



# Covid-19 Salgını Sürecinde ve Sonrasında Evden ve İşten Çalışma Uygulamalarının İşletme Etiği Açısından Değerlendirilmesi: Bursa Örneği

*Examining Remote and on-site Work Practices During and After the COVID-19 Pandemic from a Business Ethics Perspective: A Case Study of Bursa*

Kerim KARADAL<sup>1</sup> İlhan ALYAY<sup>2</sup>

## ÖZ

Covid-19 salgınıyla birlikte evden çalışma uygulamaları hız kazanmış; bu durum, yürürlüğe giren Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile hukuken de tanınmıştır. Bu araştırmanın amacı, pandemi döneminde aniden ve sonrasında farklı çalışma modellerine tabi olan çalışanların çalışma koşullarını etik açıdan nasıl değerlendirdiklerini incelemek; özellikle evden çalışma imkânına sahip olanlar ile bu imkânına sahip olmayanlar arasında adalet, eşitlik, iş yükü, kurumsal sorumluluk, iş-yaşam dengesi bağlamında ortaya çıkan etik algı farklılıklarını analiz etmektir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla karşılaştırmalı durum çalışması deseniyle yürütülmüştür. Saha çalışması için otomotiv yan sanayi olarak faaliyet gösteren çok uluslu bir firmanın Bursa ilindeki beş farklı lokasyonunda 11 evden çalışmış ve 11 hiç evden çalışmamış, 22 ofis çalışanıyla mülakat gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile kurum içi uzaktan çalışma protokolleri doküman analizi kapsamında incelenmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların uzaktan çalışma uygulamalarını etik açıdan farklı biçimlerde değerlendirdiğini göstermektedir. Evden çalışan katılımcılar, kariyer gelişimi, görünürlük ve örgütsel bağlar açısından dezavantaj algısı taşıırken; iş yerinden çalışan katılımcılar, sahadaki rollerini örgütsel gereklilik çerçevesinde değerlendirmiştir. Her iki grup da karar alma süreçlerinde çalışan rızasının önemini vurgulamış ve uzun vadede hibrit çalışma modeline daha olumlu yaklaşmıştır. Araştırma, uzaktan ve yerinde çalışma uygulamalarının etik boyutunu çok yönlü biçimde ele alarak alan yazına ve kurumsal uygulamalara katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, İş Etiği, Covid-19, Evden Çalışma, Yerinde Çalışma

## ABSTRACT

During the Covid-19 pandemic, remote work practices gained momentum and legally recognized by the with the implementation of the "Remote Work Regulation." This research aims to examine how employees effected to different working models during and after the Covid-19 pandemic analyze their working conditions from an ethical perspective, with particular emphasis on analyzing differences in ethical perceptions related to justice, equality, workload, orgazinational responsibility and work-life balance between those who had opportunity to access remote work practices and those who did not. The study was pursued within a qualitative research framework using a comparative case study design through semi-structured interviwes. For the field study, interviews were conducted with 22 white collar office employees—11 who had worked remotely and 11 who had never worked remotely— across 5 different locations in Bursa of a multinational company active in the automative suply industry. Inaddition, the Remote Working Regulation and the company's internal remote working protocols were examined within the scope of document analysis. The derived data were analyzed using thematic analysis. The findings suggest that employees assess remote working practices differently from an ethical persective. Participants working remotely identified disadvantages in terms of career devolopment, visibility and organizational ties, whereas on-site employees evaluated their roles within the framework of organizational necessity. Both groups prioritized the importance of employee consent in decion-making processes and experssed a more conducive attitude toward hybrid working models in the long term. By adresing the ethical dimension of remote working and on-site practices from a multidimensional perspective, this study contributes to the literature and to organizational practices.

**Keywords:** Ethics, Business Ethics, Covid-19, Working from Home, Working on-site

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Bursa Uludağ Üniversitesi, [kerimkaradal@gmail.com](mailto:kerimkaradal@gmail.com), ORCID: 0000-0002-3891-8429

<sup>2</sup> Bursa Uludağ Üniversitesi, [ilhanalyay@gmail.com](mailto:ilhanalyay@gmail.com), ORCID: 0000-0002-3891-8429

## GİRİŞ

Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) salgını, kurumların ve çalışanların beklentilerini, iletişim biçimlerini ve çalışma düzenlerini kısa süre içinde köklü biçimde dönüştürmüştür. Hızlı bir değişime yol açan Covid-19'un küresel ekonomi üzerindeki etkisinin 1930'ların Büyük Buhranı'na benzer olduğu değerlendirilmektedir (Euronews, 2025). Dünya Bankası, salgın döneminin küresel ekonominin daralması sonucu II. Dünya Savaşı'nın sonundan bu yana en derin ekonomik durgunluğu yaşadığını değerlendirmektedir (PwC, 2025).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün geliştirdiği risk değerlendirme metoduyla, toplu alanlardaki her bir birey hesaba katılarak sağlık güvenliğini ölçmek amacıyla enfekte olma riski belirlenmektedir. Bu doğrultuda, ofisler Covid-19 ile enfekte olunabilir en riskli ilk üç yer arasında yer almıştır (Vyas & Butakhieo, 2020). Dolayısıyla ofislerdeki risk yüksek olduğundan, işverenler işte sosyal mesafeyi korumak için evden çalışmayı zorunlu olarak uygulamışlardır (Vyas & Butakhieo, 2020). Bu çerçevede, Amerika'da Şubat 2021'de tamamlanan araştırmaya göre eğitilmiş (lisans derecesi veya üzeri) evden çalışanların oranı 2020 Şubat ayında %8,5 iken, Covid-19 salgınıyla evden çalışma oranı öncesine göre 4 kat artmıştır (Bick, vd., 2021). Bağımsız araştırma şirketi AGS Global tarafından iş insanlarının katılımıyla yapılan "İş Dünyası 2025'ten Beklentiler" araştırmasına göre araştırmaya katılan işgörenlerin %42,2'sinin ofisten çalışmayı tercih etmediği görülmüştür, buna rağmen aynı araştırmanın katılımcısı olan karar verici pozisyonundaki iş yeri sahipleri ve C seviye iş insanları çalışanlarına %46 oranında hibrit çalışmayı önereceklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte, işletmeler tamamen evden çalışma düşüncesine %6,8 oranında olumlu bakarken işgörenler ise %17,6 ile neredeyse 3 katı seviyede sahiplenmiş durumdadırlar (hrdergi, 2025).

Böyle bir dönem içinde alındığı için makul görülen, hızlı evden çalışma kararlarının, etik kavramını da göz önünde bulundurarak uygulanması gerekmektedir. İşgöreni bir bütün olarak ve yenilenen dijital uzaktan çalışma alanında gelişmesini dikkate alan etik bir çerçeveye olan ihtiyacı açıkça ele alan literatürün eksikliği göz önüne alındığında, bu makale dijital bağlamda erdemler üzerine mevcut literatüre bakmakta ve katkı sağlamaktadır (Rocchi ve Bernacchio, 2022).

Pandemi koşullarında geliştirilen çalışma modelleri, yalnızca verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından değil, aynı zamanda etik meşruiyet bakımından da değerlendirilmelidir. Çalışanlar arasında farklı uygulamaların benimsenmesi, özellikle dağıtımsal ve prosedürel adalet bağlamında yeni tartışmalar doğurmuştur. Bu nedenle mevcut araştırma, işletme etiği literatüründeki adalet merkezli yaklaşımları esas alarak, uzaktan ve yerinde çalışma deneyimlerinin çalışan algıları üzerindeki etkisini incelemektedir.

Bu araştırma; politika yapıcılara, işverenlere ve sendikalara, Covid-19 gibi bir krize karşı var olan süreçlere, iş yerlerine ve çalışanlara evden çalışma ile iş yerinden çalışma kıyasını, eşit ve adil bir şekilde uygulanabilmesine dair fikir vermesi açısından katkı sağlayacaktır. Etik, sürdürülebilir ve robotize olmamak için kültürden uzaklaşmayan bir evden çalışma modeli sunulabileceği konusunda ileri akademik araştırmalara taban hazırlayacağı öngörülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, COVID-19 pandemi döneminde ve sonrasında evden çalışma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etik algı ve adalet değerlendirmelerine etkisini incelemektir. Çalışmada, uzaktan çalışma imkânına sahip olan çalışanlar ile bu imkândan yararlanamayan çalışanların deneyimleri karşılaştırılarak, çalışma düzenine ilişkin farklılıkların algısal sonuçları analiz edilmektedir. Bu amaç doğrultusunda üç alt nitel araştırma sorusu geliştirilmiştir: (i) Evden çalışanlar için çıkarılmış olan uzaktan çalışma yönetmeliğinde yer alan maddeler iş hayatında pratiğe geçmiş midir? Uygulanmadığı durumlarda çalışanların etik algısı nasıl etkilenmiştir? (ii) Evden çalışma imkanından yararlanamayan çalışanlar ve eve mecburi gönderilen çalışanlar, pandemi koşullarında ya da sonrasında kendilerine yönelik bir adaletsizlik veya etik dışılık algısı geliştirmiş midir? (iii) Her iki

çalışan grubunun iş yükü, terfi beklentileri, görünürlük, sosyal ilişkiler ve güven duygusu bağlamında yaşadığı farklılıklar, etik değerlendirmelerini nasıl şekillendirmiştir?

Türkiye’de otomotiv yan sanayi sektörü, üretim ve ofis temelli iş süreçlerini aynı kurumsal yapı içerisinde barındırması nedeniyle uzaktan çalışma uygulamalarının etik boyutunu incelemek açısından özgün ve elverişli bir araştırma alanı sunmaktadır. Araştırmanın Bursa ilinde gerçekleştirilmiş olması ise ilin Türkiye otomotiv sanayisindeki stratejik konumuyla ilişkilidir. Bursa, otomotiv üretimi ve yan sanayi faaliyetlerinin yoğunlaştığı başlıca sanayi merkezlerinden biri olarak sektörel çeşitlilik ve kurumsal ölçek bakımından temsil gücü yüksek bir bağlam sunmaktadır.

Bu araştırma, Türkiye’de Covid-19 salgını sürecine ve sonrasında değişen iş yapış şekillerinden etkilenmiş ve uzaktan çalışmayı bir seçenek olarak hızla uygulamaya başlamış bir işletmenin Bursa ilindeki beş farklı fabrikasında uygulanmıştır. Bu makalenin araştırmacılarının da araştırma yapılan kurumda biri evden çalışma yapmış diğeri evden çalışma yapmamış çalışanlar olarak etkilenen durumunda olmasına rağmen araştırmadaki tarafsızlığı etkilemeyecek ve bir kısıtlılık oluşturmayacak şekilde ele alınmıştır. Bu olası etkinin ortadan kaldırılması için veri toplama süreci yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla yürütülmüş, analiz aşamasında ise kodlama süreci açık biçimde tanımlanan kategoriler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, elde edilen bulguların tutarlılığı araştırmacılar arası değerlendirmeler yoluyla gözden geçirilmiş ve yorumlama sürecinde bireysel önyargıların etkisi minimize edilmeye çalışılmıştır. Bu sayede araştırmacıların konumundan kaynaklanabilecek etkilerin kontrol altına alınması hedeflenmiştir. Bu yönü ile araştırmacılar derinlemesine veri toplama avantajı elde etmişlerdir.

## 1. Literatür Taraması

### 1.1 Dünya’da ve Türkiye ‘de Covid-19 Pandemisine Genel Bakış ve İş Pratiklerine Etkisi:

Covid-19, yeni bir koronavirüs türünün yol açtığı bulaşıcı bir hastalık olarak tanımlanmaktadır. DSÖ, salgından korunmak için, fiziksel mesafe (en az 1 metre), maske kullanımı, odaları havalandırma, kalabalıktan kaçınma, temizlik ve dirseğe doğru öksürme gibi bazı basit önlemlerle güvende kalılabileceğini önermektedir (DSÖ, 2025). Covid-19 salgını sürecinde Türkiye, yüksek vaka sayılarıyla küresel ölçekte dikkat çeken ülkeler arasında yer almakla birlikte vaka artışlarının hız kazandığı dönemlerde kamu otoritelerini çeşitli kısıtlayıcı tedbirler almaya yöneltmiştir. Bu kapsamda uygulamaya konulan kısmi kapanma önlemleri, bireyler arası teması azaltarak salgının yayılımını kontrol altına almayı amaçlamıştır. Bu periyotta maske kullanımı, fiziksel mesafe ve hijyen kuralları gibi önleyici uygulamalar toplum genelinde yaygın biçimde benimsenmiştir. Küresel ölçekte değerlendirildiğinde ise salgının geniş çaplı etkisi; yüksek vaka ve ölüm sayıları ile aşılama faaliyetlerinin hız kazanmasıyla kendini göstermiştir (DSÖ, 2025).

Sonuç olarak, Covid-19 salgını sadece Türkiye’de değil dünya genelinde de iş yeri uygulamalarını ve iş organizasyonunu hızla yeniden şekillendirmiştir. Covid-19 kaynaklı gelişmelerle iş dünyasında da hızla gerçekleşen değişimler ve belirsizlikler çalışanlar için kendileri ve şirketlerinin geleceği adına endişe duymalarına sebep olmuştur. Covid-19 salgını, birçok kuruluşu önemli bir dönüşüm geçirmeye, iş süreçlerinin temel unsurlarını yeniden düşünmeye, değişen yönergeler ve yeni prosedürler ortamına bağlı kalarak operasyonları sürdürmek için teknolojiden yararlanmaya zorlamıştır (Dwivedi, vd., 2020). Covid-19 krizi, işletmelerin çevik bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ortaya çıkarmıştır, dijitalleşmenin ve uzaktan çalışmanın geniş ölçekte benimsenmesini katalize etmiş ve böylece organizasyonel kültürlerde ve yönetim modellerinde önemli değişiklikleri meydana getirmiştir. İlave olarak, operasyonlarda, manuel ve tekrar eden görevlerde hızlı bir düşüş, analitik ve teknik destek ihtiyacında artışla değişikliklerin daha da ileri gideceği değerlendirilmiştir (McKinsey, 2021). Otomasyon sistemleri kullanılarak işletilen operatif süreçlerin ve işgörene analitik ve teknik işlerin daha ağırlıklı gördürüldüğü bir çalışma sisteminde, işgörenlerin çalışma ortamından uzakta çalışma

olanaklarında da artışı meydana getirebileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın sunduğu imkânlar tüm çalışan grupları için eşit değildir. ABD verileri, işlerin yaklaşık %40'ının uzaktan yürütülebileceğini ortaya koyarken, düşük gelirli bireylerin bu çalışma modeline erişim olasılığının daha düşük olduğunu göstermektedir. Benzer farklılıklar ülkeler arasında da görülmekte; uzaktan çalışma potansiyeline sahip işlerin gelişmiş ekonomilerde daha yaygın olduğu belirtilmektedir (PwC, 2025).

Hızın önemli olduğu günümüzde, süratli ve etkili yerinden yönetim biçimlerini kurumsallaştırabilen şirketlerin rekabet avantajı kazanacakları değerlendirilmektedir (McKinsey, 2021). İşletmeler Covid-19 salgın döneminde ve sonrasında daha hızlı karar vermek için iletişim ağları ile karar verme mekanizmalarını öncesinden çok daha az veri ve kesinlik ile de olsa yeniden kurgulamaktadır. Zorunlu kapanmalar ve kısıtlanmış faaliyetlerin olduğu salgın döneminde iş dünyasında ayakta kalabilmenin en önemli yollarından birinin dijitalleşme olduğu görülmüştür. Böylece, dijitalleşmenin işletmelerin uzun ömürlü olabilmeleri için gerekliliği hakkında geçmiş dönemde şüpheler var ise de koronavirüs pandemi sürecinin onları da ikna ettiği değerlendirilmektedir (BDO, 2021).

Pandemi döneminde uzaktan çalışmanın artışı hızla dijitalleşmeyi daha gerekli hale getirmiştir. PwC Global'in yaptığı ankete katılan işverenlerin yarısı, daha iyi dijital araçlar ve daha fazla esneklik sağlayarak uzaktan çalışanların daha üretken olmasına yardımcı olmayı planladığı görülmektedir (PwC, 2025). İşgören tarafı da bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmak için hızla kendilerini geliştirmektedir. Çalışanların %40'ı salgın sırasında dijital becerilerini başarıyla geliştirmiştir ve %48'i geleneksel istihdamın gelecekte olmayacağına ve becerilerini buna ihtiyacı olanlara kısa vadede satacaklarına inanmaktadır (PwC, 2025). Dijital çabalara hız, üretkenlik ve sürdürülebilirlik için yeniden odaklanma pandeminin ilk günlerinde gündeme güçlü bir şekilde gelmiştir. Endüstri 4.0 önemi görülmüş ve çoğu şirketler pandemi öncesinden çok daha fazla çaba göstermeye başlamıştır. Çalışan nüfusun yüksek bir yüzdesinin artık uzaktan çalışmaya başlaması kaynaklı bant genişlikleri, dijitalleşme, uçtan uca değer zinciri dijitalleşmesi gibi teknolojiler önemli hale gelmiştir. Milyonlarca insan için, birçok şirket dijitalleşme için mücadele etmek zorunda kalsa da evden çalışmak mümkündür, çalışanlarca ve işverence memnuniyetle karşılanmaktadır ve üretkendir; ancak, kadınlar, azınlıklar ve düşük vasıflı işçiler için evden çalışma imkânı özellikle daha zorlayıcıdır (PwC, 2025).

Pandemi süreci ile hızla oluşan evden çalışma gibi yeni iş yapma pratiklerinin bazılarının pandemi sonrasında gözden geçirilmesi gerekmektedir. Evden çalışmanın azalsa da devam edeceği düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar, aylar sonra, yalnızca uzaktan çalışan bazı çalışanların kendilerini sosyal olarak izole, zihinsel ve fiziksel olarak tükenmiş hissettiklerini ortaya çıkarmıştır (CFO, 2020). Yeni bir kazanım olan evden çalışmanın bu yıkıcı yönlerinde iyileşme gerekliliği görülmektedir. Kurumsal düzeyde de benzer bir farkındalık gelişmiştir. PwC Global'in yaptığı bir araştırmaya göre, çalışmaya katılan şirketler yeni çalışma yöntemlerini benimsemektedir; %52'si uzaktan çalışmaya izin veren rolleri kalıcı bir seçenek haline getirmeyi planladıklarını ve %50'den fazlası uzaktan çalışma deneyimini iyileştirmeyi planladıklarını paylaşmaktadır (PwC, 2025). Bu eğilim, kurumların uzaktan çalışmayı sürdürme iradesi taşıdığını; ancak uygulamanın daha sürdürülebilir ve dengeli hale getirilmesi gerektiğini kabul ettiğini göstermektedir. Çalışma ortamı günümüzdeki gibi tamamen uzaktan veya geçmişteki gibi tamamen yerinde olmak yerine hibrit bir yapı ile devam edeceği ön görülmektedir (CFO, 2020).

Bu bağlamda Covid-19 pandemisinin etkisi, yalnızca sağlık temelli bir kriz olmaktan öte, işin örgütlenme biçimini, çalışanların iş-yaşam dengesi algısını ve psikolojik durumlarını yeniden şekillendiren yapısal bir dönüşüm olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamaları, iş süreçlerinin mekânsal bağımlılığını ortadan kaldırırken çalışan deneyimini esneklik ile sosyal izolasyon arasında ikili bir yapıya dönüştürmüştür.

## 1.2 Evden Çalışma:

Covid-19 salgını süresince bilgi teknolojilerinin örgütsel iş pratiklerinde kullanılmasıyla mümkün olabilecek bazı görev ve sorumlulukların iş dışında daha esnek bir çalışma biçimi ile icra edilebildiği görülmüştür. Evden çalışma, Covid-19 bulaş riskini en aza indirmeye çalışan bir alternatif olarak değerlendirilse de evden çalışma uzun yıllardır kısmi olarak var olmuştur.

Literatürde uzaktan çalışma farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Uzaktan çalışma, temel seviyede; evden çalışma (work at home, working from home, work from home) ve bölgesel çalışma (regional center) şeklinde olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanmıştır. Her iki örgütsel iş yapış şekillerinin evden çalışmanın başlatıldığı ilk birkaç senedeki amacı işe gidip gelme maliyetlerinin azaltılması olsa da zamanla özellikle evden çalışma iş pratiğiyle daha küçük işyerleri ile yeterlilik alınması, ısınma, ışıklandırma, mobilya, elektrik, araç ve gereç satın alımlarının azaltılması vb. masraflardan bertaraf edilmesi amaçlanmıştır (Kavi & Koçak, 2010).

Evden çalışma için işin icra edileceği ortamın faaliyetlerin problemsiz olarak yürütülebilir düzeye getirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, evden çalışma işverene olan kişi başına düşen istihdam maliyetlerini arttırabilir. Bu yükümlülüğün işveren tarafından karşılanmasına ilişkin esaslar 31419 sayılı Resmî Gazetede "Uzaktan Çalışma Yönetmeliği" ile düzenlenmiştir. Buna göre işgören ev ortamlarının işin gerekliliklerini kapsayacak seviyeye göre tasarlanmamış olmasından dolayı her bir evden çalışanın gerekli ısıtma, aydınlatma, internet bağlantısı vb. maliyetlere ilaveten ofis ihtiyaçlarının da evde sağlanması için gerekli mobilya ve alanın tahsis edilmesi gereklidir. Bu tarz bir dönüşümde olağan istihdam şekillerine göre işletmeye daha çok maliyet ve risk anlamına gelebilmektedir (Harrison, 2001).

Bir işin evden çalışma olarak kabul edilebilmesi için çalışanların bir iş yeri veya işverene bağlı olması ve düzenli bir şekilde evde çalışması gerekmektedir. Evden çalışma, evde çalışma kavramıyla karıştırılmamalıdır. Evde çalışma, işçinin iş görme borcunu iş yerinden bağımsız olarak evde yerine getirdiği çalışma biçimi olup Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) ait, ILO 177 No'lu Evde Çalışma Sözleşmesi (Home Work Convention, 1996) ve ILO 184 No'lu Tavsiye Kararı (Home Work Recommendation) kapsamında düzenlenmiştir.

Evden çalışanları olduğu gibi kısmi evden çalışan bir çalışma türü vardır ve buna uygun çalışanlara yarı zamanlı evden çalışanlar adı verilebilir. Yüz yüze toplantılar, fiziki iş gereklilikleri, araç-gereç alımı gibi nedenlerle nadiren iş yerine giden ve çalışma günlerinin çoğunu evden gerçekleştirenler ile haftada ya da ayda belirli gün ve haftalarda dönüşümlü olarak evden çalışanlar "yarı zamanlı evden çalışanlar" olarak sınıflandırılabilir (Kavi & Koçak, 2010). Bu iki çalışma türü için araştırmalar yapılmıştır. Türkiye'de 2020 sonunda tamamlanan 4020 katılımcı ile gerçekleştirilen anketteki katılımcıların %21'i tam zamanlı evden çalışmaya devam etmek isterken %32'si devam etmeyi istememekte, %47'si ise kısmen evden çalışmak istemektedir (Keser, 2021).

Akademik yazında evden çalışmanın artıları ve eksileri tartışılmaktadır. Evden çalışmanın avantajları, işe gidiş-geliş sürelerinin kısaltılması, ofis politikalarından kaçınılması, daha az ofis alanlarının kullanılması, artan motivasyon, iyileştirilmiş cinsiyet çeşitliliği (örneğin kadınlar ve kariyer), daha az devamsızlık, daha az işgören devri, daha sağlıklı iş gücü, daha yüksek yetenek elde tutma, iş tatmini ve üretkenlik olarak sıralanmaktadır (Vyas & Butakhieo, 2020). Evden çalışma ile ilgili akademiye bakıldığında, çalışanın özerklik seviyesinin fabrikadan veya ofisten eve doğru geçişle artacağı izlenimi vermektedir. Evden çalışan daha az yakından denetlenir ve bu nedenle çalışma saatleri ve çalışma düzeni seçiminde daha fazla esnekliğe sahip olunacağı söylenebilir (Shamir & Salomon, 1985). Türkiye bağlamında pandemi döneminde gerçekleştirilen araştırmalar, evden çalışmanın iş yerinde çalışmaya kıyasla iş-yaşam dengesinin desteklenmesi, çalışma zamanında esneklik, stres düzeyinin azalması,

ulaşım maliyetlerinin düşmesi ve bulaş riskinin sınırlandırılması gibi çeşitli avantajlar sağladığını ortaya koymaktadır (Akbaş & Türkmendağ, 2020).

Farklı bir açıdan COVID-19 ve çevresel etkilerle ilgili değerlendirildiğinde günlük işe gidip gelinmektense daha fazla evden çalışmasının Covid-19 salgını döneminde virüsün yayılma hızını düşürmekle birlikte, uzun vadede iş yerlerindeki enfeksiyon riskini azaltmakta ve fiziksel etkileşimi minimum seviyelere indirerek verimliliği artırmakta, böylece avantajlar sağlamaktadır. Çevreye olan duyarlılık penceresinden bakıldığında, çalışanların işe gidip gelmelerinin ortadan kaldırılması ile sera etkisi gazların salınımı azaltılması ulaşım imkânlarının en aza indirgenmesiyle desteklenebilir ve böylece iklim değişikliği riskini ortadan kaldırma noktasında yardımcı olunabilir (Silk, 2020).

Buna karşılık, evden çalışmanın dezavantajları arasında iş yaşam dengesinin net olmayan başlangıç ve bitiş saatleri kaynaklı fazla çalışmaya sebebiyet vermesi, amirler üzerinde üretkenliğin düşük görünüyor algısının oluşması, sosyal etkileşimin azalması, çalışma esnasında rahatsız edilmesi gibi olumsuzluklar sıralanmıştır (Vyas & Butakhieo, 2020). Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışmada katılımcılara evden çalışma sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar sorulduğunda, iş ortamındaki iletişim ve iş birliği fırsatlarını kaybetmek ve aile ile yaşarken çalışmada zorlanmak ve artan iş yükü ile başa çıkmak ilk sıralarda olan temel problemler olarak belirlenmiştir (Keser, 2021). Evden çalışmak, çoğu devlet yönetiminin öncelikli olarak çözmesi gereken, pandemiyle başa çıkma yöntemlerinden biri halini almıştır. Evden çalışma, pandemiyle mücadelede kamu otoriteleri tarafından başvuru alan temel araçlardan biri olmuştur. Ancak bu uygulamaların hayata geçirilmesi hem işverenler hem de çalışanlar açısından çeşitli sonuçlar doğurduğundan, politika ve uygulamaların ilgili tüm tarafların katılımı ve rızası gözetilerek şekillendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Vyas & Butakhieo, 2020).

### 1.3 Evden Çalışma ve Etik:

Aristoteles’in yaklaşımına göre insan, toplumsal bir varlık olarak varlığını ancak kolektif yaşam içinde anlamlandırabilmektedir. İlk varoluştan bu yana ortak yaşamdan doğan değerler insanlık için vazgeçilmez olmuştur, ancak yasalar her durumu kapsayamadığı için ahlak ve etik, kültürlerden beslenen ve bireylerin sosyal çevresine uyum sağlamasını gerektiren evrensel bir zorunluluk haline gelmiştir. Önemli düşünürlerin kayda değer çabalarına rağmen, hangi davranışların etik ve hangilerinin etik olmadığı konusunda bir fikir birliği olmadığı görülebilmektedir (Brickley, vd., 2002). Etik, köklerini en az 2500 sene öncelerine kadar izleyebilen bir felsefe dalıdır. Bunla birlikte etik sözcüğünün kökenine bakıldığında, Yunanca kökenli ve alışkanlık, örf, adet anlamına gelen “ethos-ethikos” kelimelerinden türediği görülmektedir (Ülgen & Mirze, 2004).

Etiğin temeli ahlak olduğundan ve etik tartışmalarının ahlak kavramına dayandığı kabul edildiğinden, etik tanımını anlayabilmek için ahlakın tanımlanması faydalı olacaktır. Ahlak, bireyin ya da toplumun eylemlerinin doğruluğunu ya da yanlışlığını, eylemde bulunanların iyi ya da kötü yanlarını ve bu eylemlerin yönelmiş olduğu hedeflerle ilişkili olarak insanlığın refahını oluşturan unsurların neler olduğunu araştıran ve bunları teşvik eden davranış ve kararları açıklayan kurallar, ilkeler, standartlar ve değerler bütündür. Temel anlamıyla etik, ahlak ilkelerine ilişkin felsefi çalışma olarak tanımlanabilir (Özgener, 2020). Etik kelimesinin Türk Dil Kurumu’ndaki tanımları isim olarak töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü; sıfat olarak ise ahlaki, ahlakla ilgili biçimde belirtilmiştir (Türk Dil Kurumu, 2025).

Bireyler için etik davranışı tanımlamadaki zorluklar, farklı, genellikle çatışan çıkarlara sahip büyük insan gruplarını kapsayan açık ve örtük bir dizi sözleşmeden oluşan şirket gibi kuruluşların etik kuralları ele alındığında sorun daha da az anlaşılır hale gelir (Brickley, vd., 2002). Bu bakış açısı ile işletmelerin etik konusundaki itibarları sadece işletmenin etik yaklaşımlarına değil aynı zamanda ve belki de daha çok işgörenlerin etik yaklaşımlarına dayalıdır. İş etiği, bireysel etikten ziyade

işletmelerdeki davranış, politika, amaç ve kararların ahlaki ve etik yönleri ile ilgilenmektedir (Özgener, 2020).

Kurumsallaşmış iş ahlakı, psikolojik anlaşmaya, örgütsel bağlılığa ve kültürel unsurlara dayalıdır ve eğitim, zihniyet değişikliği, şirket duyarlılığı, kurumsallaşma bilinci, yöneticilerin tutumu ve yolsuzlukla mücadelede mahkemelerin yaklaşımı gibi birçok faktör Türkiye’de iş ahlakının kurumsallaşması için önemli rol oynamaktadır (Özgener, 2000). Çiftçioğlu’na (2011) göre, iş etiğini destekleyen unsurlar yapısal düzenlemeler ve uygulamaya dönük faaliyetler olarak iki grupta ele alınabilir. Yapısal düzenlemeler arasında etik programlar, etik kodlar, etik komiteler ve ihbar mekanizmaları yer almaktadır. Uygulamaya dönük faaliyetler ise etik kodların hazırlanması, biçimsel olarak düzenlenmesi, kurum içinde yaygınlaştırılması ve etik eğitim programlarının yürütülmesini kapsamaktadır.

Etik kavramının bir işletmede yerleşmesi için etik ilkelerin örgüt iklimine ve örgüt kültürüne yerleşmiş olması başka ifadeyle tüm çalışanlar tarafından benimseniyor olması gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2011). Örgüt iklimi, belirli bir andaki durumu ifade etmekte olup iş yerine ilişkin çalışanlar tarafından algılanan ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen öğeler bütünüdür (Çiftçioğlu, 2011). Örgüt kültürü işletme içerisinde paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür ifade etmekte; çalışanların davranışlarını yönlendiren daha derin ve uzun vadeli yapısal bir çerçeve oluşturmaktadır (Çiftçioğlu, 2011).

Kurumsal etik ilkelerin benimsenmesi teorik olarak açıklansa da uygulamada bu ilkelerin çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı farklılık gösterebilir. Guthrie (1997)’nin iş etiği ile ilgili senaryolarında katılımcılar, uygun saatlerde çalıştıkları ve ofiste düşük yoğunlukta çalıştıkları sürece, iş yeri dışında çalışanların ne zaman çalışacaklarını seçme özgürlüğüne oldukça toleranslıydılar. Buna ilave olarak ağ kesintisi olduğu anlarda tenis oynayan tele-çalışanın davranışı bile etik kabul edilebiliyordu çünkü tenis, işletme tarafınca kaynaklanan nedenlerden dolayı işin yapılamadığı bir zaman dilimini dolduruyordu. Ancak, iş ile ilgili bir görev tamamlandığında, iş dışı bir aktivite yapmak, örneğin bakkal alışverişi yapmak veya başka biri için başka bir işte çalışmak etik dışı olarak görülüyordu (Guthrie, 1997).

Evden çalışmanın etik ve fırsat/adalet boyutundan bir bakış ile ele alan Kavi ve Koçak’a (2010) göre, evden çalışma özgür olmak isteyen ve iş disiplininin sıkılan çalışanlar için bir fırsat olarak görülürken bazı çalışanlar için ise iş ortamının getirilerinden mahrum kalınmak anlamına gelmektedir. Evden çalışma imkânı olmayanlar, kendilerini şanssız görmesine karşılık, işletme içi informal bilgiye erişebilir ve yüz yüze iletişim kurarak kişisel çıkarlarını daha kolaylıkla sağlayabilir. Evden çalışanların ise kendilerini şanslı görmesine karşılık, iş yerinde fiziksel bulunmaması nedeniyle ilişkilerin zayıflayarak, terfi, eğitim, yüksek ücret vb. gibi olasılıkların azalmasına neden olması gibi paradokslar etik sorgulamalar gerektirebilir. Bu doğrultuda, hangi çalışanların evden, hangilerinin ise iş yerinden çalışacağına karar verilirken adil olmak gerekir ve ayrımcılık yapılmamalıdır (Kavi & Koçak, 2010).

Farklı bir bakış açısı ile Vyas ve Butakhieo 2020, araştırmalarında bireysel çalışma faktörlerini dikkate alarak evden çalışmanın etik olup olmadığı değerlendiriliyor. Öz disiplin, öz motivasyon, bağımsız çalışma becerisi, azim, kendi kendine yönetim, kendine güven, zaman yönetimi becerileri, bilgisayar okuryazarlığı bilgisi gibi bireysel çalışma faktörleri dikkate alındığında, evden çalışma, çalışanlar arasında adaletsizliğe neden olmadan iş-yaşam dengesini tatmin edecek ve işletmede verimlilik, iş tatmini, esneklik ve işe bağlılık çıktılarında olumlu etki edecekse, iş etiği açısından olumlu olup teşvik edilmesi gerektiği savunulmuştur (Vyas & Butakhieo, 2020).

Diğer taraftan, çevresel ve enerji boyutundan konuyu ele alan Silk (2020)’ye göre, Kuzey ülkelerinde kış aylarında her çalışanın evini ayrı ayrı ısıtması, yakıt tüketimini artırmakta ve bunun çevresel kirliliği artırabileceği yönünde görüşler bulunmaktadır. Çalışanlar hasta olduklarında diğer çalışma

arkadaşlarına bulaştırmamak amacıyla işe gitmeyerek istirahat edebilirlerken iş yerinden uzakta çalışan bireylerde evden çalışma esnasında bulaş riski olmadığı için çalışmasına engel olmadığı algısı oluşabilmekte ve bu durum çalışanların çalışmaya devam etmesine neden olabilmektedir. Bu durumun ise düşük üretkenliğe, tükenmişliğe ve sonunda ise ruhsal sağlık problemlerine sebebiyet verebileceği savunulmaktadır. Evden çalışma ile maaşların işverence düşürülmesi ya da düşük ücretli bölgelerden çalışan istihdam edilmesi de yine etik açıdan değerlendirilmesi ve sorgulanması gereken hususlar arasında yer almaktadır. Ayrıca çalışanların konum takibi, kamera açma zorunluluğu veya sürekli performans gözetimi gibi uygulamalar, çalışanların özel hayatını ihlal ettiği için etik tartışmalar yaratıyor. (Silk, 2020).

İş ortamında huzursuzluk çıkaran, işten kaytarmak gibi davranışlar sergileyen, iş yerinde dışlanma veya yıldırımaya maruz kaldığı düşünülen, iş güvenlik tedbirleriyle yeterli çalışma koşullarının sağlanamayan, devamsızlık problemi çeken ve zamanı etkin kullanamayıp özensiz iş sonlandırma yapan çalışanlar için evden çalışma etik bir uygulama olarak iş gücünün etkin ve verimli kullanılmasını sağlayabilir. Bunun paralelinde kadın, engelli, yaşlı vb. gibi farklılıklarında istihdam edilmesini evden çalışmanın olumlu tarafı olarak kabul edilebilir. Bunun aksine, bilgi güvenliğinin evde yeterince sağlanamaması, ev ortamında lisanssız programlar ile çalışılması, normalin altında maaş ödemesi, zammın göz ardı edilmesi, çalışanın iş yerinden uzaklaştırılması, işten çıkartma ve ötekileştirme aracı olarak kullanılması ve evde iş kazası yaşandığında işverenin muaf tutulması etik olmadığı iddia edilebilir (Kavi & Koçak, 2010).

İşletmeler için evden çalışma yapmak isteyen herkese hak tanınması, mümkünse talep edenler belirlenmeli ve olası kapasiteden daha fazla talep gelmesi durumunda ise adil bir eleme yöntemi geliştirilebilirken kısmen ya da dönüşümlü evden çalışma uygulanabilir. Buna ilaveten iş ortamında kişisel problemleri ya da sosyal uyumsuzluğu sebepleriyle iş akdinin sonlandırılması düşünülen çalışanların evden çalışması sağlanarak iş ortamından uzaklaştırılır ve etik açıdan sorun olmadan doğru bir yöntem seçilmiş olabilir (Kavi & Koçak, 2010).

Evden çalışma uygulamaları yalnızca operasyonel bir dönüşüm değil, aynı zamanda önemli etik boyutlar içeren bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, uygulamanın çalışanlar arasında adalet ve eşitlik algısını etkileyebileceği, özellikle evden çalışma imkânına erişim açısından farklılıkların dağıtım adaleti sorununu gündeme getirdiği söylenebilir. Öte yandan, dijital araçlar aracılığıyla çalışan performansının izlenmesi, mahremiyet ve gözetim etiği açısından yeni tartışmaları beraberinde getirmektedir. İşverenin kontrol ihtiyacı ile çalışanın özel yaşamının korunması arasındaki denge, iş etiği perspektifinden kritik bir gerilim alanı oluşturmaktadır. Ayrıca evden çalışmanın iş-yaşam sınırlarını bulanıklaştırması, çalışan refahı ve tükenmişlik riski açısından da etik değerlendirmeleri gerekli kılmaktadır. Bu yönüyle evden çalışma, yalnızca verimlilik ve esneklik bağlamında değil, aynı zamanda örgütsel etik ilkeler çerçevesinde ele alınması gereken çok boyutlu bir olgudur.

## 2. Metot

### 2.1 Araştırma Deseni

Görüşme, araştırılan konu hakkında bireyin yaşanmışlıkları, farklı deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmasına olanak sağlar (Bengtsson, 2016); (Seidman, 2006). Bu sebeple, bu araştırma nicel veri analizi yerine nitel veri analizi ile yürütülmüştür. Nitel veri edinilebilmesi için farklı görüşme teknikleri kullanılabilir: Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi (Marshall, 1996). Bu araştırma da bu yöntemlerden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin daha fazla veriye ulaşılabilmesi imkânı sağlayacağı değerlendirilerek veri elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme seçilmiştir.

Bu çalışma, durum çalışması (case study) deseni kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmanın temel araştırma sorusu, Covid-19 döneminde evden çalışma uygulamalarının örgüt düzeyinde etik açıdan eşitsizlik algısı oluşturup oluşturmadığıdır. Veri toplama sürecinde beyaz yaka çalışanların evden çalışma deneyimlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

## 2.2 Çalışma Grubu

Birincil veri olarak mülakatlar dünya genelinde fabrikaları ile otomotiv sektöründe yan sanayi olarak faaliyet gösteren çok uluslu bir kurumun Bursa ilindeki beş fabrikasından görev yapan toplam 22 beyaz yaka personel ile gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örnekleme ile, bu beyaz yaka çalışanların 11'i evden çalışan ve 11'i ise hiç evden çalışma gerçekleştirilmemiş iş yerinden çalışanlar olarak seçilmiştir. Bu yapı sayesinde, iki farklı çalışma modeline maruz kalan grupların etik algıları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Görüşme yapılacak kişiler seçilirken birbirine benzer demografik özelliklerin olması araştırmanın doğru sonuç vermesi için özellikle sağlanmıştır. Görüşme yapılan aktörlerin demografik bilgileri Tablo 1'de paylaşılmıştır.

Çalışan Kodu	Çalışma Şekli	Yaşı	Medeni Durumu	Cinsiyeti	Mezuniyeti	Çalıştığı Ünvanı	Çocuk Sayısı	Mesleki Kıdemi (yıl)	Kurum Kıdemi (yıl)
EA	Evden	41	Evli	Erkek	Lisans	Kalite Yöneticisi	1	20	13
MAG	Evden	36	Evli	Erkek	Lisans	İç Lojistik Yöneticisi	2	15	12
ÖÇ	Evden	48	Evli	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı	2	23	14
FT	Evden	32	Evli	Erkek	Lisans	Kalite Yöneticisi	0	10	8
BNY	Evden	28	Bekar	Kadın	Lisans	Satın Alma Uzmanı	0	2	2
EÇ	Evden	26	Evli	Kadın	Lisans	Satın Alma Uzmanı	0	4	3
KK	Evden	39	Evli	Erkek	Lisans	Dış Lojistik Uzmanı	2	14	8
MD	Evden	30	Evli	Kadın	Lisans	Dış Lojistik Uzmanı	1	8	8
NN	Evden	34	Evli	Kadın	Lisans	Metot Planlama Yöneticisi	2	11	7
UDT	Evden	26	Bekar	Erkek	Lisans	Satın Alma Uzmanı	0	3	3
ZK	Evden	29	Bekar	Kadın	Yüksek Lisans	Proje Birim Lideri	0	7	5
NB	İşten	46	Evli	Erkek	Meslek Lisesi	Kalıp Bakım Formeni	2	22	21
CB	İşten	44	Evli	Erkek	Lisans	Kalıp İmalat Uzmanı	2	20	16
AİE	İşten	39	Evli	Erkek	Lisans	Kalıp İmalat Yöneticisi	1	15	14
EÇ	İşten	39	Evli	Erkek	Lisans	Kalite Yöneticisi	2	15	8
ES	İşten	45	Evli	Erkek	Ön Lisans	Mühendislik	2	21	20

						Birim Lideri			
KB	İşten	41	Evli	Erkek	Lisans	Kalıp İmalat Yöneticisi	1	18	17
AAK	İşten	25	Bekar	Erkek	Lisans	Proses Kalite Uzmanı	0	2	2
AU	İşten	24	Bekar	Erkek	Lisans	Mühendislik Uzmanı	0	2	2
MG	İşten	44	Evli	Erkek	Lise	Proses Kalite Formeni	2	23	11
NS	İşten	47	Evli	Erkek	Lisans	Proses Kalite Uzmanı	3	27	27
UT	İşten	34	Bekar	Erkek	Lisans	Mühendislik Uzmanı	0	10	10

### 2.3 Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmanın uygulama kısmında örneklem kümesindeki deneklere ilgili alan yazındaki tespitler ve bulgular dikkate alınarak önceden yapılandırılmış ve pilot çalışma gerçekleştirilerek anlaşılabilirliği test edilmiş gruba yönelik sorular evden çalışanlara ve iş yerinden çalışanlara ayrı ayrı yöneltilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İkincil veri olarak ise 10 Mart 2021’de yürürlüğe giren ‘Uzaktan Çalışma Yönetmeliği’ ile araştırmanın uygulamasının yapıldığı kurumdaki işletmenin sağlamış olduğu evden çalışma ek protokolündeki veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş; kodlamalar iki araştırmacı tarafından bağımsız yapılmış ve temalar üzerinde uzlaşa sağlanmıştır. Bu doğrultuda birincil veriler ve ikincil veriler kullanılarak çoklu bir veri kaynağı (data triangulation) üzerinden tematik analiz yöntemi uygulanmıştır.

Eylül–Ekim 2025 döneminde gerçekleştirilmiş mülakatların en kısısı 18 dakika ve en uzununu 68 dakika olmak üzere ortalaması 40 dakika sürmüştür. İki araştırmacı mülakatları birlikte gerçekleştirmiştir ve biri soruları sorarken diğeri not almıştır. Görüşmelerin 16’sı çevrimiçi, 6’sı yüz yüze yapılmıştır.

### 2.4 Verilerin Analizi

Elde edilen veriler tematik analiz yaklaşımı ile çözümlenmiştir. Görüşme kayıtları önce yazıya dökülmüş, ardından kodlama süreci gerçekleştirilmiştir. Kodlama sürecinde araştırmacılar tarafından manuel elle kodlama yapılmış ve veriler temalar altında sınıflandırılmıştır.

### 2.5 Etik İlkeler

Mülakatlar başlamadan önce her bir katılımcıya verilerin tamamı ile bilimsel bir çalışma için kullanılacağı ve hiçbir yerde kendi isimlerinin ya da çalıştıkları kurum isminin geçmeyeceği aktarılmış ve bilgilendirilmiş gönüllü onamları alınmıştır. Ayrıca katılımcıların isimleri yerine kodlar kullanılmıştır. Araştırma, etik araştırma ilkeleri çerçevesinde yürütülmüş olup, katılımcı gizliliği ve veri güvenliği sağlanmıştır. İlave olarak araştırma soruları oluşturulduktan sonra mülakatlara başlamadan önce, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 2025-07 oturumunda 24 nolu karar ile oy birliği ile onaylanmıştır.

## 3. Bulgular ve Tartışma

Bu çalışmada evden çalışma uygulamaları; örgütsel adalet teorisi, iş talepleri-kaynakları modeli ve iş etiği yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet teorisi, evden çalışmanın çalışanlar arasında dağılımı ve uygulama biçiminin adalet algısını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. İş talepleri-kaynakları modeli ise evden çalışmanın iş yükü ve performans baskısını artırırken aynı zamanda esneklik gibi kaynaklar sunduğunu açıklamaktadır. İş etiği perspektifi ise

özellikle eşitlik, mahremiyet ve terfi süreçlerinde adalet gibi konular üzerinden uygulamanın normatif boyutunu gündeme getirmektedir. Bu kuramsal çerçeve, saha bulgularında ortaya çıkan adalet algısı, iş yükü ve terfi kaygısının yorumlanmasında temel alınmaktadır. Bulgularda, evden çalışan ve sürekli iş yerinden çalışan katılımcıların etik algıları karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. Analiz, 22 yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmektedir.

### 3.1 Çalışma Modelinin Belirlenmesinde Karar Alma Süreci ve Çalışan Katılımı

İşletmenin pandemi ile başa çıkmak için personelinin bir kısmını evden çalışmaya yönlendirildiği gözlemlenmiştir. Soruya alınan yanıtlarda görülen en anlaşılır bulgu ise bazı yöneticilerin çalışanlarına zorunlu evden çalışma uyguladıkları bazılarının ise yaptırımları en az %50- %70 oranında azaltılma yoluna gidilmesidir. Bu durum bazı katılımcılar tarafından “Fabrika veya Fonksiyon Direktörlüğü onayı ile belirlenecektir.” şeklinde de belirtilmiştir. Evden çalışma yapan 11 personelden 2’si (MAG, ZK) zorunlu 9’u (EA, ÖÇ, FT, BNY, EÇ, KK, MD, NN, UDT) ise hemfikir olunarak karar verilmiştir. Evden çalışma yapmamış gruptaki 11 personelden 9’u (AİE, ES, KB, NB, AAK, AU, MG, NS, UT) zorunlu 2’si (CB, EÇ) ise isteğe bağlı olarak iş yerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Evden çalışan gruptaki işgörenler, ağırlıklı olarak kendi talepleri üzerine onay alarak evden çalıştıkları görülmüştür. İş yerinde çalışanlar analiz edildiğinde ise ağırlıklı olarak firmanın pozisyonları gereği iş yerinden çalışmaya mecbur kılındıkları görülmüştür. Ancak buna rağmen eğer mecbur kılınmasalardı da kendileri iş yerinden çalışmayı uygun görececeklerini belirtmişlerdir.

EA’nın verdiği cevap; “Benim pozisyonum gereği benim seçme hakkım yönlendirme ile de olsa oldu. Altımda çalışan mühendisleri ben belirledim bu döngüye kendimi de dahil ettim. Bu soruya verebileceğim en güzel cevap seçme hakkım vardı.” MAG’nin verdiği cevap; “Evden çalışmayı seçme hakkım yoktu. Zorunlu gönderildim.”

ZK’nın verdiği cevap; “Bu soruyu ikiye ayırmakta fayda var benim için. Karar Covid döneminde direk yönetime bağlı olarak ilerledi. Ofisteki çalışan sayısını azaltmaya çalıştılar. Ben o zamanlar yeni başlamıştım ve çevre edinmemiştim. Direk evden çalışmaya gönderildim. Teams programı üzerinden 6 ay boyunca zorluk çektim ve kalitesiz olduğunu düşünüyorum. Tanımadığım bilmediğim zamanda fabrikadan zorla uzaklaştırılmış olmak beni zorlamıştı. Çok tercih edeceğim bir yöntem değildi. Zaten dışarı çıkmaya açtım ve kimseyi görmememe rağmen eve tıklmıştım. Ama geçen hafta 1 hafta boyunca evden çalıştım ve kendi tercihim ile oldu bu. Çünkü biz proje ekibiyiz ve bizim sahada zaten bizi destekleyen fonksiyonel ekiplerimiz var. Dolayısı ile rahat yapabiliyoruz. Ofis ortamında çok fazla bölücü giriş oluyor. Evde çalıştığımda bozucu giriş olmadığı için evde çok daha fazla iş çıkarıyorum. Ben ofise geldiğimde de sürekli bilgisayar olduğum için ben bunu evde de sağlayabiliyorum. Ayrıca daha kaliteli ve verimli bir iş çıktısı oluyor. Geçen hafta olduğu gibi aralıklarla yapmak isterim.”

Zorunlu iş yerinden çalışan CB’nin cevabı; “İmkân verilmedi ama verilmiş gibi yapıldı aslında bende işten çalışmayı tercih ettim işimiz sahaya alakalı olduğu için zaten evden çalışmak istiyorum desem de amirim garipserdi bunu. İş bunu gerektirdiği için ben de olsam başkası da olsa bu pozisyonda bu şekilde sahada olması gerekirdi.” KB’nin cevabı ise; “Üretim kanadında olduğumuz için seçim hakkı olsa da kullanma olanağımız yok. Biz aslında üretim olduğu için mecburen bu şekilde yapıyoruz. Uzaktan yönetme gündem de dahi olmadı. Pozisyonum gereği seçenek yoktu aslında. Densedydi ki mecbur 1 hafta kullanmalısın ben bunu kullanırdım.”

### 3.2 Uzaktan Çalışma Koşullarında Kurumsal Destek, Çalışma Ekipmanları ve Etik Değerlendirmeler (Uzaktan Çalışanlar) ve İş Yerinde Çalışmanın Risk Algısı, Devam Zorunluluğu ve Etik Değerlendirmeler (Ofis/Saha Çalışanları)

Yönetmeliğin genel olarak işletmede yaygınlaşmayıp uygulanmadığı ve personel tarafınca da bilinmediği tespit edilmiştir. Yönetmelikle ilgili araştırmacı tarafından açıklama ile bilgilendirme

yapılarak sonrasında sorulan soruya evden çalışanlar genel olarak olumlu cevap verdikleri ve herhangi bir etik dışı süreç olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönde MAG'nin cevabı "...Şirketin bize sağladığı tek şey işi uzaktan takip edebilmemiz için uzaktan bağlantı; Başka zaten gerekli bir şey de yoktu ..." benzer yönde ZK nin cevabı ise, " Evet sağlanıyor. Zaten masaüstü değil laptop var. Fortclient de olduğu için evde iş yerinde gibi çalışabiliyorum telefon da veriyorlar internette. Dolayısı ile şirketimiz tüm imkanları sağlıyor." şeklindedir.

11 evden çalışandan dokuzunda etik dışı bir süreç algısı oluşmadığı görülmüştür. Pandemi döneminde özellikle evden çalışma fırsatı bulamayanlardan ES ve NS süreci etik bulmadığını belirten iki işgören olmuştur. ES'nin açıklaması; "Kafamızı kurcalayan en önemli konu buydu. İster istemez gürültülü ortamdayız ve can sıkıcı bir durum oldu. Bunun bana getirisi ve hediyesi neler diye baktım. Kesinlikle adil bulmadım etik olmadığını düşünüyorum ve ötekileştirilmiş hissettim. Ama ekibimiz de sahada olduğu için ekip motivasyonu kurmaya çalıştık. Çarkın dönmesini sağlayan dışlililerden biri idik. Sorumluluk aldık. Tekrar söylüyorum etik bulmuyorum. Pandemi döneminde, işe gelmemek için yıllık izin, rapor gibi yolları tercih eden çalışma arkadaşlarınız olmadı. Herkes süreci normal karşıladı. Kimse kaçmadı." NS'nin açıklaması ise; "Çok Doğru bulmadım mesela benim eşim iş yerinden kapıp gelmişti. İlk çıktığı zamanlarda bu yüzden karantinaya girmek zorunda kalmıştım. Öyle bir dönemde hiç çalışma olmaması daha doğru bence. Ben bu durumu etik bulmuyorum. İzin alan rapor alan bildiğim bir arkadaşım olmadı." Katılımcılar işe gelmemek için rapor alan bir işgören olduğuna dair de duyumları olmadığını belirtmişlerdir. E.Ç konuyla ilgili "...Ben etik buluyorum. İş yerinde bilfiil bulunması gereken kişiler üretimde bulunmalı satın alma gibi bölümlerin uzaktan çalışmasını uygun buluyorum..." ve M.U.'nun konuyla ilgili "...Tabii ki de ben evden çalışan arkadaşların da özveri gösterdiğini düşünüyorum onun da zorlukları var. Sosyalleşme anlamında da onların eksiklikleri var. Ben etik buluyorum. Kimse bunu öngöremezdi..." cevapları vermişlerdir.

Bu bulgular, evden çalışma uygulamasına ilişkin etik değerlendirmelerin büyük ölçüde bireysel deneyim ve karşılaşılan somut durumlara bağlı olarak şekillendiğini ve genel olarak sistematik bir etik ihlal algısından ziyade durumsal bir değerlendirme yapıldığını ortaya koymaktadır.

### 3.3 Çalışma Modeli Erişimi ve Fırsat Eşitsizliğine İlişkin Adalet Algısı

Evden çalışma imkânı olan kişiler genel olarak kendilerine bu hakkın tanınmış olmasını etik buluyorlar ve bunu işveren açısından ve kişilerin çalıştıkları bölümü kendilerinin seçmiş olmalarından kaynaklı dolayı meşru bulduklarını belirtmektedirler. Örnek olarak UDT şöyle cevaplamıştır; "...Satın alma muhasebe gibi departmanlarda evden çalışmaya imkân varken üretimde yok. Sonuçta çalışılan bölümde bir tercih meselesi. Üretimde çalışmak bir tercih sonucu oldu. Zorunluluk ise bu bölümde çalışmak adil olmazdı ama onlar o bölümde çalışmayı kendileri seçti. Haksızlık olduğunu düşünmüyorum. Çünkü orada çalışan personel bilerek geldiler başvuru sonucu seçildiler. Ben mesela satın almada çalışıyorum ama üretimdeki zorlukları staj yaptığımda gördüğüm için saha yoğun bir bölümü tercih etmedim. Çalıştığım fabrikada üretimde 6 ay uzun dönem staj yapmıştım..."

İş yerinde çalışmalarına ara vermeyen personelin dokuzu iş yerine gelip iş yerinden çalışmayı etik olarak karşılamış ve görev ve sorumluluk gereği olarak düşünerek bununla ilgili olumsuz etki yaşamamış ve burada da işletme içerisindeki pozisyonun gereklilikleri olarak dile getirmişlerdir. AU ve UT isimli işgörenler ise adaletsizlik olduğunu değerlendirmektedir. AU'nun açıklaması; "Açıksaçı evet adaletsizlik olduğunu düşünüyorum. Evden çalışmanın en iyi yönü yol süresi olmadığı için ailesine ve kendisine daha fazla vakit ayırabiliyorlarmış. Bizim ailemiz daha mı az değerli. Hayır. Böyle bir gerçek var. Bu her bölümde uygulanabilir hale getirilene kadar bence uygulanmamalı. Bazı bölümler yapıp bazı bölümler yapmıyorsa haksızlık oluyor. Adaletsizlik duygusu elbette yaratıyor." UT'nin açıklaması; "Yaratıyor tabii ki, ama yaptığımız işe de baktığımız zaman uygun da değil bizim evden çalışmamız. Bizim ofise dahi girmemiz yasak iken onların evden çalışması rahatsız edici."

Bu durum, evden çalışma bağlamında ortaya çıkan eşitsizlik algısının çalışanlar tarafından yapısal bir sorun olarak değil, bireysel tercih ve mesleki yönelim sonucu oluşan doğal bir farklılık olarak kodlandığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar eşitsizliği pozisyon seçimi üzerinden meşrulaştırıyor. Yani yapısal eşitsizlik bireysel tercih olarak yeniden yorumlanıyor.

### 3.4 Evden Çalışanlara Yönelik Esneklik Algısı ve Adalet Değerlendirmeleri (Ofis Çalışanları) ve Uzaktan Çalışmada Esneklik, Kişisel Zaman Kullanımı ve Etik Değerlendirmeler (Uzaktan Çalışanlar)

Evden çalışma yapılan süreç içinde iş tamamlandığı zaman markete gitmek, çocukla ilgilenmek, evle ilgili işler, istirahat gibi iş dışı zaman geçirildiği zamanların var olduğunu düşünmekte olan evden çalışanlar ve iş yerinden çalışanlar da yoğun olarak bu davranışları etik de bulmamışlardır. Ancak, her iki taraf yapılmasının kimseye de zararının olmayacağını fazla işle telafi edilebileceğini belirtmektedirler. Bazı işgörenler ise kimseye zararı olmayacağı için bir şekilde akmaya devam edeceği için etik ile ilgili bir problem yaratmayacağını belirtmişlerdir. Bu durum, evden çalışma sürecinde iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşmasına bağlı olarak ortaya çıkan davranışların, çalışanlar tarafından etik ihlal olarak değil, esneklik ve telafi mekanizmalarıyla dengelenen normatif bir alan olarak yeniden çerçevelendiğini ortaya koymaktadır.

ÖÇ'nin cevabına göre "...Evet oluyor bu da etik değil. Ama ben esnek çalışıyorum bu durumda ya da hafta sonu çalışarak ya da mesai yaparak ya da öğlen arası çalışarak bu açığı kapatıyorum. Bu tamamen benim vicdanıma kalmış şekilde dengeliyorum..." KK'nın bu soruya cevabı ise; "Yemektir çocukların bakımı gibi mecbur yaşadım. Çocuklara kahvaltı hazırlama kaldırma vs yaptık. Zaten isteme sebepimiz de buydu. Normal çalışırken nasıl mola yapıyorsam burada kendime değil çocuklara zaman ayırıyorum. Bana göre adil ve etik." İş yerinden çalışanlardan AİE, EÇ, NB bu durumu şartlardan kaynaklandığı için etik bulmaktayken ES, AAK, AU, MG, NS, UT etik bulmamaktadır. CB, KB ise şartlardan kaynaklandığı için ne etik ne de etik değil diyemem şeklinde çekimser kalmışlardır. NS'ye göre; "...Adil ve etik değil kesinlikle. Ama bunu önleyebilecek bir sistem yok. Biraz daha açık olursam ben sonuçta evden çalışma hakkım olmadığı için izin almak zorunda kalıyorum iş yerinden bir yere gitmem gerektiğinde ama evdeki çalışan izin almadan kesintisiz işini görebiliyor..." NB'ye göre ise; "Açıkçası sorumluluk alanımız bizim sahada. Onlar evden çalışıyor. Sorumluluğum burada olmamı gerektirdiği için onları etik kabul edebilirim."

### 3.5 Uzaktan Çalışmanın Ekonomik Etkileri ve Kariyer Gelişimi, Terfi ve Ücret Algısı

Katılımcı görüşleri, evden çalışma ile iş yerinden çalışma arasında ekonomik faktörler bakımından sınırlı farklılıklar bulunduğunu, ancak bu farklılıkların genel değerlendirmeleri belirgin biçimde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, katılımcılar özellikle işe gidiş dönüş ile işe gitmek için yapılan ön hazırlıkların, evden çalışanlar için önemli bir avantaj iken iş yerinden çalışanlar için ise dezavantaj oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda öne çıkan bulgu, 11 evden ve 9 iş yerinden çalışan ile yapılan mülakatlarda evden çalışmanın terfi ve ücret artışı süreçlerini olumsuz etkileyebileceği yönündeki ortak kanaatlerdir. Bazı çalışanlar ise informal bilgi ağlarından dahi uzak kaldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular arasında öne çıkan unsur, evden çalışmanın kariyer görünürlüğü kaybı yarattığıdır.

Örnek olarak BNY'nin cevabı; "...Şirket açısından bakarsak çalışana sağladığı servis yemek, su, çay kahve vs harcamalardan çok çalışan evden çalıştığında avantaj elde ediyor. Çalışan açısından ise kayda değer bir zararı olduğunu düşünmüyorum. Tercihe bağlı olduğu için çok dert edildiğini sanmıyorum. Ama ben zaten yemekhanede yemek yiyemiyordum evden olması benim daha avantajlı oluyor. Uzaktan çalışma modelinin, kariyer gelişimi, terfi ve ücret artışı gibi konular üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini düşünüyorum. Aslında üst yönetim müdür ve üstü bazında evden çalışmaya karşı olumsuz bakıldığını dahi düşünüyorum. Ofiste çalışırken çabalarımız gözükebiliyor iken, evden

çalışırken bu çabalar iş çözme yöntemlerimiz vs. gözükemeyebilir. Gözden ırak olan gönülden ırak olur diye bir atasözümüz dahi var...”

İş yerinde sahada çalışan katılımcılardan AU ve NB, iş yerinden çalışanlar ile evden çalışanlar arasında kariyer gelişimi, terfi ve ücret artışı gibi konular açısından herhangi bir farklılık olmaması gerektiğini düşünmektedir. Buna karşın, diğer dokuz iş yerinden çalışan katılımcı, evden çalışma ile kıyaslandığında farklı bir ücretlendirme, terfi veya promosyon yoluyla teşvik edilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcıların bu yaklaşımı adil buldukları ve bunun sağlanmamasını haksızlık olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

AlE’ye göre; “...Hayır evde çalışmanın oluşturduğu maliyetler avantaj ya da dezavantaj olacak kadar dikkate alınacak konular değil. Çok ufak meblağlar. Yani sürekli iş yerinden çalışanlara teşvik için ekstra bir en azından ödül vb. olması gerekiyor. İşe gelen için her gün yolda zaman harcanıyor. Ayrıca evde çalışan arada boşluk buldukça kendi işini de halledebiliyor. Onlara nazaran belirli bir fark olması gerektiğini düşünüyorum. Ücretlendirme ya da ödül vs...” AAK’ye göre; “Uzaktan çalışma imkanının olmamasına bağlı olarak, uzaktan çalışanlara kıyasla farklı bir ücretlendirme veya ödüllendirme ile teşvik edilmem gerektiğini düşünüyorum. Burada herkes gibi günün erken saatinde kalkıp hazırlanıp işe gelmesi ciddi bir özveri ve emek gerektiriyor. Evden çalışan kişi kalkıp direk işe hazır oluyor. Bunun dışından evden çıkar çıkmaz başımıza bir şey gelme ihtimalini dahi düşünerek geliyoruz. Ayrıca çıktığımız için de dışarda para harcama ihtimalimiz de artıyor. Burada ekstra emek ve zaman harcadığımız, dışardaki risklere katlandığımız görülüyor. Bu sebeple ekstra bir ücretlendirme olmasının gerekli olduğunu düşünüyorum.”

### 3.6 Uzaktan Çalışmada Kıyafet Kodu Esnekliği ve Etik Algılar

Evden çalışma esnasında iş yerinde resmi kıyafet yönetmeliği ile ilgili gerekliliklerden muaf olmak evden çalışan tüm katılımcılar tarafından avantaj olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte 11 evden çalışanın hepsi ve iş yerinden çalışan 11 işgörenden dokuzu bu durumun adil olduğunu değerlendirmektedir. Özetle hem evden çalışanlar hem de iş yerinden çalışanlar bu durumu (resmi kıyafet zorunluluğu) adil görüyor. Bu sonuç, evden çalışma kapsamında resmi kıyafet gerekliliğinin ortadan kalkmasının, çalışanlar tarafından adalet sorunundan ziyade bağlama bağlı doğal bir esneklik olarak anlaşıldığını ortaya koymaktadır.

MAG’e göre; “...Evet görüyorum. Pijama ile toplantıya giriyorsun örneğin ya da balkonda şort eşliğinde toplantılar yapıyorsun çok güzel oluyor. Avantajı kullanmak lazım. Evde takım elbise giyecek halimiz yok. Adil olarak da görüyorum. 40 derece sıcak altında atölyede iş montu ile ayakkabısı ile çalışmak yerine böyle çalışmak kesinlikle daha iyi. Mümkün olduğu ve işin gerekliliği bu olduğu için yapabiliyoruz. Adildir...” İşten çalışanlardan MG ve UT durumu adil bulmamakla birlikte kendileri için ciddi bir kayıp olarak da görmemektedirler. Diğer dokuz işten çalışan ise bu durumdan adalet ve etik problemi ortaya çıkmayacağı kanaatindedir. MG’ye göre; “...Bu tabii ki adil olmaz. Ama şahsım adına pek dert etmem çünkü beni rahatsız etmiyor...” CB’ye göre ise; “Avantaj olarak görmüyorum normal görüyorum. Evden çalıştığı için istediği koşulları kullanabilir. Adil olarak değerlendiriyorum. Sonuçta iş yerinde de katı bir zorunluluk yok.”

### 3.7 Uzaktan Çalışmada İş Yükü, Mesai Artışı, İş-Yaşam Dengesi Deneyimleri (Uzaktan Çalışanlar)

Evden çalışan katılımcılar bazen iş gereği ya da işgörenin gün içinde başka işlere zaman ayırdıkları için kendilerini dengelemek amacıyla fazladan mesai yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu fazla mesainin yöneticiler tarafından zorlanmadığını da belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcıların belirttiklerine göre, sürekli evde bilgisayarları ile olmaları ve bilgisayarlarının sürekli açık olması nedeni ile sınırı belirsizleşiyor, halbuki iş yerinden çalışanlar mesai bittiğinde servise gitmek için fiziksel bir ayrılmaya zorunlu olduğundan mecburen mesaiyi bitirip iş yerinden ayrılıyorlar. Bu sebeple

de evden çalışanlar farkında olmadan fazladan çalıştıklarını belirtmişlerdir. Evden çalışan katılımcıların çoğunda iş-yaşam dengesi sorunu gözlemlenmiş; 11 katılımcının 9'u bu konuda güçlük yaşadığını ifade ederken, 2 katılımcı herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir.

KK'nın ifadeleri, sürekli ulaşılabilir olma beklentisinin çalışan üzerinde belirgin bir baskı yarattığını göstermektedir. Katılımcının vardiyalar arası aranma durumunu vurgulaması, örgütsel beklentilerin mesai saatlerinin ötesine taşındığını ortaya koymaktadır. Bu durum, iş-yaşam dengesinin bozulmasına ve çalışan üzerinde dışsal baskı hissinin oluşmasına neden olan unsurlar arasında değerlendirilebilir. KK bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: "...Fazladan mesai yapmak zorunda kalıyorum. Aradıklarında ulaşılabilir olmam sürekli bekleniyor. Saat fark etmiyor. Bizim bölüm iki vardiya çalışıyor; her iki vardiyada da sürekli arıyorum. Bu nedenle iş-yaşam dengesini sağlamakta gerçekten zorlanıyorum..."

BNY'nin ifadeleri, çalıştığını kanıtlama ihtiyacı, içsel baskı, evde mola yapamama gibi baskılar altında olduğunu dolayısı ile içselleştirilmiş performans baskısı yaşadığını göstermektedir. BNY'ye göre; "Kendi içinde de bir düşünce oluşuyor çalıştığını gösterme ihtiyacı. Ya da daha fazla çalışma ihtiyacı hatta içerdekilere bakımcılara, üretimcilere, kendi departmanındakilere kanıtlama ihtiyacı hissediyorsun. Bu kendi içinde oluşuyor. Bu da daha fazla çalışma oluşturuyor. İş yerinde molayı uzattığımız zaman problem olmuyor kendi içimde de başkalarının bakışına göre de ama evde aynı molayı yaptığımda rahat etmiyorum. Uzaktan çalışma esnasında iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlanıyorum. Şöyle, yaşam alanı iş alanı olduğu zaman bu denge biraz şaşabiliyor. Mesai bittiği saatte gideyim diyemeyebiliyorum saatin farkında dahi olmadığım olabiliyor."

Hem pandemi döneminde hem sonrasında evden çalışma yapmış olan ZK'ye göre ise; "Pandemi döneminde iş yüküm azdı ve fazla mesai yapmam gerekmiyordu. Son zamanlarda da işlerim çok yoğun olmadığı için ek mesai ihtiyacı oluşmadı. İşimi her yerden yapabildiğim için zaman zaman mesaiye kalmam yöneticilerin baskısından değil, kendi tercihimden kaynaklanıyor. Ancak buna rağmen evden çalışırken bazen yeterince çalışmadığımız düşünülüyor ve bu nedenle kontrol edildiğimizi hissettiğimiz durumlar olabiliyor. Hatta birkaç kez tam saat 8'de arandığım oldu. Bir arkadaşımın uzun zamanlı evden çalıştığı için yöneticilik görevinden alındığını da düşünüyorum. Uzun süre evden çalışınca iş ve özel hayat birbirine karışıyor; yemek molaları bile aksayabiliyor ve sürekli işe odaklanmak gerekebiliyor. Ancak kısa süreli evden çalışma dönemlerinde bu tür sorunlar pek yaşanmıyor." Özetle, ZK diğerlerinden biraz farklı ve daha karmaşık bir şey söylüyor: Fazla mesai bazen kendi tercihi, ama kontrol hissi var (dolaylı örgütsel gözetim), Kariyer riski algısı ekliyor. Süre faktörü ekliyor. Evet ZK önceki görüşlere karşı çıkmıyor ama temayı genişletiyor.

### 3.8 Uzaktan Çalışanların Yokluğunun İş Yüküne Etkisi ve Fazla Mesai Deneyimi (Saha Çalışanları)

İş yerinde çalışan katılımcıların büyük çoğunluğu, evden çalışan ekip arkadaşlarının iş süreçlerinde kendilerinden destek talep etmesinin ek iş yükü ve zaman zaman fazla mesai gereksinimi doğurduğunu ifade etmiştir. Bu durum, fiziksel olarak iş yerinde bulunan çalışanların operasyonel sorumluluklarının artmasına yol açan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, bazı katılımcılar ise böyle bir deneyim yaşamadıklarını belirtmiştir. İşyerinde çalışanlardan sekizi (AİE, CB, EÇ, AAK, MG, NS, KB, NB) evden çalışan arkadaşlarının onlardan iş yerinde bir şeyler talep etmesi kaynaklı ekstra çalışmaya ve mesaiye sebep olduğunu, üçü ise (ES, AU, UT) ise fazladan iş ya da mesaiye gereksinim oluşturmadığını belirtmişlerdir. Şikâyeti olmayan AU ve UT kendi departmanlarında evden çalışan arkadaşları olmadığını ve bu sebeple ilave iş yükü deneyimlemediklerini ifade etmişlerdir.

AAK, uzaktan çalışan ekip üyelerinin sahadaki çalışanlardan destek talep etmesinin ek iş yükü ve zaman kaybına yol açtığını ifade etmiştir. AAK'ye göre; "Tabi ki bu durumda ekstra iş yüküne maruz kalıyoruz. Örnek verecek olursam bir arkadaşımız uzaktan çalıştığında sahada bir iş olduğunda arayıp

bizden destek istiyor. Örneğin en basitinden bir şey bir yere gidip gelecek gönderilirken takibi ve geri geldiğinde uygun gelip gelmediğinin kontrolü gibi destek istiyor. En basit şey bu ama bana fazladan zaman kaybettirdiği için mesai bile yapmam gerekebiliyor.”

### 3.9 Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerine Yönelik Genel Memnuniyet ve İyileştirme Önerileri

Evden çalışan katılımcılar, özellikle Covid-19 döneminde evden çalışmaya yönlendirilme kararlarının alınmasına rağmen dönemin koşulları gereği işletme tarafından zorunlu olarak alındığını ifade etmişlerdir. Bu yüzden katılımcılar, bağlılıklarında ve memnuniyetlerinde olumsuz yönde bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir. Evden çalışanlarda genel vurgu sürekli evden çalışmak yerine haftada birkaç gün evden ve birkaç gün iş yerinden çalışmanın daha verimli ve sürdürülebilir olduğu yönündedir.

ÖÇ’ye göre; “...Memnun olduğum yönlerde var olmadığım yönlerde. Ama genel memnuniyetimde ciddi bir değişikliğe sebep olmadı. Belki ben olsam bir monitör sağlardım evden çalışanlara. Çalışanın ihtiyaçları özelinde sorgulama yapılabilirdi. Bunlar iş yerine bağlılığımı değiştirmedir. Covid-19 salgını süresince işletmenizin çalışanlarına ilişkin aldıkları kararlardan memnunum. Covid-19 sonrası dönem için değerlendirdiğimde ise iş yerinde çalışmak sanki daha güzel. Evde çalışmak isterim, ama dönüşümlü olursa iyi olur. Sürekli evden çalışmak gerçekten daha yorucu ve sıkıntılı oluyor...” NN’ye göre ise; “...Firma evden çalışmayı desteklemiyor, nötr gibiler. Haftada birkaç gün evden çalışmanın şirketin bir kültürü olması ve amirlerimiz tarafından bizlere önerilmesi gerekiyor. Bizler evden çalışmayı daha çok tercih ediyor olmamıza rağmen talep ederken evden çalışmayı çekiniyoruz...”

İş yerinde çalışanların da yine Covid-19 salgını süresince ve sonrasında sürekli iş yerinden çalışmalarına rağmen işletmeye ilişkin memnuniyetinin azalmadığını ifade etmişlerdir. Çalışanlardan altısı sürekli olmasa da kısmi evden çalışma olmasının kendileri içinde iyi olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Üç katılımcı ise Covid-19 döneminde evden çalışmaya ilişkin başlangıçta endişe duyduklarını, ancak süreci sosyal açıdan başarılı şekilde atlattıklarını ve geriye dönüp baktıklarında bu deneyimden memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir. Üretim alanında çalışanların sekizi kendilerinin ve işlerinin çok teknik olduğunu, üst yönetimlerinin onlara değer verdiğini, kendilerinin sahada elzem olmaları sebebi ile sürekli iş yerinden çalıştırıldıklarını belirtmişlerdir.

NS’nin bu soruya cevabı; “Ben işimin başında olduğumda sürece ve sahaya daha iyi hâkim olabildiğimi düşündüğüm için iş yerinden çalışmaktan memnunum. Pandemi dönemindeki gibi tıbbi gerekliliklerim olduğu durumlarda evden çalışmayı tercih edebilirdim ama böyle bir durum yoksa evden çalışmak istemem iş yerinden çalışmayı tercih ederim. Haftada 1 gün evden kalan 4 gün iş yerinden olsa olabilirdi ama yine de çalışmamın hepsinin iş yerinden olmasını tercih ederim. Evden çalışma yaparken işi hızlı bitirip özel işlere zamanını ayırabilirsin. Ama iş yerinde iken hızlı da yapsan yerine farklı bir işi koyarsın çünkü iş yerindesin. Bu yüzden evden çalışırken sanki hakkını tam veremeyebileceğim gibi bir düşünce oluşuyor bende.”

## 4. Tartışma

Bu çalışma, iş yerinden ve evden çalışma uygulamalarını sadece operasyonel değil, aynı anda etik bir konu olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular; fırsat eşitliği, adalet ve hak temelli beklentilerin işgören algılarında belirleyici nitelikte olduğunu ortaya koymuştur. Bilhassa terfi kaygısı, görünürlük kaybı, iş-yaşam dengesi sorunları uzaktan çalışmanın etik boyutunu güçlendiren elementler olarak öne çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet yaklaşımıyla uyumlu olup çalışanların uygulamaları dağıtım ve prosedürel adalet çerçevesinde değerlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, uzaktan çalışma

modellerinin yalnızca verimlilik değil, etik yönetim anlayışıyla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bulgular, alan yazımda mevcut olan uzaktan çalışma makalelerinin bulgularını desteklemekle birlikte, Bursa otomotiv yan sanayi örneğinde üretim odaklı sektörlere özgü eşitsizlik algısını görünür kılarak literatüre sektörel bir katkı sunmaktadır. Literatürde yer alan daha önceki araştırmalar ofis personelleri üzerine yapılmıştır. Bu yönüyle çalışma, yeni çalışma modellerinin etik boyutlarının daha sistematik biçimde ele alınması gerektiğini göstermektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İş yapış biçimlerindeki mekân esnekliğinin yaygınlaşması, Covid-19 salgını ile dramatik bir şekilde hız kazanmıştır. Esnek çalışma türlerinden olan uzaktan çalışmanın, tarafların karşılıklı uzlaşısıyla uygulandığında hem işgören hem de işveren açısından çeşitli avantajlar sağlayabilmektedir. Buna karşılık, evden çalışmanın işgörenlere zorunlu olarak uygulanmasının işgörenler açısından yeterli düzeyde olumlu sonuçlar doğurduğu söylenemez. Evden çalışma iş yapış biçiminin daha iyi analiz edilerek, işgören ile yeni çıkan yasa çerçevesinde uzlaşmanın nasıl sağlanabileceği analiz edilmelidir. Öyle ki, işletmeler belirli bazı önlemleri kendi yapı ve tesisleri ile sağlayamadığından dolayı, evden çalışma yöntemine başvurabilmektedir.

Dönüşümlü veya tam zamanlı zorunlu evden çalışmanın sebebiyet vereceği etik ihlallerinin neden kaynaklandığına dair araştırma yapmak önem arz etmektedir. Mekân esnekliği yaratan bu iş pratiğine yönelik avantajlar ve dezavantajların göz önüne alınarak, farklı iş gruplarına yönelik pratikler gerçekleştirilmelidir. İşletmedeki gruplar arasında eşitlik ve adalet unsurlarına çalışılması ve süreç ile alakalı personelde şüpheye yer vermeyecek şekilde personele izahatta bulunulmalıdır.

Evden çalışma modelinin çalışanlara esneklik sağlasa da iş-yaşam dengesi ve sürekli çevrim içi olma baskısı nedeniyle, yeni stres kaynakları ürettiği görülmüştür. Buna karşın iş yerinde çalışanlar, operasyonel yük ve fiziksel risk nedeniyle farklı bir belirsizlik yaşamıştır. Bulgular, örgütlerde “çalışma mekânından bağımsız performans yönetimi” ihtiyacının giderek önem kazandığını ortaya koymaktadır. Evden çalışanların önemli bir bölümü, görünürlük kaybı nedeniyle terfi ve kariyer gelişiminde dezavantaj yaşadığını ifade etmiştir.

Sonuç olarak, pandemi süreciyle birlikte evden çalışma uygulamaları yaygınlaşmış ve hem ulusal düzeyde yasal düzenlemeler hem de kurumsal politika ve protokoller gelişmiştir. Bundan sonraki süreçte etikten ödün vermeden bu süreçlerin iyi yönetilmesi gerekecektir. Bazı işletmelerin ve kurumların personelin bir kısmını evden çalışmayı sürekli kılacak kararlar alarak, çalışanları için gerekli imkanları sağlamışlardır.

Araştırma sonuçlarından bir diğerine göre ise, işgörenlerin çoğunluğunun hibrit çalışma modelini daha dengeli, uygulanabilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir yaklaşım olarak gördüğü tespit edilmiştir. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nin çalışanlar tarafından yeterince bilinmiyor olması, kurum içi iletişim ve politika aktarımındaki eksiklikleri göstermekle birlikte bu durum uygulamalarda belirsizlik ve güvensizliğe sebep olmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, evden çalışmanın özellikle görünürlük kaybı, terfi kaygısı ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin literatürde belirtilen örgütsel adalet ve sosyal mübadele teorileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir (Vyas & Butakhieo, 2020; Keser, 2021). Özellikle çalışanların “fiziksel olarak görünmemenin kariyer fırsatlarını azaltabileceği” yönündeki algısı, örgütsel adalet literatüründe vurgulanan dağıtım ve süreç adaleti tartışmalarıyla örtüşmektedir. Elde edilen bulgular, evden çalışma uygulamalarının işletme etiği bağlamında özellikle dağıtım adaleti, fırsat eşitliği ve hak temelli yaklaşım çerçevesinde değerlendirilebileceğini ve çalışan algılarının bu etik boyutlar üzerinden şekillendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, bu çalışma Bursa otomotiv yan sanayi bağlamında, üretim temelli sektörlerde evden çalışmanın sınırlı uygulanabilirliği nedeniyle “eşitsizlik algısının daha çok işin doğasından kaynaklandığı” yönünde farklı bir bulgu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, literatürde ağırlıklı olarak ofis temelli sektörlerle odaklanan evden çalışma çalışmalarına üretim sektörü perspektifi ekleyerek mevcut bilgi birikimini genişletmektedir.

Bu bulgular ve literatürle yapılan karşılaştırmalar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.:

- Kurumlarda uzaktan ve iş yerinden çalışan işgörenlerin iş yükü analizlerini aralıklarla gerçekleştiren bir sistem kurulması önerilmektedir.
- Terfi ve performans değerlendirme süreçleri çalışanların fiziki görünürlüklerinden çok iş sonuçlarına dayalı olması ve bu şekilde olduğunun çalışanlara gösterilmesi önerilmektedir.
- Uzaktan Çalışma Yönetmeliği çalışanlara sunulmalı, kendilerinin hakları, buna karşı sorumlulukları ve onlardan beklentilerin ne olduğu net bir şekilde ortaya koyulmalıdır.
- Özellikle evden çalışan taraf için iş-yaşam dengesinin korunmasına yönelik iletişimin nerelerde sınırlı olacağı, toplantıların ne şekilde planlanacağı ve mesai dışı erişim protokolleri geliştirilmelidir.
- İş yerinden çalışanlara evden çalışanlar kaynaklı ilave iş yükü bindiği için bu iş yüklerini hafifletecek destek mekanizmaları geliştirilmelidir. Örneğin, vardiya düzenlemeleri, süreç otomasyonları gibi.
- Kurumlarda hibrit çalışmanın standart bir politika hâline getirilmesi işgören esnekliğini artıracak, bu vesile ile de örgütsel bağlılığı hem de verimliliği artıracaktır.
- Yöneticilerden bir kısmı uzaktan çalışmaya alışmadığı ve bilgi eksiklikleri olduğu için problem yaşanabilir. Yöneticilere uzaktan ekip yönetimi, iletişim ve motivasyon teknikleri konusunda düzenli eğitimler verilmesi, çalışma biçimleri arasındaki eşitsizlik algısını azaltacaktır.

#### **Çalışmanın Kısıtları:**

Bu araştırmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. (i) Çalışma sadece bir şirkette pandemi döneminde ve sonrasında evden çalışma yapmış ve yapmamış işgörenler ile yapılan nitel mülakatlar sonucu elde edilen verilerle kurgulandığından farklı sektörler veya kurumlar için genellenemez. Katılımcı sayısındaki sınır sebebi ile de etik algılarındaki çeşitliliğin tüm boyutları ile ortaya çıkmasını da kısmen sınırlandırmıştır. (ii) Nitel görüşmeler katılımcıların kendi algılarına, deneyimlerine, kişisel değerlendirmelerine dayandığından yanıtlar öznel nitelik taşımaktadır. (iii) Mülakatlardan elde edilen verilerin bir kısmında pandemi koşullarının yoğun olarak yaşandığı döneme ait cevaplar görülmektedir, bu cevaplar stres, belirsizlik ve sağlık kaygılarının algıları şekillendirmedeki etkisini artırmış olabilir. Bunu destekleyen birkaç cevap görülmüştür. (iv) Araştırmanın kapsamı gereği nitel veriler tematik analiz ile değerlendirildiğinden bulgular, ilişkilerin yönü veya büyüklüğü konusunda sayısal bir genelleme verememektedir.

#### **Gelecek Araştırmalar:**

Bu kısıtlar, gelecek araştırmaların farklı sektörlerle, daha geniş örneklem ile çalışmalara, nicel analiz ile uygulama yapılmasına ve pandemi etkisinden arındırılmış araştırmaların yapılmasına gerekliliği ortaya koymaktadır.

## **Etik Standartlara Uyum**

### **1. Çıkar Çatışması**

Yazar(lar), bu çalışmada kendileriyle veya olası diğer üçüncü kişilerle yayın öncesi ve yayın sonrası bir çıkar çatışmasının bulunmadığını beyan eder.

### **2. Etik Kurul İzni**

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 2025-07 oturumunda 24 nolu karar ile oy birliği ile onaylanmıştır.

### **3. Üretken Yapay Zekâ (ÜYZ) Kullanım Beyanı**

Çalışmamızın sadece hakem geri dönüşlerine göre geliştirilmesi aşamasında kısmen yapay zekâ kullanılmıştır.

### **4. Finansal Destek**

Finansal destek bulunmamaktadır.

### **5. Teşekkür**

Çalışmanın dergi süreci dışında gelişimini sağlamak için okuyup geri bildirimlerde bulunan Sabire Tuğçe Karadal, Buğrahan Yalçın ve Mehmet Metehan Çetintaş'a teşekkür ederim.

## **KAYNAKÇA:**

- Akbaş, S., & Türkmendağ, Z. (2020). COVID-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışma uygulamaları: Bir literatür incelemesi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 178–191.
- BDO. (2021). *COVID-19 is accelerating the rise of the digital economy*. <https://www.bdo.com/insights/business-financial-advisory/strategy-technology-transformation/covid-19-is-accelerating-the-rise-of-the-digital-e>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2021). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. Federal Reserve Bank of Dallas.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., Jr., & Zimmerman, J. L. (2002). Business ethics and organizational architecture. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1821–1835. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00144-2](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00144-2)
- CFO. (2020). *Is working remotely the future of finance?* <https://www.cfo.com/workplace-issues/2020/09/virtual-cfos-have-their-day/>
- Çiftçioğlu, B. A. (2011). Örgüt kültürü ve etik. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *İşletme etiği* (pp. 95–120). Beta Yayıncılık.
- Dwivedi, Y. K., et al. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Euronews. (2020). *COVID-19: World economy in 2020 to suffer worst year since 1930s Great Depression*. <https://www.euronews.com/2020/04/14/watch-live-international-monetary-fund-gives-world-economic-outlook-briefing-on-covid-19>

- Euronews. (2025). *Five years after COVID appeared, mysteries remain: Here's what we know.* <https://www.euronews.com/health/2025/01/03/five-years-after-covid-appeared-mysteries-remain-heres-what-we-know>
- Guthrie, R. A. (1997). The ethics of telework. *Information Systems Management*, 14(4), 29–32. <https://doi.org/10.1080/10580539708907071>
- Harrison, A. (2001). Accommodation strategies for the 21st century. *Facilities*, 19(1/2). <https://doi.org/10.1108/eb022341>
- Hrdergi. (2025). *Şirketlere göre 2025 "dengeleme yılı" olacak.* <https://hrdergi.com/sirketlere-gore-2025-%E2%80%9Cdengeleme-yili%E2%80%9D-olacak>
- ILO. (1996a). *Home Work Convention, 1996 (No. 177).*
- ILO. (1996b). *Home Work Recommendation, 1996 (No. 184).*
- Keser, A. (2021). Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma: Sorunlar ve beklentiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (80), 183–214. <https://doi.org/10.26650/jspc.2021.80.897858>
- Koçak, O., & Kavi, E. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (59), 69–88.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522–526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- McKinsey & Company. (2021). *From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return.* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return>
- Özgener, Ş. (2000). *İş ahlakı ve sosyal sorumluluk: İmalat sanayiinde bir uygulama.* Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Özgener, Ş. (2020). *İş ahlakının temelleri: Yönetmel bir yaklaşım (5th ed.).* Nobel Akademik Yayıncılık.
- PwC. (2025a). *A remarkable thing could happen as we return to work.* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/post-covid-workforce-transformation.html>
- PwC. (2025b). *Humanity, innovation and radical progress in the post-COVID world.* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/covid-disparity-evaluation.html>
- PwC. (2025c). *PwC's COVID-19 CFO pulse.* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html>
- PwC. (2025d). *Sustaining COVID-era urgency for the long run.* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/sustaining-covid-era-urgency.html>
- PwC. (2025e). *Workers want more digital skills, more inclusivity, and more flexibility.* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/hopes-and-fears.html>
- Rocchi, M., & Bernacchio, C. (2022). The virtues of COVID-19 pandemic: How working from home can make us the best (or the worst) version of ourselves. *Business and Society Review*, 127(3), 685–700. <https://doi.org/10.1111/basr.12264>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences (3rd ed.).* Teachers College Press.

- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life: Some theoretical considerations. *Academy of Management Review*, 10(3), 455–464.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278948>
- Silk, M. (2020). COVID-19 and the environment: The impact of remote work on carbon emissions and climate change.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güncel Türkçe sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı. (2021). *Kısmi kapanma genelgesi*.  
<https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-kismi-kapanma-genelgesi-gonderildi>
- Ülgen, H., & Mirze, K. S. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim* (2nd ed.). Literatür Yayıncılık.
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59–76.  
<https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
- World Health Organization. (2025a). *COVID-19 dashboard*. <https://covid19.who.int/>
- World Health Organization. (2025b). *Coronavirus disease (COVID-19): Overview*.  
<https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
- World Health Organization. (2025c). *Advice for the public on COVID-19*.  
<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem:

The COVID-19 pandemic led organizations to rapidly implement different work arrangements. However, these arrangements also gave rise to ethical concerns regarding fairness, employee consent, workload distribution, and work-life balance. COVID-19 pandemic led organizations to rapidly implement different work arrangements. However, these arrangements also gave rise to ethical concerns regarding fairness, employee consent, workload distribution, and work-life balance. In many cases, decisions about work location were made without adequately considering employee preferences, leading to perceived inequalities between remote and on-site workers. This research addresses the need to understand how employees subject to different work arrangements evaluate these practices from an ethical perspective and how these evaluations shape their perceptions of organizational responsibility. The importance of this research lies in its ability to guide organizations in developing fair, consensual, and sustainable work models by comparatively presenting the ethical perceptions of employees subjected to different work arrangements during and after the pandemic.

### Research Questions:

Given the qualitative nature of the study, the research is guided by the following research questions rather than testable quantitative hypotheses: The aim of this study is to answer the question: Has a significant difference in ethical perception emerged between employees who were given the opportunity to work from home during and after the Covid-19 pandemic and those who did not or could not have this opportunity, in terms of the process of determining working conditions, workload, corporate support, financial resources, and work-life balance? To this end, three sub-qualitative research propositions have been developed: (i) Have the provisions in the remote work regulation issued for those working from home been implemented in practice in the workplace? How has the ethical perception of employees been affected in cases where it has not been implemented? (ii) Have employees who could not benefit from the opportunity to work from home and those who were forced to work from home developed a perception of injustice or unethical behavior towards them during or after the pandemic? (iii) How have the differences experienced by both employee groups in terms of workload, promotion expectations, visibility, social relationships, and sense of trust shaped their ethical evaluations?

### Methodology:

This study adopts a qualitative research approach and is designed as a comparative case study. Data were collected through semi-structured interviews conducted with 22 white-collar employees working in a multinational automotive supplier company operating in Bursa, Türkiye. The sample consists of two groups: 11 employees who worked remotely during the pandemic and 11 employees who continued working exclusively on-site. Participants were selected using purposeful sampling to ensure rich and relevant data. Interviews were conducted both online and face-to-face, each lasting approximately 40 minutes. The collected data were analyzed using thematic analysis, allowing for the identification and comparison of recurring themes related to ethical perceptions, fairness, workload, organizational responsibility, and work–life balance.

### Findings:

The findings reveal clear ethical perception differences between remote and on-site employees. Some participants reported that decisions regarding work arrangements were made without sufficient employee consent, leading to perceptions of inequality and injustice. Remote employees frequently expressed concerns about reduced visibility, weakened informal relationships, and perceived disadvantages in career progression. They also reported blurred work–life boundaries and increased work intensity. On-site employees, while generally not dissatisfied with their situation, perceived themselves as indispensable to organizational operations and believed that their physical presence could translate into greater career opportunities. Compared to alternative work models discussed in the literature, such as voluntary or hybrid arrangements, the compulsory nature of remote work in this case emerged as a key source of ethical tension.

### Discussion:

The findings support the assumption that compulsory and non-consensual work arrangements negatively affect employees' ethical evaluations of organizational practices. Differences in work location created distinct experiences and perceptions of fairness, confirming that ethical concerns extend beyond formal regulations to include subjective employee experiences. The study contributes to existing knowledge by demonstrating that ethical challenges associated with remote work are not uniform but vary depending on employees' work location and perceived organizational support. While the qualitative design limits generalizability, the depth of insights offers valuable implications for organizational policy and ethical decision-making. Future research may expand the sample or adopt mixed-method approaches to further explore these dynamics.

### Conclusions

1. **Main Results:** The study concludes that compulsory differentiation in work arrangements leads to significant ethical perception differences among employees. Lack of consent, perceived inequality, and concerns over visibility and workload emerged as central ethical issues.
2. **Importance and Effects:** These findings underline the importance of employee consent and transparent decision-making in the design of work arrangements. Organizations seeking ethical and sustainable working models should prioritize fairness, dialogue, and hybrid alternatives.
3. **Limitations:** The study is limited to a single organization (5 factories of an organization) and a qualitative sample, which may restrict the generalizability of the results.
4. **Suggestions for Future Research:** Future studies could examine different sectors, include larger samples, or compare voluntary and compulsory remote work practices to deepen understanding of ethical implications.