

TELEWORK: 21. YÜZYILIN YENİ ÇALIŞMA BİÇİMİ

Ferit ÖLÇER

Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

TELEWORK: THE NEW WAY TO WORK OF 21 th CENTURY

Abstract: In this new millennium, it is obvious that the workforce and the way of work are changing drastically. Telework, as an alternatif work arrangement, is accepted by an increasing number of companies as a serious approach to work. It can be a powerful catalyst for forcing organizations to analyze their work methods and their assumptions about work location, as well as to improve efficiency and reduce costs. By improving productivity and cutting overhead costs, telework can help maximize profits and allow an organization to expand and prosper in the long run. But companies should not ignore the challenges of implementing and maintaining a successful telework program. This paper examines the concept and the implementation of telework and addresses how it will affect the organization, employee and the general business environment. It also provides suggestions to employers for implementing a telework program successfully.

Keywords: Telework (Telecommuting), Flexible Working, Remote (Tele) Management (Managing From a Far).

TELEWORK: 21.YÜZYILIN YENİ ÇALIŞMA BİÇİMİ

Özet: Yeni milenyumda, işgücü ve çalışma şekillerinin hızlı bir şekilde değiştiği açıktır. Telework, alternatif bir çalışma düzenlemesi olarak, artan sayıda işletmede ciddi bir çalışma yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Telework, etkinliği iyileştirmek ve maliyetleri düşürmekle birlikte, örgütleri çalışma yöntemlerini ve çalışma yerleri ile ilgili varsayımlarını analiz etmeye zorlayan güçlü bir katalizör olabilir. Telework, verimliliği iyileştirerek ve genel giderleri azaltarak, karı maksimize etmeye yardımcı olur ve örgütün genişlemesine ve uzun süre başarılı olmasına izin verir. Ancak işletmeler, başarılı bir telework programı uygulamanın ve sürdürmenin zorluklarını gözardı etmemelidirler. Bu çalışmada, telework kavramı ve uygulaması incelenmekte ve organizasyonu, işgöreni ve genel işletme çevresini nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, telework programını başarılı bir şekilde uygulamaları için işletmelere öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Esnek Çalışma, Uzaktan Yönetim.

I. GİRİŞ

Teknolojinin ulaştığı son aşama, hayatımızın diğer alanlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da değişimlere neden olmuş ve işin, işyeri çatısı altında belirli bir zamanda yapılması zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Bu bağlamda, işletmeler de esneklik katsayılarını artırarak, çalışanların iş ve yaşam dengesini kurmalarında önemli rol oynayan ve esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan alternatif çalışma programlarını uygulamaya başlamışlardır. Esnek çalışma biçimleri olarak ifade edilen bu çalışma programlarında, "iş" yine örgütsel bir rol olma özelliğini korumakla birlikte, yapıldığı mekan ve zaman değişikliklere uğramış; artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır [1]. Telework, geleneksel "işyeri" anlayışını yeniden tanımlayarak, işin yapıldığı yerden ziyade yapılan iş üzerinde odaklanan esnek çalışma düzenlemelerinden biridir. Telework, yeni bilgi ve iletişim teknolojisinin olanaklarından en üst düzeyde yararlanmayı sağlayan ve günümüz örgütlerinin odaklandığı, vizyon, yenilik, sonuçlara yönelik performans değerlendirme, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye hazır olma ve müşteri tatmini gibi değerlerini

tamamlayan bir çalışma biçimidir. Bu nedenle, birçok firma telework çalışma biçimine ciddi olarak yaklaşmakta ve telework programını uygulayan işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak, telework'un dezavantajlarından dolayı işletmeler uygulamada birtakım sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunlara çözüm yolu aramaktadırlar. Bu çalışmada, telework kavramı ve modelleri ile ilgili genel bilgiler verilmekte; avantajlar/dezavantajları incelenmektedir.

Daha sonra, işletmelerde telework programı uygulama aşamaları ele alınarak; uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmakta ve başarılı bir tasarım ve uygulama için işletmelerde kullanılacak yönetim stratejileri sunulmaktadır.

II. TELEWORK'UN TANIMI VE TÜRLERİ

"Tele", Yunanca'dan gelen bir ön ek olup "uzaktan" anlamındadır. Buna göre, "tele" ile "work" birleştiği zaman ortaya çıkan "telework" terimi; "**uzaktan çalışma**" olarak Türkçe'ye çevrilebilir. Telework bir iş değildir; sahip olunan işin yapılış biçimlerinden biridir ve çalışanın işyerine bağımlılığının ve işveren denetiminin minimum düzeyde olduğu, ademi merkezileşmiş bir çalışma şeklidir. Bununla birlikte telework, işgörenin işini programlanmış çalışma saatleri içinde geleneksel

işyerinden uzakta alternatif bir yerde yapmasına izin vermekte ve işletme ile işgören arasındaki bir iş anlaşmasına dayanmaktadır. Literatüre bakıldığında; telecommuting (tele eve gidip-gelme/tele haberleşme), location-independent working (yer bağımsız çalışma), flexiplace (esnek yer düzenlemesi), homeworking (evden çalışma), worksteading/working-at-home (evde çalışma), virtual office/workplace (sanal ofis/işyeri), cyberworking (siber çalışma), networking (bilgisayar ağı oluşturma), remote working (uzaktan çalışma), working at a distance (uzakta çalışma), flexible working (esnek çalışma) [2,3] gibi terimlerin telework'un yerine kullanıldığı görülmektedir. Özellikle "telecommuting" kavramı çoğu zaman telework ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak, **telework ve telecommuting** terimleri arasında güç algılanan, fakat önemli farklılıklar olduğu tartışılmaktadır [4]. Buna göre telecommuting, ilk olarak Jack Nilles tarafından 1973 yılında kullanılan ve daha çok Amerika'da tercih edilen bir kavramdır. Telecommuting; "evle-işyeri arasında gidip gelmenin" (commute) azaltılması amacıyla, işgönerlerin iletişim teknolojisini kullanarak evde çalışmasına izin veren uzakta çalışma biçiminin ilk uygulaması olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, zaman içinde evde çalışmanın işgönerler için tek alternatif olmadığı ortaya atıldıkça çok sayıda çalışma şekli telecommuting kavramı içinde düşünülmüştür. Bu bağlamda, geleneksel/merkez işyerinden uzakta herhangi bir yerde yapılan "çalışma" (work) üzerinde duran ve telecommuting terimini de içine alan daha geniş kapsamlı bir kavram olarak **telework** terimi Avrupa ülkelerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada iki terim eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Telework, birbirinden farklı bir dizi uzaktan çalışma biçiminin bütününe kapsadığı için genel kabul görmüş bir tanımlı bulunmamaktadır. Öte yandan, telework kavramının çok dar kapsamlı olarak tanımlanması, bu uygulamanın ofis alanı, ulaşım, aday toplama, verimlilik ve bilgi teknolojisi gibi faktörler üzerindeki önemli etkilerinin gözden kaçırılmasına ve telework için en uygun olan bazı adayların yanlışla kapsam dışı kalmasına neden olabilmektedir [5]. Bundan dolayı, bilgisayar ve iletişim teknolojisi imkanlarının kullanılması suretiyle geliştirilen, *çalışanı işe getirmek yerine işi çalışana götürme esasına dayalı yeni çalışma biçimlerinin* telework kapsamında düşünülmesi gerekir. Kaldı ki, tanımlar farklı olsa da, telework tanımları üzerinde yapılan bir analiz bu tanımların üç temel kavram üzerinde durduğunu göstermektedir. Bunlar; organizasyon, mekan ve teknolojidir. Tanımların % 60'ından fazlası bu kavramların en az ikisinin bir birleşimine dayanmaktadır. Zira uzaktan çalışma ve yeni teknoloji kullanımı aynı zamanda organizasyonel değişim anlamına gelmektedir [6]. Bu noktadan hareketle telework, ücretli işgönerlerin işyeri merkezinden uzakta bir yerde/mekanda işlerini yapmaları esasına dayanan alternatif bir çalışma biçimi olarak tanımlanabilir [7]. Ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte, işgönerlerin

çalışmalarını yaptıkları yerler dikkate alınarak telework modelleri aşağıdaki şekilde incelenebilir:

1) Evde çalışma (homeworking/working at home):

Evde çalışma, işgönerlerin düzenli bir şekilde elektronik iletişim araçlarını kullanarak ve işletme merkezi ile bağlantı kurarak kendi evlerinde çalıştıkları, düzenli bir ücret aldıkları çalışma biçimidir [8]. Günümüzdeki evde çalışma; fazla nitelik gerektirmeyen el becerisine dayanan işlerin yapıldığı geçmişteki klasik evde çalışmadan farklı olarak; yeni iletişim teknolojilerini kullanmaya dayalı, yüksek nitelikler gerektiren ve profesyonelce yapılan işler için söz konusudur. Bu bağlamda evde çalışmanın, yeni teknolojik gelişmelerle ve hizmet sektörünün yaygınlaşmasına bağlı olarak yeni bir şekil aldığı söylenebilir [9] Evde çalışmada, çalışanların evleri aynı zamanda işyerleridir. Ancak yapılan araştırmalarda evde çalışan işgönerlerin evlerinde özel bir odayı çalışma yeri olarak seçtikleri ve ona göre düzenledikleri, kendilerini evin rahat ortamından fiziksel olarak ayırmak istedikleri saptanmıştır. Hall ve Richter'e göre bu ayrı çalışma ortamında işleri ile zihinsel olarak meşgul olmaları, işgönerlere fiziksel ayrıma paralel olarak bir ayırım da sağlamakta, böylece işlerine daha iyi konsantre olabilmektedirler [10]. Öte yandan, evde çalışma özellikle çalışma süresi esnekliği yanında mekan esnekliğini de kapsayan bir telework düzenlemedir. Bu düzenleme ile özellikle çeşitli nedenlerle ev dışında çalışma fırsatı olmayan kişilere gelir sağlama imkanı verilmekte ve böylelikle bu kişilerin işgücüne katılmaları sağlanabilmektedir. Bu açıdan yapılan değerlendirmelerle, evden çalışma modelinin işgücü piyasasında daha çok kadın işgücünün katılımını gerçekleştiren yeni bir istihdam biçimi olduğu ifade edilmektedir [11]. Öte yandan, eve iş verme sistemi içinde evde çalışanlar, bir veya birkaç işverene bağlı olarak iş gördükleri gibi, sadece dışarıdan gelecek sipariş üzerine de faaliyet gösterirler. Normal işçiden farklı olarak, bunlar için sadece işin özelliği, sabit bir işyeri mekanının kullanılmasını zorunlu kılmamasıdır. Nitekim, yapılan iş, mutlaka işverene ait işyerinde yerine getirilmeyi gerektirmediği için, işveren bu işin kendi işyeri yerine ilgiliye ait evde görülmesini tercih edebilmektedir. Evde çalışma kişisel bağımlılığı belli ölçüde katı olmaktan çıkıp esnek duruma getirmesine karşın, ekonomik bağımlılığı ortadan kaldırmamaktadır. Bu anlamda eve verilen işin görülmesi için gerekli olan donatımın çoğunlukla işveren tarafından tahsis edildiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar evde çalışmanın benzer şekilleri olduğunu göstermektedir. Bir işverene bağlı olarak esas çalışma yeri; işyeri/işletme olup, sık sık işinin bir parçasını ücret karşılığı veya ücret olmaksızın evde çalışma yapan işçiler olduğu gibi (teleworkers); serbest meslek sahibi olan (freelance) ve kendi işini devamlı olarak eve götüren ve evde çalışan kişiler de mevcuttur. Bu tür gruplar "evde çalışanlar" değil, "eve iş götürenler" olarak tanımlanmaktadır [9]. Buna göre ev

tabanlı işler ve normal ofis saatlerinden sonra yapmak için eve iş getiren işgörenler telework kavramı dışındadırlar.

2) *Uydu ofisleri (satellite offices)*: Telework'un diğer bir biçimi olan uydu ofisleri; hem merkez işyerinden hem de çalışanın evinden ayrı bir yerde kurulan, bilgisayar sistemiyle sadece bir işletmeye bağlı bulunan ve o işletmenin aynı bölgedeki işgörenlerince kullanılan çalışma yerleridir. Bu ofisler, işletmenin merkezinden uzak fakat, çalışanların evlerine yakın, müşteri hizmetleri için uygun bir bölgede kurulurlar. Uydu ofisler, işletme tarafından her türlü haberleşme ve bilgisayar cihazları ve mobilyalar ile donatılmış, merkez işyeri ile arasında elektronik iletişim araçlarıyla bir bağ kurulmuştur. Uydu ofisler, merkez işyerinin bir yan bürosu şeklinde çalışmakta ve böylece, geleneksel ofislerdeki örgüt kültürünün bir ölçüde devamlılığını sağlamakta ve merkezde çalışanların iş yükünü hafifletmektedir.

3) *Telework merkezleri (telecenters)*: Telework merkezleri, uydu ofislerden farklı olarak, sadece bir işletmeye değil, birden çok işletmeye bağlı olan ve dolayısıyla farklı işletmelerin işgörenleri tarafından ortak olarak kullanılan çalışma merkezleridir [12]. Bu merkezlerde, bu ofislere yakın yerde oturan işletmelerin işgörenleri çalışmaktadır. Normal olarak her işletme kendi işgöreninin telework merkezindeki yerleşiminden, teknik ihtiyaçlarının karşılanmasından ve yönetiminden sorumludur. Bununla birlikte, bu merkezlerin, donatılmasının ve finansmanın kullanıcı işletmelerce ortak olarak yapıldığı da görülmektedir. Telework merkezlerinin ekonomik olarak uygulanabilirliği ve bilgi güvenliği tartışma konusudur. İşletmeler, ek çalışma alanları için masrafa girmekten kaçınmakla birlikte, rakipleriyle aynı ortamda bilgi paylaşımı konusunda da endişe duymaktadırlar. Telework merkezlerinin çeşitli türleri vardır. Bunlardan *telecottage (yerel çalışma merkezleri)*, çeşitli işletmelere, bağımsız girişimcilere, yerel otoritelere ait farklı kullanıcılar tarafından paylaşılan elektronik donanımlı merkezlerdir. Yerel çalışma merkezleri, kırsal bölgelerde yaşayan ve kendi imkanları ile iş bulamayan insanların kent merkezlerindeki işlerde çalışmalarını sağlayan, işgörenlerin evine yakın olan ve tele eğitim, tele alışveriş hizmetleri de sunan çalışma yerleridir. Özellikle İskandinav ülkelerinde yaygın olan bu telework çalışma biçimi, bireyler kadar, yerel işletmelerin de teknolojiye ulaşmalarına yardımcı olmakta ve yöneticilerin ticari deneyimlerinin ve pazar becerilerinin artmasını sağlamaktadır. *Telecottage*'nin gelişmiş bir şekli olarak *televillage (teleköy)*, kırsal yaşam tarzı ile bilgi otoyoluna giriş imkanı bulan ve kendini gerçekleştirmeyi isteyen başarılı insanlar için oldukça çekici bir telework uygulamasıdır. *Televillage* uygulamasında, bir köy kiralanmakta ve buradaki evler içsel ağlarla birbiriyle bağlantılı hale getirilmektedir.

4) *Mobil (nomadic) telework*: Mobil (gezici) çalışmada, uzakta çalışan işgörenlerin işlerini yürüttükleri

belirli bir ofis söz konusu değildir. Genellikle temel çalışma alanı, seyahat etmeyi gerekli kılan pazarlama, temsilcilik, bakım ve tamir gibi işlerde çalışanlar için geçerlidir. Mobil telework uygulamasında, işgörenler çoğunlukla yoldadırlar; arabadan, otelden, evlerinden, müşterinin iş yerinden ve buldukları her yerden iletişim teknolojileri yoluyla merkez işyeriyle bağlantı kurarlar. Bu çalışma biçiminde işgörenler, müşterilerine daha fazla zaman ayırarak hizmet sunabilmekte ve sahip oldukları yetenekleri yalnızca evde değil, gezici olarak her yerde kullanabilmektedirler.

Diğer telework çalışma biçimlerinden *transborder telework* (sınırötesi telework) ortak sınırı paylaşan ülkelerde kullanılmaktadır. Yeni gelişen bir diğer telework türü olan *offshore telework* (ülkedışı telework) ise işin daha düşük maliyetli ve coğrafik olarak farklı uzaklıktaki yerlere transfer edilmesi esasına dayanmakta; işletmelerin çalışmalarını kendi bölgeleri, kasabaları veya ülkeleri dışında da yapmalarını sağlamaktadır [6]. *Geçici iş istasyonları (temporary workstations)*, mobil/gezici işgörenler tarafından kısa süreli, geçici olarak kullanılabilen ve bir işletmenin dayanak noktası olan yerlerdir. Hızla yayılan ve müşteri odaklı işletmelerin varolan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikayetleri çözümlenmek amacıyla kurulmuş olan ve telefonla hizmet veren *çağrı merkezlerinin* (call centers) ise bir telework çalışma modeli olup olmadığı tartışılmaktadır [6]. Bunların yanında, *işgörenlerin istihdam şekillerine göre*; bireylerin tek başlarına yaptıkları çalışmalara dayanan *bireysel teleworking* ve grup bazlı yapılan çalışmalara dayanan *kollektif teleworking* modellerinden sözedilebilir. Öte yandan, çalışma ilişkileri, bireylere bazen yalnız olarak bazen de grup olarak çalışma imkanı sağlayabilir. Bu tür çalışma biçimi *esnek teleworking* olarak adlandırılır. Telework uygulamalarında işgörenlerin; kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar olmaları; part time/full time olarak, mobil veya sabit bir yerde, sürekli veya ara sıra uzakta çalışmaları sözkonusu olabilir. Bu bağlamda, telework uygulamasına katılan bireylere "uzakta çalışanlar" (telecommuters/teleworkers) adı verilmektedir [7].

III. NEDEN TELEWORK?

Esnek ve yeni bir çalışma biçimi olarak telework, giderek artan bir ilgi ile karşılanmakta ve iş yerinde esnek çalışmayı tercih eden birçok işletmede uygulanmaktadır. Günümüzde formal veya informal olarak telework programını uygulayan özel ve kamu organizasyonlarından bazıları şunlardır: American Express, Apple Computer, AT&T, Bank of America, British Telecom, Citibank, City of Los Angeles, Coca-Cola, Delta Airlines, Du-Pont, Eastman Kodak, Ford, General Electric, Hartford Insurance, Hewlett-Packard, IBM, Intel, Kraft General Foods, Levi-Straus, Mobil, Motorola, Nortel, Pacific Bell, Shell Canada, Siemens, State of Washington, Sun Microsystems, Unisys, U.S. General Services Administration, Xerox [7,13]. Market Research

Institute'nin 1995 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, Fortune 1000 işletmelerinin 2/3'ünde telework programları uygulanmaktadır. Sözkonusu işletmelerin yarısı geçen iki yıl içinde telework programını başlattıklarını belirtirken, programı henüz uygulamayan işletmelerin % 60'ine ise gelecek üç yıl içinde programı başlatmayı düşündüklerini belirtmişlerdir [7]. Telework ekonomik, sosyal ve teknolojik yapıya bağlı olarak farklı ülkelerde farklı gelişim göstermektedir. Günümüzde telework programlarını uygulayan işletmelerin sayısı; ABD, Kanada, Japonya, Avustralya ve AB ülkelerinde hızla yaygınlaşma ve Singapur, Malezya ve Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerde de belirgin bir artış gözlemlenmektedir. Öte yandan, telework'un tanımı, türleri ve araştırmalarda kullanılan istatistik tekniklerinin farklılığından dolayı uzakta çalışanların sayısının tespitinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır [14,15]. Örneğin, FIND/SVP'nin araştırmasına göre 1990 ve 1993 yılları arasında Amerika'daki uzakta çalışanların sayısı üçe katlanarak 2.4 milyondan 7.6 milyona ulaşmıştır. Link Resources, bu rakamın 1994 yılında 9 milyon (Amerika işgücünün %10'nu) olduğunu ve bir önceki yıla göre % 20 artış kaydettiğini belirlemiştir. Bir başka araştırmaya göre (FIND/SVP), uzakta çalışanların sayısı yıllık % 15 büyüme oranında artarak Nisan 1998'de 11.1 milyona çıkmıştır. Ahmadi [16], Amerika işgücü pazarında uzakta çalışanların sayısının yıllık olarak % 15 oranında artacağını ve Amerikalı işgörenlerin % 80'ninin yakın bir gelecekte telework modellerini benimseyeceğini tahmin etmiştir. Diğer tahminlerde Amerika'daki uzakta çalışanların sayısının 2000 yılının sonuna kadar en azından 20 milyona ulaşacağı öngörülmüştür [14]. Dickisson, 2000 yılının sonunda bu sayının daha fazla olacağını düşünmüş ve 25 milyona yaklaşacağını ileri sürmüştür [15]. Link Resources da yıllık araştırmasına dayanarak aynı tahminde bulunmuştur [7].

AT&T'nin araştırmasına göre (ITAC/TWA), 2000 yılında Amerika'da işgücünün % 27'si (23.6 milyon işgören) uzakta çalışmaktadır. Gartner Group 1998 yılında, %70 olasılıkla 2002'de 54 milyon Amerikalı işgörenin uzaktan çalışacağını tahmin etmiştir. Avrupa ülkelerinde de uzakta çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Örneğin, AB ülkelerinde 1999 yılındaki uzakta çalışan sayısı 9 milyon (işgücünün % 6'si) olarak tespit edilmiştir. İngiltere'de 4 milyon uzakta çalışan var iken (işgücünün % 7.6'si), telework çalışma biçiminin avantajlarının en çok yararlanan ülkenin Finlandiya olduğu (işgücünün %17'si) belirlenmiştir (ECATT-Survey/Empirica). Gartner Group, 2003 yılında dünyada 137 milyon uzakta çalışan işgören olacağını tahmin etmiştir. Bu rakamlar, telework'un işgücü istihdamı içinde giderek büyük boyutlara ulaşacağını ve telework programını uygulayan firmaların artacağını açıkça

göstermektedir [16]. Bu eğilimde, örgüt yapısının gelişiminin, kamu politikalarının, teknolojik gelişmelerin, iş gücünün demografik yapısının ve çalışanların işe ve çalışmaya bakışlarının değişmesinin ve telework'un işletmelere getirdiği bazı avantajların/faydaların önemli etkisi olduğu söylenebilir. Örneğin, Lupton ve Haynes'in 1999'da yaptıkları araştırmada, işletmelerin telework çalışma biçimini kullanmalarının nedenlerini; yönetim tutumlarındaki değişme, teknolojiye ilerlemeler, ofis maliyetlerinden tasarruf ve personel talepleri olarak ortaya koymuştur. Buna karşın, aynı araştırmada telework'u kısıtlayıcı faktörler, uygulama maliyetinin çok yüksek oluşu ve yönetimin değişime direnmesi olarak belirlenmiştir [17]. Bu açıklamalar ışığında, **telework'un işletmelere sağladığı avantajlar** ve işletmeleri telework programını uygulamaya yönelten **önemli itici güçler/amaçlar** şu şekilde incelenebilir:

Teknolojik gelişmeler ve internet: Telework'un başlıca nedenlerinden biri teknolojik gelişmelerdir. Telekomünikasyon/internet maliyetlerinin azalması ve yeni teknolojilerin kullanımı; işletmelerin uzaklık ve zaman engellerini aşarak birbirleriyle sürekli bağlantı kurmalarını mümkün kılmakta ve global işletmecilik anlayışını geliştirmektedir [18]. Bu sayede işletmeler, yerel ve uluslararası uzakta çalışan işgörenleriyle müşteri ihtiyaçlarını 24 saat karşılayabilmektedirler. Öte yandan, bilgisayar kullanımının artması [19], dosyaların uzakta olmasını dezavantaj olmaktan çıkartırken; şebekeler ve intranetler; değişik ofis alanlarında bulunan veya seyahat halinde olan uzakta çalışanların merkez ofis, iş arkadaşları ve müşterilerle bağlantı kurmasını sağlamaktadır [20]. Bununla birlikte, seyahat maliyetlerinde tasarruf sağlamak ve güvenlik sorununu çözmek için birçok işletme yüz-yüze toplantılardan çok telekonferansı kullanmaktadır [7].

Verimlilik: Yapılan her araştırmada aynı sonuca ulaşılmıştır; ofisten uzakta çalışan işgörenlerin verimlilikleri, standart ofis koşullarında çalışan işgörenlerinkinden (%15-20) daha yüksektir [7]. Telework uygulaması işgörene çalışma esnekliği sağlamakta, stresi azaltarak ve işe gidip-gelme zamanını üretime yönlendirerek, teknolojinin yaygın kullanımına dayanan çalışma düzenlemeleri aracılığıyla yüksek bir verimlilik artışı sağlamaktadır [21,22]. Örneğin, AT&T'nin sponsorluğunda yapılan bir araştırmada Fortune 1000 işletmelerinin yöneticilerinin %58'i işgören verimliliğinin arttığını bildirmiştir. Bununla birlikte, telework uygulaması ile devamsızlık da düşmektedir. Unisys firması, uzakta çalışan işgörenlerinin diğer işgörene göre %33 daha az rapor aldıklarını saptamıştır.

Tablo 1: Telework Fayda/Maliyet Analizi

Yıllık Tasarruflar *	
Verimlilik artışı	\$ 6,000 **
Devamsızlıktaki düşüş	412 gün
Ofis alanı tasarrufları	1,000 m ²
Park alanı tasarrufları	\$ 240
Her bir işgören için yıllık toplam tasarruf	\$ 7,652

* Haftada iki gün telework çalışma biçimine göre düzenlenmiştir.
 ** Rakamlar şuna göre verilmiştir: Yıllık maaş \$ 40.000; verimlilik artışı % 15; devamsızlık düşüşü % 10; park etme % 40 azalarak yılda \$ 600, ve merkezi ofis alanı kullanımı 100 m² (yıllık kiralamada % 40 azalışla metre karede \$ 25).

Kaynak: June Langhoff, The Telecommuter's Advisor: Working in the Fast Lane, Newport, RI: Aegis Publishing Group, 1996.

Maliyet tasarrufu: Telework düzenlemesiyle daha az işgören merkez ofiste çalışacağından, işletmelerin ofis alanı ihtiyacı ve işgören devir hızı azalmakta, taşınmaz mallar, eğitim ve genel giderler açısından bir maliyet tasarrufu [13] sağlanmaktadır (Tablo 1 ve 2). Örneğin, telework uygulaması ile IBM'in gayri-menkul ihtiyacı 22 milyon m² azalmış ve işletme yıllık 50 milyon dolar tasarruf etmiştir. Aynı şekilde AT&T, işgörenlerini full-time uzakta çalıştırarak gayri menkul maliyetlerinde yılda 25 milyon dolar tasarruf sağlamıştır.

İşgücü çeşitliliğinin artırılması: İşgücü çeşitliliğine önem veren işletmeler, seyahat etme zorluğu çeken özürlü ve sakat bireylerin daha verimli çalışmalarını sağlamak için telework programını kullanmaktadırlar. Çünkü, sakat bireylere donatım sağlanarak evde çalışmalarına izin verilmesi, işyerinde bu işgörenler için gerekli değişiklikleri yapmaktan daha maliyet etkili olmaktadır [7].

Yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve elde tutulması: Bazı işletmeler, değerli ve yüksek nitelikli işgücünün kolayca temin edilmesi ve bu işgörenlerin elde tutulması açısından telework programını rekabet stratejilerinin önemli unsuru olarak görmektedirler [17]. Örneğin, Olsten Corp.'in 1997 yılında yaptığı araştırmada telework programı uygulayan işletmelerin 1/3'ü kalifiye işgörenleri çekmek için bu çalışma biçimini kullandıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, AT&T'nin araştırmasına göre (1997), işgörenlerin %36'si telework uygulamasına son verilmesi durumunda, uzakta çalışma imkanı sağlayan başka bir işletmeye geçeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2: Telework Uygulama Örnekleri

City of San Antonio
City of San Antonio, 1992 yılında bir bölümünde telework programını denemiş ve aşağıdaki sonuçları elde etmiştir: * Müşteri tatmini * Çevresel tasarruflar * Verimlilik artışı * Personel tatmini
Bulgulara göre tüm alanlarda başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak, San Antonio programı genişletmiştir. Şimdi tüm bölümlerden 50'den fazla işgören telework programından yararlanmaktadır.
Arizona Public Service Company
The Nuclear Fuel Management Department, 6 ay telework denemesi yapmış (1996) ve aşağıdaki sonuçları elde etmiştir: * Üretim zamanında % 6'dan % 15'e bir artış, * Toplam yıllık verimlilik artışı % 8'den % 18'a, * Her bir uzakta çalışan için yapılan ek \$ 6,000 yan ödeme sonucunda devamsızlık ve işgücü devir hızında azalma, * İşletmede, ilk zamanlarda her bir uzakta çalışan için \$2,000'dan daha az maliyet, * Her bir uzakta çalışan için yıllık maliyet (örneğin, telefon hatları) \$ 1,000'dan daha az, * Her bir uzakta çalışan için programın yıllık net değer \$ 14,000 - \$ 27,000.

Kaynak: Telecommuting Advisory Council, Washington.

İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması: İşgörenlerin taleplerinin de işletmelerin telework programını uygulamasında etkili olduğu söylenebilir. Gerçekten de, işgörenlerin sosyal değerleri değişmekte; çalışma programında ve yerinde esneklik sağlayan, finansal faydalar sunan iş fırsatları aramaktadırlar. İşletmeler işgörenlerine telework programı ile daha cazip iş koşulları sunmakta; işe gidip-gelme zamanını ve stresi azalırken, işgörenin motivasyon düzeyini ve iş tatminini artmaktadır [4]. Örneğin, işgörenler bir hastalık veya kaza sonrası, uygun bir telework programına katılarak çok daha çabuk bir şekilde verimli çalışmalarına dönebilmektedir. Aynı şekilde, çocukların veya yaşlı aile bireylerinin bakımından sorumlu olan kişilerin (özellikle kadınların) bu yöndeki ihtiyaçları telework uygulamasıyla karşılanabilmekte ve işgörenlerin iş-aile hayatı dengesini kurmalarına yardımcı olmaktadır.

Çevresel/bölgesel ihtiyaçlar ve yasal zorunluluklar/teşvikler: Bazı bölgelerde, hava kirliliğinin önlenmesi, trafik sorunlarının azaltılması, enerji tasarrufu ve bölgesel (kırsal) ekonomik gelişme sağlanması gibi faydalarından dolayı telework işverenlerce teşvik edilmektedir. Bu doğrultuda, bazı işletmeler, devletin yönetmelik ve yasalarına (temiz hava, sakatların istihdamı gibi) uymak, vergi teşviklerinden yararlanmak ve çevreye verilen zararı azaltarak kamu imajını artırmak amacıyla telework programını uygulamaktadırlar [24].

Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi: Telework, işletmelere esnek kadrolama/programlama imkanı sağlayarak, müşteri hizmetlerini iyileştirmekte ve olağanüstü durumlarda (sel, deprem vb.) işlerin yürütmesini sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi, telework uygulaması, örgütlerin küresel ekonomik krizler ile arz ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmakta ve esnek bir yapıya sahip olmalarına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, telework uygulaması **işgörenlere de çeşitli avantajlar** sağlamaktadır. Buna göre telework programı; işe gidip-gelme zamanını, stresi ve işle ilgili maliyetleri azaltır, daha iyi çalışma ortamı sağlayarak çalışma yaşamının kalitesini artırır, daha fazla konsantrasyon ve daha az rahatsız edilme sağlayarak kişisel verimliliği artırır, işgörenin iş yaşamı ve aile yaşamı arasında denge sağlanmasına yardımcı olur, yetkilendirmeyi artırır, çalışma programında esneklik sağlayarak iş-kişî uyumunu ve iş tatminini artırır [25,26]. Öte yandan, Telecommute America'nın Ekim 1997'de yaptığı araştırma sonuçlarına göre; uzakta çalışan işgörenlerin %98'inin telework'un faydalarından bahsetmesi önemli bir bulgudur. Bu araştırmada, işgörenlerden telework'un faydalarını, işverenler ve işgörenler açısından, önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir (Tablo 3). İşgörenlerin her iki bakış açısına göre yaptıkları sıralamada da, telework düzenlemesinin ilk sıradaki faydası, "işgörenlerin verimliliğinin artması" olarak belirtilmiştir. Telework'un sunduğu faydalar sadece işletmeler ve işgörenlerle sınırlı değildir. Telework uygulamalarının **topluma da sağladığı avantajlar** vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Trafik tıkanıklığını, kazaları, yakıt tüketimini ve hava kirliliğini azaltır, enerji tasarrufu sağlar, kırsal bölgelerde ekonomik gelişme sağlar, bölgeler arası işbirliğini artırır, yeni istihdam fırsatları yaratarak işsizliği azaltır, işe gidip-gelme gücünü çekenlere (sakatlara vb.) ve normal mesai saatlerinde çalışma imkanı bulunmayanlara iş imkanı sunarak, bu bireylerin sosyal etkileşimlerini ve eğitimlerini de mümkün kılar, müşteri tatminini artırır, devletin altyapı maliyetlerini azaltır [27].

Tablo 3: Uzakta Çalışan İşgörenlere Göre Telework'un Faydaları/Avantajları

TELEWORK'UN İŞGÖRENLER İÇİN FAYDALAR/AVANTAJLARI	%
Saat başına daha fazla çalışmadan dolayı kişisel verimliliğinin artması	% 47
İşe gidip-gelme zamanının azalması	% 40
Kişisel yaşam kalitesinin daha iyi olması	% 38
Çalışma saatlerinin daha fazla olmasından dolayı kişisel verimliliğinin artışı	% 35
Çalışma yaşamı kalitesinin artışı	% 33
Çalışma yaşamı kalitesinin artışı ve dolayısıyla kişisel verimliliğinin artışı	% 30
Esnek çalışma saatleri	% 26
Zorunlu bakımların yönetiminde esneklik	% 26
Çevresel çıkarlar	% 21
İşe gidip-gelme maliyetinin azalması	% 17
TELEWORK'UN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR/AVANTAJLAR	%
İşgören verimliliğinin artışı	% 60
İşgören moralinin artışı	% 38
İhtiyaç duyulan ofis alanının azalması	% 36
İşgöreni elde tutmanın artması	% 20
Daha yüksek müşteri tatmini	% 20
Daha kolay işgören toplama	% 19
Temiz hava ile ilgili düzenlemelere daha kolay uyum sağlanması	% 17
Daha iyi firma imajı	-
Yönetici ile işgören arasında daha iyi iletişim	-

Kaynak: Telecommute America, October, 1997, www.svi.org.

Telework, yukarıda incelenen faydaları ve avantajları nedeniyle işletmelere ve yöneticilere kolayca kabul ettirilebilir bir yaklaşım olarak görülmektedir. Ancak, telework uygulamasının bir takım kurumsal, yasal ve politik dezavantajlarından dolayı bu her zaman mümkün olmamaktadır. **Telework uygulamasının işletmeler ve yöneticiler ile ilgili sakıncalı yönleri şunlardır:** Telework programını başlatma ve uygulama maliyetleri (telework politikası, rehberlik, alternatif işyeri hazırlanması, eğitim, değerlendirme vb.); bilgi teknolojisi donatımı ve destek maliyetleri; işgörenlere kolay ulaşabilme imkanının azalması; yönetimin direnmesi ve şüphelilik; yöneticilerin işgören üzerindeki kontrolünün azalması [28]; uzakta çalışan işgörenlerin koordinasyonunun, denetiminin ve performanslarının gözetiminin daha zor olması, uzakta çalışanlara uyum için ofis programlarında değişiklik gerekmesi, bilgi ve dosyaların güvenliği ve bilgi akışı sorunu, müşterinin işgörene ulaşamaması ve müşteri kaybı, kıskanç ve/veya direnen iş arkadaşları ve bunların veriminin düşmesi, ekip çalışmasının ve örgüt kültürünün olumsuz yönde etkilemesi, tüm işlerin telework için uygun olmaması vs. [27]. **İşgörenler açısından telework uygulamasının sakıncalı yönleri ise;** evde ofis alanı ihtiyacı duyulması, çalışmalarda kullanılacak donatımlar için harcamalar ve diğer maliyetler, iş arkadaşlarının (özellikle uzakta çalışma istekleri geri çevrilenlerin) kıskançlıkları, sosyal etkileşimin azalması, sosyal yalıtım/yalnızlığa yol açması (isolation), içe kapanıklık (introvert) ve can sıkıntısı (boredom), kendi kendini disipline edememe, kariyer ve terfi fırsatlarının azalması, performansın

denetiminin zor olması, işyerinde bulunan kaynaklara erişme olanağının azalması, çalışma-aile yaşamı dengesinin (eğer uzakta çalışan birey iş tutkunu olursa) olumsuz etkilenmesi, dikkati dağıtan şeylerin olması, ofisteki toplantılara katılamama, yeni teknolojik gelişmelerin zor kabul edilmesi, teknik destek ve eğitim ihtiyaçlarının artması olarak sıralanabilir [5,27]. Telework uygulamasının **toplum açısından sakıncalı yönü ise**, toplumdaki yalıtılmış bireyler yaratma tehlikesi olarak belirtilebilir.

IV. İŞLETMELERDE TELEWORK PROGRAMININ TASARIMI VE UYGULANMASI

İşletmelerde telework programı tasarım ve uygulama süreci çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Her işletmenin koşullarına uygun olarak bir süreç izlemesi olağandır. Ancak, işletmelerin öncelikle yapması gereken telework programına hazır olup olmadıklarını değerlendirmektir. Bunun için işletmeler ilk olarak; performans yönetimi, teknoloji kullanımı ve destek ve iletişim gibi üç kilit alanı dikkate almalı; örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymalıdır. Böyle bir değerlendirmenin yapılabilmesi için işletmelerin çoğunlukla pilot programlar uyguladıkları görülmektedir. Başka bir deyişle, telework programı geliştirmeye çalışan veya resmi olmayan uygulamalarını resmileştirmek isteyen işletmeler "pilot program"lar hazırlamaktır. Öte yandan, tasarlanan telework programının *uygulanma süresi*; işletmenin *teknik zorlukların üstesinden gelebilme hızına ve organizasyonun kültürel değişime uyum sağlama yeteneğine bağlı* olarak (4-12 ay arasında) değişmektedir. Bununla birlikte, eğer işletme büyük değil ise, aşağıda incelenecek olan aşamaların *tümünün takip edilmesi zorunlu olmamakta ve aşamaların sırası da işletmelere göre farklılık* göstermektedir. Söz konusu nedenlerle, bu çalışmada geliştirilen "*telework programı uygulama modeli*"ndeki aşamaların; neler yapılması gerektiğinin ortaya konmasında, program için en uygun olan adayların belirlenmesinde ve tasarım için ne kadar zamana ihtiyaç olduğunun tahmin edilmesinde firmalara yardımcı olabilecek bir kontrol listesi olarak değerlendirilmesi gerekir. Telework programı tasarım ve uygulama aşamaları şu şekilde incelenebilir:

1. Aşama: Telework Uygulama Kararının Verilmesi ve Tepe Yönetiminin Desteğinin Alınması:

Telework programı tasarım sürecindeki ilk adım, *uygulama kararının verilmesi ve bu konuda tepe yönetiminin desteğinin alınmasıdır*. İşletmelerin öncelikle, örgütsel ihtiyaçlarını değerlendirerek misyon ve vizyon açıklaması yapması; bu doğrultuda telework uygulaması ile ilgili amaçlarını ortaya koyması gerekir. Bu nedenle, verilecek kararın kalitesini artırmak, kilit belirsizlikleri daha iyi saptamak ve kilit paydaşların desteğini/onayını almak için telework düzenlemesinin işletmede değer yaratılmasına yardımcı olup olmayacağı konusunda bir

değerlendirme yapmak gerekir. Bu değerlendirme iki aşamada yapılır. İlk aşamada, telework uygulamasının faydaları/maliyetleri miktarsal olarak ortaya konur. Bu aşamada bölümsel programlar ve ihtiyaçlar, teknoloji, bütçe olanakları ve personel gerekleri değerlendirilerek bir fayda/maliyet analizi yapılması gerekir [29,30]. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmaya göre, işletmeler telework programını uygulama amaçlarını, dolayısıyla telework'un *faydası* olarak gördükleri faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir: Zaman kullanımının en yüksek düzeye çıkarılması (%19), verimlilik/etkinlik (%18), iş yükünün dağıtılması (%16), işgörenlerin motive edilmesi (%16), kilit personelin elde tutulması (%13), fazla çalışma (%8), mülkiyet tasarrufları (%4). Aynı şekilde, işletmeler *telework'un maliyeti* olarak gözdüne aldıkları faktörleri ise; yönetim ve denetim (%75), iletişimin organize edilmesi (%72), toplumsal yalıtım (%72), donanım/yazılım maliyeti (%62), eğitim (%48) olarak sıralamışlardır [31]. Değerlemenin ikinci aşamasında, telework uygulaması benimsenerek, etkilenecek kişiler (paydaşlar) belirlenir. Değerlendirme sürecinde şu sorulara cevap aranmalıdır: Telework ilgilenmemiz gereken bir konu mudur? İşletmemizde, telework için uygun olabilecek çalışma alanları hangileridir? Muhtemel rekabet avantajımız nedir? Telework unsurları ile süreçlerimiz arasında bağlantı kurulmalı mıdır? Daha fazla bilgiye ihtiyacımız var mı? Bu bilgiler için kime başvurmalıyız? Bu programı yönetim mi başlatmalı, yoksa planlama sürecine toplumsal kesimden (sendikalar gibi) katılımcılar istiyor muyuz? Tahmin edilen uygulama süresi nedir?

Telework ile ilgili yapılan kapsamlı araştırmalara göre, işletmelerde telework programlarını uygulama kararı verirken, dikkate alınması gereken ve başarıya getiren *üç önemli üstünlük faktörü* sözkonusudur. Bunlar; *örgütlerin mevcut bilgi teknolojisi altyapısı* [32], *örgütün büyüklüğü* (örgütler büyüdükçe, özellikle personel sayısı 1000'in üzerinde olan örgütlerde, telework'un başarı şansı düşmektedir) ve *ekip çalışması* olarak belirtilmektedir. Buna karşın, sektörün veya sürecin türü, ücret ve statü düzeyi, sendika temsili gibi faktörlerin sürpriz sayılabilecek bir şekilde telework programlarının başarıyla uygulanması üzerinde istatistiksel etkilerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre; araştırma sonuçlarındaki kilit göstergeler istatistiksel olarak telework uygulaması için ideal örgütlerin; *bilgi teknolojisi alt yapısına ve ekip çalışması kültürüne sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler* olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, sözkonusu avantaj faktörlerine bölümler bazında sahip olan büyük örgütlerin de telework programlarını başarıyla uygulayabileceği belirtilmektedir [31]. Bu aşamada, işletmeler uygulayacakları telework programının türüne, kapsamına ve müşterilerine sunacakları hizmetlere de karar vermelidir. Telework programını uygulama kararı verilirken, bu konuda *tepe yönetiminin desteğinin alınması zorunludur*. Tepe yönetiminin uygun bulmadığı ve desteklemediği telework

programı uygulanamaz. Çünkü, tepe yönetiminin destek derecesi, telework uygulamasının başarısında ve sınırlarının genişletilmesinde motive edici bir unsurdur.

2. Aşama: Telework Yönlendirme Komitesinin Oluşturulması ve Telework Koordinatörünün Seçilmesi:

Bu aşamada, tepe yönetimine sunulacak öneri üzerinde daha ayrıntılı çalışmalar yapacak ve telework programının geliştirilmesi, uygulanması ve işletilmesinden sorumlu olacak bir ekibin teşkili ve ekip lideri olarak bir yöneticinin görevlendirilmesi söz konusu olmaktadır. *Yönlendirme komitesi* (steering committee) adı verilebilecek ekibin oluşturulmasında; işletme dışından bir uzmanın danışmanlığına gerek olup olmadığı ve kimlerin ekibe dahil edileceği konusu önem arz etmektedir. Yönlendirme komitesi, örgütün çeşitli bölümlerinde çalışan kişilerden ve telework uygulamasından etkilenecek paydaşlardan oluşturulmalıdır. Bu ekipte, insan kaynakları personeli, bilgi teknolojisi/bilgi hizmeti çalışanları, hukukçu, finansçı, içsel denetçi, risk yöneticileri, personel geliştiriciler, danışmanlar, uygun ise sendika temsilcileri yer almalıdır. Yönlendirme komitesinin bu üyelerden oluşturulmasıyla; ilgili grupların telework uygulaması için desteğinin alınması, her üyenin farklı fikirler/öneriler getirmesi ve ekibin mümkün olduğunca fazla bilgi toplaması sağlanmış olacaktır. Ekipteki üye sayısı, örgütün büyüklüğüne ve programın alanına bağlı olarak belirlenmelidir. Yönlendirme komitesi oluşturulduktan sonra, üyelerden birinin "*telework koordinatörü*" (telework coordinator) olarak seçilmesi (atanması) gerekir. Telework koordinatörü, yönlendirme komitesinin faaliyetlerini yöneten ve denetleyen en önemli örgütsel değişim ajanlarından biridir. Bu nedenle, telework koordinatörü olarak seçilecek bireyin; işgörenlerin saygı duyduğu, vizyona sahip, örgütün tüm kademeleriyle en iyi şekilde iletişim kurabilen, kendi alanında uzman olan ve sözü geçen, değişim dinamiklerini anlayan, tepe yönetime erişebilen ve onların desteğini almış olan, yetenekli ve kıdemli bir yönetici olması gerekir. Telework koordinatörü, katılımcı sayısına dayanarak işletmenin telework politikasının ve uygulama planının geliştirilmesi için gerekli olan bilgileri toplar, yönetime bağlılığı sağlar, düzenli eğitim toplantılarını organize eder, teknik anlaşmanın tamamlanmasını sağlar, programın ilerletilmesine, değerlendirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olur, tepe yönetimine durum raporu sunarak yönlendirme komitesinin doğru yolda ilerlemesini sağlar.

3. Aşama: Telework Uygulama Planının Geliştirilmesi ve Tepe Yönetimine Öneri Sunulması:

Yönlendirme komitesinin ilk işi, *telework programını geliştirmek ve tepe yönetimine bir öneri sunmaktır*. Örgütte çalışanların büyük çoğunluğunun, gösterilmiş başarıları bekleme, kültürel değişime karşı direnmesi, uygulama mekanizmalarının eksik olması,

başka bir deyişle mükemmel olmaması nedeniyle telework uygulama planının ilk etapta örgüt genelinde geliştirilmesi doğru bulunmamaktadır. Bu sorunların üstesinden gelinebilmesi amacıyla, işletmelerde telework programları *deneme* olarak tasarlanmaktadır. Pilot program, telework düzenlemesinin daha geniş bir alanda (belki de tüm işletme genelinde) uygulanmasından önce; işletmede neyin çalışıp çalışmadığını ortaya koyarak; deneyim kazanmalarına yardımcı olacak ve uygulamanın tüm kesimler için daha faydalı olmasını sağlayabilecektir. Bununla birlikte, tasarlanan pilot programının, bütün işletmeye genelleme yapılabilecek yeterlilikte büyük olması, bunun içinde uygulamanın geniş bir iş sınıfını kapsamaması gerekir. Bu amaçla pilot programın öncelikle çok sayıda uzakta çalışabilecek işgörenlerin olduğu birimlerde uygulanması ve bölüm üzerindeki etkilerinin görülmesi sağlanmalıdır. Ancak, telework programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasının ekip çalışmasına dayandığı göz önüne alınarak, programa katılmayan/katılmayan işgörenler üzerindeki etkilerinin de değerlendirilmesi gerekir. Buna göre, işletme ihtiyaçlarının ve mevcut durumun değerlendirilmesi sonucunda detaylı olarak hazırlanan uygulama planı; bir öneri olarak tepe yönetimine sunulmalı ve *onayı/desteği alınmalıdır*. Pilot programın uygulama planında/önerisinde; faaliyet alanı ve amaçlar açık olarak ifade edilmeli, ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Telework uygulama planında *yer alması gereken konular* şunlardır: Telework programının başlatılmasındaki işletme amaçları, iş tanımları, fayda/maliyet analizi sonuçları, uygulanması düşünülen telework modelleri, çözülmesi gereken teknolojik sorunlar, ihtiyaç duyulacak ofis alanı, donanım ve yazılımlar, telekomünikasyon maliyetleri, telework konusunda işgörenlerin uygun şekilde bilgilendirilmesinin ve yorumlarının alınmasının doğru olup olmayacağı, üzerinde durulması gereken yönetsel ve denetsel sorunlar, programa katılacak olanların sayısı ve bunların seçilme kriterleri ve yöntemleri, işgören etkililiği ve moral envanteri, programın bütçe olanakları ve zaman tablosu, deneme periyodu, çalışma programı, sunulan önerinin çalışma grupları veya sendikaların direnmesiyle karşılaşılacağı, müşterilerin telework programına nasıl tepki gösterecekleri, kalite standartlarının nasıl devam ettireceği, pilot programın başarı ve başarısızlığının (performansının) değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemler vs. Uygulama planında, gerekli olan faaliyetler yanında, bunların yerine getirilmesinden sorumlu personelin de belirtilmesi gerekir. Ayrıca, programın amacına uygun şekilde düzeltilmesi ve ayarlanması için ilerlemenin izlenmesi ve raporlanması yöntemleri de planda yer almalıdır. Yapılan araştırmalara göre, geliştirilen uygulama planının başarıyla uygulanması için; bir yıldan daha az bir süreyi kapsamaması, çok düşük maliyetli olması, gönüllü katılımcıları olması, kilit işletme odaklı ölçülerle uygulanması, uygun çalışma alanları olması ve az/ılımlı eleştirilere maruz kalması gerekir. Buna göre, pilot program *bir yılda, minimum altı ayda*

son bulmalıdır. Bu süre içinde uzakta çalışan işgörenlere, iş arkadaşlarına ve yöneticilere anket uygulanmalı ve biçimsel olmayan toplantılarla program ile ilgili düzenli değerlendirmeler yapılmalıdır.

4. Aşama: Telework Politikasının- Prosedürlerinin Geliştirilmesi:

Uygulama planı hazırlandıktan sonra, alternatif çalışma düzenlemelerinin şartlarını ortaya koymak, yanlış anlaşılmalara engellemek ve sürekliliği sağlamak için işletmenin telework programı ile ilgili politikaları/prosedürleri yazılı olarak belirlenmelidir. İşletmenin *telework politikası*; programın amaçları, tepe yönetiminin desteği/taahhütleri ve telework anlaşmalarının tamamlanması ile ilgili bilgileri içermektedir. *Bu bilgilerden bazıları şunlardır*: Telework uygulamasının ana nedeni ve beklentiler, telework'un bir işgören hakkı olmadığı, gönüllü olması gerektiği, telework için uygun olan işler ve kimlerin uzakta çalışabileceği, uygulamanın ne zaman ve hangi sıklıkta olacağı, uygulamanın işgörenin mevcut koşullarını değiştirmeyeceği, uzakta çalışanlarla ana ofis çalışanlarının eşit tutulacağı, işgörenlerin nasıl denetlenecekleri ve merkez ofisle nasıl iletişim kuracakları, gerekli olan donatılar ve bunların sağlanması sorumluluğunun kime ait olacağı, işgörenin uzakta çalışırken yaralanması halinde ne yapılacağı, telework anlaşmasının hazırlanması, sonlandırılması ve güncelleştirilmesi şartları, ücret uygulamaları, eğitim türleri ve bunlardan kimlerin faydalanacağı, işletmenin bilgi güvenliği politikası, vergi sorumlulukları vs. Belirlenen bu telework politikalarına uyulup uyulmadığı belirli periyotlarda değerlendirilmelidir.

5. Aşama: Telework Oryantasyon Toplantısı Yapılması-Brifing:

Yeni fikirler ve yaklaşımlar genellikle, personel tarafından şüpheyle karşılanır. Bu nedenle, telework programının mevcut durumu ve geliştirilen politikalar/prosedürler hakkında ilgili *kişilerin bilgilendirilmesi amacıyla oryantasyon toplantısı* yapılmalıdır. Oryantasyon toplantılarında üzerinde durulması gereken en önemli husus; *telework'un bir işgören menfaati-ımtiyazı (hakkı) olmadığına belirtilmesi, yönetimin sunduğu alternatif bir çalışma biçimi olduğunun ve bu uygulamaya uygun olan herkesin katılabileceğinin* açıkça ortaya konmasıdır. Telework oryantasyon toplantılarında; vizyon paylaşılır, programın amacı açıklanır, programın işletmeyi, işgörenleri ve toplumu nasıl etkileyeceği, rasyonel amaç ve faydaları ortaya konur, telework için uygun olan işlerin özellikleri ve firmanın önereceği telework opsiyonu belirtilir, başarılı olarak uzakta çalışabilecek işgörenlerin (teleworkers) ve yöneticilerin (telemangers) özellikleri açıklanır. Oryantasyon toplantıları aracılığıyla; tepe yönetiminin telework programını desteklediğinin açık bir şekilde ortaya konması, personelin programla ilgili şüphelerinin ve katılım korkusunun giderilmesi, olası

katılımcılardan eğitim ihtiyacı olanların belirlenmesi ve telework anlaşmasının şartlarının detaylı bir şekilde tartışılması mümkün olmaktadır. Oryantasyon toplantısına, yöneticiler, işgörenler, sendika temsilcileri, kısacası ilgili tüm bireyler katılmalıdır.

6. Aşama: Donatım İhtiyacının Değerlendirilmesi ve Bütçenin Oluşturulması:

Ekonomik gerekçeleri olmayan projeler başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, telework programının en büyük iki bütçe kalemi olan *donatım harcamaları ve işgücü* ile ilgili giderlerin değerlendirilmesi gerekir. Tasarımın bu aşamasında, telework uygulamasının gerçekleştirileceği alternatif çalışma yerlerinde (telelocations) kullanılacak *teknoloji ve ihtiyaç duyulacak donatılar belirlenir ve donatım, işgücü, idare ve iletişim maliyetleri ortaya konarak*, bütçe oluşturulur (30). Telework programı ile ilgili donatım maliyetleri; bilgisayar donanım ve yazılımı, ofis donatımı ve ofis mobilyaları, telekomünikasyon harcamalarını kapsamaktadır. İşgücü giderleri ise; programın yönetilmesi için telework koordinatörü ve yönlendirme komitesine yapılan ödemeler ile eğitim ve teknik destek harcamalarından oluşmaktadır. *Telework bütçesi* oluşturulurken seyahat, yükleme/posta ile ilgili harcamalar da dikkate alınmalıdır. Bu aşamadaki önemli bir konu, donatım ihtiyaçlarının işletme tarafından mı yoksa işgören tarafından mı karşılanacağına, veyahut sorumluluğun iki taraf arasında paylaşılacağına karar verilmesidir. Bu konuda karar verilirken, firmanın telework bütçesi, güvenlik, bakım maliyeti gibi hususlar gözönüne alınmalı ve sorumluluğun kime ait olacağı anlaşmada belirtilmelidir. Öte yandan, uzakta çalışanların kullanacağı donatımlarla ilgili birtakım standartlar belirlenerek, *işletmenin mevcut sistemlerine ve ofis otomasyonuna uygun* olması sağlanmalıdır.

7. Aşama: Telework Çalışma Yerlerinin Belirlenmesi ve Donatımların Yerleştirilmesi:

Bu aşamada, *alternatif çalışma yerleri hazırlanır ve donatılar yerleştirilir*. Çalışma yerlerinin iyi bir şekilde belirlenmemesi durumunda, telework uygulamaları başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu nedenle, işletmeler telework uygulamalarında her işin her yerde yapılabileceği varsayımında dikkatli davranarak, çalışma yerlerinin belirlenmesinde birtakım faktörleri göz önüne almalıdır. Bunun için, öncelikle çalışma yerlerindeki çevre şartları üzerinde durulmalı, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları tercih edilmelidir. Uygun çalışma yerlerinin belirlenmesinden sonra, işgörenlerin ihtiyaç duyacağı donatımlar yerleştirilir. Donatımların yerleştirilmesi, normal bilgi teknolojisi uygulama projelerine benzemekle birlikte, telework gibi detaylı projelerde kontrol riski daha fazla olmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi-alıcı ilişkisi sistematik olarak yönetilmeli, sistemin kurulması ve genişletilmesi için fırsatlar yaratılmalıdır. Öte yandan, uygulamada ortaya

çıkabilecek, sistemlerin devre dışı kalma süreleri de (downtime) göz önüne alınmalıdır.

8. Aşama: Mevcut Pozisyonların Değerlendirilmesi ve Telework İçin Uygun İşlerin Belirlenmesi:

Bu aşamada, işletmedeki mevcut pozisyonlar değerlendirilerek, telework uygulaması için en uygun olan işler ortaya konur. İşletmeler, bütün işlerin telework için uygun olduğu varsayımıyla işe başlamalıdır. Bu proaktif yaklaşım, telework için aday olabilecek işgörenlerin oranını artıracaktır. Yöneticiler, bir pozisyonun telework için uygun olup olmadığını belirlerken, iş gereksinimlerini dikkatle incelemeli, *işin doğası ve özellikleri* üzerinde odaklanmalı ve bu çalışma sırasında analitik bir yöntem kullanmalıdırlar. İşletmelerde telework için uygun olan işlere karar verirken dikkate alınması gereken faktörler şunlardır: Telework çalışma günlerinde yerine getirilebilecek işlerin açıkça tanımlanabilmesi, işin çıktılarının ölçülebilmesi, haftanın belirli günlerinde yüz-yüze etkileşimin programlanabilmesi, içsel ve dışsal ihtiyaçların ve işin yapılması için gerekli olan araçların karşılanabilmesi, ofisteki sabit kaynakların kullanımının sınırlanabilmesi, çalışma programının kontrol edilebilmesi, rahatsız edilmeden çalışılabilmesi, işletme sözleşmesi ve bilgi güvenliği [33].

Telework için uygun işlerin belirlenmesinde temel bileşenlerden biri; bilginin işlenmesidir. Buna göre, eğer işgörenin yaptığı iş bilginin araştırılması, işlenmesi ve dağıtılmasını zorunlu kılıyorsa, söz konusu işin ofis dışında, uzakta yapılabilme oranı daha fazla olmaktadır [34]. Bununla birlikte, büyük oranda bağımsız olarak yapılabilen, yoğun konsantrasyon, yaratıcı düşünme, bireysel gözden geçirme-analiz ve düşük düzeyde fiziksel işbirliği gerektiren, işgörenin müşterilerle direkt bağlantı kurmasını zorunlu kılan, ancak iş arkadaşları ile direkt iletişim içinde bulunmasını gerektirmeyen, açıkça tanımlanmış bir kişilik işler telework için uygundur [25,30]. Buna göre, *düşünmeyi ve yazmayı gerektiren işler* (veri analizi-finansal analiz, vakaların gözden geçirilmesi, denetim, bütçe hazırlama, iş tasarımı, araştırma, düzenleme, tercüme, değerlendirme, danışmanlık, basın işleri) *telefon yoğunluğu olan görevler* (konferans düzenleme, bilgi elde etme, çalışmalarda katılımcıları takip etme, pazarlama, müşteri hizmetleri) ve *bilgisayar odaklı görevler* (programlama, web sayfası tasarımı, veri girişi, muhasebe ve kelime işleme) telework uygulamasına dahil edilebilir [16]. Telework için ideal olan işler; bireysel olarak yerine getirilebilen, minimum düzeyde talimat ve kontrol gerektiren, belirli zamanlarda yapılması gerekmeyen, ölçülebilir sonuçlar üreten görev türleridir [35]. Öte yandan; işgörenin *merkez ofiste* müşteri ile yüz-yüze iletişim kurmasını ve yasal uygulama, disiplin, dağıtım, yeniden üretim/yazma gerektiren ve sabit donatılara bağlı işlerin/görevlerin uzakta yapılması daha zor olmaktadır. Ancak, ileri

düzeydeki planlama ve yeniden programlama teknikleriyle birçok işin telework uygulaması için uygun hale getirilmesi söz konusu olabilmektedir. Görüldüğü gibi, telework işleri için tek bir kalıp yoktur. Telework görevleri/faaliyetleri de işten işe, insandan insana önemli ölçüde değişmektedir.

9. Aşama: Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi:

Her işletme kendi telework programı için, *seçim (selection) süreci* oluşturmalıdır. Bu süreçte telework programına katılma olasılığı olan bireylerin seçiminde kullanılacak kriterler belirlenir. Bazı işletmeler telework programına katılabilmenin *önkoşulu* niteliğinde olan *seçilebilme/uygunluk kriterleri* (eligibility criteria) belirlemektedirler. Bunlardan bazıları; iş bilgisi düzeyi, iş deneyimi, verimlilik, hizmet süresi (en az altı aylık veya bir yıllık işgören olma gibi), hizmet kalitesi, daimi ve sendikali işgören olma, denetçinin onayı olması olarak sıralanabilir. Bu aşamada yapılacak diğer bir işlem, telework programına katılacak olan bireylerin seçiminde kullanılacak *seçim kriterlerinin* (selection criteria) belirlenmesidir. Buradaki ana amaç, telework programı için başarı şansı yüksek olan bireylerin seçimini sağlamaktır. Seçim kriterlerinin belirlenmesinde kullanılacak keşfedici araçlardan biri olan “uzakta çalışan işgörenlerin başarı profili”, genel özelliklerin ortaya konmasından daha çok yöneticilerin, bireylere ve işlere objektif olarak bakmasını sağlar. İşletmelerin uzakta çalışabilecek bireylerin seçimi için kullanabilecekleri kriterlerden ilki, işgörenin yaptığı *işin telework için uygun* olmasıdır. İkinci olarak, *işgörenlerin çalışma tarzları ve alışkanlıkları ile kişisel özellikleri* seçim kriteri olarak belirlenebilir. Buna göre işgörenin telework programına katılabilmesi için sahip olması gereken özellikler şunlardır: Telework programına karşı olumlu tutuma ve ilgiye sahip olma (gönüllülük), kendi kendine motive olabilmek, çalışabilmek ve organize olabilmek, kendi kendini disipline edebilmek, asgari düzeyde denetim gerektiren, işin içeriği hakkında güçlü bir iş bilgisine sahip olma, güvenilir olma, görev sorumluluklarını bilmek, işine bağlı olma, bir ekip oyuncusu gibi işlev görebilmek, bağımsız karar alabilmek ve çalışabilmek, sonuç odaklı ve esnek olma, örgütün amaçlarını, kültürünü, politikalarını- prosedürlerini ve iş gereksinimlerini iyi bir şekilde anlama, öncelikleri belirleyebilme ve zamanını etkili yönetebilme, telework için uygun/güvenli çalışma yeri çevresine sahip olma, açıkça tanımlanmış iş amaçlarına sahip olma, düşük düzeyde sosyal ihtiyaçları olma, yöneticiler, iş arkadaşları ve müşterilerle iyi iletişim kurabilme, değişimlere kolayca adapte olabilmek, deneyimli olma, dışa dönük olma vs. [25] Bu konu ile ilgili araştırmalar yapan Colin J. Tierney, tutum, beceri ve bilgi gibi üç standart eğitim bileşeni belirlemiş ve bu bileşenlere dayanarak telework ile ilgili *beş kilit yetenek* alanı ortaya koymuştur. Bunlar: Görev yeterliliği, bilgi teknolojisi yeterliliği, bağımsızlık, araştırma/iletişim kurma ve kendi kendine organize

olmadır. Tierney, herhangi bir öncelik sırası gözetmeden listelediği bu yeteneklerden en sondaki üçünü; telework programı için uygun olabilecek adaylarda aranması gereken yetenekler olduğunu vurgulamıştır. Buna gerekçe olarak da, görev ve bilgi teknolojisi yeteneklerinin nispeten daha kolay geliştirilebildiğini, ancak bağımsızlık, iletişim kurma ve kendi kendine organize olma yeteneklerinin geliştirilmesinin işletme için daha pahalıya mal olduğunu göstermiştir [31]. Telework programına katılacak olan bireylerin seçiminde, *geçmiş çalışma performansları* da seçim kriteri olarak belirlenebilir. Yapılan araştırmalarda, uzakta çalışan işgörenlerin başarıma ihtiyaçlarının ve performans düzeylerinin merkez ofis çalışanlarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, “yüksek performans” seçim kriteri olarak kullanılmakta ve telework uygulaması için performans düzeyi yüksek olan işgörenlerin seçilmesi daha uygun olmaktadır. Ancak bazı işletmeler, işgörenlerin performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak amacıyla, geçmiş performansı düşük olan işgörenlerine de telework düzenlemesini önerebilmektedirler. Telework için uygun adayların seçiminde kullanılacak *diğer kriterler şunlardır*: Profesyonel fonksiyonları yerine getirme (bölüm şefi, üretim şefi, proje lideri, proje üyesi, sekreter, müşteri odaklı personel vb.), işgörenin aile durumu (bekar, küçük çocuklu), işgörenin işe gidip-gelmeye harcadığı zaman, işgörenin çalışma saatlerinin programlanabilmesi, işgörenin evinde uygun bir çalışma yeri hazırlama olasılığı, işgörenin yaşı, cinsiyeti, gelir düzeyi vs. [16,36]. Telework uygulamasının diğer aktörleri olarak, *programı yöneten ve izleyen yöneticilerin* (telemanagers) seçimi de programın başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Bu açıklamalar ışığında telework programı için *doğru yönetim ekibinin seçiminde kullanılacak kriterler* şu şekilde sıralanabilir: Telework programını hayata geçirmeye ve bu çalışma biçiminden tam olarak faydalanılması ve uygulamanın başarılı olması için gerekli adımları atmaya gönüllü olma, uzakta çalışacak işgörenlerle iyi ve güvenli bir bilgi akışına ve çalışma ilişkilerine sahip olma, onlarla üst düzeyde iletişim kurmaya istekli olma ve bunu başarabilme, sonuçlara (amaçlara) göre yönetim yeteneğine sahip olma ve bu şekilde yönetime istekli olma (sonuç odaklı olma), elektronik iletişim kurabilme, zamanında ve yapıcı geribildirim sağlayabilme, performans kriterleri oluşturabilme, personeli güçlendirebilme (empowerment), esnek ve açık olabilme vs. İşletmeler, telework için uygun bireylerin seçiminde kullanacakları kriterleri; örgütün ihtiyaçlarına, amacına, ilkelerine bağlı olarak belirlemeli ve önceliklerine göre farklı şekilde derecelendirilerek dağıtılmalıdır. Telework programına katılacak olan bireylerin seçimi için farklı kriterlerin kullanılması, daha geniş çaplı uygulamalar için deneyim kazanılmasına yardımcı olurken, aynı zamanda, pilot projede yer almayacak bireylerin seçilmeme nedenlerinin de açık olarak ortaya konmasını sağlayacaktır.

10. Aşama: Telework Programına Katılacak Olan Bireylerin Seçilmesi:

Bu aşamada, yönlendirme komitesi toplanarak, telework programı için uygun olan *bireylerin seçimi* işlemini yerine getirir. Telework programına kaliteli adayların katılımını sağlamak için geleneksel aday toplama stratejilerinin değiştirilmesi gerekir. Öncelikle, telework programına katılmak için müracaat edebilecek tüm adaylara program ile ilgili konularda bilgi verilmelidir. Gönüllülük ilkesi gereği, çalışanların bu tür bir programa katılma teklifini reddetme hakkı saklı olmalı ve tüm adaylara *eşit* davranılmalıdır. Bunların yanında, adayların gözünde telework programını çekici hale getirmek için ilan verilmeli ve personelin telework uygulaması sonucunda elde edebileceği faydalar ve telework düzenlemesinin yarattığı fırsatlar açıkça ortaya konmalıdır. Ayrıca, kadrolama işleminde adayların sadece teknik yeterlilikleri değil, aynı zamanda belirlenen seçim kriterlerini karşılayıp karşılamadıklarının da değerlendirilmesi gerekir. Bunun için telefonla araştırmalar ve evde görüşmeler yapılabilir. Telework seçim sürecinde, adayların başvurularını almak için “başvuru/talep (application) formu” ve adaylar arasında eleme yaparken de “değerlendirme form”ları kullanılabilir. Adaylar talep formuna telework ile ilgili “bireysel değerlendirme” sonuçlarını da ilâştirebilirler. Uygulamada telework programına *gönüllü olarak katılmak isteyen bireylerin seçilmesi* yönünde merkezi bir ilke söz konusudur [46]. Ancak bu, işletmelerin telework programına katılmaya istekli olan bütün bireylerle anlaşmak zorunda olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, işletmeler telework programına katılacak olan bireylerin seçiminde; *proje kadrolama profilini* (örgütün ihtiyaç duyduğu işgörenlerin becerilerinin sayısı ve türü) ve *seçim kriterlerini* gözönüne bulundurmalıydılar. Öte yandan, işe gidip-gelme zorluğu çeken, iyileşme sürecinde çalışmaya devam etmek isteyen, evinden ayrılamayacağı için çalışamaz olarak değerlendirilmiş, ancak bağımsız bir yerde çalışabilecek bireyler de telework programına seçilebilir. Çoğu zaman, bu bireylerin seçim kriterlerine göre de uygun oldukları görülmektedir. Bireylerin seçiminde, uzakta çalışacak olan işgörenlerin merkez ofiste yaptıkları işlerin diğer personele yüklenmemesine ve iş yükünün eşit dağıtılmasına da özen gösterilmelidir. Telework programına seçilecek olan bireyin evde güvenli ve sağlıklı bir ofis ortamına ve gerekli donanıma sahip olup olmadığı; bireyin çalışmalarının aile yaşamı ile iş yaşamı arasında denge sağlamasına yardımcı olacak şekilde programlanıp programlanamayacağı da göz önüne alınması gereken faktörlerdir. Büyük işletmelerde uzun dönemli telework uygulamalarının gerçekleştirilmesi için tek bir bölümden fazla sayıda işgörenin pilot program için seçilmesi iyi bir fikir olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bu durumda görevlerin ve rollerin değiştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Seçim süreci sonunda, telework uygulamasına katılma başvurusu reddedilen personele

bunun nedenlerinin (uygun pozisyonda/işte olmaması, düşük performans göstermiş olması vb.) yazılı olarak bildirilmesi gerekir.

11. Aşama: Telework Programına Katılan Bireylerin Eğitimi:

Telework programına katılacak olan bireylerin seçiminden sonra, geleneksel bir çalışma çevresinden uzakta bir çalışma ortamına geçiş yapacak olan tüm bireylere başarılı olmaları için belirli düzeyde *başlangıç eğitimi* verilmesi zorunludur [37]. Eğitim, telework uygulaması sırasında bireylerin karşılaşılabilecekleri tuzaklara karşı hazır olmalarını sağlayan en etkili önlem alma stratejisidir. Bu aşamada düzenlenen eğitim toplantıları ile telework programına katılan bireylere nasıl başarılı olunabileceği öğretilmeli ve karşılaşılabilecekleri sorunlara karşı hazırlıklı olmalarına yardımcı olunmalıdır. Eğitim toplantılarında, işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarının belirlenmesine karşı duyarlı olunmalı ve hedef kitle için maliyet etkili eğitim ve gelişme olanağı sağlanmalıdır. Bu amaçla, seçim sürecinde olduğu gibi, bireylerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de *bireysel değerlendirme* anketleri, bir araç olarak kullanılabilir. Değerlendirme anketi sonuçları ışığında eğitime katılacak bireyler; telework çalışma biçimi ile ilgili olarak, Tierney'in belirlediği [31]; görev yeterliliği, bilgi teknolojisi yeterliliği, bağımsızlık, araştırma/bağlantı kurma ve kendi kendine organize olma kilit yetenek alanları dikkate alınarak eğitim grupları ayrılabilir. Bireylerin yeterlilik düzeylerine göre belirlenen gruplar, alt gruplara bölünerek bireysel gereksinimlere göre tasarlanan eğitim konuları çerçevesinde istenilen hedefe tam olarak ulaşılması sağlanabilir. Bu bağlamda, telework eğitim programlarında *işgörenler açısından üzerinde durulması gereken konular* şunlardır: Örgütün telework politikası, prosedürü ve ilkeleri doğrultusunda işletmenin amaçlarına uyum sağlanması, telework uygulamasının bir alternatif çalışma düzenlemesi olduğunun anlatılması, kritik başarı faktörleri, uzakta çalışmanın zorluklarının ve karşılaşılabilecek psikolojik sorunlar ve çözümleri, telework uygulamasının iletişim ve çalışma programları üzerindeki etkileri, iletişim kurma ve sürdürme, çalışma saatleri ve devam raporları, telework çalışma yerlerinin hazırlanması, sağlık ve güvenlik sorunları, teknolojinin ve donatımların kullanılması ve bakımı, işlerin başarıyla yerine getirilmesi için öneriler, telework ile ilgili en iyi uygulama örnekleri vs. Öte yandan, liderlik, koordinasyon, takım kurma gibi önemli fonksiyonları yerine getiren *yöneticiler açısından* telework eğitim programlarında *üzerinde durulması gereken konular* şunlardır: Örgütün telework politika ve ilkelerinin gözden geçirilmesi, uzakta çalışan işgörenlerin ihtiyaçlarını anlama, telework anlaşması ile ilgili hususlar, iş atamaları yapma, performans ölçümü, iletişim kurma ve sürdürme, ekip kurma vs. Eğitim programının başarılı olması için bireylere telework uygulamasının özel süreç ve teknikleri iletilmeli ve biçimsel olarak adapte olmalarına yardımcı

olunmalı; acil durum , mevcut bulunmama, prosedür artışı gibi bireylerin karşılaşılabilecekleri istisnai durumlar da açık olarak ortaya konmalıdır. Eğer bu yapılmazsa, uzaktan yönetimde, hatalı raporlama ve kalite kusurları gibi uç zorluklarla karşılaşılması söz konusu olabilir. Genel olarak, yönetici ve denetçiler sadece bir eğitim toplantısına katılırlar. Eğitim sınıfları sadece işgörenler ve yöneticilerden oluşabileceği gibi, karma da olabilmekte; sınıflardaki eğitim günde 2-3 saat arasında değişmektedir.

12. Aşama: Telework Anlaşmasının Hazırlanması/İmzalanması:

Bu aşamada; telework programının detayları, uzakta çalışacak olan bireyler ile işletmenin tabi olacağı ilişkilere bir *"telework anlaşması"* ile düzenlenir. İşletmenin belirlemiş olduğu telework politikalarının nasıl uygulanacağını açıklayan ve işletmenin ve işgörenin sorumluluklarını içeren telework anlaşması yazılı olmalı, programa katılan birey(ler) ile bir işletme temsilcisi tarafından imzalanmalıdır. Bazı işletmeler telework programlarını örgüt genelinde, sendika temsilcileri ile toplu anlaşmalar yaparak uygularken, bazı işletmeler ise her bir işgören ile bireysel bazda telework anlaşması imzalamaktadır. Hangi türde olursa olsun, *telework anlaşmalarında yer alması gereken konular* şunlardır: İstihdam durumu, gönüllülük ilkesi, çalışma yerleri, çalışma programı (saatleri), sağlık ve güvenlik şartları, asgari donatım ihtiyaçları, maliyeti, bakımı ve bunların elde edilmesi ve yerleştirilmesi sorumluluğunun kime ait olacağı, işgörenin kendi donatımları ile ilgili yaptığı harcamaların geri ödemesi, yönetim ve denetim ilkeleri (bilginin güvenliliği/gizliliği, ilerleme raporları, performans değerlendirme mekanizması), eğitim programı, ilgili kişilerle iletişimin nasıl kurulacağı, sigorta politikaları, işyeri beklentilerine uygunluk, telework politikası için işbirliği, temsil hakları, işle ilgili meydana gelen kaza ve yaralanmalarla ilgili harcamaların işletmelerce karşılanacağı, ücretlendirme, anlaşmayı sonlandırma şartları vs. Telework anlaşması, işletme yöneticileri ve uzakta çalışacak işgörenlerin beklentilerinin açıklanması ve işletme risklerinin yönetimi için çok önemlidir. Bu nedenle, dikkatli bir şekilde hazırlanmalıdır.

13. Aşama: Telework Programının Başlatılması ve Yönetilmesi (Uygulama):

Taraflar arasında telework anlaşması imzalandıktan sonra, *pilot program uygulamaya konur*. Uzun bir araştırma ve hazırlık periyodu sonrasında uygulamaya konan programın bu aşamasında gevşenmemeli ve programın en iyi şekilde yönetilmesine çalışılmalıdır. Telework pilot programının çok farklı bir şekilde yönetilmesine gerek olmamakla birlikte, uygulamada bazı mekanizmaların üzerinde durulmalıdır. *Telework programının uygulanması sırasında yerine getirilmesi gereken faaliyetler* şunlardır: İşgören ve yönetici arasında karşılıklı güven sağlama, kabul

edilebilir performans amaçları ve değerlendirme kriterlerini belirleme, zamanında teslim ve elde edilen sonuçların kalitesine göre performansı değerlendirme, yüz-yüze ekip toplantıları düzenleme, iletişim sıklığını artırma, yönlendirme komitesini periyodik olarak toplayarak kendiliğinden bir araya gelmeleri azaltma, elektronik beyin fırtınası için yazılım işbirliği yapma ve internete erişimi sağlama, yeterli düzeyde yöneltme sağlama, iyi davranışları ve sonuçları ödüllendirme, zamanında ve yapıcı geribildirim sağlama, eğer telework uygulaması başarısız olursa anlaşmaya son verme [37,38]. Telework programının uygulamaya konması ile birlikte, örgüt ilişkilerinde ve kültüründe temel bir değişim yaşanır ve bu değişim, birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olacak uygulamayı başarısızlığa sürükleyebilir. Bu nedenle, değişimin yarattığı sorunların çözülmesi için, ekip çalışması ve iletişim konuları üzerinde durulmalıdır. Örgütlerde *takım çalışması kültürünün* yerleşmiş olmasının, telework uygulamalarının başarısında çok önemli faydaları olduğu açıktır. Aynı şekilde örgütteki *iletişim kalitesi* de; birey olarak yöneticilerin programı başarılı bir şekilde yönetmesinde, dolayısıyla örgütsel olarak da telework programının başarılı bir şekilde uygulanmasında kilit faktör olarak görülebilir.

14. Aşama: Telework Programının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi (Kontrol):

İşletmeler, telework programını uygulamaya koyduktan sonra, personel üzerindeki etkileri, fayda ve maliyetleri, örgütsel amaçlar yönündeki ilerleyişi sürekli olarak izlenmelidir. İzlenme sonuçları doğrultusunda, telework politikasının örgüt çapında en iyi şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için pilot program için belirlenen periyodun sonunda (eğer örgüt çapında uygulanıyor ise belirli bir süre sonunda örneğin; 6 ay-1 yıl sonra) 30-45 günlük değerlendirmeler yapılmalıdır. Telework programının etkili bir şekilde değerlendirilmesi için *odak grupları* (focus groups) ile bağlantı kurularak, görüşme veya anket yöntemleri vasıtasıyla gerekli bilgiler toplanabilir. Odak grupları ile yapılan görüşmelere dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde; telework programı dokümanları ve ilkeleri, telework girişimi ile ilgili yönetimin ve işgörenlerin genel tutumları ve görüşleri, çalışma planları, programları ve verimlilik, yönetici, işgören ve çalışma ekibi dinamikleri, iletişim, destek fonksiyonları ve teknolojinin etkililiği, programının iyileştirilmesine yönelik öneriler gibi kilit alanlar dikkate alınmalıdır. Değerlendirme sürecinde, yalnızca programa katılan bireylerin değil, aynı zamanda *programa katılmayan merkez ofis çalışanlarının* görüşlerinin ve tutumlarının da göz önüne alınmasında fayda vardır [30]. Öte yandan, pilot programın uygulanmasında iyileştirilmesi gerekli olan alanların en iyi şekilde belirlenmesi için programın *hem kişiler arası ilişkiler, hem de teknolojik yönünün* incelenmesi gerekir. Bu doğrultuda, grup etkileşiminin ve iletişim kalitesinin

iyileştirilmesi yolları araştırılmalıdır. Her bir proje için yapılan değerlendirmeler, yöneticilerin sorunları objektif olarak tanımlamalarına ve zamanında düzeltici eylemlerde bulunmalarına yardımcı olurken, gelecekte uygulanacak projeler için bilgi ve deneyim kazanılmasını da sağlayacaktır. Bu aşama sonunda, yönlendirme komitesi yapılan değerlendirme sonuçları ışığında, telework politika ve prosedürlerinde gerekli değişiklikleri yaparak, bir *değerlendirme raporu hazırlar ve tepe yönetime sunar*. Değerlendirme raporu, işletme kültürüne uygun hale getirilmiş yazılı politika ve prosedürler ile programın genişletilerek işletme çapında uygulanmasına yönelik önerileri içermelidir.

15. Aşama: Telework Pilot Programının Güncelleştirilmesi ve Geliştirilmesi:

Bu aşamada, tepe yönetimi kendisine sunulan değerlendirme raporu çerçevesinde *pilot programın devam ettirilmesine veya programın bütün örgütte genişletilerek uygulanmasına* karar verir. Tepe yönetiminin, uygulanan pilot programını başarılı bularak örgüt çapında uygulanmasına karar vermesi durumunda; iyi olan uygulamalar devam ettirilirken, kötü olarak değerlendirilen uygulamalarda gerekli düzeltmeler yapılır ve yeni uygulamalar hayata geçirilir.

Yukarıda aşamaları incelenen pilot programlar sonunda işletme, kendisi ve personeli için telework düzenlemesinin uygun olup olmadığı ve işletme genelinde uygulanıp uygulanmayacağı konusunda bir fikir sahibi olacaktır. Telework programının işletme çapında uygulanmasında; pilot program ile kazanılan deneyimler sonucunda bir takım süreçlerin olgunlaşmamasından kaynaklanan riskler azalırken, süreklilik, karmaşıklık, maliyet artışı gibi tehlikelerin artması sözkonusu olabilir. Ancak, işletmelerin geliştirecekleri stratejilerle bu sorunların üstesinden gelmeleri mümkündür.

V. TELEWORK UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İşletmelerde telework uygulamasında başarısızlığa neden olan sorunlar işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Buna göre, AT&T'de ve Avrupa ülkelerindeki uygulamalarda ortaya çıkan sorunlar yıllar bazında karşılaştırmalı olarak Tablo4'de görülmektedir [12]. Öte yandan, bir araştırmaya göre küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri telework konusunda karşılaştıkları sorunları; bilgi teknolojisi ve eğitim ihtiyaçlarına yapılan yatırımlar nedeniyle esnekliğin kaybedilmesi, iletişimdeki canlılığın kaybolması ve ekip çalışması heyecanının yok olması olarak sıralamışlardır [31]. AT&T'nin 2001/2002 araştırmasına göre, uzakta çalışan işgörenlerin telework uygulamasına son verme nedenleri ise şunlardır: Teknoloji yetersizliği nedeniyle evde yapılan çalışmaların daha az verimli olması (%36), değişen iş/yöneticiler (%33), yüz-yüze iletişim eksikliği (%27), terfi almak (%19), terfi şansının daha az olması

(%15), evde çok sayıda rahatsız edici olması (%2), yalnızlık (%1).

Telework programlarının uygulanmasında karşılan sorunların işletmeler, yöneticiler ve işgörenler açısından ayrı ayrı incelenebilir. Telework uygulamasında **işletmelerin yaşadığı sorunların** başında, yeni çalışma biçimi için gerekli olan esnekliği sağlayabilecek *yönetim sistemlerine ve örgüt kültürüne* sahip olunmaması gelmektedir. Başarılı bir uygulama için, öncelikle telework programının örgüt kültürü ile bütünleşmesi sağlanmalı, düzenlenmenin benimsenmesi ve içsel pazarlaması üzerinde durulmalı [12] ve yönetim sistemleri/süreçleri programa uygun hale getirilmelidir. Diğer bir sorun, *mevcut teknoloji ve altyapı imkanlarından* kaynaklanmaktadır. Teknolojik altyapı yetersizliği sorunları; işletme ihtiyaçlarının karşılanmamasına, programa katılanların sayısının azalmasına ve örgüt sistemlerine uzaktan erişimi kısıtlayarak şebeke bileşenlerinin desteklenmesi için hizmet iletiminin yapılamamasına neden olmaktadır. Bu sorun, teknolojik altyapının telework uygulamasının büyüklüğünü destekleyecek şekilde düzenlenmesi ile giderilebilir. Ayrıca, teknolojik gereksinimler (ISDN line, videoconferencing vb.) belirlenirken, donatımların bulunabilirliği ve işletmenin satın alma gücü dikkate alınmalıdır.

Tablo 4: Telework Programında Karşılaşılan Sorunlar

TEMEL SORUNLAR (AT&T'de)	2000	1999
İşgörenlerin görünürlüğünün azalması	% 16	% 27
Arkadaşlığın ve ekibin parçası olma düşüncesinin kaybı	% 15	% 28
Yalıtım (isolation)	% 15	% 23
Yalnızlık (loneliness)	% 7	% 13
TEMEL SORUNLAR (AB Ülkelerinde, sırayla)		
1994	1999	
Yetersiz bilgi	Veri güvenliği	
Telework'un yönetimi	Verimlilik ve çalışma kalitesi	
İletişim	Yetersiz bilgi	
Maliyet	Telework'un yönetimi	
Değişim baskısı yok	Değişim baskısı yok	
Verimlilik ve çalışma kalitesi	Maliyet	
İşgörenler	İletişim	
Sağlık, güvenlik ve yasal sorunlar	Sağlık, güvenlik ve yasal sorunlar	
Sendikalar	İşgörenler	
Veri güvenliği	Sendikalar	

Kaynak: Allenby, Braden, "Testimony to Congress: Telework The AT&T Experience", 2001 ve ECATT Empirica, 1999.

Telework programlarının *uygulama maliyetleri* de bazı işletmelerce yüksek bulunmaktadır. Pilot programlarda harcamalar kısıtlı olmakta, ancak telework düzenlenmesinin tüm örgüt çapında uygulanmasında; ek donatımların yerleştirilmesi, alt yapı, iş kaybı, personel giderleri ve fark edilemeyen nakliye ücretleri ile ilgili maliyetler sorun olmaktadır. Bu noktada, telework programlarının sağladığı faydaların maliyetlerinden daha fazla olduğu ve uygun finansal planlar yapılarak bu sorunların aşılabileceği unutulmamalıdır. Gerçekten de

telework uygulama maliyetleri; kalifiye teknisyenlerin yerleştirilmesi, donatımların korunması, donatımlara fiziksel erişimin kısıtlanması, donatımların arızası ile ilgili durumsal planlarının yapılması ve telefon ücretlerinin kontrolü ile azaltılabilir. Telework uygulamasında işletmeler *bilgi güvenliği ve gizlilikle* ilgili sorunlar da yaşayabilmektedir. Başka bir deyişle, uzakta çalışan işgörenlerin bilgisayar aracılığıyla yapacakları işlerde, örgütsel veri ve bilgilerin güvenliğinin azalması sözkonusudur. Telekomünikasyon cihazlarına girişin sınırlandırılması ve düzenli bakımların programlanması ile bu konuda sorun yaşanmayabilir. *Mevcut yasalarda telework uygulamasına yönelik düzenlemelerin olmaması* da işletmeler için sorun yaratmaktadır. Telework uygulamasına ilişkin düzenlemeler çoğu ülkede yer almamaktadır. Bu nedenle, işletmeler uygulamaya başlamadan önce iş kanunlarını incelemeli, işgörene yapılacak ödemeleri, çalışma saatlerini, sigorta ve vergi politikalarını buna göre belirlemelidir [12]. Bununla birlikte, yanlış anlaşılmalardan kaynaklanabilecek şikayetleri önlemek için, işgörenlerin yazılı politikaları anladığından ve imzaladığı telework anlaşmasının koşullarını bildiğinden emin olunmalı; gerektiğinde yasa ve yönetmeliklere uygun düzeltmeler ve değişiklikler yapılmalıdır [13]. İşletmeler için diğer bir sorun alanını sendikalar oluşturmaktadır. *Sendikalar* bazen ücretlerin düşük belirlenmesi, çalışma koşullarının kötü olması, performansın tam olarak ölçülememesi, kariyer fırsatı eşitsizliği yaratması, kolektif eğilimin düşük olması ve işyerine ait olma duygusunun zayıflaması [6] gibi nedenlerle telework programlarına olumsuz bakmaktadırlar. Bu durumda işletmeler sendikalarla savaşılabılır veya telework uygulamasına sendikalı işgören seçmeyebilirler. Ancak en iyi çözüm yolu, sendika temsilcilerine programı anlatarak ve sağlayacağı faydaları ortaya koyarak desteklerini almaktır. Yapılan araştırmalar, uzlaşma zemini arayışı ile sendikaların telework uygulamalarına destek verdiğini göstermektedir [6].

Telework uygulamasında **yöneticilerin karşılaştıkları sorunların** için organizasyonu ve yönetimi konularından kaynaklandığı görülmektedir. Bazı yöneticilerin *kontrolü kaybetme korkusu* ile programa karşı direnmesi telework uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardandır [28]. Buna göre, yöneticiler uzakta çalışanları izleyememekten ve nasıl çalıştıklarını kontrol edememekten rahatsız olmakta, kaytarabileceklerini (teleloafing) düşünmektedir [7]. Aslında bu güven eksikliği ile ilgili bir sorundur. Bunun için yönetici ile işgörenler arasında güven oluşturulmalı ve bu konularda yöneticilere eğitim verilmelidir. Güven oluşturmak için, yöneticilerin çok iyi performans ölçütleri belirlemeleri, iletişimde açık olmaları ve zamanında geri bildirim sağlamaları gerekir. Yöneticiler açısından diğer bir sorun uzakta çalışanların *performans ölçümünde* yaşanmaktadır. M.Klayton, master tezindeki araştırmasında; işletmelerin 2/3'nün uzakta çalışan işgörenlerin performanslarını

değerlerken diğer işgörenlerle aynı standart prosedürleri kullandıklarını belirlemiştir [39]. Ancak, telework programının başarısı için yöneticiler uzakta çalışan işgörenleri sık sık izleme yerine; çalışmaya motive edecek ortam sağlamalı, teşvikler- ödüller vermeli ve sonra da performanslarından sorumlu tutmalıdır. Yani yöneticiler *sonuçlara göre yönetim* anlayışını benimsemelidir. Bu yeni yönetim anlayışında yöneticinin rolü; emir-komuta ve kontrol değil, iyi tanımlanmış sonuçların (amaçların) gerçekleştirilmesine yönelik olarak işgörenleri desteklemek ve yol göstermektir [40]. Yöneticiler, mümkün olduğunca az direkt gözlem yapmalı, açık performans amaçları/standartları ve başarı kriterleri ortaya koymalı ve sık sık sonuçları ölçmelidir. Buna göre faaliyetlerin yönetiminden sonuçların yönetimine geçiş yapmak isteyen yöneticiler; işleri görevlere ayırmalı, çalışma amaçları belirlemek için bir sistem kurmalı, teslim tarihinde anlaşmalı ve ilerlemeleri izlemeli, gerekli ayarlamaları yaparak değişiklikleri yazılı hale getirmelidir [39]. Bu süreçlere, mümkün olduğu ölçüde işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. Yöneticilerin sonuçlara odaklı performans ölçümünde kullanabilecekleri geniş uygulama alanı bulmuş olan standartlar şunlardır: Zamanında teslim, müşteri tatmini, hata oranları, kalite standartları, bölüm personeli ile yapılan düzenli yüz-yüze görüşmeler. Sadece bu ölçütlere güvenmeyen yöneticiler; bilgisayar kontrolleri, telefonla aramalar, çalışma saatlerinde ani ziyaretler ile uzakta çalışan işgörenleri izleyebilirler. Ancak, programa katılacak işgörenlerin dikkatli seçimi ve uygun iletişim yöntemleri bu denetimleri gereksiz hale getirebilir [7]. Yöneticiler, telework uygulaması için *uygun olan işlerin belirlenmesi ve uygun işgörenlerin seçiminde* de bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. İşletmedeki bütün işler telework için uygun olmayabilir. Bu nedenle, ekip çalışmasını ve yüz-yüze iletişimi gerektiren işlerin telework programına dahil edilmemesi gerekir. Öte yandan, uygun bireylerin nasıl seçileceği de önemli bir sorun kaynağıdır. Günümüze kadar ki deneyimler, doğru insanların seçilmesinin telework programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, otomatik olarak "iş ünvanı"na bakarak ve sadece gönüllülük ilkesini gözönüne alarak bireyin telework için uygun olup olmadığına karar vermek doğru değildir. Sözgelimi, seçim kriterlerine göre uygun olmayan, ancak *kişisel ihtiyaçlarından* dolayı (örneğin, evde çocuğuna bakmak zorunda olma gibi) telework uygulamasına *gönüllü* olarak katılmak isteyen işgörenler, bu uygulamadan zarar görebilmektedirler. Bununla birlikte, yine tek bir kritere dayanarak (iyi bir şekilde organize olabilme, işyerine uzakta oturma veya yalnızca bilgi teknolojisinde iyi olma gibi) seçilen işgörenlere de rastlamak mümkündür. Söz konusu uygulamalar, telework programını baştan başarısızlığa sürükleyecektir. Aynı şekilde, işe yeni başlayan, soysal becerilerini ve ilişkilerini geliştirme ihtiyacı olan ve ekip çalışmasından büyük faydalar elde edebilecek olan ve kendi kendine motive olamayan,

disipline edilmesi gereken bireyler de telework uygulaması için uygun değildir.

Öte yandan, telework uygulamasının, sadece üstün performans gösteren işgörenleri değil, bütün işgörenleri kapsadığı dikkate alınmalıdır. Fakat, üst düzeyde performans gösterenlerin daha uygun adaylar olduğu unutulmamalı ve bu durum işgörenlere açıklanmalıdır. Yapılan bu açıklama, işgörenlerin zayıf oldukları alanları iyileştirmeleri yönünde motive olmalarını sağlayabilir. Telework uygulanmasından *gönüllü olarak yararlanmak isteyen, ancak bu düzenleme için uygun olmayan bireyler* sorun olabilir. Bu nedenle, söz konusu durumun açık ve uygun bir şekilde işgörene izah edilmesi gerekir. Ancak, bir işgörenin telework için uygun olmaması durumunda, örgütleme becerileri veya gözetim ve geribildirim ihtiyacı gibi özelliklerinin değişebileceği dikkate alınarak, işgörenler uygunluk açısından altı ayda bir yeniden değerlendirilebilir. *Bir bölümden çok sayıda işgörenin uzakta çalışmak istemesi* de seçim sürecinde yöneticiler için sorun yaratabilir. Böyle bir durumda, yönetimden birçok talepler olacak ve toplantıları programlamak zorlaşacaktır. Bu nedenle, yöneticiler belirli bir zamanda uzaktan yönetebilecekleri işgörenlerin sayısını belirlerken dikkatli olmalı; başlangıçta az sayıda işgörenin katılımıyla deneyim kazanılması sağlanmalıdır. Yöneticiler için diğer bir sorun, telework için *uygun çalışma yerlerinin belirlenmesi ve donatılması* ile ilgilidir. Uzaktaki iş yerlerinin seçiminde güvenlik ve sağlık koşulları ön planda tutulmalı; çalışma yerlerine işgörenin ihtiyaç duyacağı donatılar yerleştirilmelidir.

Telework uygulamasında **işgörenler açısından;** iş kanunlarında, haklarını koruyacak *yeni düzenlemelerin olmaması, ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi (security) sorunu* olmaktadır [1]. Bu nedenle, telework uygulamasına yönelik yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Uzakta çalışan işgörenlerin karşılaştığı diğer bir sorun, işyerindeki iş arkadaşları ve yöneticileriyle yeterli *yüz yüze iletişim kuramamaları ve sosyal açıdan izole olmaları* (social isolation) ve *yalnızlık* (loneliness) çekmeleridir [3,40]. Sosyal yalıtım, insanda toplumdan atıldığı duygusunu geliştirir ve bir tür yabancılaşmaya neden olur. Sosyal yalıtımda uzakta çalışan işgörenler, başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramaz ya da kurmaktan çekinirler; ofis politikaları hakkında bilgi edinemezler. Bu durum, işgörende yalnızlık ve güvensizlik hissine neden olarak iletişim kurmasında moralini ve yeteneklerini olumsuz etkiler. Yalnızca bilgisayarla gerçekleşen sosyal etkileşim, sözlü olmayan bilgi alış-verişindeki açıklığı ve verimliliği geliştiremeyebilir. Bu nedenle, uzakta çalışan işgörenlerin iş arkadaşlarıyla bağlantı kurmak ve yalnızlıktan kurtulmak için ekstra çaba sarf etmeleri gerekir. Aksi takdirde, iş stresi yükselebilir. Uydu ofislerde ve telework merkezlerinde çalışanların bir ölçüde iş arkadaşları ile bir arada olduklarından sosyal izolasyona daha az maruz kaldıkları söylenebilir [41]. Bu noktadan hareketle, telework programının part-time olarak uygulanması, çalışma yerleri olarak daha çok

telework merkezlerinin tercih edilmesi ve yeni iletişim araçlarının sürekli ve etkin kullanımı ile yalıtım ve yalnızlık sorununun asgari düzeyde tutulması mümkündür. Uzakta çalışan işgörenler için diğer bir sorun; yöneticiler tarafından düzenli olarak görülmedikleri için *kariyerde ilerleme fırsatlarından eşit düzeyde yararlanamayacakları* korkusudur [13]. Yöneticiler, telework uygulamasına katıldıklarında sunulan iş fırsatları ve terfi imkanı açısından herhangi bir değişiklik olmayacağı ve eşit davranılacağı konusunda işgörenlere garanti vererek bu sorunu giderebilirler. Öte yandan, telework ile ilgili araştırma yapan uzmanların çoğu kaytarmadan daha büyük bir sorun olarak uzaktaki işgörenlerin *fazla çalışmasını* (overwork) görmekte-dirler. Başka bir deyişle, çalışma sürelerinin kontrolünün güçlüğü işgörenler için sorun olmaktadır. Özellikle evde yapılan çalışmalarda iş ile özel yaşam arasındaki sınırlar ortadan kalkmakta, işgörenler kendilerini disipline etmekte zorlanmakta ve fazla çalışma eğiliminde olmaktadır. Gerçekten de, telework düzenlemesi 24 saat çalışma imkanı sunmakta, işin hemen yanında olması nedeniyle de işgörende sürekli çalışma isteği yaratmaktadır. Medyada, internete dalma nedeniyle boşanmaların olması ile ilgili haberler sorunun hangi boyutta olduğunu ortaya koymaktadır. Buna dayanarak bazı uzmanlar telework uygulamasının işgören istismarının yeni bir türü olarak sonuçlanabileceğini ileri sürmektedirler [7].

Öte yandan, fazla çalışmanın bir sonucu olarak, işgörenlerin iş yaşamı ile aile yaşamı arasında denge sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkan *aile içi çatışmalar ve iş stresi* de sorun olmaktadır. Kendini kontrol edebilen işgörenlerin seçimi, çalışma saatlerinin programlanması ve iş/aile yaşamı arasında denge sağlanması, fazla çalışma ve aile çatışmaları ile ilgili sorunların giderilmesine yardımcı olabilir (7). Telework düzenlemesiyle, çalışma ilişkilerini ve yaratıcı problem çözümünü artıran *işgören sinerjisinin ve yaratıcılığın* sınırlandırılması da sorun olmaktadır. Uzakta çalışan işgörenlerin beyin fırtınası, ekip oluşturma ve problem çözme gibi faaliyetlere katılması daha zordur, ancak imkansız değildir. Bunun için daha çok geleneksel olmayan yöntemlerin kullanılması gerekir. İşgörenler için diğer bir sorun, işlerinde geniş bir özerkliğe sahip olmakla birlikte ev ortamının rahatlığında işe *konsantre olmada* yaşanan zorluklardır. Evde özel bir çalışma ortamı düzenlenerek işgörenlerin psikolojik olarak iş ortamına adapte olmaları sağlanabilir. Uzakta çalışanlar için diğer bir sorun *iş arkadaşlarının kırgınlıkları* ve buna bağlı olarak da çalışmalarını desteklememeleri ve/veya sabote etmeleridir [13]. İş arkadaşlarıyla olan bağlantının devam ettirilmesi bu sorunu çözebilir. Telework uygulamasında *teknolojik yetersizliklerden ve donatım eksikliğinden kaynaklanan sorunlar* da vardır. Ayrıca, işgörenin evde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması, vergi, sigorta vb. katlandığı *maliyetler ve donatım harcamaları* sözkonusudur. Ancak, telework uygulamasında çalışma

yerlerinde işgörenlerce kullanılacak donatımlarla ilgili harcamaların firmalar tarafından karşılanması durumunda; işgörenler için bu maliyetler sözkonusu olmayacak ve gerekli teknoloji ve donatımlar tam olarak sağlanacaktır.

Telework uygulamasında **hem işgörenler hem de yöneticiler açısından önemli sorunlardan** biri de uzakta çalışan işgörenlerin iş arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerle kurduğu *iletişimlerde* ortaya çıkan aksaklıklardır. Uzakta çalışanların iletişim döngüsünden sapması ve gerekli olduğunda uzakta çalışan işgörene ulaşamaması en önemli sorundur. Bu konuda, *iş arkadaşları* uzakta çalışan işgörenlere karşı duyarlı olmalıdırlar. Eğer uzakta çalışan işgören ile iş arkadaşı çalışma programı ve yüz-yüze görüşme ihtiyacı konularında bir çatışma içindeyse, bunun nasıl düzeltileceği tartışılmalı ve iş arkadaşlarına gösterilen ilgi müşterilere de gösterilmelidir. Bu konudaki sorunların giderilmesi için, telework programına katılan işgörenlerin merkez ofisle, iş arkadaşları, yöneticiler ve müşterilerle nasıl ve ne zaman iletişim kuracağını belirlenmesi ve bu bağlantının güvenlik düzeyinin, hızının ve bilgilerin doğruluk derecesinin ortaya konması gerekir. Bu amaçla, uzakta çalışan işgörenler, ev telefonunun numarasını vermeli; eğer standart çalışma zamanları dışında çalışacaksa söz konusu kişileri bundan haberdar etmelidirler. Bunların yanında, uzakta çalışan işgörenler, kendilerine dosyadaki bilgilere ulaşma ve faks gönderme gibi işlerde yardım edecek ve ofisteki önemli olaylar konusunda bilgilendirecek bir kişiyi "kilit aracı" olarak belirleyebilir. Kilit aracı, uzaktaki işgörenin aynı proje üzerinde birlikte çalıştığı merkez ofiste çalışan bir iş arkadaşı, kendi yöneticisi veya üst yönetimden destek sağlayan ve kendisinin çalışma düzeni ve nasıl bağlantı kuracağına ilişkin bilgilere sahip olan bir yönetici olabilir. Uzakta çalışan işgörenin çok sayıda iş için kilit aracıya bağımlı olması, planlamanın iyi yapılmadığını veya söz konusu işlerin uzakta yapılmaya uygun olmadığını gösterir. Buna göre, geleneksel ortamlarda iletişimin büyük ölçüde yüz-yüze olduğu dikkate alınarak, yüz-yüze iletişimin azalmasından kaynaklanabilecek sorunları azaltmak amacıyla iletişim planlanması verimliliği artıracaktır. **Etkin bir iletişim için;** ekip çalışması yapılmalı, açık iletişim kurulmalı, yöneticinin erişilebilirliği sağlanmalı, sık sık performans geribildirimi verilmeli, disiplin duygusu geliştirmesine yardımcı olunmalı, yeni iletişim araçları (sesli mesaj, faks, video/teleconferencing) kullanılmalı ve bu konuda işgörenlere teknik destek/egitim verilmeli, haftalık programlar yapılmalı ve uzaktaki işgörenlerin katılabileceği düzenli personel toplantıları düzenlenmelidir [39].

Telework uygulamasında karşılaşılan bu sorunların, mutlaka programa engel olacağı ve başarısız sonuçlara neden olacağı düşünülmemelidir. Bu konular, telework programlarının iyi bir şekilde yürümediği durumlarda, sorun alanlarının belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Telework uygulamasında, merkez ofisten

sağlanan destek, uzakta çalışan işgörenlerin kendi kendilerini yönetmelerinden çok daha önemlidir. Gerekli destek sağlandığında, telework çalışma biçimlerine katılan işgörenler olağanüstü ilerlemeler kaydedeceklerdir. Bu konuda işletmeler çeşitli stratejiler geliştirebilirler.

VI. BAŞARILI TELEWORK UYGULAMASI İÇİN YÖNETİM STRATEJİLERİ

Telework uygulamalarında işletmelerin başarıyı yakalamalarında iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki etkili çalışmalar yapmak, ikincisi ise üstün performansı teşvik eden ve ödüllendiren, işgörenlerin emeğinin karşılığını veren yönetim uygulamalarına ve yaklaşımlarına sahip olmaktır. Bu bağlamda, telework uygulamasının avantajlarından en üst düzeyde yararlanmak ve dezavantajlarını minimize etmek için işletmelerin kullanabilecekleri yönetim stratejileri şu şekilde sıralanabilir (7):

1) *Stratejik sıralama*: İşletme stratejisine uygun bir telework programının açık bir şekilde ortaya konması hayati önem taşımaktadır. Örneğin, stratejik öncelikleri, en iyi bireyleri çalıştırmak ve gelişen teknolojiyen en üst düzeyde yararlanmak olan bir işletmenin telework programını kullanarak iyi bir hizmet sunması mümkündür. Çünkü telework düzenlemesi bu üstün yeteneklere sahip kişilerin işe alınmasını ve işte tutulmasını teşvik edebilir.

2) *Açık işletme amaçları*: Bir telework programını uygulama kararının verilmesinde en önemli konulardan biri, telework programının işletmede uygulanma gerekçelerinin (amaçların) ve işverenler ile işgörenler açısından sağlayacağı faydaların (avantajların) açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

3) *Politika rehberi*: Birçok işletmede, telework programının etkili yönetimi için yöneticilere ve uzakta çalışan işgörelere bir çerçeve sağlayan "politika rehberi kitabı" bulunmaktadır. Politikalar, telework için uygun olan bireyleri ve iş türlerini kapsmalıdır. Örneğin; birçok işletme telework uygulaması konusunda anlaşma yaparken, minimum zaman süresi içinde iyi bir performans göstergesine sahip bireyleri tercih etmektedir. İşverenlerin; uzakta çalışan işgörelere sağladıkları faydalara göre ödeme yapılacağına ve bu işgörelerin kullanacağı donatımların işletme tarafından sağlanacağına ilişkin olarak açık politikalara sahip olması da önemlidir. Ayrıca, işletme politikalarında uzaktaki işgörelerin hangi davranışlarının işletmelere kabul edilebilir iş davranışları olduğu da açıkça belirtilmelidir.

4) *Müşteri odaklılık*: Telework programlarının; yalnızca faaliyet maliyetlerinin azaltılması ve işgören tatmininin artırılmasından daha çok, birincil olarak müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme amacına yönelik olarak kullanıldıkları zaman daha başarılı olduğunu gösteren kayıtlar bulunmaktadır.

5) *Yönetimin rolü*: Telework uygulamasında yöneticiler, performans standartlarını belirleyerek, geçici ilerlemeleri takip ederek ve sonuçları ölçerek, uzakta çalışan işgöreleri kontrol altında tutabilirler. Denetimi ve gözetimi elde tutmaya dayanan yönetim modelleri, telework ortamında işe yaramayacaktır.

6) *Dikkatli seçim*: Kendi kendini yönetebilirlik, beceriklilik, inisiyatif alma ve uyum sağlama yeteneği gibi bazı davranışlar ve özellikler uzaktan çalışma için gerekli olmaktadır. Söz konusu davranışları tanımlayarak, buna göre işgören seçimi ve değerlemesi yapan ve bu davranışları geliştiren işletmeler, telework düzenlemesinde başarılı olabilmektedirler. Hatta işletmeler, bir sonraki adımı da atarak, yeteneklerin ve davranışların işletme stratejisiyle bağlantısını sağladıkları takdirde çok daha yüksek başarılar elde edebilirler.

7) *İletişim*: Her zaman ve her yerde olduğu gibi telework uygulamasında da iletişimin hayati önemi söz konusudur. Bir telework düzenlemesinde "gözden uzak olan, gönülden irak olur" düşüncesine yer yoktur. Başarılı telework uygulamaları olan işletmeler tüm iletişim metotlarını yaratıcı bir şekilde kullanırlar. Bazı işverenler elektronik ilişkileri artırmak için ilan tahtaları ve chat odaları gibi araçların kullanımını teşvik ederler. Öte yandan, elektronik postanın işle ilgisi olmayan kullanımını sınırlayıcı bir politika, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini sürdürmek isteyen ve grup sinerjisine ve yaratıcılığa öncülük edebilecek girişimlere sahip bulunan uzaktaki işgöreleri olumsuz etkileyebilir.

8) *Etkililiğin değerlendirilmesi*: Telework programının çıktılarını değerlendirmek için, arzulanan amaçların açık bir şekilde ortaya konması ve bu amaçların karşılanmasına odaklanılıp odaklanılmadığının sürekli olarak değerlendirilmesi gerekir.

9) *Performans standartları*: Uzakta çalışan işgörelerin, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kişisel bağlantılarının minimum olduğu durumlarda, çalışma gereklerinin ve bireysel performans amaçlarının ayrıntılarıyla açıklanması yöneticiler için çok önemlidir. Bu bağlamda, işletmelerin çoğunun uzakta çalışan işgörelere ile merkez işyerinde çalışanlar için aynı standartların belirlenmesi gerektiği görüşünde oldukları görülmektedir. Ancak, bazı işletmelerde uzakta çalışan işgörelere için daha yüksek performans standartları belirlenmiştir. Söz konusu işletmeler, uzakta çalışan işgörelerin günlük ofis ortamında bulunan ve çalışmanın yarıda kesilmesine neden olan rahatsız edici engellerle daha az karşılaştıklarını ve bunun sonucunda daha yüksek performans gösterebileceklerini düşünmektedirler.

10) *Teknoloji stratejisi*: Uzakta çalışan işgörelere en gelişmiş yüksek maliyetli teknolojilerin sunulması gerekmez. Ancak, işgörelere verimli çalışmaları için ihtiyaç duyacakları araç ve gereçler uzun dönemli olarak sağlanmalıdır.

11) *Uzakta çalışan işgörendenlerin katkılarının ölçümü:* Uzakta çalışan işgörendenlerin işletmelerin belirledikleri çalışma zamanı içinde beklenen sonuçları elde etmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle arzulanan çıktılar; uzakta çalışan işgörendenlerin sonuçları elde etme başarısı ve bu sonuçları elde etmek için kritik olan yetenekleri geliştirmesi üzerine dayandırılmalıdır. İşlerin zamanında yerine getirilmesinin önemli olduğu durumlarda (örneğin müşteri hizmetlerin zamanında sunulması gibi), işletmeler uzakta çalışan işgörendenlerin belirli uzmanlık saatlerinde çalışmalarını isterler. Bu modelde önemli olan zaman değil, zamanında yapılan işlerdir.

12) *İlişki yönetimi:* İşletmeler, genellikle işgörendenler arası etkileşiminin çok önemli olmadığı durumlarda bireylerin ofisten uzakta çalışmasına izin verirler. Bununla birlikte, uzakta yapılan işlerde işgörendenler içsel müşterilere hizmet sunmakta, malzeme ve yönetim açısından başkalarına bağımlılıkları söz konusu olmaktadır. Buna göre iyi bir yönetim, uzakta çalışan işgörendenlerle merkez ofiste çalışan işgörendenler arasındaki kişilerarası ilişkilerin üzerinde durmalıdır. Uzakta çalışan işgörendenlerin işletmeyle sürekli bağlantı halinde olmaları onların işletmenin amaçlarının farkında olmasını sağlarken, terfiler ve diğer işlere olan ilgilerini de artırır. Bunun için çoğu işletme, uzakta çalışan işgörendenlerin düzenli toplantılara ve tartışmalara katılmalarını istemektedir.

13) *Maliyet yönetimi:* Makul sayıda uzakta çalışan işgörene sahip olan işletmelerin birçoğu, gerekli olan ofis alanının azalmasından dolayı önemli ölçüde tasarruf sağlandığını belirtmektedir. Aynı zamanda uzakta çalışan işgörendenler de, özellikle işe gidip-gelme harcamalarında tasarruf sağlarlar. Buna rağmen, maliyet-tasarruf değerlemesi yaparken, uzakta çalışan işgörendenlerle ilgili tüm işletme harcamalarının/maliyetlerinin (örneğin; evde çalışan işgörendenlerin işyeri dışındaki risklerinin karşılanması ve ihtiyaç duyabilecekleri özel donatımların ve yazılım programlarının sağlanması gibi) dikkate alınması işletmeler için önemlidir.

VII. SONUÇ

Telework, işle ilgili düşüncelerimizi değiştirmekte ve ofis terimine yeni anlamlar yüklemektedir (42). Bu bağlamda, bilgi çağında rekabet avantajı elde etmek ve işgörendenlerin değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak isteyen birçok işletme telework programları uygulamaktadır. Buna göre, telework programları sadece yüksek teknolojinin kullanıldığı işletmelerle sınırlı olmamakta; tüm sektörlerde, özel ve kamu kuruluşlarında uygulanabilmektedir. Ancak, telework düzenlemesinin her işletme ve her birey için uygun olduğunu ve kolayca uygulanabileceğini söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda bazı yazarlar, telework uygulamasının popüler bir ayrıcalık olmaktan çıkıp platoya ulaştığını belirtmekte; ayrıca, telework uygulamasının programa katılmayan

işgörendenlerde tatminsizlik, küskünlük yarattığını; katılımcıların ise firmaya olan bağlılığının azaldığını ve ofis toplantılarını atlattıklarını ileri sürmektedir [19]. Ancak, yapılan araştırmalar ve çalışmalar telework uygulamasının sağladığı faydalar/avantajlar nedeniyle günümüz işletmelerinde önemli bir yönetim aracı ve işletme stratejisi olarak kullanıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, iletişim teknolojilerinin maliyetlerinin azalması ve kullanımının kolaylaşması, digital teknolojiye yapılan yatırımların artmasıyla *telework programını uygulayan işletmelerin ve sanal ofislerin* artacağı tahmin edilmektedir [26]. Öte yandan, gelecek yıllarda telework uygulamalarının önündeki engellerin teknik ve ekonomik sorunlar değil, psikolojik, sosyal ve kültürel sorunlar olacağı öngörülmektedir [43]. Telework ortamında gözetim ile yönetim yerini sonuçlara göre yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu nedenle, telework programını başarılı bir şekilde yönetmek isteyen yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışındaki mevcut bilgi ve becerilerine yenilerini eklemeleri ve rollerinde değişim yapmaları gerekmektedir. Sonuçların ölçümüne dayalı uzaktan yönetim anlayışında **yöneticilerin rol değişimleri şu şekilde ifade edilebilir:** İşe katılımın kontrolünden sonuçları değerlemeye; izleme ve denetimden destek ve öğüt vermeye; emir vermeden problem çözmeye; hiyerarşik kontrolden proje yönetimine; itaati ödüllendirmeden girişimciliği teşvik etmeye; statükoya öncelik vermeden esnekliği cesaretlendirmeye; kaynakları kontrol etmeden kaynak yaratmaya; full-time patron olmadan operasyonel sorumluluğa. Bu açıklamalar ışığında, telework programlarında karşılaşılan sorunları aşmak ve uygulamayı başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için işletmelere ve yöneticilere şu önerilerde bulunulabilir:

1) Öncelikle, telework uygulamasının amaçları belirlenmeli, fayda/maliyet analizleri yapılarak üst yönetimin ve ilgili çıkar gruplarının (işgörendenler, yöneticiler, sendikalar vb.) desteği alınmalıdır.

2) Telework programları bir süreç dahilinde, gönüllü ve formal olarak, işletme içinde oluşturulacak bir komite tarafından uygulanmalı; gerekirse dışarıdan uzman kişilerin danışmanlığına başvurulmalıdır.

3) Telework uygulamasının; örgütün amacına/yapısına ve kültürüne, yönetim sistemlerine ve stratejisine, kaynaklarına/bütçesine, işgörendenlerin ve yöneticilerin beklentilerine uygun olması sağlanmalıdır.

4) Faaliyet planı geliştirilmeli, firmanın telework politika ve prosedürleri açık olarak ortaya konmalıdır.

5) Telework uygulamasının başarısı mevcut işler ve bireyler uygunluk açısından dikkatle değerlendirilmeli, katılımcıların seçiminde kriterler kullanılmalıdır.

6) Telework uygulaması için güvenli ve sağlıklı çalışma yerleri belirlenerek, işgörendenlerin ihtiyaç duyacağı donatımlar işletmelerce sağlanmalıdır.

7) İş tanımları yapılmalı, projenin bitim tarihi belirlenmelidir. Büyük projeler daha küçük parçalara

ayrılarak, yöneticilerin ilerlemeleri izlemesi kolaylaştırılmalıdır.

8) Telework programına katılacak yöneticilere ve işgörenlere brifing verilmeli, telework anlaşması imzalanmalı ve katılımcılar eğitime tabi tutulmalıdır.

9) Telework programlarında arzulan başarıların sağlanması için işgörenlerin haftada 1-3 gün ofis dışında çalışmasına izin verilmeli, çalışma saatleri ve iletişim yöntemleri belirlenmelidir.

10) Telework programına katılan işgörenlerle yöneticiler arasında güven oluşturulmalı, sosyal yalıtım hissinin ve yalnızlığın önlenmesi için sık sık iletişim kurulmalı, yüz-yüze iletişimin sağlanması için uzakta çalışanların katılabilecekleri ofis toplantıları ve sosyal aktiviteler düzenlenmelidir.

11) Telework programına katılan işgörenlerin kariyer fırsatlarından yararlanmaları sağlanmalı, yetki devredilmeli ve ofisteki işgörenlerle eşit davranılmalıdır.

12) Yöneticiler, sürekli durum raporları istememeli, projeler için gerçekçi olmayan bitirme zamanları belirlememeli, sorunları ihmal etmemeli, yakından denetim yapmamalı ve uygulamaya katılan herkesin başarılı olmasını beklememelidir.

13) Ölçülebilir performans amaçları/standartları (işgörenlerin de katılımıyla) açık olarak belirlenmeli, zamanında ve sürekli geribildirim sağlanmalı, esnek denetim yapılmalı ve sonuçlara göre yönetim anlayışı benimsenmelidir.

14) Telework programına katılan işgörenlerin statülerinde, ücretlerinde, yan ödemelerde vb. bir değişiklik olmamalıdır.

15) Telework programları başlangıçta part-time ve pilot olarak uygulanmalı, deneyim kazanıldıktan sonra örgüt çapında yaygınlaştırılmalıdır.

16) Programın müşteri hizmetlerini iyileştirmesi yönünde çaba gösterilmelidir.

17) Telework düzenlemesi, örgütsel amaçlar ve stratejiye uygunluk açısından sık sık denetlenmeli ve örgütün değişen içsel/dışsal şartlarına göre gerekli ayarlamalar/düzeltilmeler yapılmalıdır.

18) Telework değerlemesi sonuçlarında olumsuz göstergeler sözkonusu olması durumunda işletme uygulamaya son vermelidir. İşgörenlerin de anlaşmayı bitirme hakkı bulunmalıdır. Ancak her iki tarafta bu durumu en az bir hafta önceden bildirmelidir.

21. yüzyılın çalışma biçimi olarak öngörülen telework uygulamalarının başarısında kamu sektörüne de önemli görevler düşmektedir. Öncelikle bu çalışma biçimine yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve teşvik edici vergi politikalarının izlenmesi gereği ortadadır. İtalya, Arjantin, Belçika, Finlandiya, Almanya gibi bazı ülkelerde telework'e ilişkin düzenlemeler yer

almasına rağmen, **ülkemizde** bu konudaki eksiklik devam etmektedir [1]. Öte yandan, **Türkiye'de** bilgi toplumu söyleminin liberal kanadını oluşturan yazın içerisinde telework olgusu, işsizlik sorununa karşı sihirli bir değnek gibi tartışılmakta ve kadınlar için yeni bir istihdam türü olarak önerilmektedir. Ancak, telework uygulamalarında internet önemli bir iletişim aracıdır. Bu açıdan, iletişim alanında daha ucuz, hızlı ve güvenilir internet için gerekli altyapının kurulması ve internet kullanımının özendirilmesi gerekir. 1998 verilerine göre, evden veya işyerinden internete bağlı olan insanların toplam nüfusa oranı, ABD'de %35, Almanya'da %10, İngiltere'de %15, Japonya'da %10, Fransa %8 ve **Türkiye'de** ise %0,5'den azdır. Bu nedenle, AB çerçevesinde başlatılan ve yürütülmekte olan E-Avrupa girişiminin aralarında **Türkiye'nin** bulunduğu aday ülkelere yayılması amacıyla planlanan E-Avrupa+ Girişimi desteklenmelidir. Bu amaçla, **Türkiye'de** bilgi toplumu oluşturmak için çaba gösterilmelidir. **Türkiye'de** telework'un daha çok pazarlama işlerinde, özellikle ilaç sektöründe tercih edildiği gözlemlenmektedir. **Türkiye'deki** işletmeler açısından çok yeni sayılabilecek telework programlarının, ilerleyen yıllarda **ülkemiz** işletmelerinde önemli bir yönetim stratejisi olarak yer alacağına şüphe yoktur. Çünkü, bilgi teknolojisi ve değişim çağında başarıyı hedefleyen işletmelerin önemli faydalar sağlayan yeni çalışma biçimlerini göz ardı etmeleri mümkün değildir, olmayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] ÇAKIR, Özlem, "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>, 2001.

[2] BARUCH, Yehuda ve Yuk King Joan YUEN, "Inclination to Opt for Teleworking", **International Journal of Manpower**, Vol:21, No:7, 2000, s.521-539.

[3] WARD, Neal and Ghasson SHABHA, "Teleworking: An Assessment of Socio-Psychological Factors", **Facilities**, Vol:19, No:1/2, 2001, s.61-70.

[4] GORDON, Gil E., "What Will Telework Change and What Kind of Future Will it Bring? Today and Tomorrow in the Leading Telework Country," **Presentation given at Fourth International Telework Workshop**, Tokyo, Japan, 1999, September 3; <http://www.gilgordon.com>.

[5] DAVIES, Rod, "Internet Conference on Telecommuting", **Career Development International**, Vol:1, No:5, 1996, s.29-37.

[6] TOKOL, Aysen, "Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?", <http://www.isguc.org/tele-calisma.php>, 2003.

[7] FITZER, Mary Molina, "Managing From Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment", **Compensation and Benefits Review**, January/February, Vol:29, No:1, 1997, s.65-73.

- [8] STANWORTH, C., "Telework and The Information Age", **New Technology Work and Employment**, Vol:13, No:1, 1998, s.51-62.
- [9] YAVUZ, A.; **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Ankara, 1995, s.58.
- [10] MIRCHANDANI, K. "Legitimizing Work: Telework and Gendered Reification of The Work-Nonwork Dichotomy", **Canadian Review of Sociology&Antropogy**, Vol:36, No:1, February 1999, s.89-109.
- [11] MITCHELL, Horace, "The Social Implications of Telework: The UK Experience", **World Transport Policy and Practice**, Vol:2, No:1/2, 1996, s.29-35.
- [12] ALLENBY, Braden, "Testimony to Congress: Telework The AT&T Exprience", 2001, <http://www.att.com/telework>
- [13] TAN-SOLANO, Margaret ve Brian H. Kleiner, "Effects of Telecommuting on Organisational Behaviour", **Management Research News**, Vol:24, No:3/4, 2001, s.123-6.
- [14] BUHLER, P., "Managing in the 1990s", **Supervision**, July, 1997, s.24-26.
- [15] DICKISSON, K.H., "Telecommuting: Got Your Homework Done?", **CMA Magazine**, December, 1997, s.13-4
- [16] AHMADI, Mohammad; Marilyn M. HELMS ve Tammy J. ROSS, "Technological Developments: Shaping The Telecommuting Work Environment of The Future", **Facilities**, Vol:18, No:1/2, 2000, s.83-89.
- [17] LUPTON, Paul ve Barry HAYNES, "Teleworking- The Perception-Reality Gap", **Facilities**, Vol:18, No:7/8, 2000, s.323-327.
- [18] LOVELACE, Glenn, "The Nuts and Bolts of Telework", <http://www.dol.gov/asp/telework>, 2000.
- [19] KEMBA, Dunham, "Telecommuters' Lament", **The Wall Street Journal**, October 31, 2000, s.20.
- [20] ROBERTSON, Ken, "Work Transformation: Integrating People, Space and Technology", **Facilities**, Vol:18, No:10/11/12, 2000, s.376-382.
- [21] BRESNAHAN, Jennifer, "Why Telework", **CIO Magazine**, 1998.
- [22] BRICKNELL, Graham, "Time You Did Your Homework", **Facilities**, Vol:14, No:12/13, 1996, s.42-44.
- [23] LANGHOFF, June, **The Telecommuter's Advisor**, Newport, RI: Aegis Publishing Group, 1996.
- [24] ALLENBY, Braden ve Deanna J. RICHARDS, "Appling the Triple Bottom Line: Telework and the Environment", **Environmantal Quality Management**, Summer, 1999.
- [25] MARIANI, Matthew, "Telecommuters", **Occupational Outlook Quartely**, Fall, 2000, s.10-17.
- [26] HORN, Carl E. Van ve Duke STOREN, "Telework: Coming of Age? Evaluating the Potential Benefits of Telework", <http://www.dol.gov/asp/telework>, 2000.
- [27] HARPAZ, Itzhak, "Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society", **Work Study**, Vol:51, No:2, 2002, s.74-80.
- [28] ELLISON, Nicole B., "New Perpectives on Telework", **Social Science Computer Review**, Fall, Vol:17, No:3, 1999, s.338-356.
- [29] MAMMAN, Aminu, "Waking up to the Reallity of the New Workplace", **Team Performance Management**, Vol:4, No:3, 1998, s.83-92.
- [30] HOBBS, Dave and James ARMSTRONG, "An Experimental Study of Social and Psychological Aspects of Teleworking", **Facilities**, Vol:16, No:12/13, 1998, s.366-371.
- [31] TIERNEY, Colin, "A Telework Project Flowchart", <http://www.soft.net.uk/tierney/flowch>, 11.6.1997.
- [32] PLISKIN, Nava, "The Telecommuting Paradox", **Information Technology and People**, Vol:10, No:2, 1997, s.164-172.
- [33] NILLES, Jack, **Managing Telework: Strategies for Maximizing the Virtual Workforce**, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1998.
- [34] BENTLEY, Kaye and Pak YOONG, "Knowledge Work and Telework: An Exploratory Study", **Internet Research: Electronic Networking Applicayions and Policy**, Vol:10, No:4, 2000.
- [35] GUPTA, Y.P.; J. KARIMA ve T.M. SOMERS, "A Study onthe Usage of Computer and Communication Technologies for Telecommuting", **IEEE Transactions on Engineering Management**, 47, 1, 2000, s.26-38.
- [36] WARNER, M., "Working at Home: The Right Way to Be a Star in Your Bunny Slippers", **Fortune**, March 3, 1997, s.165-166.
- [37] McCUNE, J.C., "Telecommuting Revisited", **Management Review**, February, 1998, s.10-16.
- [38] RAMSEY, R.D., "How to Supervise Home Workers", **Supervision**, April, Vol:58, 1997, s.1-5.
- [39] KLAYTON, Margaret, **Telemanagers Handbook**, Prepared by The Transportation Management Association Group for Williamson Country, <http://www.tmagroup.org/telmgmnt.html>, 1997.
- [40] PARKINSON, Mark, "Flexible Workforce and the Role of the Personnel Manager", **Facilities**, Vol:14, No:12/13, 1996, s.45-46.
- [41] KURLAND, Nancy B. ve Diane E. BAIRLEY, "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime," **Organizational Dynamics**, Vol:28, No:2, 1999, s.53-68.

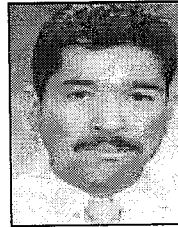
[42] APGAR, M., "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work," **Harvard Business Review**, 76, 1998, s.121-136.

[43] HEINONEN, Sirkka (2000), "The Future of Telework (Part II)", <http://www.att.com>.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://home.netcom.com/pboyd/tcommute>
<http://linus.socs.uts.edu.au/>
<http://mancsiz.uwaterloo.ca/>
<http://teleworking.osp.state.nc.us>
<http://www.att.com/telework/get-started>
<http://www.boulder.gov>
<http://www.ci.austin.tx.us/>
<http://www.computesolutions-hou.com>
<http://www.computerpage.com>
<http://www.das.state.or.us/telework>
<http://www.dpa.ca.gov/telework>
<http://www.empirica.com>
<http://www.energy.state.or.us/telework/>
<http://www.eto.org.uk/>
<http://www.globaltelematics.com>
<http://www.gsa.gov>
<http://www.halcyon.com/gouldenj/telecom.htm>
<http://www.hr.ucdavis.edu/Pubs/All>
<http://www.hrhub.com/content/news/article.asp>
<http://www.hud.gov/offices/adm/jobs>
<http://www.itd.umich.edu/telecommuting>
<http://www.ivc.ca>
<http://www.jala.com>
<http://www.joannepratt.com>
<http://www.klr.com>
<http://www.langhoff.com>
<http://www.noelhodson.com>
<http://www.opm.gov/wrkfam/telecomm>
<http://www.pao.gov.ab.ca>
<http://www.potential-unltd.com>
<http://www.pueblo.gsa.gov/>
<http://www.seco.cpa.state.tx.us/tp-telework.htm>
<http://www.svi.org/projects/tcommute>
<http://www.tdu.dk/telework/guide.html>

<http://www.telecommute.org>
<http://www.telecommuting.about.com>
<http://www.telework.org>
<http://www.teleworkcolorado.org>
<http://www.telework-connection.com>
<http://www.teleworker.com>
<http://www.telework-mirti.org/handbook>
<http://www.the-partnership.org/ecommute>
<http://www.tkk.utu.fi/telewor>
<http://www.uth.tmc.edu/ut-general>
<http://www.uw.edu>
<http://www.wise-forum.org>
<http://www.workathomesuccess.com>
<http://www.wstelework.org>



Ferit ÖLÇER

*Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
İşletme Bölümü*

folcer@hotmail.com

0326- 254 58 43 (1243)

Ferit ÖLÇER is an assistant professor at Mustafa Kemal University. His research areas include Strategic Management, Performance Appraisal, Time Management, Teamwork, Open Book Management, 360 Degree Feedback, Virtual Organization, Leadership, Intellectual Capital.