İzmir/Türkiye

olumlu katkılarda bulunduğu, bunun yanı sıra sosyalleşme ihtiyacının ise tam olarak karşılanmaması vb. nedenler ile motivasyonun olumsuz etkilenmesinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan çalışma, motivasyon, çalışan motivasyonu.

THE EFFECTS OF REMOTE WORKING SYSTEM ON EMPLOYEE MOTIVATION

Abstract

With the development of information and communication technologies, the concept of telecommuting has been included in the literature as the most preferred working model in recent times. There are positive and negative perspectives on the requirements and gains of the telecommuting system from the employee and employer perspectives. However, from the employee's point of view, the fact that telecommuting eliminates the dependence on a physical location is considered positive, while from the employer's point of view, the loss of control over the employee, etc. can be seen as negative. Numerous studies have supported that telecommuting has effects on both intrinsic and extrinsic motivation of employees. In this study, it was aimed to reveal how the telecommuting system affects the motivation of employees. For this purpose, qualitative research method was used. In this direction, semi-structured interviews were conducted with 20 people working with the telecommuting system determined by purposive sampling. As a result, it was determined that telecommuting contributes positively to the development of motivation for employees due to reasons such as being able to allocate personal time for themselves, not having transportation problems, using flexible working hours, etc., as well as the need for socialization is not fully met.

Keywords: Remote working, motivation, employee motivation.

1. GİRİŞ

Dijital ve modern teknolojilerle beraber uzaktan çalışma sistemi çalışma yaşamında yeni çalışma biçimleri arasında yer almaya başlamıştır (Akar& Meçik,

2021). Bu bağlamda çeşitli çalışma modelleri ortaya çıkmış olup geleneksel çalışma modellerine ek veya alternatif olarak; proje bazlı çalışma, yarı zamanlı çalışma, uzaktan çalışma, tele çalışma veya evden çalışma gibi çalışma sistemlerini ön plana çıkarmıştır (Ersöz & Özmen, 2020: 174). Teknolojinin hızla ilerlemesinin yanı sıra pandeminin etkisi de organizasyonların geleneksel iş modellerini gözden geçirmesine neden olmuştur (Yılmaz & Aktaş, 2018: 53). Pandemi döneminde zorunlu olarak uzaktan çalışma sistemine geçiş yapan birçok şirket günümüzde pek çok nedenden dolayı bu çalışma sistemini devam ettirmektedir (Biber & Karatepe, 2023: 42). Uzaktan çalışma sistemi çalışan ve işveren açısından olumlu ve olumsuz çıktılara sahiptir (Özçelik, 2021:225). Bu noktada uzaktan çalışma sisteminin çalışanlar açısından yarattığı olumlu ve olumsuz etkiler motivasyonları üzerinde belirleyici olabilmektedir (Kenar, 2023: 6). Çalışanların motivasyonu, kişinin kendi yetenek ve becerilerini kullanarak tatmin olmasını ifade eden içsel motivasyon (Mottaz, 1985) ve dış etkenlerden ödül, ceza, terfi gibi durumlar ile motive olmasını ifade eden dışsal motivasyon (Vallereand, vd., 1992) olmak üzere iki farklı açıdan etkilenmekte ve bu da iş verimi ve performansı etkilemektedir (Aslan & Doğan, 2020). Bu çalışmada uzaktan çalışma ve motivasyon kavramları ele alınarak uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerinde nasıl bir etkisi olduğu sorusuna yanıt aranmıştır.

1.1. Uzaktan Çalışma

1980'li yılların sonlarında ortaya çıkan uzaktan çalışma kavramı, süreç boyunca farklı biçimlerde ve isimlerle sürdürülmüştür (Nilles, 1975). 1990'lı yıllara gelindiğinde uzaktan çalışma, özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile hız kazanmıştır. Farklı çalışma biçimlerini içerisinde barındıran uzaktan çalışma modeli; tele çalışma, mobil çalışma, evden çalışma ve uzaktan çalışma olmak üzere farklı şekillerde de adlandırılmaktadır (Yangın, vd., 2021; Alkan Meşhur,

2016; Sarıbay, 2023). Her bir terim birbirinin yerine kullanılabilir. Bunun nedeni ise tüm çalışma modellerinin ortak çalışma prensibi olan “esnek çalışma” metoduna uymasındır (Kenar, 2023: 16).

Uzaktan çalışma, organizasyonel mekân ve zamanın dışında çalışmayı ifade etmekte olup çalışma konumunun seyahat edilebilir, aynı zamanda iletişim yeteneklerinin de ikame edilebilir olduğunu göstermektedir (Olson, 1983: 182;; Yangın, 2016). Uzaktan çalışma kavramı, İş Kanunu Maddesine göre; işveren tarafından kurulmuş olan organizasyon kapsamında çalışan, çalışanın yapması gereken işi evinde veya teknolojik araçlarını kullanabileceği herhangi bir yerde çalışabilmesi için sözlü veya yazılı biçime kurulan iş ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (6715 / İş Kanunu Md. 14.; ILO, 1996:177/184). Genel tanımıyla ise “işin, tamamı veya bir bölümünü alışılmış çalışma alanı dışında alternatif bir yerde yerine getirildiği çalışma şekli” olarak açıklanmaktadır (ILO, 2020a).

Uzaktan çalışma, tele çalışma ve evden çalışma olmak üzere iki farklı iş modeli şeklinde ele alınmaktadır. **Tele çalışma**; kökeni Yunanca’ya dayanan uzak anlamına gelen “tele” ve çalışma anlamına gelen “work” kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Kandemir, 2011). Bu kavrama bağlı olarak tele çalışan, çalıştığı iş yerine bağımlı işçi statüsünde olup çalışma vaktinin %50’sini tele çalışma modeli olarak gerçekleştirmekte, bununla birlikte iş yerinden uzakta çalışmakta olduğu için bilgisayar ve işvereni ile iletişim sağlayabileceği iletişim cihazlarına ihtiyaç duymaktadır (Alkan Meşhur, 2007: 266). **Evden çalışma** ise uzaktan çalışma kavramı ile sıklıkla karıştırılan bir kavramdır. Her ne kadar bağlamda aynı konuyu ifade etseler de içerik açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. İngilizce “Work at home” olarak isimlendirilen bu model, ev eksensli bir çalışmayı içermektedir. Erdut (2005: 35) bu durumu bir sözleşmeye ve yere bağlı kalmadan çalışanın çalışmayı tercih ettiği yerde yapılan çalışma

şeklinde açıklamaktadır. Buna bağlı olarak evde çalışma sistemi bağımsız (freelance work) ve ücretli çalışma sisteminin kesiştiği bir alanı oluşturmakta (Erdut, 2005:35), üretilen mal ve hizmetlerin çalışanların iş yerine gelmeden evde üretilebilmesi olarak tanımlamaktadır (Koyuncu, 2008: 6). El emeği ile üretilen ürünlerin üretimini desteklemek için işlerin evde yapılmasını ifade eden evde çalışma yöntemi (Şakar & Şahin, 2021: 251-252; Kıcır, 2019: 177) üretim maliyetlerini düşürmek için eve iş vermek olarak başlamıştır. Bu durumda eğitim düzeyi düşük çalışanları kapsarken, teknoloji ve çalışma koşullarının değişmesiyle çalışanların çoğunu eğitim düzeyi yüksek beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaya başlamıştır (Kaya & Doğan, 2016).

Uzaktan çalışma unsurları mesafe ve organizasyon olarak ele alınabilir. Mesafe, çalışmayı iş yeri dışında gerçekleştirmeyi esas alan bir iş ilişkisini ifade etmektedir (Yangın, 2016). Organizasyon unsuru ise, 6715 sayılı Yasa ile değişik Kanunu 14 / 4. Fıkrasına göre; “uzaktan çalışma sisteminde organizasyon unsurundan bahsedebilmek için gerçekleştirilmesi gereken işin geleneksel iş yeri dışında fakat işveren tarafından çerçeveselendirilmiş iş organizasyonu içerisinde” gerçekleştirilmesi açıklanmaktadır (Kenar, 2023: 18). Bir diğer ifade ile iş yapma eylemi, belirli bir iş yeri haricinde organizasyonun kurallarına bağlı ve belirlenen iş prensipleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (Koçak & Kavi, 2010). Uzaktan çalışmanın çalışanlar ve işverenler açısından avantaj ve dezavantajları şu şekilde belirtilebilmektedir (Kenar, 2023; Tokol, 2003; Kandemir, 2011; Aydın, 2008; Bayrakçı, 2007; Kılıç, 2020; Alp, 2011; Aksoy, 2012).

Çalışanlar Perspektifinden Uzaktan Çalışma: Yolda harcanan zamanda kendileri ve ailelerine vakit ayırabilmeleri, kendilerini rahat hissettikleri kıyafetlerle çalışmaları, istenilen yerde çalışma özgürlüğü, daha verimli çalışma ve fazla iş çıktısı elde etme, mobbinge maruz kalmama, denetim mekanizmasının ortadan kalkması gibi avantajlarından bahsetmekte olup pozitif bir izlenim vardır. Bunun

yanı sıra dezavantaj olarak görülen faktörler ise çalışma saatinin belli olmaması, sosyalleşme eksikliği ile a-sosyal olma durumunun öne plana çıkması, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin soyutlaşması ve örgüte karşı aidiyetin azalması vb. ifade edilebilir (Aksoy, 2012; Kılıç, 2020; Kenar, 2023).

İşveren Perspektifinden Uzaktan Çalışma: Uzaktan çalışma işveren açısından ele alındığında çalışanın daha verimli çalışması, ısınma, kira, ışıklandırma gibi giderler konusunda tasarruf yapılması, işe geç kalma ve hastalık sonucu işe gelmeme sorunun ortadan kalkması, çalışanların daha sağlıklı bir alanda çalışmaları, iş kazası olasılıklarının minimuma inmesi gibi çeşitli avantajdan söz edilebilmektedir. Bunun yanında dezavantaj olarak ekipmanların uygun koşullarda muhafaza edilmemesi durumları, doğrudan olan denetim mekanizmasının ortadan kalkması, alt yapı desteğinin yetersiz olması gibi çalışmayı etkileyecek ve işvereni masrafa sokacak etkenler açıklanmaktadır (Kenar, 2023: 22-23; Kılıç, 2020).

1.2. Çalışan Motivasyonu

Motivasyon kavramı, Latince “motive” kelimesinden gelmektedir. GÜDÜ, güdülenme, isteklendirme anlamına gelen bu kavram bireyi bir amaç doğrultusunda, belirli durumlarda belirli şekillerde davranmaya (Fındıkçı, 2009), yönlendiren ya da uyarıcı/harekete geçiren (Eren, 1991) içsel güç olarak da tanımlanmaktadır (Mutlu, 2017: 134). Motivasyon kavramı, geniş bir perspektife sahip olması açısından açıklanması zor konulardan biri olup, motivasyonun niteliğini açıklamaya yönelik kuramlar geliştirilmiştir. Motivasyon kuramları, kapsam kuramları ve süreç olmak üzere literatürde iki kategoride ele alınmaktadır (Ergül, 2005: 69).

Kapsam kuramları, bireyin güdülenmesine etki eden konuları ve içerikleri incelemektedir (Ergül, 2005:69). Bu kuramlar kapsamında Maslow'un ihtiyaçlar

Hiyerarşisi Kuramı temelinde bir değerlendirme yapılmaktadır (Erel & Yalçın, 2014:85). Bu doğrultuda kuramlar güdülenmeyi yaratan durum, olay veya ihtiyaçlar doğrultusunda bireyin motive olma konusunda esas gereksinimini bulmaya yönelik olarak açıklanmaktadır (Altok, 2009). Süreç kuramları ise, güdülenme sürecini ve aşamalarını incelemekte, motivasyonla ilgili ihtiyaç, değer, algı ve beklenti gibi farklı değişkenler üstünde durmakta ve bunların birlikte nasıl çalıştığını irdelemektedir (Metle, 2001: 314). Süreçler, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini geliştirmekte, çalışanın davranışını ve motivasyonunu etkilemektedir (Küçüközkan, 2015: 106).

Çalışan motivasyonu, çalışanların işlerine ilişkin tutumlarına odaklanmakta (Çakar & Ceylan, 2005) ve çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda kendi istedikleri ve arzu ettikleri şekilde davranmaları olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 633). Çalışanlar örgütün amaçlarına yönelik yetenek ve enerjilerini isteyerek harcıyorsa bu bağlamda çalışan motivasyonundan söz etmek mümkündür (Uygur & Göral, 2005. 121). Çalışan motivasyonunun temel amacı, davranış değişikliğini kolaylaştırmaktadır (Shahzadi vd., 2014: 160). Buna istinaden Grant (2008), çalışan motivasyonunun çalışanların üretkenlik, performans ve kararlarını etkilediğini açıklamaktadır. Çalışan motivasyonu çalışanların daha istekli bir şekilde çalışmalarına etki etmesinin yanı sıra şirkete bağlılıklarını da olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışma motivasyonu yüksek çalışanların daha az motive çalışanlara oranla işe/örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir (Guay vd., 2000).

Çalışan motivasyonu ile çalışanların örgüt içerisindeki gelişimlerine ve büyümelerine odaklanılmaktadır (Chintallo & Mahadeo, 2013). Çalışan motivasyonu, çalışma performansına yönelik de olumlu bir etkiye sahiptir (Asım, (2013). Çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik olarak süreç içerisinde farklı yaklaşımların uygulandığı görülmektedir. Pink (2009), geçmişten günümüze

çalışan motivasyonu kavramının motivasyon 0.1, motivasyon 2.0 ve motivasyon 3.0 olmak üzere üç ana başlık altında incelenebileceğini vurgulamaktadır. Atlı (2012)' da çalışan motivasyonunun tarihsel süreçteki gelişimini şu şekilde ifade etmektedir.

Motivasyon 1.0 Yaklaşımı: Fiziksel ihtiyaçların (yeme, içme, hayatta kalma, üreme vb.) yer aldığı çalışan motivasyonu araçlarını içinde barındıran yaklaşımdır. Günümüzde çalışan motivasyonu yaratmada yetersiz kalmaktadır.

Motivasyon 2.0 Yaklaşımı: Çalışan motivasyonunun sağlanması için en çok kullanılan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli, yarar sağlayan eylemlerin ödüllendirilmesi, zarar sağlayan eylemlerin cezalandırılmasına dayanmaktadır. Yarar sağlayan eylemler, prim, yan hak, terfi gibi ödüllendirmelere; kötü davranışlar sonucu kuruma zarar veren çalışanlar ise para cezası ya da işten kovulma gibi cezalara tabi tutulmaktadır. 20.yy koşullarında etkili bir yöntem iken 21.yy'da yetersiz kalmaktadır.

Motivasyon 3.0 Yaklaşımı: Motivasyon 3.0, çalışanın özerkliğinin kabul edildiği ve tanındığı bir yaklaşımdır. Çalışanlara tanınan özgürlük, kontrolü ellerinde tutmaları iş verimliliği ve bağlılığı açısından da pozitif sonuçları bulunmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde çalışanlara istedikleri zaman çalışma, istedikleri işi yapma ve kendilerine uygun şekilde yapabilmelerine izin verilmektedir. Temel amaç ise kişide ödül kazanma düşüncesi yerine tatmin hissini uyandırmaktır.

Çalışan motivasyonu, çalışanın çevresi ve iş arasındaki etkileşimlerinin yansıması olup örgütsel amaçların takip edilmesi ve buna yönelik gösterilen çabanın sürdürülmesi konusunda çalışanın ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir (Li vd., 2014: 2). Buna bağlı olarak motivasyonun iki türe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur.

İçsel motivasyon; bireyin bir amaç uğruna gösterdiği çabanın başarıya ulaştığı durumda kendisini özerk, bağımsız ve ihtiyaçları karşılanmış hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Onaran, 1981). Böylece birey içsel ihtiyaçlarına yönelik davranışlarda bulunmaktadır. İçsel motivasyon aynı zamanda doyum elde ederek başarıya ulaşma durumu olup çalışanın kendi isteği ile çalışmasını ifade etmektedir. (Akbaba, 2006: 344-345). Bilişsel Değerlendirme Teorisine göre içsel motivasyonun oluşmasında sosyal çevre, temel psikolojik ihtiyaçların desteklenmesi ya da engellenmesi eyleme geçme konusunda ne derece etkili olacağını belirlemektedir (Ryan & Deci: 2000b: 71). İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini gösterme deneyimi olup işte bağımsızlık, işin önemi, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, çalışanın yeteneklerini ve becerilerini kullanmak fırsatı gibi tatmin duygusu oluşturacak geri bildirimlerden etkilenmektedir (Mottaz, 1985: 366; Dündar, vd., 2007: 107).

Dışsal motivasyon, işin kendisi ile ilgili olmayan dışarıdan gelen etkilerle ortaya çıkan motivasyon türüdür (Akbaba, 2006: 345). Bu motivasyon türünde ödül, ceza, fiziksel koşullar, sosyal ve çevresel koşullar gibi faktörler dışsal motivasyon kaynaklarını oluşturmaktadır (Vallereand, vd., 1992: 1006). Diğer yandan Mottaz (1985)'a göre ise dışsal motivasyon, sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçları olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Sosyal motivasyon, arkadaşlık, iş yerinde destek görme, yardım etmeye dayalı daha çok kişiler arası ilişkileri içerirken, örgütsel boyut ise performansa bağlı olarak çalışılan örgüt tarafından çalışana sunulan imkanları ifade etmektedir (Dündar, vd., 2007:107).

Bu bağlamda içsel motivasyon, çalışanda tatmin duygusu oluştururken dışsal motivasyon bu tatmin duygusunu pekiştirmekte ve tatminsizlik yaşanmasının önüne geçmeye çalışmaktadır. Bireyler doğuştan içsel motivasyonla davranışlarını sergilemekte olup sosyal ortamlarda bulundukça, sosyal normları öğrenmesiyle beraber içsel motivasyonu ile gerçekleştirdiği davranışlarda

azalma görülebilmektedir (Aslan & Doğan, 2020). Böylece birey dışsal motivasyon kaynaklarıyla desteklenerek belirli davranışlara yönlendirilmektedir. Bu bağlamda motivasyon da bireyin özerkliği temel alındığında dışsal motivasyondan içsel motivasyona doğru bir süreç görülmektedir (Gagne & Deci: 2005). Bu noktada iki motivasyon türü birbiriyle bağlantılı olup içsel motivasyon sürecini gerçekleştirebilmek için gerekli olan bazı dışsal gereksinimlerin de karşılanması gerektiği belirtilmektedir (Moore, 2001; Yıldırım, 2007).

Bu bağlamda dışsal motivasyon faktörleri bazı durumlarda içsel motivasyonu etkilemekte ve gelişimine katkı sağlamaktadır (Baltaş, 2002). Çalışan motivasyonunu sağlamak ve sürdürülebilirliğini gerçekleştirmek için çalışanların motive olması ve verimli bir şekilde çalışmalarını için gerekli ortamın yaratılması önemli olarak görülmektedir. Çalışan motivasyonunun artırılmasında ekonomik faktörler (ücret artışı, prim sistemi, ödüllendirme, karara dahil etme), psiko-sosyal araçlar (bağımsız çalışma ortamı, sosyal katılım, eğitim ve gelişme, değer ve statü, güç ve yetki, sosyal yetki), örgütsel ve yönetsel araçlar (amaç birliği, yetki devri, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme/zenginleştirme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, eğitim ve yükselme) olmak üzere belirli faktörlerin etkisi bulunmaktadır (Tunçer, 2013). Kişiler kendisine sunulan bu faktörlere bağlı olarak çalışma güdüsü geliştirebilmektedir. Günümüzde daha çok bireysel ve özgün stratejiler geliştirilerek dışsal motivasyon faktörlerinin karşılanmasıyla çalışanların içsel motivasyon faktörlerinin geliştirilmesi ve harekete geçirilmesi hedeflenmelidir (Erel & Yalçın, 2014: 90).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonunu nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu “Uzaktan

çalışma sistemi çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilemektedir?” şeklinde ifade edilebilir. Bu araştırma sorusuna yanıt alabilmek için aşağıdaki alt sorularla detaylı değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

RQ1: Uzaktan çalışma sisteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir?

RQ2: Uzaktan çalışma sistemindeki hangi faktörler çalışan motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır?

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemi, uzaktan çalışma sistemi içerisinde çalışan bireylerdir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, bilginin derinliği ve özgünlüğünü konu olarak insana özgü özelliklerin ve doğasının derinliğine odaklanmaktadır (Baltacı, 2019: 369). Buna bağlı olarak nitel araştırmalar, konunun derinliğine inebilmek için gözlem, görüşme veya doküman inceleme ile nitel veri toplayarak konunun gerçekçi ve bütüncül bir şekilde yorumlanmasını sağlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, temel bir çerçeveye sahip bir teknik olsa da katılımcıların özelliklerine, verdikleri cevaba göre, sorular üzerinde değişiklik yapılarak araştırmanın farklı boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2007). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile önceden hazırlanan sorular üstünde konunun detayına inmek amacıyla eksik ya da ek (sonda) sorular sorulabilmektedir (Karataş, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşme için hazırlanan sorular Köse (2019), Ağca ve Ertan (2008), Vallerand vd. (1992), Tuna ve Türkmendağ (2020) ve Alp (2011)'in eserlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma soruları temel olarak uzaktan çalışma sisteminin olumlu ve olumsuz özellikleri, iletişim süreçleri, sosyalleşme, çalışma ortamı koşulları ve iş-aile yaşamı dengesi gibi konulara yöneliktir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemi, amaçlı örneklem ile cinsiyet, yaş, sektör farklılıkları

dikkate alınarak uzaktan çalışma sistemi içerisinde yer alma kriterleri doğrultusunda araştırmacıların bağlantıda olduğu bireyler arasından amaçlı bir şekilde seçilmiştir. Araştırma örnelemi; 9 kadın, 11 erkek olmak üzere 20 kişiden oluşmaktadır. Amaçlı örneklem, derinlemesine bir araştırma yapabilmek için çalışmanın amacına yönelik zengin bilgi kaynağı elde edilebilecek durumların seçilmesini ifade eder (Başkale, 2016: 26). Bu noktada araştırma 19 katılımcı ile “Microsoft Teams” programı üzerinden 1 katılımcı ile yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. En kısa görüşme 30 dakika, en uzun görüşme ise 1 saat 20 dakika sürmüştür. Katılımcılardan sözlü izin aldıktan sonra görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi tematik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tematik analiz, metinsel verinin kodlar oluşturularak incelenmesi ve sentezlemesini ifade eder (Au, 2007). Bu doğrultuda elde veriler, kod ve temalar doğrultusunda gruplandırılmıştır. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği açısından üçleme yöntemi (iki araştırmacının ayrı ayrı kodlaması, üçüncü bir araştırmacının kodlayarak kodların karşılaştırılarak son kodların oluşturulması) uygulanmıştır. Ayrıca veriler inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık, doğrulanabilirlik temel ölçütleri çerçevesinde değerlendirilmiştir (Guba ve Lincoln; 1982; Creswell, vd., 2003; Ravitch & Carl, 2019).

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Katılımcıların farklı şehirlerde bulunması nedeni ile bir kişi hariç online görüşme gerçekleştirilmesi etkileşimin az olmuş olabileceği düşüncesi ile bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

2.4. Araştırma Bulguları

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde 9 kadın, 11 erkek olduğu ve yaş aralığının 25-40 arasında yer aldığı görülmektedir. Çalışanların sektörleri incelendiğinde bilişim alanının yoğunlukta olduğu, bankacılık, lojistik, çağrı

merkezi, ajans olduğu tespit edilmektedir. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda Tablo.3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcı Demografik Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Sektör	İl	Görevi
K1	Erkek	29	Yüksek Lisans	Bilişim	İstanbul	SEO Yöneticisi
K2	Erkek	26	Yüksek lisans	Bilişim	Kocaeli	Editör
K3	Kadın	39	Lisans	Bilişim	İstanbul	Editör
K4	Erkek	24	Lisans	Bilişim	İstanbul	Jr. SEO Uzmanı
K5	Kadın	27	Lisans	Bilişim	Sakarya	SEO Uzmanı
K6	Kadın	31	Lisans	Bilişim	İstanbul	Editör
K7	Kadın	26	Lisans	Bilişim	İstanbul	Editör
K8	Erkek	31	Lisans	Bilişim	İstanbul	Editör
K9	Kadın	27	Lisans	Bilişim	İstanbul	SEO Uzmanı
K10	Erkek	25	Yüksek Lisans	Sosyal Medya	İzmir	Sosyal Medya Uzmanı
K11	Kadın	26	Lisans	Bilişim	İstanbul	Jr. SEO uzmanı
K12	Erkek	27	Lisans	Bilişim	İstanbul	SEO Uzmanı
K13	Kadın	29	Lisans	Lojistik	İzmir	Finans Uzmanı
K14	Erkek	37	Yüksek lisans	Bilişim	İstanbul	Üst Düzey Yönetici
K15	Erkek	27	Lisans	Banka	Sakarya	Yazılım Mühendisi
K16	Kadın	26	Lisans	Çağrı Merkezi	İzmir	Müşteri Danışmanı

K17	Erkek	26	Lisans	Yazılım	İstanbul	Bilgisayar Mühendisi
K18	Erkek	26	Lisans	Reklam Ajansı	İstanbul	Bilgisayar Mühendisi
K19	Erkek	26	Lisans	Ajans	Sakarya	Bilgisayar Mühendisi
K20	Kadın	27	Ön Lisans	Çağrı Merkezi	İzmir	Takım Lideri

Uzaktan çalışma ve esnek çalışma koşulları

Uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde motivasyon yaratan unsurları dikkate alındığında, en önemli unsur olarak “esnek çalışma koşulları” ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda çalışanlar ulaşım problemlerinin ortadan kalkması, erken kalkmanın gerekmemesi ve biraz daha fazla uyumaya olanak tanınması nedeni ile uzaktan çalışmanın motivasyon yarattığını ifade etmektedir. Buna yönelik K1’in cevabı şu şekildedir:

“Sabahın 6’sında 2 saat trafik çekeceğim. Şirkete gideceğim, akşam olacak 2 saat trafik çekeceğim yine eve geleceğim 9 olacak gün bitti. Bu şekilde beni motive edebilecek bir konu yok. Fakat evden çalışmada akşam oluyor altıda 2 saniyede oturma odasına geçerek mesaimi bitirmiş oluyorum. Benim trafiğin 2 saniye sürüyor. Yani bunlar beni motive ediyor.” (K1)

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından diğer önemli bir motivasyon yaratma nedeni ise “esnek çalışma saatleri” imkanını sunmasıdır. Çalışma saatlerini kendilerine göre düzenleyebilme esnekliğinin motivasyon sağlayıcı bir faktör olduğu belirtilmektedir. K17 bu durumu şu şekilde yorumlamaktadır.

“İstediğim zaman istediğim şeyi yapma özgürlüğü sunduğu için normal iş saatleri içerisinde erişilebilir olmak koşuluyla... Ben istersem gece çalışıyorum istersem gündüz çalışıyorum istersem 4 gün hiçbir şey yapmayıp son gün bütün işlerimi bitirsem de kimse bana sen niye yapmadın işte bütün gün bütün hafta boyunca çalışmadın demiyor.”(K17)

Bununla birlikte katılımcılar uzaktan çalışmanın diğer bir motivasyon unsuru olarak çocuğa/aileye ayırabilecekleri zaman yaratabilmelerini işaret etmektedirler. Bu noktada K7'nin ifadeleri bunu destekler niteliktedir.

“Bir çocuk sahibi olduğum için uzaktan çalışma bana ekstra avantajlı bir çalışma yöntemi oluyor...Çocuğum hasta olduğu zaman bana ihtiyacı olduğu zaman daha rahat hareket edebiliyorum. Yanımda tutabiliyorum.”(K7)

Ayrıca uzaktan çalışma sistemi içerisinde uygulanan esnek çalışma saatleri K2 tarafından “... Bu tür imkânlar aslında günlük yaşamda daha fazla nefes alabilmenizi sağlıyor.” şeklinde yorumlanarak, çalışanların bu uygulamalar ile daha özgür bir ortam elde edebildikleri sonucuna varılmaktadır.

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından motivasyon sağlayan diğer bir özelliği de “bağımsız çalışma olanağı” sunmasıdır. Bir diğer ifade ile sabit bir mekâna bağlı kalmaksızın istediği yerden çalışabilmesi çalışanın hem kendini özgür hissetmesine hem de performansının artmasına olumlu katkılar sunduğu ifade edilmektedir. K14 mekândan bağımsız olmanın motivasyon açısından kendilerine olan katkılarını aşağıdaki cümlelerle açıklamaktadır.

“Mekândan bağımsız olarak çalışma imkânı var. Bir işim için fiziksel olarak yer değişikliği yapmam gerekiyorsa bilgisayarımı

yanıma alıp bu işlemi gerçekleştiriyorum ve gittiğim herhangi bir yerde çalışmam aslında benim hayatımı idame ettirebilme imkânı sağlıyor diyebilirim.” (K14)

Katılımcılar, uzaktan çalışma sistemi her ne kadar çalışanlara esnek çalışma koşullarını sunuyor olsa da bir iş yerine ve çalışmaya ilişkin kuralların var olduğunu da belirtmektedir. Çalışma saatlerinin esnek olmasının işe ilişkin gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmesini engellememesi koşuluyla iyi bir şekilde işlerlik sağladığı ifade edilmektedir. Bu da çalışanlar için motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu K 19 şu şekilde ifade etmektedir.

“Çalışma saatlerine riayet etmeni istiyorlar. Çok şey değil yani altıdan sonra çalışmanı istemiyorlar ama atıyorum toplantın onda başlıyorsa saat dokuzda bilgisayar başında olmanı istemiyorlar. Onda toplantıya girmem yeterli. Bu da benim için çok iyi motivasyon kaynağı.” (K19)

İş yerindeki iletişim ve sosyalleşme

Uzaktan çalışma sistemi içerisinde çalışanların çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine ulaşım ulaşamama durumları incelendiğinde, online iletişim kanallarının (discord, whatsapp, jira, teams vb.) kullanıldığı ve bu kanallar üzerinde tüm çalışan ve yöneticilerin aktif bir iletişim içinde buldukları ve istedikleri zamanda birbirlerine ulaşabildikleri görülmektedir. Uzaktan çalışma sisteminde istediği zaman iletişim kurabilme olanağının bulunması motivasyonu arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Buna ilişkin K9 şu ifadeleri kullanmıştır.

“Çalışmış olduğum şirkette iletişim artık oturmuş bir şey. Ekip arkadaşlarıma herhangi bir ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabiliyorum. İşe ilk başladığım zamanda çok fazla soru sordum. Bence hala çok fazla soru soruyorum özellikle takım arkadaşlarıma ama şeyi de biliyorum, o benim böyle hissettiğimi biliyor bence ve neden sorduğumu da tahmin edebiliyor. O yüzden bundan çekinmiyorum...” (K9)

Uzaktan çalışma sistemi içerisinde iletişimin karşılıklı işleyişi açısından geribildirim önemini ortaya koymak için sorulan soruya katılımcıların verdiği yanıtlardan “geribildirim sisteminin var olduğu ve etkin kullanıldığı” anlaşılmaktadır. Bu kapsamda bireysel görüşme ya da örgütsel süreçlere ilişkin görüşmeler ile geribildirim verilmektedir. Buna ilişkin olarak K9’un cevapları bunları desteklemektedir.

“Aynı zamanda galiba çeyrek toplantılarımız çeyrek retro toplantılarımız var. Şirket içi geribildirimlerin alındığı bir toplantı. Bu kesinlikle şirketin çalışanlarının düşüncelerine önem verdiğini hissettiriyor. Yani benim herhangi bir geribildirimim olmasa bile olduğunda bunun rahatlıkla çözülebileceği hissini alıyorum ve bunun stresini yaşamıyorum. Mesela bu yüzden çok tatlı bir şey çalışırken bu da motivasyonu çok etkiliyor. Yani ben bir sorun yaşarsam bu çözülebilir diyorum buradayken.” (K9)

Uzaktan çalışma sistemi içinde geribildirim alınabiliyor olması ve bu sistemin işlerliğini gözlemlenmek de çalışanların motivasyonunu arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar “geribildirim almanın kendilerini geliştirdiğini” de vurgulamaktadır. K8’in ifadeleri bunu desteklemektedir.

“İyi geribildirim hoşuma gidiyor aslında. Çalışanın da hani kör noktalarını geliştirmesi açısından. Çünkü hani kendi hatalarını göremiyorsun. Bazen dışarıdan bir göz çok daha iyi oluyor. O açıdan bence sağlıklı bir şey. Hani eleştiriye de açık olmak gerekiyor o anlamda. Ben bunun gerektiğine inanıyorum.” (K8)

Uzaktan çalışma sistemiyle beraber çalışanlar her ne kadar esnek çalışma koşullarına sahip olsalar da sosyalleşemediklerinden kaynaklı motivasyon düşüklüğünden bahsetmektedir. Bu da uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerindeki negatif etkilerinden biri olarak değerlendirilebilir. Buna yönelik K18 ve K11’in görüşleri şu şekildedir:

“Uzaktan çalışma ciddi anlamda sosyalliği azaltıyor. O yüzden sosyallik konusunda ciddi bir baltalama yaşadığımı hissediyorum. Evden çıkma konusunda sıkıntılara düştüğüm dönemler oluyor. İşten çıkışta dışarıda olsam ya bir kahve içeyim arkadaşlarımla döneyim diyebilirdim ama evden iş sonrası hazırlanıp dışarıya çıkma konusunda kendimi motive edemiyorum ve gün sonu plan genelde ya bana gelin ben de oturalım şeklinde oluyor...” (K11)

Uzaktan çalışma sistemi içerisinde sosyalleşmeye yönelik olarak sorulmuş “iş arkadaşlarıyla ilişkilerini nasıl yorumlarsın?” sorusuna istinaden çalışanlar “şirket içi sosyalleşme ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadıklarını” ifade etmektedir. Bu anlamda uzaktan çalışmanın sosyalleşmenin önünde bir engel oluşturması da motivasyon açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. K6’nın ifadeleri bunu destekler niteliktedir.

“Uzaktan çalışma sistemi insanın sosyalleşme ihtiyacını beslemiyor. Her ne kadar görüntülü görüşmeler vesaire yapılıyor olsa da hani o teması tam sağlamıyor”(K6)

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda uzaktan çalışma sisteminin “sosyal etkileşim eksikliği” yarattığı anlaşılmaktadır. Uzaktan çalışmanın kişiler arasında aynı sosyal ortamda bulunarak kurulan arkadaşlıklardan farklı olduğu, ancak yine de arkadaşlık kurulabildiği ifade edilmektedir. Uzaktan çalışma ortamlarında kurulan arkadaşlıklara da çalışanlar “sanal arkadaşlık” ismini vermektedir. Bu sanal arkadaşlıkların bazen samimiyet ve gerçeklikten çok uzak bir his yarattığı da vurgulanmaktadır. K5 ‘in ifadeleri bunu destekler niteliktedir.

“Uzaktan çalışırken burada kurduğum ilişkiler çok sanal. Bir şekilde görüşüyorum ama bu şirketten ayrılmış olsam iletişimim o kadar da sıkı fıkı devam etmeyecek gibi bir hissiyat yaratıyor. Çünkü arada kilometreler var ve bir cihaz var. Temas yok.” (K5)

Her ne kadar sosyalleşme noktasında eksiklikler var olsa da iş süreçleri içerisinde “açık iletişim ortamının olması” katılımcılar tarafından olumlu bir şekilde yorumlanmaktadır. Bu durum da çalışanların motivasyonları açısından önemli olarak görülmektedir. K9 bunun hakkında şu şekilde yorum yapmaktadır.

“Şirket içerisinde açık iletişimin olması benim baskı altında hissetmeden bu noktada kendimi de rahatsız hissettirebilmek için düşüncelerimi aktarabiliyor olmam beni evden çalışmak konusunda motive ediyor kesinlikle.” (K9)

Çalışanlar uzaktan çalışma sistemi içerisinde şirket içerisinde sosyalleşebilmeleri için işletmenin düzenli aralıklarla şirket etkinliği organize ettiğinden söz etmektedir. Bu organizasyonların da çalışanların birbirine yakınlaşması ve kuruma bağlılığını sağlamaya yönelik olarak çalışan motivasyonunu arttırmak için bir çaba olarak değerlendirildiği görülmektedir. K13’ün ifadeleri şirket etkinliklerinin organize edilmesinden motive olduklarını dile getirmektedir.

“Bizim şirket yılda 2 defa bütün şirket çalışanlarını topluyor. Etkinlik yapılıyor, toplantılar yapılıyor. Bu sayede aslında herkese yüz yüze tanışmış oluyorsun. Olması gereken bir şey ve motive edici.” (K13).

Çalışma ortamı ve imkânlar

Araştırmada “çalışma ortamının elverişliliği” sorusuna yönelik olan sorulara katılımcılar, şirket tarafından kendilerine uygun bir çalışma ortamı yaratabilmeleri için ekipman desteği sağlandığını ifade etmektedir. Şirketler ekipman desteğinin yanında çalışma ortamı yaratmak için ihtiyaç duydukları bütçeyi kendilerine sunmakta ve fatura desteği vermektedir. Katılımcılar şirketin çalışmaya uygun bir ortam yaratmada kendilerine sağlanan desteğin motivasyonlarını olumlu bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. K7 bunu şu şekilde açıklamaktadır.

“...Ekipmanların en kalitelisi ve ihtiyaçları en iyi şekilde giderecek şekilde sağlanıyor. Bu bence uzaktan çalışma için çok önemli bir nokta. Onun dışında mesela ekstra bir bütçe dahi verilebiliyor. İşte mobilya alabilmek, çalışma sandalyesi alabilmek için bu hani hem uzaktan çalışmayı rahatlatıyor hem de motivasyonu arttırıyor diye düşünüyorum” (K7).

Katılımcıların uzaktan çalışmanın kariyer gelişimine etkisi ile ilgili soruya verdikleri yanıtlardan bu çalışma sistemi içerisinde “kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgili eğitim ve faaliyetlere katılabilme imkânı” bulduklarını bu durumun da çalışma motivasyonunu olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. K5 ifadeleri ile bu durumu açıklamaktadır.

“Ben sabah burada erken kalkıp kendim için ayrı bir şekilde kendime zaman ayırarak geçebiliyorum. Ne oluyor? Sabah kalkıyorum meditasyon yapıyorum. Sabah kalkıyorum kitap okuyorum gibi bir zaman kendim için zaman ayırabiliyorum yani bundan dolayı açıkçası bu durum beni mutlu ediyor.” (K5)

İş ve aile yaşamı dengesi

Katılımcılara yöneltilen “Uzaktan çalışma sistemi içerisinde ev ve iş hayatınız arasındaki dengeyi sağlayabiliyor musunuz?” sorusuna istinaden katılımcılar iş disiplini sağlama konusunda güçlük yaşadıklarını dile getirmektedir. 20 katılımcı arasından 12 katılımcı, evde aile bireyleriyle yaşadığı için dikkat dağıtıcı unsurların olması, zaman yönetiminde zorluk yaşanması gibi iş disiplini sağlamasını engelleyici etkenlere maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Buna yönelik K9 iş ve aile yaşamı arasındaki denge konusunda şu ifadeleri kullanmaktadır.

“Benim için evden çalışma noktasında en önemli olan şey odanın toplu olması. Yani ev dağınıksa ben o gün ne uyana biliyorum ne odaklanabiliyorum bilgisayar başında o böyle etrafında bir dağ varmış hissi yaratıyor” (K9)

İş ve aile yaşamı dengesinin sağlanması konusunda katılımcıların “bireysel farkındalık düzeylerinin” de dengenin sağlanmasında önemli olduğu, bu farkındalığa sahip çalışanların süreci yönetebildikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışmaya başlayan çalışanların başlangıçta odaklanmakta zorluk yaşadıkları, bu süreci zaman içerisinde yönetme becerisi kazandıkları da ifade edilmektedir. K1’in ifadeleri bunu destekler niteliktedir.

“Ben ilk zamanlar gerçekten odaklanamıyordum. Evden çalıştığım için hani sanki böyle bir, ya evdeyim, öyle oturuyorum, gibi hissiyatı veriyordu. Ama onu nasıl çözdüm. Biraz erken kalkıp saçımı yaptım, kremimi sürdüm, kalktım, giyindim oturdum bilgisayarın başına, sanki ben işe gelmiş psikolojisini kendime uyarlamaya çalıştım...” (K1)

Katılımcılara yöneltilen “Ofis ortamında çalışmaya dönmek ister misiniz?” sorusunda katılımcıların yarısından fazlası “kesin ve net olarak dönmek istemediklerini” belirtmişlerdir. Eğer tam olarak uzaktan çalışma imkânı yoksa bile “hibrit bir çalışma sistemini” istediklerini ifade etmektedirler. K6'nın ifadeleri bu durumu açıklamaktadır.

“Ben yine uzaktan çalışma ya da hibrit çalışma sunan bir işi tercih ederdim. Arada işte çıkmak farklı insanlar görmek, hani bir giyinmek, evden uzaklaşmak için olabilir ama genel olarak ben uzaktan çalışma sistemini seviyorum.” (K6)

Uzaktan çalışma sistemi içerisinde iş ve aile yaşamı dengesinin sağlanmadığı durumlarda çalışanların motivasyonun olumsuz etkilendiği görülmektedir. Buna bağlı olarak katılımcılar çocuklarının okulu, evdeki işletin yetişmemesi gibi durumlar içerisinde olumsuz hisler beslediklerine de değinmiştir. İş ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanmadığı durumlarda motivasyon düşüklüğünü K7 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Yani çocuğumun yaşı ve okulu itibarıyla biraz zorlanıyorum. Çünkü çok fazla hastalanıyor. Dolayısıyla çocuklar fazla evde vakit geçirdikçe benim işe odaklanmam ister istemez zorlaşıyor, odağım azalıyor. Bazen kesinlikle bu dengeyi kurmakta zorlandığım doğru.

Çok değişken bir şey olduğu için düzen sağlayamadığım noktalarda demotive olabiliyorum tabii.” (K7)

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüzde özellikle pandemi dönemiyle beraber yaygınlaşan uzaktan çalışma sistemi hem kamu hem de özel sektör tarafından kullanılmaktadır (Yiğit, 2021; Kara, 2020; Bilginoğlu, 2021). Uzaktan çalışma sisteminin çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda uzaktan çalışma sisteminin çalışanların motivasyonu üzerinde genel anlamda olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Motivasyonun hissedilmesinde en önemli faktörün ise esnek çalışma koşulları olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma; esnek çalışma saatlerinin uygulaması, bağımsız çalışma ortamı, ulaşım sorunun ortadan kalkması gibi noktalarda çalışanların refahını sağlamaktadır. Öztürkoğlu, (2013:121) da uzaktan çalışma modelinin esnek üretime olanak tanınması ihtiyaç duyulduğu anda artan iş talepleri, uzaktan çalışma sisteminin sağladığı esnek çalışma ile sağlanabildiğini ifade etmektedir. Çalışmanın uzaktan yürütülmesi, çalışanın yolda geçirdiği zamanı bu çalışma sistemi içerisinde kendine veya ailesine daha fazla zaman ayırabildiği sonucuna varılmıştır. Çalışanlar açısından ulaşım, giyinme gibi maliyetlerin azalması, zaman tasarrufu yapılması, bağımsız ve esnek çalışma ortamının olması stresin de azalmasına ve aileye karşı vakit ayırabilme olanağı tanımaktadır (Tokol, 2003).

Araştırma içerisinde uzaktan çalışma sistemini benimseyen şirketlerin çalışanlarına alt yapı ve ekipman desteği, ergonomik çalışma ortam oluşturmaları için bütçe ayırma gibi destekte buldukları sonucuna varılmıştır. Bu destekler bağlamında işverenler tarafından sağlanan dışsal motivasyon faktörleri, çalışanların memnuniyetlerini doğrudan etkilediği görülmektedir (Dündar vd., 2007: 108).

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde yaş aralığının 25-40 arasında olduğu, bu anlamda Y kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağının (2000-2010) uzaktan çalışma modeli içerisinde aktif bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Değişimlere açık ve yeniliğe adapte olma konusunda yüksek potansiyelli olan bu kuşak çalışanları uzaktan çalışma sistemine de kolay bir şekilde adapte olmuştur (Alay, 2021: 87-88). Bu özelliklere bağlı olarak uzaktan çalışma sistemi içerisinde aktif bir şekilde çalışan katılımcıların mevcut düzen içerisinde gelişen değişimlere uyum sağlama konusunda zorlanmamaktadırlar. Farklı kuşaktaki kişilerin içsel ve dışsal motivasyonlarında benzer süreçler gelişerek ihtiyaçlarının karşılanması noktasında benzer bir tatmin duygusu yaşanmaktadır (Heyns & Kerr, 2018: 8).

Uzaktan çalışma sistemi içerisinde çalışanlar her ne kadar rahat ve esnek bir çalışmaya sahip olsalar da sosyalleşmenin minimum düzeyde olmasından dolayı motivasyon kaybı yaşadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada örgütlerde sosyalleşme Gordon (1993)'e göre örgütsel bağlılığın pekişmesine, çalışanların örgüt kimliği ve kültürünü öğrenmede etkin bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak örgütte yaşanabilecek sosyal etkileşim eksikliği beraberinde örgütsel bağlılık ve pekişmede de eksiklikler meydana getirebilmektedir. Aksi takdirde çalışan örgütün birer üyesi olarak hissedemeyebilmektedir. Sosyalleşme çalışma motivasyonu açısından Toarmina (1994: 143) tarafından dört alt boyutta incelenmiş olup bu alt boyutlardan çalışma arkadaşlarının desteği boyutu, çalışma motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Şirket tarafından yapılan organizasyonlar örgütsel sosyalleşmeyi de sağlayacağından çalışanın daha motive bir şekilde çalışmasını desteklemektedir.

Uzaktan çalışma sistemiyle beraber dijital kanallar aktif bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Dijitalleşmenin artmasıyla beraber uzaktan çalışma sisteminde

dijital ürünlerin kullanımı bireyler üzerinde çok yönlü bir etkiye sahiptir (Sarıbay, 2023: 223). Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde şirketlerin sağlamış olduğu ekipman ve alt yapı destekleri iş süreçlerindeki iletişim ihtiyacını da tamamladığı görülmektedir. Bununla beraber iş süreçlerinde örgüt çalışanları birbirlerine ulaşmada zorluk yaşamamakta online kanalları aktif bir şekilde kullanarak birbirlerinden destek sağlayabildikleri görülmektedir. Bununla beraber çevrimiçi iletişim kanalları ve iş süreçlerin yürütüldüğü çevrimiçi araçlar sayesinde açık iletişim ortamının sağlanması şirket içi geribildirim süreçlerini de etkilemektedir. Uzaktan çalışma sistemindeki geribildirim süreçleri bireysel, iş süreçleri ve şirket geribildirimleri olmak üzere farklı kategorilerden oluşmaktadır. Motivasyonel açıdan incelendiğinde geribildirim verilmiş şekli/üslubuna bağlı olarak motivasyon düzeylerinde değişim olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada çalışanların geribildirim sistemine karşı bireysel farkındalıkları olduğu da görülmektedir (Bishop vd. 2004). Buna bağlı olarak yapılan araştırma perspektifinde çalışanların bireysel farkındalıkları sayesinde geribildirim sistemi üzerindeki farkındalıklarını mantıklı bir şekilde algılayarak kariyer gelişimleri için kullanılmaktadırlar. Olumsuz bir geribildirim veya iş sürecinde bir aksaklık yaşandığında duyguyu yaşama konusunda uzaktan çalışma sistemi çalışanlara ihtiyaç duyulan alanı yaratarak olumlu bir içsel motivasyona neden olduğu da ifade edilebilir. Rupietta ve Beckmann (2017)'in yapmış olduğu araştırmalarda uzaktan çalışma sisteminin çalışanların içsel motivasyonlarını arttırdığını ortaya koymaktadır. Bulgular doğrultusunda artan motivasyonun çalışanlar üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip oldukları görülmektedir (O'Corroll, 2021: 17). Uzaktan çalışma sistemi her ne kadar aile ve çocuğa zaman ayırmada olumlu bir motivasyon geliştirse de iş ve aile yaşamı dengesinin sağlanması konusunda olumsuz bir etkide de bulunabilmektedir. Çalışanların ifadeleri doğrultusunda değerlendirildiğinde ev içerisinde dikkat dağıtıcı unsurların olması konfor alanı içinde olmak, evde ilgilenilmesi gereken çocuk gibi bir aile üyesinin olması gibi

çeşitli durumlar iş disiplininin sağlanmasında güçlük yaratmaktadır. İş ve aile yaşamı dengesinin sağlanması çalışma motivasyonu açısından da çalışanın desteklenmesi ile daha verimli bir çalışma ortaya çıkacağı anlaşılmaktadır.

Diğer yandan uzaktan çalışma sistemi içerisinde yer çalışanlar çalışma düzeninde değişiklik olması ve ofise gitmek durumunda kalmaları gerektiği koşullar söz konusu olduğunda ofise dönmeyi istemedikleri sonucuna varılmıştır. Çalışanlar uzaktan çalışabilecekleri farklı bir iş arayışı içine girerek bu sistemi devam ettirmek istemektedir. Bunun yanında sosyalleşme ihtiyaçlarından kaynaklı hibrit sistem talebi olmakta olup haftanın 5 günü işe gitmeyi kabul etmemektedirler. Uzaktan çalışma biçimi alışlageldik geleneksel çalışma kalıplarının dışında yeni bir çalışma biçimi oluşturmaktadır. Uzaktan çalışma sistemi içerisinde olan pek çok şirket ve çalışan, içerisinde buldukları çalışma modeline uyum sağlamak amacıyla alışkanlıklarında değişimler olmaktadır (Tuğay & Dokur, 2020: 84). Böylelikle çalışma hayatında yeni normaller oluşmakta ve çalışma sistemi evrimleşmeye başlamaktadır (Arslan, 2018: 158-159). Günümüzde ise bu süreç dijitalleşme ile devam ederek yeni dijital bir çalışma sistemini oluşturmuştur. Bilgi teknolojilerinde yaşanan yükseliş beraberinde post endüstriyel bir sürece eşlik ederek ekonomik, toplumsal ve çalışma yaşamını dönüştürmüştür

Sonuç olarak, uzaktan çalışma sisteminin esnek çalışma saatleri ve koşulları nedeni ile çalışanlar açısından motivasyonu olumlu etkileyen çok sayıda özelliğinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan çalışanların iş ve aile yaşamı dengesini olumsuz yönde etkilediği bu anlamda da çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte uzaktan çalışma sisteminin çalışanların sosyalleşebilmesi açısından her ne kadar iletişim kanallarını aktif bir biçimde kullanıyor olsalar da aynı ortamda yüz yüze iletişim kurulmadığı için çalışan motivasyonunu da olumsuz etkilediği görülmektedir.

Bu çalışmadan hareketle uzaktan çalışma sistemi ve çalışan motivasyonu ile ilgili gelecek çalışmalarda çalışanların bireysel özelliklerinin detaylı olarak incelenmesinin literatüre farklı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çıkar Çatışması Bildirimi:

Yazarlar arasında makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatılması bulunmamaktadır.

Destek/Finansman Bilgileri:

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamışlardır.

Etik Kurul Kararı:

Bu araştırma için etik kurul kararına ihtiyaç yoktur.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22):389-408.
- Akar, İ.& Meçik, O. (2021). "Çalışma Yaşamında Yenilikler: Pandemi ile Dijitalleşme Deneyimi." *Journal of Life Economics*. 8(4): 403-411.
- Akbaba, S. (2006). "Eğitimde Motivasyon." *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13): 343-361.
- Aksoy, B. (2012). "Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri." *Ege Academic Review*, 12(3).

- Alay, B. (2021). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Alkan Meşhur, H. F. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. Akademik Bilişim, 7(09): 265-272.
- Alkan-Meşhur, H. F. (2016). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1): 1-24.
- Alp, M. (2011). Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma). Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, İstanbul: Beta Yayınları.
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26): 291-301.
- Au, W. (2007). High-Stakes Testing and Curricular Control: A Qualitative Metasynthesis. Educational Researcher, 36(5): 258-267.
- Arslan, G.T. (2018). Çalışmanın Evrimi: Sanayi Toplumundan Sanayi Ötesi Topluma Geçiş, Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (1), 145-162.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2): 368-388.
- Baltaş, A. (2002). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1): 23-28.
- Biber, Ö., & Karatepe, S. G. (2023). Covid-19 Pandemisi ile Birlikte Uzaktan Çalışma Modelinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarının Değerlendirilmesi. Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi, 3(1): 41-47.
- Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları. Çalışma ve Toplum Dergisi, 2(69): 1099-1146. <https://doi.org/10.54752/ct.1155105>
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... & Devins, G. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. Clinical Psychology: Science and Practice, 11(3): 230- 241.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, JW, Clark, VLP, Gutmann, ML ve Hanson, WE (2003). Gelişmiş Karışık. Sosyal ve Davranışsal Araştırmalarda Karma Yöntemlerin El Kitabı, 209 .
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (1): 52-66.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4): 227-268.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Eelfdetermination Perspective. Educational Psychologist, 26(3-4): 325-346.

- Dündar, S. Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 , 107.
- Erel, G. Ö. ve Yalçın, M., (2014), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. AJIT-E: Academic Journal of Information Technology, 11(42): 170-179.
- Fındıkçı, İ. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları,
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331–362.
- Grant, A. M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. Journal of applied psychology, 93(1): 108.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On The Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). Motivation and Emotion, 24, 175-213.
- Gordon, J. R. (1993), A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 4th Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. Ectj, 30(4): 233-252.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational Differences in Workplace Motivation. SA Journal of Human Resource Management, 16(1): 1-10.
- Kandemir, M. (2011). İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma. İstanbul: Legal Yayıncılık.

- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5): 269-282.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 68-86.
- Kaya, M., & Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(58).
- Kenar, M. (2023). Uzaktan Çalışma Sisteminde Liderlik Uygulamaları: Bilişim Sektörü Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Kılıç, G. (2020). Uzaktan Çalışmanın Bir Türü Olarak Tele Çalışma ve Evden Çalışmadan Farkı. *Terazi Hukuk Dergisi*, 15(164), 805-819.
- Koçak, O. & Kavi, E. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koyuncu, A. G. (2008). Enformel Sektörde Kadın Emegi. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Moore, K. D. (2001). *Classroom Teaching Skills*. Boston: Mc Graw Hill.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance Of Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mutlu, E. (2017). İletişim Sözlüğü, 1. Baskı, Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Nilles, J.M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*. 23 (10). 1142-1147.
- O'Carroll, A. (2021). An Examination Of The Effect of Remote Working On The Motivation And Wellbeing Of Staff From Third Level Institutions In Ireland, Doctoral dissertation, National College of Ireland, Dublin.

- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space And Time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Özçelik, Z. (2021). Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 221-240
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2019). *Qualitative Research: Bridging The Conceptual, Theoretical And Methodological*. USA: Sage Publications.
- Rupietta, K. & Beckmann, M., (2017). Working From Home. *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 25-55.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory And The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Deveelopment And Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definations And New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sarıbay, B. (2023). Uzaktan Çalışma Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Sosyoloji Dergisi*, 46, 221-241.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact Of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Şakar, M., & Şahin, D. E. (2021). Esnek Çalışma Modellerinden Uzaktan Çalışma ve Uzaktan Çalışanların Sigortalılığı. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 11(2), 249-267.

- Toarmina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir Mi?. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 5(1).
- Tuğay, O., & Dokur, Ö. Ü. Ş. (2020). Koronavirüs (Kovid-19) Salgınının Muhasebe Meslek Mensuplarının Çalışma Alışkanlıkları Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 8(105), 75-86.
- Tuna, A. A., & Türkmenadağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Uygur, A. & Göral, R. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Vallerand, R. J.; Pelletier, L. G.; Blais, M. R.; Briere, N. M.; Senecal, C.; Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003–1017.
- Vallerand, RJ ve Blssonnette, R. (1992). Davranışın Yordayıcıları Olarak İçsel, Dışsal ve Motivasyonsuz Tarzlar: Prospektif Bir Çalışma. *Kişilik Dergisi*, 60 (3), 599-620.
- Yangın D. D. (2016). 6715 Sayılı Yasa'nın Uzaktan Çalışmaya İlişkin Hükümleri ve Değerlendirilmesi. *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 36, 148-171.
- Yangın, D. D., Baycık, G., Yay, O., Doğan, S. (2021). COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespit ve Öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3(70), 1683-1728.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.

Yılmaz, T., & Aktaş, F. (2018). Yeni Nesil İstihdam ve Geleceği. *Akademia Sosyal Bilimler Dergisi*47-60.

Yiğit, B. (2021). Pandemi Döneminde Uzaktan ve Evden Çalışma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 313-319.

EXTENDED ABSTRACT

Digital and technological developments bring with them different working systems. Among these, the remote working system is among the popular working systems of today. Over time, it has been handled under various titles such as teleworking, home working and remote working. Remote working, which emerged as an alternative system to the traditional working system, has come to the fore as project-based or part-time working systems (Ersiz & Özmen, 2020: 174). However, with the rapid development of technology and the pandemic effect, the remote working system has become widespread. Especially the approach of working from home that was mandatory during the pandemic and it continues to be applied after the pandemic thanks to various factors. With the spread of the remote working system, there have been changes in the dynamics within the working system. In this context, positive and negative factors have developed for employers and employees, and these have determining effects on work motivation. Employee motivation consists of two dimensions: intrinsic and extrinsic (Mottaz, 1985). Intrinsic motivation is an indirect motivation, such as self-gratification and self-indulgence. Extrinsic motivation is a direct motivation. Factors such as reward, punishment and promotion provided by the employer affect extrinsic motivation. In this study, the concepts of teleworking and motivation are discussed. It also seeks answers to questions about how it affects employees.

Qualitative research method was used to investigate the effect of telecommuting on employee motivation. Twenty people were interviewed with semi-structured interview technique. The population of the research consists of people working in the remote working system. The research sample is 20 people in total, 9 women and 11 men. People between the ages of 25 and 40 were interviewed. The sectors of the employees are mostly IT sector, lostik, bank etc. fields. In this context, purposive sampling was used. Thus, it was aimed to reach rich data by conducting an in-depth research. Nineteen of the interviews were conducted through the Microsoft Teams program and one was face-to-face. The interviews lasted between 30 minutes and 1 hour and 20

minutes on average and the data were obtained through thematic analysis method. The data obtained were grouped into themes and codes, and the triangulation method was applied to make the research valid and reliable. With this method, two researchers coded the data separately and then a third researcher compared the codes and put forward the final codes. All these data were evaluated within the framework of consistency and verifiability criteria.

The study evaluates to what extent and which factors affect the motivation levels of the employees in the telecommuting system. In this context, 11 questions were asked to the participants with semi-structured qualitative interview technique and employees transparently expressed their level of motivation. When the answers to the questions were analyzed, the most emphasized elements of the participants were evaluated by dividing them into themes and codes. The most emphasized codes were grouped and 4 codes came to the fore; "Remote working and flexible working conditions; communication and socialization at work; working environment and opportunities; work and family life balance".

When we examine the results of the study, it is seen that the remote working system is used by the public and private sectors (Bilginoğlu, 2021). This study aims to describe how teleworking affects employee motivation. The study shows that teleworking has a mostly positive effect on employees. Having flexible working conditions comes to the fore in the development of positive motivation. In this context, it also affects factors such as flexible working hours, an independent working environment, and no transportation problems. Thus, by realizing a flexible production, the person can also obtain more work output by using the time intervals in which he/she is productive (Öztürkoğlu, 2013: 121). Creating an ergonomic working environment for employees is among the other details that affect work motivation. For this, among the points that draw attention in the study are the infrastructure supports provided by the companies. The remote working system is sustainable with the active use of digital channels. Therefore, the increasing progress of digitalization increases the spread of this working system and its impact on individuals (Sarıbay, 2023: 223). The organization provides the infrastructure and internet support needed in this context to its employees. This ensures that business processes are not interrupted and internal communication is continuous. In this context, it is seen that the employee who continues his/her job without being exposed to any difficulties is at a sufficient level in terms of motivation.

In addition to positive results, there are also factors that negatively affect work motivation. The most prominent among these is the issue of sociability and socialization. Employees state that they cannot interact with their colleagues at

a sufficient level in social terms in the remote working system. That causes to loss of motivation.

Socialization is used as a tool in reinforcing organizational commitment and reinforces organizational commitment (Gordon, 1993). Therefore, lack of socialization within the organization may cause deficiencies in organizational commitment. When the communication in the telecommuting system is examined in the study, it is seen that the communication in the business processes within the organization is actively carried out using online communication channels throughout the process. The fact that communication is not interrupted in the context of work is interpreted as a positive motivation. When we look at the feedback systems provided in the organization, it is seen that they are divided into individual, business processes and company feedback. Here, it is seen that the factor affecting motivation is the way feedback is given, that is, the style. At this point, motivation is variable.

Remote working system shows a positive development in terms of motivation with flexible working conditions. However, there may be a negative tendency in motivation due to lack of social interaction, work-family balance and socialization.