

Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları

Elif BİLGİNOĞLU¹

ORCID: 0000-0003-1481-0170

Öz: 2020 yılında yaşanan Covid-19 pandemisi dünyayı sarsmış, küresel bir krize neden olmuş ve yüzyılın en büyük felaketlerinden biri haline gelmiştir. Pandemi sırasında, benzeri görülmemiş sayıda ofis çalışanı uzaktan çalışmaya geçiş yapmış, bununla birlikte liderler ve girişimciler fiziksel bir ofise bağlı olmayan işyeri stratejilerinin önemini fark etmişlerdir. Literatürde uzaktan çalışmanın çeşitli yönleri ve uzaktan çalışmayla ilgili alanları kapsayan birçok araştırma olmakla birlikte, uzaktan çalışmanın tam olarak ne olduğu yanı sıra bireysel ve örgütsel olarak hangi sonuçlara sahip olduğu konusunda da hala bilinmeyen hatta yanlış bilinen birçok bilgi söz konusudur. Bu araştırmada, literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla öncelikle uzaktan çalışmaya dair kavramsal çerçeve sunulmakta, daha sonra uzaktan çalışmanın tarihsel gelişimi, uzaktan çalışmaya dair yanlış bilinenler ve uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları ele alınmakta, son olarak da Covid-19 pandemisinin uzaktan çalışma üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: uzaktan çalışma, Covid-19, Coronavirüs, pandemi, salgın.

The Increasing Importance of Remote Working During Covid-19 Pandemic: Common Misconceptions vs. Facts

Abstract: The Covid-19 pandemic in the year 2020 shook the world, caused a global crisis and became one of the biggest disasters of the century. During the pandemic, an unprecedented number of office workers switched to remote work, while leaders and entrepreneurs have recognized the importance of workplace strategies that are not dependent on a physical office. Although there are many studies that cover various aspects of remote work and areas related to remote work, there is still a lot of unknown or even misunderstood information about what exactly remote work is and which individual

¹ Dr; İstanbul, Türkiye

Makale Geliş Tarihi: 05.10.2020- Makale Kabul Tarihi: 12.12.2020

and organizational outcomes it has. In this study, in order to fill this gap in the literature, first the conceptual framework of remote work is presented, then the history of remote work, the misconceptions of remote work and the advantages and the disadvantages of remote work are discussed and finally, the effects of Covid-19 pandemic on remote work are examined.

Keywords: remote working, Covid-19, Coronavirus, pandemi, pandemic.

Giriş

2020 yılı, küresel ekonomiye ve çalışma dünyasına benzeri görülmemiş değişiklikler getirmiştir. 11 Mart'ta, Dünya Sağlık Örgütü yeni Coronavirüs salgınını bir "*pandemi*"² olarak nitelendirmiş ve dünyanın dört bir yanındaki hükümetleri bu sorunu ciddiye alma ve halk sağlığı konusundaki bu acil durumun ilk dalgasına çeşitli sert önlemlerle hazırlanma çağrısında bulunmuştur. Bu önlemlerden biri birçok ülkede ülke çapında ilan edilen sokağa çıkma kısıtlamaları ve yasaklarıdır (World Health Organization, 2020). Sokağa çıkma kısıtlamaları ya da evde kalma önlemleri yürürlüğe girerken, işgücünün büyük bir kısmına, işverenleri tarafından eğer görevleri imkân tanırsa, evde kalmaları ve uzaktan çalışmaları talimatı verilmiştir. Böylece uzaktan çalışmaya daha önceden aşına olan örgütlerin yanı sıra daha önce uzaktan çalışmayı tecrübe etmemiş örgütler de, çalışanlarını eve göndererek tarihteki en kapsamlı toplu uzaktan çalışma deneyimine zemin hazırlamışlardır.

Aşırı kentleşmeyi hafifletme ya da Japonya'da olimpiyat hazırlıklarında şehir trafiğini rahatlatma önlemleri gibi sebeplerle uzaktan çalışma ile ilgili haberler sık sık medyada yer almış (Co, 2017; Kasriel, 2019; Farrer, 2020) ve yarı zamanlı ya da tam zamanlı olarak uzaktan çalışan kişilerin sayısı yıllar içinde kademeli olarak artmış olsa da (Banjo vd., 2020; Eurostat, 2018; Gallup, 2017: 150-152; We Work Remotely, 2020), pandemi, işverenler tarafından uzaktan çalışma yöntemlerinin benimsenmesini kesinlikle hızlandırmıştır. Yaya trafiği oldukça düşmüş ve şehir merkezleri hayalet kasabalara dönüşmüşken, binlerce kurum evlerden bağlanılan sanal bir dünyada nasıl çalışır durumda kalacağını bulmaya çalışmıştır (Banjo vd., 2020). Araştırmacılar bir virüs tarafından başlatılan bu büyük uzaktan çalışma deneyinin kökten değişmiş bir iş gerçekliğine yol açabileceğini (Raymond, 2020) ve Covid-19 salgınının evden çalışma için bir "*dönüm noktası*" olabileceğini ileri sürmektedirler (Sullivan, 2020a).

Yapılan bir araştırmanın sonuçları, 2028 yılına kadar örgütlerdeki tüm ekiplerin %73'ünün uzaktan çalışanlara yönelik pozisyonlara sahip olması beklendiğini ortaya koymaktadır (Upwork, 2019). Bununla birlikte 40.000 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları,

² *Pandemi*: Dünyada birden fazla ülkede veya kıtada, çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen genel isim (Medipol Sağlık Grubu, 2020).

katılımcıların sadece %32,7'sinin uzaktan çalışmanın ne olduğunu bildiklerini ve üç yıl öncesine göre bu oranda %14 artış olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırmanın sonuçları katılımcıların geri kalanının ya iş düzenlemesinin farkında olmadıklarını ya da ne anlama geldiğine dair sadece belirsiz bir fikirleri olduğunu belirttiklerini ortaya koymaktadır (Martin, 2020).

Literatürde uzaktan çalışmanın çeşitli yönleri ve uzaktan çalışmayla ilgili alanları kapsayan birçok araştırma olmakla birlikte, uzaktan çalışmanın tam olarak ne olduğu ve bireysel ve örgütsel olarak hangi sonuçlara sahip olduğu konusunda hala bilinmeyen hatta yanlış bilinen birçok bilgi söz konusudur. Bu çalışmada, literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla öncelikle uzaktan çalışmaya dair kavramsal çerçeve sunulmakta, daha sonra uzaktan çalışmanın tarihsel gelişimi, uzaktan çalışmaya dair yanlış bilinenler ve uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları ele alınmakta, son olarak da Covid-19'un uzaktan çalışma üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Uzaktan Çalışma

"*Uzaktan çalışma*", "*sanal ofis*" ve "*tele-çalışma*" aynı olguyu tanımlamak için kullanılan terimlerden birkaçıdır (Alkan Meşhur, 2010; Di Martino ve Wirth, 1990: 530; Grant vd., 2019: 16; Siha ve Monroe, 2006: 456). Bu araştırmanın genelinde farklı terimlerin kullanımında kavram karmaşasının önüne geçmek amacıyla "*uzaktan çalışma*" ifadesinin kullanılması tercih edilmiş ve terim birliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Uzaktan çalışma "*işverenin şirket binası dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı*" (Eurofound ve International Labour Office, 2017: 1) olarak tanımlanmaktadır. "*Hafta içi her sabah geleneksel bir ofise girmeyen, bunun yerine esneklik, teknolojik ilerleme ve verimlilik adına yarı zamanlı ya da tam zamanlı olarak evden, yurtdışından ya da iyi tasarlanmış bir ortak çalışma alanından çalışmayı tercih eden çalışanların büyüyen trend'i*" (Warchol, 2020) olarak nitelendirilen uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla elde edilen ve işverenin bulunduğu yerin dışında yürütülen işi ifade etmektedir (International Labour Office, 2020: 1).

Uzaktan çalışma, tüm çalışanların ya da çalışanların çoğunun her zaman evden çalıştıkları anlamına gelmemekte ve haftada birkaç gün evden çalışılabilen yarı esnek pozisyonlar sunmaktan, tamamen dağıtılmış bir işyerine kadar farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Çalışanların vardiyalarını alternatif haftalarda ve dönüşümlü bir programa göre ev ve işyeri arasında paylaştırmaları için yapılandırılabilir. Kurumun tüm çalışanlarının haftanın belirli bir gününde ya da her ayın belirli bir haftasında işyerinde olması gibi herkesin fiziksel olarak mevcut olması için belirlenmiş zamanları içerebilmektedir. Ya da bir kurum, çalışanların her zaman uzaktan çalışabilecekleri, ancak yine de eğer isterlerse mensubiyet amacıyla kuruma ait herhangi bir iş mahallini her zaman ziyaret

edebilecekleri tür bir her yerden çalışma modelini seçebilmektedir (Kaufman vd., 2020; Wachal, 2018).

Uzaktan çalışan kişi, bir kurum tarafından istihdam edilen ancak geleneksel ofis ortamının dışında çalışan kişidir. Bu, yerel bir ortak çalışma alanında, evde, bir kafede ya da dünyanın dört bir yanındaki bir şehirde çalışmak anlamına gelebilmektedir (Remote Year, 2020). Yasal düzenlemeye göre uzaktan çalışma işverenin tek taraflı kararıyla yapılamaz. Tarafların bu çalışma biçimine dönmeyi birlikte kararlaştırmış olması gerekmektedir. İşverenin tek taraflı karar alarak evde çalışmaya geçmesi, çalışan açısından iş koşullarında esaslı değişiklik niteliğindedir (Özveri, 2020). Bu, doğrudan iş sözleşmesinde ya da ayrı bir sözleşme ile yapılabilmektedir (Carmona, 2020: 9; Kleytman, 2020: 10; Pelzmann, 2020: 8). İşyerlerinde uzaktan çalışma seçeneği istediklerini belirten ofis çalışanlarına, yöneticilerine uzaktan çalışmaya başlamayı teklif etmeleri öncesi, çalıştıkları sektörü ve örgütsel normlarını araştırmaları, uzaktan çalışmak istemelerinin nedenlerini değerlendirmeleri, bir olurluk incelemesi oluşturmaları ve bunu test etmeleri, bir plan yapmaları, kendilerini doğru teknolojiyle donatmaları, bu konuda tepkilerle karşılaşmaya hazırlıklı olmaları ve bu konunun peşini bırakmamaları önerilmektedir (Bernazzani, 2019).

İşin fiziksel yerinden ayrılması gelişen bir trend olup (Felstead ve Henseke, 2017: 195) ofis işinden uzaktan çalışmaya geçiş bir "*istihdam devrimi*" olarak adlandırılmaktadır (Raines-Loring, 2020). 2020 yılı, uzaktan çalışanların yılı olacak şekilde şekillenmektedir. Coronavirüs uzaktan çalışmayı daha hiç görülmemiş ölçekte büyük bir teste tabi tutmaktadır. Covid-19 salgını, bir zamanlar bazı çalışanlar için bir avantaj olarak görülen uzaktan çalışmayı, küresel iş gücünün çoğu için günlük bir zorunluluğa dönüştürmüştür. Daha önce hiç bu kadar çok sayıda kurum, işlerini geleneksel ofis alanlarının sınırları dışında yürütmemiştir (Kier ve Forbes Communications Council, 2020; Noguchi, 2020).

Araştırmacılar uzaktan çalışmanın gelip geçici bir heves olmadığını, uzaktan çalışan kişilerin karşılaştığı bazı zorlukların, bazı kurumların hem ofisten hem de uzaktan çalışmanın faydalarını değerlendirerek kısmi uzaktan çalışmaya dair bir düzenlemeye yönelmelerine neden olabilmişken, uzaktan çalışmanın, teknoloji dünya çapında dağılmış çalışanlar arasında daha fazla iletişim ve uluslararası yetenekleri daha kolay çekme şansı sağladığı için daha yaygın hale geldiğini (DeCarlo, 2019) ve uzaktan çalışmanın pandemiden sonra da kalıcı olacağını ileri sürmektedirler (Gartner, 2020; Issa, 2020; Parry, 2020; Snouwaert, 2020). Yapılan araştırmaların sonuçları dünya genelinde son 15 yılda uzaktan çalışan kişilerin sayısının %140 artış gösterdiğini, 2019 yılına kadar uzaktan personel çalıştıran kurumların sayısı %16 iken 2028 yılında bu rakamın %33 düzeylerine çıkmasının beklendiğini ortaya koymaktadırlar (Sirt, 2020).

Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

Günümüzde uzaktan çalışma ve esnek zamanlı çalışma konuları çok gündemdedir. Aslında insanlık tarihinin her noktasında evden çalışmanın bir çeşidine rastlanmaktadır. İşin başlangıcında, emek için farklı bir yere gitmek diye bir şey olmadığı da göz önüne alınırsa (Dishman, 2019), uzaktan çalışmanın çok yeni bir olgu olduğu söylenemez. Alan Kiron 1969 yılında Washington Post'a verdiği röportajda bilgisayarlar ve yeni iletişim araçlarının yaşamı ve işi nasıl değiştirebileceğini açıklamıştır (Waters-Lynch, 2020). Shiff ise, 1971 yılında kurumlarda çalışanlara çalışma yeri konusunda esneklik tanınmasından bahsetmiş (Olson'dan akt. Do Rosario Alves de Almeida, 2008: 1080) ve 1979 yılında Washington Post'ta yayınlanan makalesinde çalışmak için her gün işyerine gidip gelmiyor olmanın avantajlarını vurgulamış, bununla birlikte evden çalışmanın tamamen gönüllü bir seçenek olması gerektiğini ve sadece çalışan ve örgüt için uygunsuz ve arzu edilirse uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Shiff, 1979).

"Tele çalışma" teriminin kökeni Jack Nilles'in 1975 yılında Kaliforniya eyaletinde genişleyen bilgi endüstrisi analizinde yer almaktadır (Nilles, 1975). O zamanlarda asıl odaklanılan nokta, Los Angeles gibi büyük metropol alanlarında önemli bir sorun haline gelen, işe gidiş geliş süresini azaltmak için telekomünikasyonun kullanılması olup, vurgulanan temel fikir, işyerini işverenin kurum binasından eve taşımak, çalışanların uzun saatler boyunca işe gidip gelmekten kaçınmasına ve verimliliği artırmasına izin vermektir. Nilles, bilgisayarlar ve gelişmiş iletişim araçları gibi yeni teknolojilerin operasyonların daha fazla yerinden yönetilmesine daha fazla izin verdiğini savunmuştur.

"Uzaktan çalışma" ve "sanal ofis" terimleri ise, ilk olarak Martino (1979) ve Giuliano'nun (1981) makalelerinde yer almıştır. 1990'lardan başlayarak, World Wide Web ve Internet'in yayılmasıyla, elektronik posta ve telekonferanslar Nilles'in öngörüsünü giderek daha gerçekleştirilebilir hale getirmiştir. Bu süreçte, dizüstü bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar gibi daha küçük ve daha hafif kablosuz cihazlar, insanların sadece evden değil, hemen hemen her yerden çalışmalarını sağlamıştır (Frey ve Chen, 2020: 38). 1992 yılında Amerika'da "Kurumlar Arası Uzaktan Çalışma Pilot Projesi" doğmuştur. Projenin amacı, Washington'daki devlet kurumları için harici uzaktan çalışma merkezlerinin kullanımını yaygınlaştırmaktır. 1994 yılına gelindiğinde, yine Amerika'da 20 Eylül günü "Uzaktan Çalışma Günü" olarak ilan edilmiş ve konsept hız kazanmaya başlamıştır (Allied Telecom, 2016). Bütün bu gelişmeler sonucu ofis işleri büyük bir değişimin eşiğine girmiş gibi görünmektedir. Beyaz yakalı çalışanlar kalabalık şehirlerde yoğun trafikte işe gidip gelmek yerine artık daha uygun fiyatlı, pastoral alanlara taşınabilecekler ve evde geçirdikleri verimli günlerin ardından çocuklarını okuldan alıp sonrasında aile yemeklerinde aileleriyle bir araya gelerek esnek çalışma programlarının tadını çıkarabileceklerdir (Herbert vd., 2020; Newport, 2020)

Büyük ve küçük işletmeler, onlarca yıldır evden çalışmanın etkili olmasına çalışmaktadırlar (Streitfeld, 2020). İnternet'in gelişmesiyle birlikte, yönetim guruşu Peter Drucker 1992 yılında artık ofise gidip gelmenin modasının geçtiğini ilan etmiş ve telefon, görüntülü görüşme, elektronik posta, faks makinesi, kişisel bilgisayar, modem vb. araçlarla bilgiyi ve bununla birlikte ofis işlerini insanların olduğu yere taşımının 19. yüzyıla göre artık çok daha kolay, daha ucuz ve daha hızlı olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1992: 105). Araştırmacılar uzaktan çalışmanın hem çalışanlara hem de yöneticilere fayda sağlıyor gibi görünen teknoloji odaklı bir yenilik olduğunu vurgulamış ve çalışanların sürekli uzayan işe gidiş geliş sürelerini ortadan kaldıracabileceklerini ve kendileri için en uygun saatlerde çalışabileceklerini, yönetimin ise yüksek fiyatlı ofis kiralardan tasarruf edeceği ve ofisten uzakta yaşayan adayları işe alarak yetenek havuzunu derinleştirebileceğini ileri sürmüşlerdir (Streitfeld, 2020).

"İşimizi ne yaptığımızdır, nerede olduğumuz değil" temel inancıyla, Amerika Birleşik Devletleri Genel Hizmetler İdaresi, çalışanları için mobil, esnek bir çalışma tarzı benimsemeye Federal hükümete liderlik etmeyi seçmiş (GSA Enterprise Transformation, 2012) ve 2010 yılında Amerikan Başkanı Obama, aynı zamanda evi olan Beyaz Saray'da çalıştığı için kendini *"Baş Uzaktan Çalışan"* (*Teleworker-in-Chief*) olarak adlandırarak uzaktan çalışma konusundaki desteğini açıkça göstermiştir (Eurofound ve International Labour Organization, 2017: 45; Lister ve Harnish, 2011: 11).

Ülkemizde ise, Türk Borçlar Kanunu'nun 461 ve diğer maddelerinde *"evde hizmet sözleşmesi"* düzenlenmiş olmasına karşın, uzaktan çalışma iş ilişkisi ile ilgili İş Kanunu'nda daha önceleri herhangi bir düzenleme yapılmamışken, 2016 yılında hem uygulamada yaygın bir çalışma biçimi haline gelen uzaktan çalışma iş ilişkisi ile ilgili yasal boşluğun doldurulması, hem de uzaktan çalışma biçiminde çalışanla çalıştıran arasındaki iş ilişkisinin hizmet akdi mi, yoksa istisna akdi mi olduğu konusundaki tartışmaları ortadan kaldırmak amacıyla uzaktan çalışma İş Kanunu'nun 14. maddesine eklenen, ek fıkralarla düzenlenmiş ve Kanun'un *"Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma"* başlıklı 14/4. maddesinde *"İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir."* olarak tanımlanmıştır. Böylece iş mevzuatında yasal dayanağı olmayan uzaktan çalışma istihdam biçimi yasal hale getirilmiştir (Özcan, 2016; Utıkad, 2020). Ancak ülkemizde yapılan bir araştırmanın sonuçları Türkiye'de henüz evden yapılabilir iş oranının yeterince yüksek olmadığını, yüksek becerili iş gücünün evden çalışma imkânı ve ücret getirisinin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Aytun ve Özgüzel, 2020).

Ülkemizde zamanla Avrupa ve Avrupa Birliği'nde esnek çalışma sistemi uygulamalarının özel kurumlar dışında kamu idarelerinde de çok fazla uygulandığı görülerek 21. yüzyılda rekabet ve verimlilik bağlamında esnek çalışma konusuna ağırlık verilmesi planlanmış ve 2011 yılında esneklik hakkında 6111 sayılı

düzenlemede 657 sayılı Kanuna “Memurların gerçekleştirdikleri hizmetlerin niteliklerine göre çalışma saat, süreleri ve görev yerlerine bağlı olmadan çalışabilme imkânları vardır.” hükmü koyulmuştur (Memurlar, 2012). Bu hükümlerle kamu çalışanları için esnek çalışmanın önü açılmış olup özel kurumlarda uygulanabilen esnek çalışma, kamu sektörüne de taşınılmaya çalışılmıştır (Taner ve Avşar Negiz, 2018: 557).

Günümüzde uzaktan çalışma, normdan çok istisnayı oluşturmaktadır. Esnek çalışmaya dair kurumlardaki düzenlemeler çalışanlar için sunulan bir avantaj olarak görülme eğilimindedir. Bununla birlikte uzaktan çalışma için tasarlanmış teknolojik altyapı sayesinde çalışanlar işe gidip geldikleri sırada yoldayken e-postalarını yanıtlamakta ya da işe gitmeden önce evde kahvaltı yaptıkları sırada o günkü çalışmalarına dair notlar hazırlamaktadırlar. Uzaktan çalışma denince akla ofiste çalışmanın yerini alan uzaktan çalışma gelmekteyken, günümüzde uzaktan çalışma gelişmiş bilişim teknolojileri kullanarak, artık ofisteki çalışmaya ek olarak işe gidip gelirken de ya da evdeyken de yani her yerde çalışmak olarak uygulanmaktadır (Newport, 2020).

Tarihsel gelişimi gözden geçirildiğinde de görüldüğü gibi uzaktan çalışma, Covid-19 salgını sebebiyle ortaya çıkan yeni bir kavram olmayıp kesinlikle Covid-19 salgını nedeniyle “norm” haline gelmiş olan bir kavramdır. Daha önceleri uzaktan çalışma Asya’dan çok Batı dünyası tarafından daha çok benimsenen bir kavram iken, pandemi, Asya’daki kurumları da pek çok kurum bu konuda tamamen hazırlıksız olmasına rağmen, uzaktan çalışma yönetimini denemeye zorlamıştır (GMO Research, 2020). Ancak yapılan araştırmaların sonuçları bir pandemide uzaktan çalışmanın, özellikle uzaktan çalışmaya aniden geçiş yapanlar için istisnai koşullar altında uzaktan çalışma olduğunu ve bunun aslında tek bir bağlamda uzaktan çalışma olup kafeler ve diğer dış alanlar kullanılmadığı için evin muhtemelen tek seçenek olduğunu ortaya koymaktadır (Vu, 2020).

Uzaktan Çalışma Hakkında Yanlış Bilinenler

Günümüzde bazı liderler çalışanlarının uzaktan çalışması konusuna şüpheyle yaklaşmaktadırlar. Uzaktan çalışma hakkında yanlış bilinenlerin çoğu uzaktan çalışmanın faydalarını anlamamak, örgütlerde uzaktan ve yüz yüze kültür arasında doğru dengeyi bulmak ve uzaktan çalışmayı doğru bir şekilde uygulamak için yeterli kaynağa ya da desteğe sahip olmamak gibi yaygın yanlış anlamalara dayanmaktadır. Binlerce kurum, Covid-19 salgınıyla mücadelede yardımcı olmak için çalışanlarını hızlıca ofislerden uzaklaştırdığı halde, bazıları uzaktan çalışmayla ilgili yanlış bilinenler yüzünden uzaktan çalışmaya geçiş yapma konusunda tereddütlü davranmış ve hatta direnerek çalışanlarını ofise çağırmaya devam etmiştir. Ancak uzaktan çalışmanın kurumlarında başarılı olup olmayacağı konusunda tereddütlere sahip olan liderlerin bile, özellikle de devam eden Covid-19 salgını sırasında çalışanlarını sağlıklı ve güvende tutmak istiyorlarsa ve aynı zamanda onlara değer verdikleri ve onlara güvendiklerini göstermek istiyorlarsa artık, bu tür yanlış düşünceleri terk etmeleri ve uzaktan çalışmayı benimsemeleri gerekmektedir.

Yanlış: “Uzaktan çalışma, evden çalışma demektir.”

Doğru: Bu iki çalışma şekli her ne kadar benzer görünüyor olsalar da, aslında çalışanlar için inanılmaz derecede farklıdır. Evden çalışma işin sağladığı bir yan fayda olarak kabul edilirken, uzaktan çalışma sadece bir çalışma şeklidir. Evden çalışmak geçici bir durumdur, uzaktan çalışma ise işleri gerçekleştirmek için tamamen farklı bir yaklaşımdır. Bu fark, biraz dikkati hak eden son derece önemli bir ayrımdır (Aten, 2019). Uzaktan çalışma, asıl ofisten uzak herhangi bir konumdan çalışmaktır. Bu; uzaktan çalışanların aynı zamanda oteller, havaalanları ve trenlerden çalışan sık seyahat eden kişiler olduğu anlamına gelmektedir (Highfive, 2018: 2; Sullivan, 2003).

Yanlış: “Uzaktan çalışma, esas olarak maliyetleri azaltmak içindir.”

Doğru: “Uzaktan çalışanlar” denince, genellikle “dış kaynak kullanımı” yani “taşeron firma üzerinden eleman çalıştırma” düşünülmekte ve uzaktan çalışmanın, danışmanların maliyetleri düşürmek için icat ettikleri bir taktik olduğu varsayılmaktadır. Bu anlaşılabilir bir tepkidir, ancak yanlıştır. Kişilerin uzaktan çalışmasına izin vermek, yaşam kalitelerini yükseltmek, nerede olurlarsa olsunlar en iyi çalışanlara erişim sağlamak gibi birçok fayda ile ilgilidir. Ama aynı zamanda ofislere harcanan maliyetleri düşürmekte ve daha az sayıda ama daha verimli çalışanlarla sonuçlanmaktadır. Yani uzaktan çalışma hem işverenlere hem de çalışanlara fayda sağlamaktadır (Fried ve Heinemeier Hansson, 2013).

Yanlış: “Uzaktan çalışanlar tembeldirler ve zoraki çalışırlar.”

Doğru: Uzaktan çalışmaya dair yaygın bir başka yanlış algı da akıllara evde bütün gün pijamaları ya da eşofmanlarıyla dolaşarak aylıklık eden bir kişinin görüntüsünü getiriyor olmasıdır. Bu yüzden de uzaktan çalışan kişilerin genel bir endişesi, çalıştıklarının ofisteki meslektaşları ve amirleri tarafından görünmüyor olmasıdır. Yapılan bir araştırmanın sonuçları uzaktan çalışmaya izin veren kurumlarda çalışanların %37’sinin bu çalışma tarzının görünürlüğü engellediğine inandığını ortaya koymaktadır (Indeed, 2018). Şüpheli kişiler, uzaktan çalışan kişilerin ofis ortamında olup kolayca tembellik edemeyen çalışma arkadaşlarına göre daha az iş yaptıklarını varsaymaktadırlar. Uzaktan çalışmanın kaytarmaya sebep olduğuna dair basmakalıp düşüncelere rağmen, birçok kurum uzaktan çalışmayla birlikte verimliliğin arttığını belirtmektedir (Davis ve Green, 2020; OECD, 2020). Yapılan araştırmaların sonuçları, uzaktan çalışanların %77’sinin uzaktan çalışırken daha verimli olduklarını belirttiklerini, %30’unun daha kısa sürede daha fazla iş yaptıklarını, %24’ünün aynı sürede daha fazla iş yaptıklarını belirttiklerini, %23’ünün daha fazla iş yapmak için normalde ofiste çalıştığından daha uzun süre boyunca çalışmaya istekliyken, %52’sinin uzaktan çalıştıkları sırada hasta olduklarında bile izin alma olasılıklarının daha düşük olduğunu belirttiklerini (CoSo, 2015), uzaktan çalışanların dikkatlerini dağıtan unsurlarla daha az karşılaştıklarını, işe gidip gelmek için daha az zaman harcadıklarını, daha sessiz ve gürültüsüz bir

ortamda çalışabildiklerini, kendilerini rahat hissettikleri kıyafetler giyebildiklerini ve günlerinin toplantılarla daha az bölündüğünü (Reynolds, 2018), uzaktan çalışmanın %13 performans artışına neden olduğunu (Bloom vd., 2015), paydaşlarla çok az etkileşim gerektiren son derece karmaşık işleri olan kişilerin uzaktan çalışırken ofiste olduklarından daha verimli olduklarını (Golden ve Gajendran, 2019) ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışmada verimliliği ölçen farklı araştırmaların sonuçları, ortalama olarak uzaktan çalışanların ofiste çalışanlara göre her ay 1,4 gün daha fazla ya da her yıl 16,8 gün daha fazla çalıştıklarını (Airtasker, 2020), uzaktan çalışmanın genellikle çok verimli olduğunu ve kişilerin uzaktan çalışmanın, daha verimli çalışmalarına ve mesaieleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarına izin verdiğini hissettiklerini (Van Veldhoven ve van Gelder'den akt. Gaskell, 2020b), katılımcıların yarısından daha fazlasının uzaktan çalışırken daha verimli olduklarını belirttiklerini (Dahik vd., 2020; Reynolds, 2019; Slack, 2020), katılımcıların %70'inden fazlasının uzaktan çalışırken daha çok ya da aynı derecede verimli olduklarını belirttiklerini ve sadece %25'inin verimliliklerinin düşebileceğini düşündüklerini (Melian ve Zebib, 2020) ortaya koymaktadır.

Yanlış: “*Uzaktan çalışanlar yalnızdırlar.*”

Doğru: Uzaktan çalışanların %20'si yalnızlığın uzaktan çalışmanın en büyük zorluğu olduğunu belirtmişlerdir (Buffer, 2020). Uzaktan çalışan bir kişi, evinden hiç ayrılmadan çalışmaya karar verirse kendini yalnız hissedebilir. Ancak uzaktan çalışan bir kişi, iyi bir İnternet bağlantısına erişim sağlayabildiği sürece hemen hemen her yerden çalışabilir. Bu yüzden de uzaktan çalışan birçok kişi, diğer insanlarla fazlasıyla etkileşime girebilecekleri kafelerde, kütüphanelerde ve ortak çalışma alanlarında çalışmayı tercih etmektedirler (Bishop, 2020; Savina, 2020; Thomas, 2020; Wachal, 2018). Uzaktan çalışanların, ofiste çalışan ve iletişim kurmak için birbirlerinin masalarına gidip konuşabilen ekip üyelerine göre diğerleriyle iletişim halinde kalmak için daha fazla çaba harcamaları gerektiği bir gerçektir. Ekiplerdeki bireyler, görünür kalmak ve diğer çalışanlarla sosyalleşmeye devam etmek için, ekipleriyle görüntülü kahve sohbetleri yapmak ya da ekip üyeleriyle düzenli olarak iletişim kurmak gibi ekip içinde sanal olarak bağlantı kurmak için adımlar atabilirler. Trello, Slack, Basecamp, Skype, GoToMeeting gibi iletişim araçlarının amaca uygun bir şekilde kullanımı daha anlamlı etkileşimler sağlayacaktır. Uzaktan çalışanlar sık sık ofiste olmasalar bile böylece diğer ekip üyeleriyle güçlü bir ilişki kurmaları kolaylaşacaktır (Bump, 2020; We Work Remotely, 2018). Yapılan bir araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışan kişilerin, kendilerini sahada çalışan kişilere göre kurumlarıyla daha fazla bağlantı halinde hissettiklerini ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışmaya öncelik veren bir kurumda, çalışanlar kendilerini yalnız hissetmeyeceklerdir. Bununla birlikte evden çalışıyor olmak, kişileri işten sonra ev dışında daha fazlasını yapmaya da motive edebilir (Wachal, 2018). Kişinin gerçek hayatta sosyal kalması, çalıştığı sanal ortamda verimli kalmasını sağlayacaktır (Healy, 2012).

Yanlış: “Uzaktan çalışanlar daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olurlar.”

Doğru: Uzaktan çalışan kişilerin işle ilgili birkaç görevlerini yerine getirip daha sonra çocuklarıyla ilgilenmek, evi temizlemek ya da yemek yapmak gibi ev hayatıyla ilgili diğer görevleri yerine getirdikleri düşünülmektedir. Oysa başarılı bir şekilde uzaktan çalışan kişiler mesai saatlerinde işlerine odaklanmakta ve ne pahasına olursa olsun ev yaşamının çalışmalarını bölmesine izin vermemektedirler. Bu yüzden de düşünülenin tam aksine uzaktan çalışmaya başlayan bir kişi için iş-yaşam dengesi uzak bir hedef haline gelebilmektedir. Çalışma saatleriyle ilgili ciddi sınırlar belirlenmezse, iş kolaylıkla kişinin hayatının her alanına sızabilir. En iyi ihtimalle bu çizgiler bulanıklaşırken, en kötü ihtimalle iş kişinin tüm hayatı haline gelmektedir (Bump, 2020). Bununla birlikte işverenler, uzaktan çalışanların yeterince mesai harcıyıp harcamadıklarını kanıtlamaları için onların üzerinde bir baskı kurmamaktadırlar. Çünkü uzaktan çalışma güvene dayanmaktadır. Bu yüzden de çalışanlarına uzaktan çalışılan pozisyonlar teklif eden şirketler, çalışanlarının uzaktan çalışıyor olsalar bile ofiste çalışanlar kadar mesai yaptıklarına inanmakta ve onlardan işle ilgili görevlerini yerine getirdiklerine dair kanıtlar talep etmemektedirler. Aslında esnek uzaktan çalışma sırasında spor yapmak, aileye vakit ayırmak, evcil hayvanlarla ilgilenmek, hobilerle uğraşmak gibi aktiviteleri planlamak çok daha kolaydır. Çalışanlar bu şekilde gerekirse mesailerini önemli aile meseleleri ya da diğer yükümlülükler etrafında organize etmekte özgür olmaktadır. Evde olmak, çocuklarının büyümesini izlemeleri, ilk adımlarını görmeleri ve okulun ilk gününde yanlarında olmaları gibi çok basit ama önemli anları yaşamalarını sağlamaktadır ve bu çalışan birçok ebeveynin sahip olamayacağı bir lüktür (Wachal, 2018). Bir diğer taraftan uzaktan çalışanların çevrelerindeki kişiler kişisel hayatlarını yönetmek için daha fazla zamanları olduğunu düşünecek ve işle ilgili yerine getirmeleri gereken görevleri olduğu halde onları ziyaret edebileceklerini, birlikte vakit geçirebileceklerini ya da ufak tefek işlerinde onlardan yardım alabileceklerini varsayacaklardır. Uzaktan çalışan kişiler arkadaşları ya da sevdiklerine karşı açık sözlü ve tamamen şeffaf olup, her ne kadar zor olsa da onlara işte oldukları saatleri hatırlatarak, mesai saatleri dışında görüşüp konuşabileceklerini belirtirlerse bu sorunu çözebileceklerdir (Bump, 2020).

Yanlış: “Uzaktan çalışan yöneticiler, çalışanları yönetemezler.”

Doğru: Yapılan araştırmalar, liderliğin hem bireysel hem de örgütsel çıktılarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Appelbaum vd., 2015; De Vries vd., 2002). Bu araştırmaların çoğunda, bireylerin liderleri ve grup üyeleriyle yüz yüze etkileşimde buldukları varsayılmaktadır (Kelloway vd., 2003: 163-164). Uzaktan çalışan örgütlerin sayısı arttıkça, bu modelin lider davranışlarını ve çıktılarını ne ölçüde yeterince açıkladığı sorgulanabilir hale gelmiştir (Kelley ve Kelloway, 2012: 437). Dijitalleşmenin bu denli hız ve önem kazandığı bir dönemde, artık dijital işgücünden bahsedilmeye başlanmış (Deloitte Türkiye, 2020a: 3) ve çalışanlar ile liderleri arasında fiziksel mesafe olması sebebiyle azalan yüz yüze

etkileşim ile nitelendirilen bir ortamdaki liderlik davranışları “uzaktan liderlik” olarak adlandırılmıştır (Kelley ve Kelloway, 2012: 437; Watkins, 2007). Liderliğin temel ilkeleri, ekibin tek bir çatı altında yer alması ya da coğrafi olarak dağılmış olmasına bakılmaksızın aynıdır (Hirsch, 2019). Ancak uzaktan liderlik, yüz yüze durumlarda yapılan liderlikle aynı olamayacaktır (Forbes Human Resources Council, 2020; Hambley vd., 2007; Zaccaro vd., 2004). Sadece Amazon.com sitesinde sanallık ve uzaktan liderlik ya da uzaktan yönetim üzerine İngilizce olarak 10.000’den fazla kitap yer aldığı göz önüne alınırsa, bunun çok da kolay olmadığı ve yöneticilerin bu konu üzerinde aktif olarak çalışmaları gerektiği söylenebilir (Neeley, 2020). Krizin yarattığı tehditleri yönetebilen ve fırsatlardan yararlanabilen ve bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde değişimi yönetebilen liderler, örgütsel esneklik ve gelecekteki iyileştirme için yol gösterenler olacaktır (Wang, 2008). Kriz yönetimi çabalarında, insan kaynakları geliştirme profesyonellerinin liderliği, örgütsel öğrenmeyi artırmak ve kriz sistemini yeniden yapılandırmak konusunda kritik olacaktır (Hutchins ve Wang, 2008). Uzaktan çalışmada başarılı sonuçlara ulaşmanın yolu; güven, iletişim, iş birliği yanı sıra coğrafi ve kültürel farklılıkları anlamaktan geçmektedir (Lockwood, 2015; Petković vd., 2014; Pullein, 2020). Üstelik, yapılan bir araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışan yöneticilerin özenli bir yaklaşım göstererek çalışanlarına ofis içinde çalışarak çalışanlarıyla her gün bir araya gelen yöneticilere göre daha sık yardım elini uzattıklarını, çalışanlarıyla çoğu etkileşimlerinin bire bir direkt iletişim olduğu ve daha az bir güç dinamiği olduğu için, otoritelerini nasıl ifade ettikleri konusunda daha bilinçli olma eğiliminde olduklarını, etkili iletişim kurmak için daha fazla araçtan yararlandıklarını ve geleneksel yöneticilere göre daha fazla görüntülü görüşme, e-posta, doğrudan mesajlar vb. kullandıklarını ortaya koymaktadır (Edinger, 2012).

Yanlış: “Ofis dışında çok fazla dikkat dağıtıcı unsur söz konusudur.”

Doğru: Dikkat dağıtıcı unsurlar, uzaktan çalışan herkes için bir endişe kaynağıdır. Uzaktan çalışanlar için en yaygın dikkat dağıtıcı unsurlar; çevreden gelen trafik gürültüsü, evin içinde dolaşan çocuklar, eş ya da ev arkadaşları, kapının ve telefonun çalması, ilgilenilmesi gereken evcil hayvanlar ya da çalışmanın ertelenmesidir. Evden çalışan bir kişi, esnek çalıştığı düşüncesiyle, çalışırken kendini sık sık ev işleriyle uğraşmak ya da televizyon izlemek gibi aslında o anda yapmak zorunda olmadığı işlerle uğraşırken bulabilmektedir (Ashworth, 2020; Callinan, 2014; Kurzwaska, 2018). Tüm bunların yanı sıra, uzaktan çalışma sırasında dışarıdan gelen dikkat dağıtıcı unsurlar da olabilmektedir. Aslında çalışanın başlangıçta çizgiyi çizmesinin ve arkadaşlarıyla ailesine “Hayır!” demesinin zor olduğu anlar olacaktır. Ancak, sonunda tüm bu kişiler, evde olmanın çalışan kişinin müsait olduğu anlamına gelmediği gerçeğine alışacaklardır (Lusinski, 2019; Wachal, 2018). Uzaktan çalışan kişilerin dikkat dağıtıcı unsurların üstesinden gelebilmeleri için, mesai saatlerinde cep telefonlarını kapatmaları, sosyal medya ile uğraşarak zaman geçirmemeleri, işle ilgili her bir görevleri için zaman sınırlamaları

belirlemeleri ve sadece kişisel bakımları, öğle yemeği, aileleriyle görüşmek ya da dışarı çıkıp temiz hava almak için küçük bir mola vermek gibi aktiviteler için çalışmaya ara vermeleri önerilmektedir (Krauth, 2018; Kurzawska, 2018). Unutulmamalıdır ki, dikkat dağıtıcı unsurlar ofis ortamlarında, özellikle de açık ofislerde de mevcuttur. Gürültülü kahve molaları, yüksek sesli telefon görüşmeleri, ortak kullanılan ofislerde çok fazla zaman geçirilmesi, klima ayarlarının asla çalışanın bireysel isteğine uygun olmaması bunlara örnek olarak verilebilir. Tüm bunlar da ofiste çalışan kişileri işe odaklanmaktan alıkoymaktadırlar (Nardi ve Whittaker, 2002; Wachal, 2018).

Yanlış: “*Ev, çalışmak için sağlıklı bir alan değildir.*”

Doğru: Çalışma, çalışanları daha mutlu ve sağlıklı hale getirerek verimliliği artırmayı amaçlayan işyerlerinin daha insancıl yerler haline getirilmesi hareketinin bir parçasını oluşturmaktadır (Gaskell, 2020a). Pek çok kişi, evlerinde pandemi süresince kullanılmak üzere, uzun vadede pek işe yaramayacak derme çatma çalışma alanları kurmuştur. Oysa çalışmak için sağlıklı, mutlu ve verimli bir alana sahip olmak önem taşımaktadır. Ve iş sorumluluklarının çalışmak için tasarlanmamış alanlara sıkıştırılması, çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır (Cole, 2020; Gruman, 2020). Uzaktan çalışanların, evlerini çalışmak için uygun bir ortam haline getirmeleri için, çalışma alanlarını kendi tarzlarına göre düzenleyerek ergonomik hale getirmeleri ve içinde muhakkak bir çalışma masası yer alan ayrı bir çalışma odasına sahip olmaları önerilmektedir. Evde yapılacak olan bu düzenleme, çalışma alanlarını evin diğer bölümlerinden net bir şekilde ayırarak, evde olmak ile çalışmayı birbirinden ayrı tutacak bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Evden çalışan kişilerin en çok ihtiyaç duyacakları şeyler iyi bir aydınlatma, rahat ve ergonomik bir çalışma masası ile bir sandalye ve dikkatlerini dağıtacak unsurlarla aralarına koyulacak bir sınırdır (Hansen, 2015; Vassel, 2020; Wachal, 2018). Bitkiler, yerleştirildikleri alanı daha mutlu bir yer haline getirecekleri için ve yapılan araştırmaların sonuçları, kişinin zamanını geçirdiği alanın güneşiği alıyor olması ve bitkilerle dekore edilmesi yoluyla kişinin doğayla etkileşim kurmasının stresi azalttığını ortaya koydukları için, çalışma alanına bitkilerin yerleştirilmesi önerilmektedir (Lee vd., 2015). Çalışma alanında bitkiler için yeri olmayan kişilere ise çalışma alanlarında yeşil, kahverengi, koyu sarı ve pastel mavi gibi doğanın renklerini kullanarak çalışma alanlarını dış dünyaya daha yakın hale getirmeleri ve renkleri bu şekilde kullanarak, doğa ile bir etkileşim sağlamaları önerilmektedir (Cole, 2020).

Yanlış: “*Uzaktan çalışma asla bitmez.*”

Doğru: Uzaktan çalışmanın beraberinde hiç bitmeyen bir yapılacaklar listesi ve 7 gün 24 saatlik bir çalışma programı getirdiğine dair bir inanış söz konusudur. Yapılan bir araştırmanın sonuçları, katılımcılardan ofis içi çalışanların %22’sinin çok fazla çalıştıklarını belirttiklerini, buna karşılık uzaktan çalışanların yalnızca %20’sinin aşırı çalıştıklarını belirttiklerini ortaya koymaktadır (OWLLabs, 2019).

Uzaktan çalışan ekip üyeleri, haftada ortalama 40 saat olan mesai süresinden fazla çalıştıklarında bile, bunun nedeni genellikle kendilerini çalışmaya daha fazla zaman ayırmaya mecbur hissetmeleri değil, yaptıkları işten zevk alıyor olmalarıdır (Thomas, 2020). Ancak, aşırı iş yükünün, kişinin işin en önemli yönlerine odaklanmasına izin vermediği ve verimliliği önemli ölçüde düşürdüğü göz önüne alınarak, uzaktan çalışan kişilerin zaman takibi için doğru bir yazılım kullanarak işte ne kadar zaman geçirdiklerini belirleyebilecekleri ve çalışma sürelerini günde en etkili 8 saat ile sınırlandırabilecekleri, görevleri için bir öncelik sırası belirleyebilecekleri ve günlerini doğru şekilde düzenleyerek bütün gün bilgisayarın önünde oturmayıp, arada küçük molalar vermeleri ve çalışmalarını bitirme zamanları geldiğinde onları uyarmak üzere saatlerinin alarmını kurmaları önerilmektedir (Healy, 2012; Kurzawska, 2018; We Work Remotely, 2018).

Yanlış: “*Uzaktan çalışma örgüt kültürünü öldürür.*”

Doğru: Örgüt kültürü, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Yapılan araştırmaların sonuçları güçlü bir kültüre ve harika bir çalışan deneyimine sahip olan örgütlerin, daha düşük iş gücü devrine, daha iyi borsa getirilerine sahip olduklarını ve daha karlı olduklarını ortaya koymaktadır (Boitnott, 2014). Aynı yerde çalışan ekiplerin kültür oluşturmalarının, uzaktan çalışan ekiplere göre daha kolay olduğu bilinen bir gerçektir (Simkins, 2020; Zapier, 2015: 16). Uzaktan çalışan kişiler, ekipten ayrı oldukları için çalışma arkadaşlarının bağ kurduğu pek çok olayı kaçırabilirler. Oysa; ekiple bağlantıya geçmek ve ekibin bir parçası olmak önemlidir. Bu yüzden de örgüt kültürüne dahil olma konusunda dikkatli olmak gerekmektedir (Cook, 2020; Healy, 2012). Daha önceleri; uzaktan çalışanların kendilerini örgüt kültüründen kopuk hissettiklerini belirtmelerinin nedeninin, örgüt kültürlerinin çoğunlukla uzaktan çalışanları döngünün dışında bırakan yüz yüze çalışan deneyimleri etrafında inşa edilmesi olduğu ileri sürülmekteydi. Ancak örgüt kültürlerini uzaktan çalışan deneyimi etrafında inşa etmeye geçiş yapan örgütler, esnek çalışmanın geleceği için amaca yönelik harika örgüt kültürleri yaratabilirler (Walker ve Forbes Communications Council, 2020). Ekip kültürü, uzaktan iş birliği yoluyla azalmamakta, tanımlanmaktadır. Uzak bir ekip kültürü oluşturmak, işe alma ve işe alıştırmadan, çalışan performansına, kariyer gelişimlerine, iş birliği ve proje yönetimine kadar, aynı ofis içinde birlikte konumlandırılan ekiplerin kullandığı tüm teamüllerin yeniden düşünülmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte, iyi iletişim kurulduğu takdirde, ekip kültürü uzaktan çalışan ekiplerde gerçekten güçlü olabilmektedir. Paylaşılan değerler, kişilerin bağımsız hareket etmelerine izin vermekte ve böyle kişiler aynı hedefle birleşmiş daha büyük bir gruba ait olduklarını hissetmektedirler (Chamorro-Premuzic, 2020; Savina, 2020). Hepsi farklı ülkelerde çalışanlar katılımcılardan oluşan bir araştırmanın sonuçları, katılımcıların %37’sinin pandemiyin başlangıcından bu yana çalıştıkları kurumda örgüt kültürünün geliştiğini, %15’inin kötüleştiğini, geri kalan kısmının ise çok az bir değişiklik olduğunu belirttiklerini ortaya koymaktadır (Werber, 2020).

Yanlış: “Şirketler uzaktan çalışanları sevmeyi ya da işe almazlar.”

Doğru: Yapılan bir araştırmanın sonuçları düzenli uzaktan çalışmanın, 1997-2017 yılları arasında %115 artarak, iş gücünün geri kalanından yaklaşık 10 kat daha hızlı büyüdüğünü ve uzaktan çalışan çoğu kişinin ortalama yıllık gelirinin, uzaktan çalışmayan kişilerinkinden daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Global Workplace Analytics ve Flexjobs, 2017: 2). Yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları ise uzaktan çalışanların, ofiste çalışan meslektaşlarına göre ortalama %35-40 daha verimli olduklarını ve en az %4,4 oranında daha fazla iş ortaya koyduklarını, uzaktan çalışanların konumdan bağımsız çalışmanın yarattığı daha güçlü özerklikle ortaya koydukları işlerde %40 daha az kalite hatasına rastlandığını, daha yüksek verimlilik ve performansın bir araya gelmesiyle işe daha fazla angaje olduklarını ve bu şekilde işe %41 daha az devamsızlık yaptıklarını, çalışanların %54’ünün kendilerine daha fazla esneklik sunan bir iş teklifi alırlarsa iş değiştireceklerini belirttiklerini, bunun da uzaktan çalışma sözleşmesi teklif edildikten sonra iş gücü devrinde ortalama %12 azalma ile sonuçlanacağını ve örgütlerin her bir yarı zamanlı uzaktan çalışan başına yılda ortalama 11.000,- Amerikan Doları tasarruf ettiklerini ya da %21 daha fazla kar elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu yüzden de örgütlerin önümüzdeki on yıldaki en önemli hedeflerini geliştirmek için bir strateji olarak “uzaktan çalışma devrimi”ne öncelik vermeleri önerilmektedir (Farrer, 2020).

Yanlış: “Uzaktan çalışanlar daha az para kazanırlar.”

Doğru: Kişilerin uzaktan çalışmanın getirdiği avantajlardan dolayı daha düşük bir ücreti kabulleniyor oldukları, bu yüzden de işverenlerin uzaktan çalışan kişilere daha düşük ücretler ödeyeceklerine dair yaygın bir inanış vardır. Ancak uzaktan çalışanların daha düşük ücret aldıkları fikri giderek artan bir şekilde güvenilirliğini kaybetmektedir. Her ne kadar uzaktan çalışan bazı kişiler, evde çalışmak karşılığında daha düşük bir ücret almayı kabulleniyor olacaklarsa da, bazı mesleklerde evden çalışan kişilerin ücretleri, ofiste çalışanların ücretleri ile orantılı hatta daha yüksek olabilmektedir (Bibby, 2019). Yapılan araştırmaların sonuçları da ofis içinde çalışanlar ve uzaktan çalışanların aldıkları ücretlerin birbirine çok yakın olduğunu, uzaktan çalışanların, ofiste çalışanlara kıyasla daha yüksek ücretler kazanıyor olduklarını ortaya koymaktadır (Global Workplace Analytics ve Flexjobs, 2017; OWLLabs, 2019; SimpleTexting, 2020). Ancak bu uzaktan çalışmanın daha fazla kazandıracığı anlamına gelmemektedir. Çünkü çalışanlara ödenen ücret, yapılan işe bağlıdır. Uzaktan çalışanların daha yüksek ücretler alıyor olmalarının sebebi muhtemelen, işverenlerin daha yüksek ücretler alan profesyonellere daha çok güveniyor olmaları ve bunun da, o kişilere uzaktan çalışma esnekliği sağlıyor olması olabilir (Swanner, 2019).

Yanlış: “Yalnızca Y Kuşağı uzaktan çalışıyor.”

Doğru: Y Kuşağı için çalışma bir “yer” değil, bir “şey”i ifade etmekte olduğu için (PricewaterhouseCoopers, 2013: 8), esnek çalışma artık eski nesillerde olduğu gibi eve bir tamirci geldiğinde ya da çocuklar rahatsızlandığında evden

çalışabilmekten daha farklı şeyler ifade etmektedir. Esnek çalışma aynı zamanda 21. yüzyılda işyerlerinin sunduğu ve çalışanların daha uzun süre işte kalmasına yardımcı olan ücretsiz yiyecekler, kampüs içinde kuru temizleme ya da kablosuz bağlantıyla donatılmış servis araçları gibi hizmetlerden de daha farklı bir şeydir (Miller ve Sanam Yar, 2019). Y Kuşağı çalışanlar, çoğu zaman günümüz modern işyerlerinde yeni yöntemler benimseyen kişiler olarak görülseler de, yapılan araştırmaların sonuçları daha yaşlı olan çalışanların, genç çalışanlara göre daha fazla uzaktan çalışıyor olduklarını ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışanlar arasında yapılan bir araştırmanın sonuçları katılımcıların %12'sinin 19-29 yaş aralığında, %22'sinin 30-39 yaş aralığında, %49'unun 40-59 yaş aralığında, %16'sının ise 60 yaş üstü olduğunu ortaya koymaktadır (Reynolds, 2019). Uzaktan çalışma mobil teknolojiye dayandığı için nispeten daha genç olan çalışanlar için daha uygun olduğuna inanılsa da yapılan, bir diğer araştırmanın sonuçları geleneksel iş gücünün yalnızca %41'inin 45 yaş üzerindeki çalışanlardan oluşurken, uzaktan çalışanların yarısının 45 yaşın üzerinde olduğu ortaya koymaktadır (We Work Remotely, 2018). Coronavirüs salgınının ardından uzaktan çalışma ile ilgili yapılan bir araştırmanın sonuçları, Z Kuşağı çalışanlarının %89'unun ve Y kuşağı çalışanlarının %91'inin evden çalışmakta zorluk yaşadığını belirttiklerini, Z Kuşağı çalışanlarının neredeyse üçte ikisi ve Y kuşağı çalışanlarının beşte üçünden fazlasının görüntülü video görüşmelere harcanan zamanın işle ilgili görevlerini yerine getirmelerini zorlaştırdığını düşündüklerini ortaya koymaktadır (O'Halloran, 2020). Coronavirüs salgınının ardından uzaktan çalışmaya nasıl uyum sağlandığı ile ilgili yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları ise, çalışanların %24'ünün uzaktan çalışmaya geçişi zor bulduğunu ve bu oranın 55 yaş üzerindeki çalışanlarda sadece %11 iken, Y Kuşağı çalışanlarda bu oranın %28 olduğunu, 55 yaş üzerindeki çalışanların sadece %18'i teknolojiyle ilgili düzenli sorunlar yaşarken, bu oranın Y Kuşağı çalışanlarda %28 olduğunu, 55 yaş üzerindeki çalışanların %12'si internet bağlantılarıyla ilgili günlük sorunlarla karşılaşmışken, bu oranın Y Kuşağı çalışanlarda %30 olduğunu, 55 yaş üzerindeki çalışanların sadece %9'u çalıştıkları kurumun işlerini evden verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olmak için daha fazla eğitim vermesi gerektiğini düşünürken, bu oranın Y Kuşağı çalışanlarda %27 olduğunu, özetle Y Kuşağı'nın Covid-19 krizinin ardından uzaktan çalışmaya uyum sağlamakta daha yaşlı olan çalışanlara göre daha fazla zorlandığını ortaya koymaktadır (Sullivan, 2020b).

Yanlış: *“Herkes uzaktan çalışabilir.”*

Doğru: Her ne kadar herkes kolayca kendi için doğru olan uzaktan çalışılan işi bulabilecek olsa da, bu kişinin uzaktan çalışma için mutlaka uygun biri olduğu anlamına gelmemektedir. Uzaktan çalışma konusunda en başarılı olan kişiler, disiplinli olmaları gerektiği ve bir programa bağlı kalmaları gerektiğinin bilincinde olan yani işlerini zamanında tamamlamaları için çalışma arkadaşları ya da ya da amirlerinin sürekli yakınlarında olup hatırlatma yapmalarına ihtiyaç duymayanlar, Slack, Trello, Skype vb. mesajlaşma araçlarını kullanarak çalışma arkadaşları,

yöneticileri ve çalıştıkları kurum merkezi sık sık iletişim kuranlar ve aynı zamanda net iletişime öncelik verenler, çalışma moduna geçmelerine yardımcı olabilmesi amacıyla kendilerine kıyafetlerini değiştirmek, duş almak, kahvaltı etmek ya da kısa bir yürüyüşe çıkmak gibi bir gündüz rutini oluşturarak zihinlerini uyanmak ve işe angaje olmaya zorlayanlar, kendilerine bir sınır koyarak çalıştıkları sırada kendilerini dikkat dağıtıcı unsurlar ya da çevrelerindeki diğer kişilerden ayıranlar, ekip arkadaşlarının bazıları farklı bir saat diliminde yaşayabileceği ve görevlerin tamamlanmasını bekleyemeyeceği için gerektiği zaman zor kararları tek başına verebilenler ve çalışma arkadaşlarıyla kişisel düzeyde bağlantı kurma fırsatlarını değerlendirenlerdir (Lusinski, 2020; We Work Remotely, 2018).

Yanlış: “Uzaktan çalışma yalnızca programcılar, kodlayıcılar ve bilişim teknolojileri uzmanları içindir.”

Doğru: Uzaktan çalışmanın yaygınlığı, sektörler ve meslekler arasında büyük farklılıklar göstermektedir (Dingel ve Neiman, 2020; European Commission, 2020a). Programlama, geliştirme ve sistem yöneticiliğinde uzaktan çalışma konusunda seçenekler çok fazla olmakla birlikte, mobil çalışma alanlarındaki artış sayesinde, müşteri hizmetleri, pazarlama, tasarım, lojistik, finansman, metin yazarlığı, öğretim, askeriye, işletme yönetimi ve çok daha fazlası gibi iş kategorilerinde de uzaktan istihdam için pozisyonlar mevcuttur (We Work Remotely, 2018). Yapılan bir araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışmanın en yaygın olarak yönetim mesleklerinde uygulandığını, bununla birlikte bilişim, matematik ve askeriyede de sıklıkla uygulandığını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmanın sonuçları profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler sektörünün, iş gücündeki payına göre en yüksek uzaktan çalışma yüzdesine sahipken, şirketlerin yönetimi ve tarım sektörlerinin sahip oldukları idari iş unsurları nedeniyle listenin başında yer almakta olduklarını ortaya koymaktadır (Global Workplace Analytics ve Flexjobs, 2017: 2). Yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları ise, gıda ve konaklama sektörleri ile toptan ve perakende ticaret sektörünün uzaktan çalışılmaya en az uygunluğa sahip işlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Brusseovich vd., 2020). Ülkemizde yapılan bir araştırmanın sonuçları ise, uzaktan çalışılmaya en uygun sektörlerin eğitim, mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler ile bilgi ve iletişim sektörleri olduklarını, bu sektörleri finans ve sigortacılık, eğlence ve rekreasyon, ulaşım ve ulaştırma ve depolama sektörlerinin izlediğini özetle hizmet sektörünün başı çektiğini ve son sırada da bekleneceği üzere imalat sanayi, tarım ve inşaat sektörlerinin yer aldığını ortaya koymaktadır (Aytun ve Özgüzel, 2020).

Yanlış: “Uzaktan çalışanlar mutsuzdurlar ve işe angaje değildirler.”

Doğru: Yapılan bir araştırmanın sonuçları kişilerin esnek çalışmaya izin veren bir iş aramalarının en yaygın sebeplerinin iş-yaşam dengesi (%75), aile (%45), zamandan tasarruf (%42) ve işe gidip gelme stresini azaltmak (%41) olduğunu ortaya koymaktadır (Reynolds, 2019). Yani birçok kişinin uzaktan çalışmayı seçme sebebi, uzaktan çalışmanın yaşam kalitelerini yükseltmesi ve kendilerini daha iyi bir

ebeveyn, arkadaş ya da partner gibi hissetmelerini sağlıyor olmasıdır. Çünkü kişiler programları ve yaşamları üzerinde kontrol sahibi olduklarında kendilerini daha mutlu hissetmektedirler (Savina, 2020). Yapılan araştırmaların sonuçları uzaktan çalışanların, kariyerlerinde ofis içi çalışanlara göre daha mutlu olduklarını (Hyde, 2020; OWLLabs, 2019: 4; Staples, 2011), uzaktan çalışanların %80'inin uzaktan çalışmaya başladıktan sonra iş streslerinin azaldığını ve uzaktan çalışanların %75'inin kariyerlerinin geri kalanında uzaktan çalışmayı umduklarını ortaya koymaktadır (Hyde, 2020). Çalışanların tükenmişliği, işverenler için büyük bir sorundur ve işgücü devir hızının önde gelen nedenlerinden biridir (Montañez, 2019). Çalışanlara esnek çalışma ya da uzaktan çalışma gibi seçenekler sunulması, işe gidip gelme ve iş-yaşam dengesi kurma sırasında yaşayacakları stresin azalmasına sebep olacağı için, onların daha mutlu olmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Çalışanlara daha fazla özgürlük ve özerklik tanınması aynı zamanda çalışma tutkularını artırmakta ve işe dair amaçlarını yönlendirmektedir (Burke, 2019).

Yanlış: “*Uzaktan çalışma, kariyer gelişimini desteklemez.*”

Doğru: Ofiste çalışan ve uzaktan çalışan kişiler, birbirlerinden çok farklı deneyimlere sahiptirler. Ofiste çalışanlar, kişileri geliştiren küçük, sosyal etkileşimleri uyaran bağlantılar kurmakta ve daha güçlü ağlar oluşturmaktadırlar. Daha iyi itibar ve daha fazla arkadaşlık geliştirmektedirler. Kurumda neler olduğu hakkında daha çok bilgi sahibidirler. Tüm bunların onları daha değerli çalışanlar yaptığı (Plotz ve Blodget, 2020), bu yüzden de evden çalışan kişilerin, ofiste çalışanlara göre terfi, büyük oranda zam ya da iyi performans değerlendirmeleri alma olasılıklarının daha düşük olduğu iddia edilmektedir. Bu tutarsızlık, kişinin işine ne kadar adanmış olduğunun bir yansıması değildir. Liderler, çalışanları işyerinde görülüp görülmediklerine göre farklı olarak değerlendirmekte ve uzaktan çalışanların, ofis içinde çalışanlar gibi ofis içinde görülme imkanları olmamaktadır (Elsbach vd., 2010; Elsbach ve Cable, 2012). Bununla birlikte uzmanlar, uzaktan çalışanları yönetmek konusunda yeni olan liderlerin, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde işyerinde birlikte çalıştıkları çalışanlara mentorluk yapabilecek, onları bir işe hazırlayabilecek ve terfi ettirebilecekken, uzaktan çalışanların kariyer gelişimini ihmal edebileceklerini belirtmektedirler (Wilkie, 2020). Ancak tüm bu iddiaların aksine uzaktan çalışan bir kişi için kariyer gelişimi kesinlikle mümkündür. Ofis içi çalışanlar için mevcut olan geliştirme ve terfi fırsatlarının aynılarının, uzaktan çalışanlar için de mevcut olmasını sağlamak örgütlere ve liderlere düşmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışanların ofis içinde çalışanlara göre %13'lük bir performans artışı sağladıklarını buna karşın uzaktan çalışanların, ofis içinde çalışan çalışma arkadaşlarına göre performansa bağlı olarak aldıkları terfiinin hala yaklaşık %50 daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Bloom vd., 2015). Örgütlerin uzaktan çalışanlara aynı terfi fırsatlarını, geliştirme eğitimlerini ve öğrenme kaynaklarını sağlamaları gerekmektedir. Online öğrenme fırsatları, yönetici web seminerleri ve uzaktan çalışan kıdemli liderleri işe almak, örgütlerin yalnızca ofis içinde çalışanlar değil, tüm çalışanlar için kariyer gelişimine öncelik vermelerinin basit yollarıdır (Burke, 2019). Bir örgütün kültürü, evden çalışanları benimsemiyorsa, uzaktan çalışan kişilerin pozisyonlarının hedeflerini

ve sorumluluklarını karşılama ya da aşmaları bile çok önemli görülmeyebilir. Böylesi bir kültürde, uzaktan çalışanların yüz yüze görüşmeler olmaksızın ciddiye alınmaları zor olabilir. Onlara zorlu görevler ve bunun bir sonucu olarak terfiler verilmeyebilir. Bu yüzden, uzaktan çalışanlara kendilerini işlerine ne denli adanmış olduklarını göstermeleri için, yüz yüze görüşmeler için düzenli bir seyahat programı yaparak yüz yüze olumlu iş ilişkileri kurmak için olabildiğince sık zaman ayırmaları (Healy, 2012; Modi, 2019), üzerinde çalıştıkları projeler ve çeşitli ekipler arasında iş birliğini nasıl teşvik ettikleri ve nasıl liderlik yaptıkları hakkında birlikte çalıştıkları ekipler ve yönetim ile açıkça iletişim kurmaları önerilmektedir (Fluker, 2020).

Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Uzaktan çalışma konusu çok ilgi çekmekte ve birçok araştırmaya konu olmaktadır (Bartik vd., 2020; Farrer, 2020). Uzaktan çalışmanın avantajları yaklaşık yarım yüzyıldır tartışılmakta ve yakın bir gelecekte çalışanların işe gitmeyip, işin çalışanlara geleceği iş hayatına dair önemli bir öngörüyü oluşturmaktadır (Waters-Lynch, 2020).

Uzaktan çalışma, çalışanların yoğun trafikli büyük şehir merkezlerindeki işe gidiş gelişlerini kolaylaştırmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışanların yakıt maliyetleri, ofise giderken giydikleri iş kıyafetleri, işe gidip gelme sırasındaki ulaşım masrafları ve öğle yemeği gibi tipik bir iş günü boyunca karşılarına çıkan harcamalar konusunda tasarruf edebildiklerini ortaya koymaktadır. Yapılan bir başka araştırmanın sonuçları uzaktan çalışanların ofiste çalışanlara kıyasla boş zamanlarında yılda yaklaşık 400 saat ek süreye sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışma sayesinde kazandıkları bu süreyi ailelerine, ev işlerine ya da spora ayırabilmektedirler (Airtasker, 2020; Baskin ve Forbes Agency Council, 2020; Liang, 2020; Peart, 2020).

Uzaktan çalışma, daha kapsayıcı işyerleri yaratmanın bir yolu olarak da gündeme gelmektedir. Araştırmacılar küçük çocukları olan kadın çalışanların uzaktan çalışmayla ilişkili esnekliğe önem verdiklerini öne sürmektedirler (Mas ve Pallais, 2017). Uzaktan çalışma çocuklarına daha yakın olmayı tercih eden ebeveynler için avantajlıdır. Çalışanlara daha iyi bir iş-yaşam dengesi sunabilmekte ve daha fazla kadın ve yaşlı vatandaşı iş gücüne katılmaya teşvik edebilmektedir (Martin, 2020).

Uzaktan çalışanlar gün içinde, hızlı ve genellikle sağlıksız yiyecekler tüketmek yerine, evde hazırlanan sağlıklı yiyecekler tüketmekte, sabahları işe giderken hazırlanmak için daha erken kalkmaları gerektiği ve trafikte zaman kaybetmedikleri için uykularını daha iyi alabilmekte, hatta kendilerini çok yorgun hissettikleri bazı günler gün içinde kısa uyku molaları verebilmekte, trafikte işe yetişme telaşları, ofiste her hareketlerini izleyen bir yöneticileri ya da bir işi tamamlamaları için masalarında bekleyen çalışma arkadaşları olmadığı için daha az stres olmaktadır. Daha sağlıklı beslenip, uykularını daha iyi alıp, stres düzeylerini düşürmeleri daha sağlıklı olmalarıyla sonuçlanmaktadır (Mai, 2020).

Uzaktan çalışmanın çalışanlar için birtakım dezavantajları da söz konusudur. Aynı yerde çalışan ekiplerin kültür oluşturmalarının uzaktan çalışan ekiplere göre daha kolay olduğu bilinen bir gerçektir (Zapier, 2015: 16). Ofisler genellikle genç çalışanların sosyalleşmesi ve çevre oluşturması için kilit bir yer görevi görmektedirler. Çalışanlar bir ofiste olmanın bir anlamda bir kulübe üye olmak gibi olduğunu, fiziksel bir alanda, o kültür ve örgüte ait olduklarını belirleyen kimlik kartı ve masa gibi şeylere sahip olduklarını belirtmektedirler. Bir örgütte marjinalleşmiş nüfuslardan gelenler ve kendilerini bir kurumun kültüründe geniş bir şekilde temsil edildiğini görmeyenler gibi özünde bir aidiyet duygusuna sahip olmayan çalışanlar için, bu açıkça görülen üyelik sembelleri önemli olabilmektedir. Ancak, bu uzaktan çalışma dünyasında ellerinden alınmaktadır (Kaplan ve Hoffower, 2020). Bu yüzden uzaktan çalışmaya getirilen eleştirilerden biri, kurumların kültürlerini kaybedecekleridir. Çalışanlar, özellikle de genç olanlar, sosyal etkileşim eksikliğini özleyeceklerdir. İşyerindeki samimiyetin bir kısmı, kişinin çalışma arkadaşlarıyla bir araya gelmesi, onlarla birlikte öğle yemeğine çıkması ya da işten sonra onlarla birlikte bir şeyler içmesi iken, uzaktan çalışma ortamında bunlar bulunmayacaktır (Kelly, 2020). Uzaktan çalışmanın bir diğer dezavantajı da, bazı kişiler doğal olarak evden çalışma disiplinine sahipken, çoğu kişi için evden çalışmanın kişinin davranışlarını dikkatlice izlemesi ve ayarlamasını gerektirir. Uzaktan çalışan bir kişi için, kişisel hijyenden çalışmanın ne zaman bırakılacağını bilmeye kadar her şey zor olabilmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın fiziksel ya da zihinsel sağlığını etkileyen her şey, işini de etkileyebilmektedir (Calbucci, 2020). Bununla birlikte uzaktan çalışma, çalışanlar adına enerji faturaları, bilişim teknolojileri ekipmanında aşınma ve yıpranma ve özel bir çalışma alanı kurmak gibi görünen ekipman maliyetine katlanmaları ve iş için yaptıkları harcamalarda tüketici fiyat düzeylerinde ödeme yapmaları anlamında büyük bir mali yükü de sahiptir (Brown, 2020; Peart, 2020).

Uzaktan çalışan kişilerden oluşan bir ekiple çalışmanın, bir kurum için de birçok avantajı söz konusudur. Bunlar, dünyanın her yerinden en iyi profesyonellerle çalışıyor olmak, kurumu başka türlü dikkate almamış olabilecek olan çalışanları cezbetmek, idari görevler ve toplantılardan çok sonuçlara odaklanmaya başlamak, iş esnekliğinden yararlanabilecek ve kendilerini profesyonel olarak geliştirmeye devam edebilecek olan daha mutlu çalışanlara sahip olmak, maliyetleri ve ofis politikaları ile çatışmaları azaltmak olarak sıralanabilmektedir (Cote, 2020). Bununla birlikte, ofis alanı küçülürse ve bir ofis ortamında ortak çalışma biçimine doğru büyük bir kayma varsa, kurumlar için ofis malzemeleri, enerji faturaları, sigorta maliyetleri ve sarf malzemeleri gibi maliyetler de doğal olarak azalacak ve bu durum kurumlar için potansiyel olarak her bir çalışan başına önemli bir oranda tasarruf sağlayacaktır (Baskin ve Forbes Agency Council, 2020; Peart, 2020).

Uzaktan çalışmanın kurumlar için birtakım dezavantajları da söz konusudur. Ofiste olmayan bir çalışanın işe yerleştirilmesi, ofiste olan çalışanların işe

yerleştirilmesinden daha karmaşıktır. Bu, uzaktan çalışan kişilerin dizüstü bilgisayarları, erişim anahtarları, kurulumları, pasaport kontrolleri vb. lojistik olarak karmaşık olmasının yanı sıra, ekibi ve işi tanımlarını sağlamanın daha karmaşık olmasından da kaynaklanmaktadır. Ancak hepsinden önemlisi, uzaktan çalışan kişilerin kurum kültürünü özümsemelerinin sağlanması konusunda yaşanan zorluklardır (Calbucci, 2020).

Uzaktan çalışmanın sosyal de birtakım avantajları söz konusudur. Ülkelerdeki coğrafi tabakalaşmayı tersine çevirmeye yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar çok pahalı olan büyük şehirlerden kaçarak, daha küçük yerlere yerleşebilmekte ve alışılmışın dışındaki yerleşim yerlerinde küçük yeniden canlandırmalara yol açabilmektedirler. Bununla birlikte işe gidiş dönüş konusundaki ulaşımın azalması daha az emisyon ve daha az hava kirliliği anlamına geldiği için, uzaktan çalışma çevre için de yararlı olabilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü'nün tahminlerine göre, her yıl küresel olarak yaklaşık 4.200.000 kişi ortamdaki hava kirliliğiyle ilgili rahatsızlıklardan ölmekte ve şehir merkezlerinde yaşayan kişilerin %80'den fazlası güvenli sınırları aşan hava kalitesi düzeylerine maruz kalmaktadırlar (Boyle, 2020; Curmi, 2020: 97; Newport, 2020).

Covid-19 Pandemisinin Uzaktan Çalışma Üzerindeki Etkileri

Uzaktan çalışma, çalışanların işlerini fiziksel ofis dışında yapmalarını sağlayan dijital iletişim ve iş birliği araçlarının mevcudiyeti sayesinde yıllardır artmaktadır. Evden çalışma, çalışanların günlük rutininde büyük değişikliklere neden olmaktadır. Bu trend görüntülü konuşma ve dosya paylaşımı yapmak için *Zoom*, *Skype*, *Google Hangouts* gibi uygulamaların, proje takibi ve ekip iş birliği için ise *Slack*, *Taskade* uygulamaların yaygın olarak kullanılması yanı sıra, evde ofisteki ses olmadan odaklanamayanlar için *Coffitivity*, zaman planlamasını iyi yapamayanlar için *Tomato Timer* gibi araçların ve çalışma verimliliğini ölçmek isteyenler için *Rescuetime*, birlikte yazılım geliştirmek isteyenler için *GitHub* gibi dünya genelinde ofisten çalışmak yerine uzaktan çalışmayı seçen kurumların sorunlarını dijital şekilde çözen uygulamalar gibi kişinin çalışma arkadaşlarıyla bağlantı kurmasını ve aynı ofiste hatta aynı ülkede bulunuyor olmadan verimli olmasını kolaylaştıran güvenilir ve kullanıcı dostu araçların yardımıyla son yıllarda hız kazanmıştır (Boyle, 2020; Emek, 2016; Finnegan, 2020; Kurumsal Sürdürülebilirlik, 2020; Welson-Rossman, 2020).

İngiltere'den Amerika Birleşik Devletleri'ne, Japonya'dan Güney Kore'ye Google, Microsoft, Twitter, Hitachi, Apple, Amazon, Chevron, Salesforce, Spotify gibi dünyanın dört bir yanındaki küresel şirketler, Covid-19 salgınının yayılmasını yavaşlatmak konusunda acil bir yanıt olarak kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle ve çalışanlarının güvenliğini sağlamak adına önemli bir önlem olarak Mart 2020'den itibaren kısmi olarak ya da tamamen evden çalışmaya geçiş yapmışlardır (Kluch,

2020; Lufkin, 2020; Martin, 2020). Uzaktan çalışmaya geçiş, birçok kurumun çalışmaya devam etmesini ve bu sırada çalışanlarının sağlık ve güvenliğini emniyete almasını sağlamıştır (Hayter, 2020). Dünya Sağlık Örgütü'nün Coronavirüs'ün resmen "pandemi" statüsüne ulaştığına dair duyurusu üzerine (British Broadcasting Corporation, 2020) halihazırda mevcut uygulamaları içerisinde uzaktan çalışmaya yer veren büyük teknoloji ve e-ticaret şirketlerini, üretim şirketlerinin merkez ofisleri ve bankalar izlemişler (Kavak, 2020: 18) ve böylece evden çalışmaya geçişin birçok çalışan için bir süreliğine yeni normal olacağı netleşmiştir (Lufkin, 2020). 4 ay içinde şirketlerin "Uzaktan çalışma teşvik edilmiyor" ya da "Çalışanlarımız Cuma günü uzaktan çalışabilirler" durumundan "Çalışanlarımız uzaktan çalışabilirler (Twitter)" ya da "Biz uzaktan çalışan ilk şirketiz (Coinbase)" ya da "Çalışanlarımızın bir yıl kadar geri dönmelerine ihtiyacımız yok (Facebook, Microsoft, Google)" durumuna geçiş yaptıkları görülmüştür (Bersin, 2020). Evden çalışma trendleri son yıllarda iniş çıkışlar göstermiş olmakla birlikte, genel olarak benimsenmiştir. Ancak dünyanın dört bir yanında sokağa çıkma kısıtlamasına maruz kalan kişilerle birlikte, uzaktan çalışmak zorunda kalan çalışanların sayısı aniden ciddi artış göstermiştir. Bu değişim, uzun vadede tersine dönmeyecek gibi görünmektedir (Welson-Rossman, 2020). Yapılan bir araştırmanın sonuçları, yöneticilerin %74'ünün uzaktan çalışmaya geçişi bazı çalışanlar için kalıcı hale getirmeyi planladıklarını ortaya koymaktadır (Gartner, 2020).

Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışanlarda üç ana gruptan bahsedilebilmektedir. Bunlardan ilk grup, yasal istihdam yerleri ile aynı ülkede evden çalışanlar olup bu artık "norm" haline gelmiştir ve bu çalışma şekli muhtemelen mevcut esnek çalışma düzenlemeleri ya da politikaları altında desteklenecektir. İkinci grup, yasal istihdam yerlerinden ve/veya geçici görev yerlerinden farklı bir ülkede evden çalışanlar olup, yerinden edilmiş olan bu kişiler için Covid-19 sırasında bu şekilde çalışmaktan başka bir seçenek söz konusu değildir. Üçüncü grup ise, Covid-19 ev sahibi ülkeye fiziksel olarak seyahat etmeyi engellediği için uluslararası olarak yürütmeleri gereken görevlere anavatanından başlamayanlardır. Fiziksel sınırlar yeniden açıldığında, kurumların uzaktan çalışma düzenlemelerini sürdürmek isteyen çalışanları ve bundan sonraki yeni talepleri desteklemek isteyip istemediklerini değerlendirmeleri gerekecektir (PricewaterhouseCoopers, 2020). Çalışanlar adına ise bu koşullar altında uzaktan çalışmak, yeni bir ortama uyum sağlamak, yeni bir dizi dikkat dağıtıcı unsurla mücadele etmek ve benzeri yaşanmamış bir iş ve özel yaşam birleşmesini deneyimlemeyi ifade etmekte olup, bu yeni koşullar altında verimli bir şekilde çalışmaya ve değer yaratmaya devam edebilmeleri için, çalıştıkları kurumların onların özel durumlarını ve ihtiyaçlarını anlaması, kabul etmesi ve desteklemesi gerekmektedir (Deloitte, 2020). Bu sebeple birçok kurum uzaktan çalışmaya hızlı geçişi çalışanları için daha sorunsuz hale getirmek için neler yapabileceklerini değerlendirmiş ve bazı kurumlar bir evden çalışma fonu oluşturarak uzaktan çalışan kişilerin evlerinde kullandıkları çalışma masaları, sandalyeleri ve bilgisayarları için

ödemeler yapmış, internet bağlantıları ve telefon masrafları için düzenli ödenekler oluşturmuştur (Nova, 2020).

Yapılan araştırmaların sonuçları pandemiyle birlikte uzaktan çalışmaya yapılan ani geçişin, işgücündeki eşitsizlikleri ortaya çıkarttığını, uzaktan yapılabilen işler daha yüksek ücretli işler olma eğilimindeyken kişilerin fiziksel olarak işlerinin başında var olmalarını gerektiren işlerin daha düşük ücretli ya da daha düşük eğitim gerektiren işler olma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu, pandemiden kaynaklanan sokağa çıkma kısıtlamalarının, uzaktan çalışmaya geçemeyen, daha düşük ücretli işlerde çalışanların gelirlerini orantısız bir şekilde etkilediği anlamına gelmektedir (Boyle, 2020).

Teknoloji şirketlerinin birçoğunun, büyük, cömert ve düpedüz efsanevi merkezlere karşı bir tutkuya sahip oldukları ve bu yüzden de çalışanların asla ayrılmaya ihtiyaç duymadıkları renkli, yaratıcı ve oldukça lüks kampüslere milyarlarca dolar harcadıkları bilinmektedir. Bu kurumlar devasa binalar, kışkırtıcı mimari düzenlemeler ve çalışanlara sunulan aşırı olanaklara sahiptirler (Bort, 2014; Daniels, 2018; Kaneshige, 2014). Facebook, 2018’de şirket merkezinde konut, perakende satış mağazaları, bir otel ve daha fazlasını inşa edeceğine dair planlarını açıklamıştır (Hartmans, 2017), Amazon Seattle’da yer alan genel merkezinin tamamını yeniden geliştirmiştir (Dol, 2020). Google yöneticileri ise her yerden çalışmanın mümkün olduğunu ancak çalışanlarının çoğunun sadece ofise gidip geldiklerini, çünkü ofisten çalışmanın gerçekten önemli olduğunu belirtmişler ve bu yüzden de olabildiğince az sayıda çalışanlarının uzaktan çalıştığını belirtmişlerdir (Grubb, 2013). Bununla birlikte Coronavirüs Amerika Birleşik Devletleri’nde yayılırken, Silikon Vadisi ve Seattle’ın devleri Facebook, Microsoft, Apple, Twitter gibi kurumlar, çalışanlarını evden çalışmaya yönlendirmek konusunda ilk davranan ve daha sonra ise onları ofise en son geri çağıran kurumlar olmuşlardır. Hatta bu kurumlar, çalışanlarından bazılarının asla geri dönmeyebileceğini açıklamışlardır (Guynn, 2020; Ortutay, 2020). Yani kurumların tüm hesapları aniden değişmiştir. Facebook çalışanlarının yarısının, 2025’e kadar uzaktan çalışacağı tahmin edilmektedir. Coronavirüs iş ve ofis yaşamını alt üst ettiğinden, daha az kaynağa ve daha yavaş hareket eden kültürlere sahip kurumların bile muhtemelen bu yolu izleyeceği düşünülmektedir (Ortutay, 2020). Twitter ve Shopify gibi kurumlar, ofisin merkeziliğinin sona erdiğini, bu yüzden de Coronavirüs salgınının tehlikeleri ortadan kalktıktan ve şehirlerde sokağa çıkma kısıtlamaları kaldırıldıktan sonra bile çalışanlarının bir kısmının süresiz olarak uzaktan çalışmasına izin vereceklerini açıklamışlardır (Cheng, 2020; Kantrowitz, 2020).

Her ne kadar çalışanlar pandemiyle birlikte uzaktan çalışmaya geçiş senaryosuna hazırlıksız yakalanmış olup işverenler de iş gücünün uzaktan çalışması pratiğine daha önce çok fazla kafa yormamış olsalar da (Erginoğlu, 2020; Mercer Türkiye, 2020), Covid-19 örgütlerin neler başarabileceğini göstermiştir. Coronavirüsün neden olduğu hastalığın resmi olarak bir pandemi olarak adlandırılmasından birkaç gün sonra, çoğu kurum çalışanlarının %90’ından fazlasını

uzaktan çalıştırmayı başarmış ve uzaktan gerçekleştirilebileceği hiç hayal edilemeyecek işler bile aniden ve başarıyla evden yürütülebilmiştir (Kaufman vd., 2020). Ancak uzaktan çalışma pek çok kişi için bir seçenek değildir. Uzaktan çalışmanın hangi çalışanlar için mümkün olabileceği büyük ölçüde çalışılan sektöre bağlı olmaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçları sağlık hizmetleri, toplu taşıma, araştırmalar, operasyonlar, eğitim ve müşteri hizmetleri gibi alanlarda çalışan kişilerin evden çalışmalarının imkânsız ya da zor olduğunu, iş geliştirme, ürün ya da program yönetimi ve bilişim teknolojileri uzmanlarının evden çalışmalarının ise çok daha kolay olduğunu belirttiklerini ortaya koymaktadır. Çalışmaları sırasında tıbbi bir işlem uygulayan bir doktor ya da fiziksel bir envanter sayımı yapan bir muhasebeci gibi katılımcılar işlerinin yüz yüze etkileşim gerektirdiğini, bu yüzden de evden çalışmalarının zor ya da imkânsız olduğunu belirtmişlerdir. Evden çalışmalarının zor ya da imkânsız olduğunu belirten diğer katılımcılar ise evlerinde işlerini yapmak için uygun teknoloji kurulumuna sahip olmadıklarını ve/veya kurumlarında çalışan herkesin sanal olarak bağlantıda kalmalarını sağlayacak iletişim araçlarına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir (Kıvanç, 2020; Slack, 2020).

Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay kararlarına göre; sel, kar, deprem gibi doğal olaylar nedeniyle ulaşımın kesilmesi, salgın hastalık sebebiyle karantina uygulanması gibi durumlar 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında zorlayıcı nedenler arasında sayılmakta olduğu için Covid-19'un hızla yayılmasının önlenmesi kapsamında ülkemizde de pek çok işveren uzaktan çalışma modelini uygulamaya başlamıştır (Mercer Türkiye, 2020; Telli, 2020). Ülkemizde ilk Covid-19 vakasının açıklanmasının ardından geçen 15 günlük süre içerisinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları Nisan 2020'de şirketlerin %48,7'sinde tüm ekip üyelerinin evden çalıştığını, kısmen evden çalışan şirketlerin oranının %43,2 olduğunu, zorunlu bir durum olmadıkça sahada çalışmaya devam eden şirketlerin oranının ise sadece %8,1 olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırmanın sonuçları evden çalışmanın en yaygın olduğu şehrin İstanbul olduğunu, bununla birlikte medya ve reklam, hizmet, teknoloji ve e-ticaret sektörlerinde uzaktan çalışma oranının %70'in üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır (Deloitte Türkiye, 2020b). Yine ülkemizde yapılan bir araştırmanın sonuçları pandemi öncesi %14 olan uzaktan çalışma oranının pandemi ile %68'e yükseldiğini ve bu dönemin çalışan ve işveren bakış açısından bazı kazanımlar ve beraberinde de endişeler getirdiğini ortaya koymaktadır (Willis Towers Watson, 2020). Ülkemizde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları ise çalıştıkları kurumun Coronavirüse karşı evden çalışma önlemi aldığını belirten çalışanların yaklaşık %80'inin daha önce kurumlarında evden çalışma esnekliği tanınmadığını ifade ettiğini, kurumların %70'inin altyapı olarak evden çalışmayı destekleyebilecek durumda iken bu esnekliği çalışanlarına sunmamasının evden çalışmanın önündeki bariyerlerin altyapı kaynaklı olmadığını ortaya koymaktadır (HR Pulse ve Kariyer.net, 2020).

Coronavirüs nedeniyle 22 Mart 2020 tarihli "*Kamu Çalışanlarına 2020/4 sayılı Resmî Gazete Genelgesi*" ile ülkemizde kamuda da uzaktan ve esnek çalışma modeline

geçilmiştir (Resmi Gazete, 2020a). Alınan önlemler sonucunda vaka sayılarında görülen düşüşün ardından normalleşme adımları atılmaya başlamıştır. Coronavirüs mücadelesinde normalleşme süresince ikinci kademede atılacak adımlar gündeme gelirken idari izinde bulunan, esnek çalışma sisteminde olan kamu personelinin 1 Haziran tarihi itibarıyla normal mesaiye başlayacağı ancak bakanlıklarda kurumların yaptığı işin niteliğine göre işleyişin belirleneceği duyurulmuştur (Sabah, 2020). Ancak Coronavirüs vaka sayılarındaki artış sürmeye devam ettiği için 26 Ağustos 2020 tarihli 2020/11 sayılı genelge ile de çalıştırılma biçimine bakılmaksızın kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma biçimleri uygulanabileceği duyurulmuştur (Resmi Gazete, 2020b).

Normalleşme sürecine hazırlanılmaya başlanılan 1 Haziran 2020 tarihi itibarıyla Türkiye'nin önde gelen şirketleri kademeli olarak ofislere dönmeye başlamışlardır. Bu şirketlerden bazıları 1 Haziran 2020'den itibaren kademeli olarak ofislerine döneceklerini, bu arada şirket binalarında tüm sağlık ve güvenlik önlemleri alınmış bir şekilde işe başlayacaklarını duyurmuş yani çalışanlar adına toplu bir şekilde işe dönmenin söz konusu olmadığını ve çalışanlarının iş yapılarında esneklik verilmeye devam edileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bazı şirketler ofise dönüş zamanı için henüz net bir tarih belirlemediklerini, bu durumu gelişmelere göre değerlendireceklerini belirtmişler ve bir süre daha uzaktan çalışmaya devam edileceğini duyurmuşlardır (Muradoğlu, 2020; Ofislerde Kademeli Dönüş Bugün Başlıyor, 2020).

Sağlık krizi sırasında uzaktan çalışmaya geçiş yapabilen çalışanlar aileleri ile birlikte daha fazla zaman geçirme fırsatı bulmuşlar, bunun yanı sıra çalışma evde eğitim ile çocuk ve yaşlı bakımına uygun hale getirilebilmesi amacıyla insan merkezli hale gelmiştir (Hayter, 2020; Manzo ve Minello, 2020). Yapılan bir araştırmanın sonuçları pandemiyle baş gösteren krizin ilk birkaç haftasında, çalışanların kreşler ve okulların kapatılmasıyla çocuk bakımına getirilen kısıtlamalar, virüs korkusu, teknik sorunlar ve görevlerini tamamlamada zorluklarla mücadele ederken stres düzeylerinin yüksek olduğunu, 3. ve 4. haftalardan başlayarak, bu sorunların çoğunun çalışmalarını etkileme olasılığının azaldığını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmanın sonuçları stres, iş-yaşam dengesi, başkalarıyla bağlantı kurma yeteneği ve görevleri tamamlama yeteneği gibi unsurların daha iyi hale gelmesi de her hafta kötüleşme olasılıklarının azaldığını ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Klein, 2020).

Araştırmacılar pandemi sırasında çalışanların teknoloji sayesinde daha erken oturum açtıklarını, sonrasında kendilerine yöneltilen soruları yanıtlamaya başladıklarını ve mesai bitiminde zaten evde oldukları için de eve gitmek üzere işten çıkmak zorunda kalmadıklarını ve bu yüzden de tipik bir iş gününün uzadığını belirtmekte ve normale dönüldüğü zaman bile bir iş gününün uzunluğunun artık normale dönmeyeceğini eklemektedirler (Molla, 2020). Yapılan bir araştırmanın sonuçları da sokağa çıkma kısıtlamalarını takip eden haftalarda ortalama işgününün 48,5 dakika uzadığını ortaya koymaktadır (McGregor, 2020).

Covid-19'un bir diğer etkisi de iş giyimine olmuştur. Evden çalışırken nasıl giyinileceğine dair pek çok öneri olmakla birlikte yapılan araştırmaların sonuçları sokağa çıkma kısıtlamalarının başlangıcından itibaren iş kıyafetlerinin giderek daha rahat hale geldiğini göstermektedir. Katılımcılar müşterilerle görüntülü görüşmeler sırasında asgari düzeyde resmiyetin korunduğunu, bununla birlikte çalışma arkadaşlarıyla giderek daha rahat hale geldiklerini belirtmektedirler. Yapılan bir araştırmanın sonuçları artık profesyonel davranmanın anlamının değiştiğini ve pandeminin, kişinin otantik benliğini işe getirebilme gerekliliğini açıklığa kavuşturduğunu vurgulamaktadır (Pimentel, 2020).

Bu dönemde birçok şirket çevrimiçi ofis platformlarına ve onlarla ilgili eğitimlere yatırım yapmış ve böylece gelecekte bu tür özellikleri kullanma şanslarını artırmıştır. Araştırmacılar kurumlarda tutumların da değiştiğini, otokratik yönetim yaklaşımı giderek daha az popüler hale gelirken artık yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını daha fazla önemseydiğini belirtmekte ve Covid-19 salgınının kurumlara çalışanlarıyla aralarındaki ilişkiyi yeniden gözden geçirmeleri ve kurum kültürlerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde yükseltmeleri için bir şans tanıdığını eklemektedirler (Liang, 2020).

Covid-19 sayesinde yaşanan uzaktan çalışmayla ilgili bu hızlandırılmış kurs, kurumların teknolojileri konuşlandırmalarına, politikalar geliştirmelerine, en iyi uygulamaları öğrenmelerine ve uzun vadeli değişimin temelini atmak için tabuları yıkmalarına yardımcı olmuştur. Şüphesiz bunda uzaktan çalışmaya geçmek konusunda direnen kurumların bu konudaki endişelerini azaltan ve uzaktan çalışanlara güvenmelerine olanak tanıyan birçok teknolojinin de yardımı olmuştur (Welson-Rossman, 2020).

Pandemi öncesinde uzaktan çalışmaya en mesafeli duran kurumların bile bu dönemi deneyimlemiş ve pozitif bir algı ile devam etmiş olmalarıyla birlikte, Nisan 2020 ortaları itibarıyla normal hayata geri dönüş senaryoları kurumlarda yönetim kurulları, strateji ve insan kaynakları birimlerinin öncelikli ajandası haline gelmiş (KPMG Türkiye, 2020: 2) ve normalleşme süreciyle birlikte yeni çalışma düzeni kurgulanmaya başlanmıştır (Sakarya Pehlivan, 2020).

Uzmanlar Covid-19'un tetiklediği kısa vadeli acil durum önlemlerinin birçoğunun örgütsel yaşamın demirbaşları haline gelebileceklerini ileri sürmektedirler (Finnegan, 2020). İnovasyon çağında, çalışma geleceğinin bir konusu olarak, uzaktan çalışma çoğu zaman nihai iş-yaşam dengesinin elde edilebileceği idealist bir senaryo olarak görülmektedir. Gerçekçi olarak, uzaktan çalışma, derinlemesine araştırılması, zaman içinde uygulanması ve bir kuruluşun her bir bireyi tarafından benimsenmesi gereken bir harekettir. Tıpkı Coronavirüs gibi, işin geleceğinde, uzaktan çalışma, tüm çalışanlar için gerçekten iş birliği yapmanın ne anlama geldiğini ve bunun örgütleri nasıl iyileştirebileceğini düşünmek için bir fırsat sunabilir (Wu, 2020).

Uzmanlar Covid-19'la birlikte görülen uzaktan çalışma trendinin kurumların iş yapma biçimlerini ne denli kalıcı olarak değiştireceği konusunda iş

deneyimlerine, sektörlerine, buldukları mevki ve coğrafyaya göre farklı farklı görüş bildirmektedirler. Araştırmacılar pandemi sonrasında, iş seyahati, turizm, havayolları perakende sektörlerinin nasıl bir geri dönüşü olacağını kestiremediği gibi, evden çalışmanın ne kadar kalıcı olacağını öngörülmesinin de zor olduğunu belirtmektedirler (Erozan Gürsel, 2020). Araştırmacılar uzaktan çalışma yaygınlaştıkça çalışma alanlarına dair algının temelden değişebileceğini, fiziksel ofislerin çalışanların oturup mesai saatleri doldurmaya çalıştıkları yerler yerine iletişimi ve ekip çalışmasını teşvik eden yerler haline gelebileceğini ve bu yüzden de Covid-19 ile birlikte işyerinin yeniden tanımlandığını belirtmektedirler. Yapılan araştırmaların sonuçları da uzaktan çalışma özgürlüğünün kurumların emlak konusuna bakışını etkilediğini, Covid-19 ile birlikte kurumların çalışma alanlarını küçülttüklerini ve maliyetleri azaltmak için ortak ofisler gibi daha esnek seçenekleri tercih ettiklerini, bunu bir sonucu olarak da şehir merkezlerindeki ofis kiralamalarındaki iptallerde bir artış olduğunu ortaya koymaktadır (Flashman, 2020; Levy, 2020; Martin, 2020; Starner, 2020).

Sonuç

2020 yılında yaşanan Covid-19 pandemisi dünyayı sarsmış, global bir krize neden olmuş ve yüzyılın en büyük felaketlerinden biri haline gelmiştir (Li vd., 2020). Pandemi sırasında, benzeri görülmemiş sayıda ofis çalışanı, uzaktan çalışmaya geçiş yapmış (Global Workplace Analytics, 2020) bununla birlikte liderler ve girişimciler fiziksel bir ofise bağlı olmayan işyeri stratejilerinin önemini, kurumlar ise uzaktan çalışmanın artık acil durumlarda kullanılacak alternatif bir seçenek olmadığını fark etmişlerdir. Ofissiz bir işyerinin başarılı olması için, çalışanların iş modellerinde esneklik oluşturmak çok önemlidir. Bunun başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurumların uzaktan çalışma konusunda daha önce karşılaşmış olabilecekleri zorlukları gözden geçirerek, bunların ne şekilde üstesinden geleceklerini irdelemeleri gerekmektedir (Malhotra, 2020).

Avrupa Komisyonu, Mayıs 2020'de yayınladığı üye ülkelere özgü tavsiyeleriyle ilgili son bildiriminde, Covid-19 krizi bağlamında işlerin ve üretimin korunmasında uzaktan çalışmanın önemli bir role sahip olduğunu vurgulamıştır (European Commission, 2020b). Dünya Ekonomik Forumu ise işyeri esnekliğinin işin geleceğinde kritik bir konu olduğuna işaret etmiştir (Farrer, 2020). Covid-19 salgınından kurumlar adına çıkarılacak dersler ofis çalışmasının geleceğini yeniden şekillendirecektir (Molla, 2020). Pandemi küresel olarak gelişmeye devam ederken, birçok kurum bir sonraki aşama olan Covid-19'un yayılmasının sona erdiği ve hayatın yavaş yavaş eski haline döndüğü bir gelecek için planlar yapmaya başlamıştır. Pandemi ile başlayan işyeri davranışındaki büyük değişimin gelecekteki çalışma şeklini ne şekilde etkileyeceği, uzaktan çalışmadan ne beklenebileceği ve pandeminin tüm örgütlerde ne gibi bir dönüşüme sebep olacağı üzerine yaygın üç tahmin; uzaktan çalışmanın kalıcı olacağı,

teknolojinin önemli bir rol oynamaya devam edeceği ve güçlendirilmiş evden çalışma politikaları olarak sıralanabilir (Parungao, 2020).

Ofisin kullanılmadığı ya da daha az kullanıldığı bir çalışma tarzı oluşturmak, ofisten bağımsız bir çalışma kültürü anlamına gelmemektedir. Örgütlerin fiziksel işyerlerine temel kurumsal değerleri ve bilgi oturumlarını çalışanları ve müşterileriyle paylaşmak için bir merkez nokta olarak bakmaları gerekmektedir. Günümüzde birçok çalışan için ofisler artık yalnızca işin yapıldığı alanları değil, sağlık ve esenliğe odaklanabilecekleri, mesleki becerilerini geliştirebilecekleri ve aileleri, arkadaşları ve kişisel ilgi alanlarına zaman ayırabilecekleri yerleri ifade etmektedirler. Bu yüzden de artık işyeri uzmanlarının çalışanların evlerini ofis merkezine ne şekilde birer bağlantı noktası haline getireceklerini planlamaları gerekmektedir. Akıllı teknoloji, süreçler ve politikalar bu yönde atılan büyük bir adımı oluşturmaktadır. Covid-19 salgını gibi acil durumlar, kurumların çalışma şekillerini yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur. Zaten kurumlar için iş modellerini çeşitlendirmek ve proaktif, uyarlanabilir ve kapsamlı işyeri stratejileri oluşturmak her zaman iyi bir fikirdir (Malhotra, 2020).

Covid-19 yarattığı muazzam toplumsal yıkımlar yanı sıra hem kurumlar hem de hükümetler için yeni deneme fırsatları yaratmıştır. Pandemi, gelecekteki şoklara karşı daha dirençli hale gelmek için yenilik yapılması gerektiğini açıkça ortaya koymuştur (Frey, 2020: 12). Yapılan bir araştırmanın sonuçları işin geleceğinin giderek daha fazla hibrit olacağını ortaya koymaktadır. Bu yeni çalışma modeliyle birlikte tüm çalışan deneyiminin yeniden tasarlanması ve çalışanların geleceğın eskisine göre çok daha az ofis merkezli olacak olan işyerinde gelişmesine izin veren koşullar yaratılması gerekmektedir. Bu, çalışanların yerinde ve uzaktan çalışma arasında sorunsuz bir şekilde hareket etmesini ve ayrıca hibrit ofis için hem boyut hem de şekil olarak uygun fiziksel alanların düşünülmesini sağlayan yeni hibrit çalışma modelleri geliştirmek anlamına gelmektedir (Dahik vd., 2020; Kaufman vd., 2020). Yapılan bir araştırmanın sonuçları uzaktan çalışan kişilerden bazılarının artık işyerlerine geri dönebilecekleri halde yalnızca dörtte birinin duygusal olarak buna hazır olduklarını, diğer bir çeyrek özellikle Covid-19'a yakalanma endişeleri nedeniyle geri dönme konusunda isteksizken, kalanların kişisel olarak uzaktan çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Hickman ve Saad, 2020). Yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları ise, iş gücünün %77'sinin pandemi sona erdiğinde en azından haftada 1 gün evden çalışmaya devam etmek istediğini ve iş gücünün %21 ve %30 arasındaki bir kısmının 2021 sonuna kadar haftada birkaç gün evden çalışacağını ortaya koymaktadır (Global Workplace Analytics, 2020). Bununla birlikte uzaktan çalışmanın aslında karmaşık olduğu ve anlatıldığı gibi her derde deva olmadığına dair iddialar da söz konusudur. Uzaktan çalışmaya muhalif olan bu iddialar tüm çalışanlar ev ve iş arasında kalabalık yerlerde gidip gelirken, beyaz yakalı çalışanların yalnızlık içinde lüksleştiği bir geleceğın distopik olduğuna ve bu durumda izolasyonun lüksün tam tersi olduğuna, bununla birlikte her zaman

ofisten çalışmayı tercih edecek birçok kişi olabileceğine dair görüşleri içermektedir (Newport, 2020).

Uzaktan çalışma şüphesiz artık kalıcı olacaktır ve birçok avantajından dolayı popüleritesi artmaya devam edecektir. Ancak artık uzaktan çalışmanın işe yarayıp yaramayacağına değil, uzaktan çalışmanın nasıl işe yarayacağına tartışılması gerekmektedir (Ingram, 2013). Kurumlar uzaktan çalışma sırasında karşılaşılan tüm sorunların üstesinden gelmek ve uzaktan çalışmanın olumlu yönlerini ortaya çıkarmak için, uzaktan çalışmanın çalışanları için aksamalara neden olmayıp aksine süreklilik sağladığından emin olmak konusunda uygun planlar yapmalıdırlar. Bu konuda ideal bir yönetim uygulaması yürürlüğe konulabilmesi için, yöneticilerin çalışanlarla uzaktan çalışan bir işgücünün ihtiyaçlarını karşılayan yeni bir çalışma tarzı oluşturmak için bir araya gelmeleri, bu pandemide en iyi şekilde nasıl ilerleneceği konusunu ekipleriyle tartışmaları ve bir uzaktan çalışma politikası uygulamaları önerilmektedir (GMO Research, 2020; Stevens, 2019). Kişilerin uzaktan çalışma hakkında ne düşündüklerinin değerlendirilebilmesi için çalışanları dinlemek, geri bildirimlerini almak ve böylece temel konuları ve fikirleri ölçmek çok önemlidir. Bu, tüm çalışanların mutlu ve verimli bir şekilde çalıştıkları daha sorunsuz bir süreç sağlamak için hangi alanların iyileştirilebileceğinin, hangi süreçlerin doğru bir şekilde gerçekleştiğinin ve çalışanların bu konudaki hangi endişelerinin üstesinden gelinebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Coronavirüs krizi, beyaz yakalının ofis hayatlarının neredeyse her yönü üzerinde yeniden düşünülmesini zorunlu hale getirmiştir. Bazı uygulamalar artık zaman kaybı gibi görünmekte olup hiç tereddütsüz gözden çıkartılmaktayken, bazıları beklenmedik bir şekilde önemli olarak değerlendirilmekte ve çevrimiçi ortamda benzerlerinin yapılması imkânsız görünmektedir. Sokağa çıkma kısıtlamaları yavaş yavaş kaldırıldıkça ve Covid-19 tehdidi azaldıkça çalışanların ofislere geri dönüp dönmeyecekleri ve Covid-19 sonrası çalışma ortamının nasıl olacağı konusunda sorular aklı gelmekteyken araştırmacılar eğer ofislere geri dönülse bile, sosyal mesafenin söz konusu olduğu bir çalışma ortamının artık asla eskisi gibi olmayabileceğini ileri sürmektedirler (Thompson, 2020). Kurumlar ofislere geri dönüş ve zorluklarını değerlendirmektedirler. Daha önceden bir aşı bulunmadığı sürece, ofis deneyiminin muhtemelen salgın öncesindeki gibi olamayacağı ve buna bağlı olarak birçok kurumun, çalışanlarından ofiste buldukları süre boyunca maske takmalarını isteyecekleri, fiziksel mesafeyi korumak için alanları yeniden tasarlayacakları ve çalışanların kalabalık olarak bir araya geldikleri asansör kapıları ve kurum mutfakları gibi sıkışık alanlarda hareketi kısıtlamalarını isteyerek ofislerin yeniden açılmasından sonra bile, ofislere yönelik tutumların muhtemelen gelişmeye devam edeceği iddia edilmekteydi (Boland vd., 2020). Üç başarılı aşı denemesine dair haberlerin duyurulmasından sonra ise artık bu durumun biraz daha yeni bir normale dönülmesine izin vereceği ancak Covid 19 pandemisiyle yaşanan uzaktan çalışma deneyimi sonucunda artık normale dönüş gibi bir şeyin söz konusu olmadığı, pandeminin kurumlara ve çalışanlara nasıl

çalışıldığı ve bunun nedenleri üzerine yeniden düşünme fırsatı verdiği, bu yüzden de hibrit çalışma tarzının kısmen kalıcı olacağı ve dijital hızlanmanın devam edeceği ileri sürülmektedir (Browne, 2020; Miller, 2020). Uzmanlar, normale ne zaman ve nasıl döneceği konusunun herkesin aklında olan soru olduğunu ancak normale dönüş için dünya nüfusunun yaklaşık %75'inin aşılanmış olması gerektiğini belirtmektedirler (Cueto, 2020).

Çalışanların ve işverenlerin uzaktan çalışmaya hızla uyum sağladıkları ve kurumların Covid-19 salgınının zorluklarının üstesinden gelme konusunda dayanıklılık gösterdikleri açıktır. Uzaktan çalışmanın ne ölçüde kalıcı olacağı net olmamakla birlikte, gelecekte çalışma dünyasında birtakım değişiklikler olacağı ise kesin olarak söylenebilmektedir (Brynjolfsson, vd., 2020; Yıldırım ve Klein, 2020: 12). Bazı kurumlar uzaktan çalışmanın oldukça iyi bir şekilde yürütüldüğünü belirtmekte ve çalışanlarının sonsuza dek evden çalışmalarına izin vereceklerini belirtmektedirler. Bazı araştırmacılar bunun halkla ilişkiler adına kulağa hoş geldiğini ve çok romantik olduğunu ancak çok gerçekçi olmadığını belirtmekte ve aşı bulunur bulunmaz tüm çalışanların ofislere geri döneceklerini eklemektedirler (Streitfeld, 2020).

Pandemiyle birlikte bir krizin öngörülmesi yerine bir probleme yanıt verilmeye başlanmış ve işlerin ters gitmesini beklemek yerine ilerlemeye ve kişilerin davranış ve beklentileriyle başa çıkmaya geçiş yapılmıştır (Barrett, 2020). Covid-19 salgını sağlık, sanayi, makroekonomi, finans, tarih, kalkınma, eşitsizlik, politik ekonomi ve kamu maliyesi dahil üzere ekonominin tüm alanlarına meydan okumaktadır. Bu yüzden de bu alanda yapılacak araştırmaların ortaya koyacakları teoriler ve ampirik kanıtlar önem arz etmektedir. Daha sonra yapılacak çalışmaların özellikle pandemiyle değişen işyerlerinin ortaya çıkan ihtiyaçlarını ele almaları ve pandemiyle gelişen küresel krize liderlerin tepkilerine odaklanmaları önerilmektedir. Örgütlerde değişimi başlatma, dönüştürme ve kurumsallaştırmada liderliğin etkisi ve bu denli geniş bir değişim yönetimi çabaları üzerine yapılacak olan çalışmalar aydınlatıcı olacaktır.

Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna doğru yaşanan ve küresel olarak 50.000.000 ila 100.000.000 kişiyi öldüren 1918 yılı grip salgını dünyayı kasıp kavurmuş ve savaşın kendisinden bile çok daha ölümcül olmuştur. Bugün dünya, ölüm oranının yüksek olduğu başka bir grip salgınının tehdidi altındadır. Covid-19 konusundaki endişelerin çoğunu, ölümcül olabileceği korkusu oluşturmaktadır (Frey, 2020). 1 Mart 2021 tarihi itibarıyla dünyada yaklaşık 114.067.962 kesinleşmiş vaka, 2.530.723 de ölüm bu nedenle gerçekleşmiştir (Google Haberler, 2021). *"Kitle imha silahlarından daha tehlikeli"* (Gülbahçe, 2021: 16) olarak tanımlanan bu virüsten ülkemizde ise 2.701.588 vaka ve yaklaşık 28.569 ölüm kayda geçmiştir (Google Haberler, 2021). Kişilerin günlük hayatlarını altüst eden ve yüz binlerce kişiyi öldüren bu küresel sağlık krizi şüphesiz ki dünya üzerinde uzun süreli bir etkiye sahip olacaktır. Herkesin yaşanan bu zor dönemde güvende ve sağlıklı kalması dileğiyle.

KAYNAKÇA

- Airtasker (2020, March 31). The Benefits of Working From Home. <https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Alkan Meşhur, H.F. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 1-24.
- Allied Telecom (2016, January 14). The History of Telecommuting. <https://www.alliedtelecom.net/the-history-of-telecommuting/> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Appelbaum, S.H., Degbe, M.C., MacDonald, O., Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part One), Industrial and Commercial Training, 47(2), 73-80.
- Ashworth, D. (2020). The Home Disadvantage: The Challenges of Telecommuting. <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/home-challenges-telecommuting> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Aten, J. (2019, October 09). Remote Working Isn't the Same as 'Working From Home.' Here's the Difference and Why It Matters to Your Business. <https://www.inc.com/jason-aten/remote-working-isnt-same-as-working-from-home-heres-difference-why-it-matters-to-your-business.html> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Aytun, U., Özgüzel, C. (2020, Nisan 12). Türkiye'nin Evden Çalışması Mümkün mü? <https://sarkac.org/2020/04/turkiyenin-evden-calismasi-mumkunmu/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Banjo, S., Yap, L., Murphy, C., Chan, V. (2020, February 03). The Coronavirus Outbreak Has Become the World's Largest Work-From-Home Experiment. https://time.com/5776660/coronavirus-work-from-home/?utm_source=link_wwww9&utm_campaign=item_288956&utm_medium=copy [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Barrett, H. (2020, August 14). Visions of The Post-Pandemic Home. <https://www.ft.com/content/6ec8b7bb-1525-4cf4-8e7f-5c2f0f776124> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., Stanton, C. (2020, July 19). How The COVID-19 Crisis is Reshaping Remote Working. [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Baskin, E., Forbes Agency Council (2020, June 22). Remote Work May Become The New Normal. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/06/22/remote-work-may-become-the-new-normal/#31fc6896849d> [Erişim Tarihi 23.09.2020]

- Bernazzani, S. (2019, October 16). How to Ask to Work Remotely: A Comprehensive Guide. https://www.owllabs.com/blog/how-to-ask-to-work-remotely?utm_campaign=MQLS&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=81188272&_hsmi=81188272&_hsenc=p2ANqtz-8WGPpLuXnzubyl-FOlBs8MpzE3SULelOfLfnayGuDA8qB6o8VewRkpzjf5TkUzwWsq0dm7jg7J2blOmTshHrgURv4Fcw [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Bersin, J. (2020, May 22). Has Remote Work (WAH) Already Become A Fad? <https://joshbersin.com/2020/05/has-remote-work-wah-already-become-a-fad/> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Bibby, A. (2019, June 17). Do Remote Jobs Really Pay Less? <https://www.flexjobs.com/blog/post/do-remote-jobs-really-pay-less-v2/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Bishop, K. (2020, June 24). What the Dutch Can Teach The World About Remote Work. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200623-what-the-dutch-can-teach-the-world-about-remote-work> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Bloom, N.A., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z.J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Boitnott, J. (2014, August 15). 3 Ways Your Company Culture Directly Impacts Your Bottom Line. <https://www.inc.com/john-boitnott/3-ways-your-company-culture-directly-impacts-your-bottom-line.html> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., Sanghvi, A. (2020, June 08). Reimagining The Office and Work Life after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Bort, J. (2014, August 22). These 11 Tech Companies Are The Most Fun To Work For, Employees Say. <https://www.businessinsider.com/11-tech-companies-that-are-most-fun-2014-8> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Boyle, K. (2020). Technology at Work v5.0: A New World of Remote Work. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions (Ed.) *Technology At Work v5.0: A New World of Remote Work* içinde (3-5). <https://ir.citi.com/td2TMf%2FvvpzNPqaucEszMhDfq%2Fq%2ByImXWvzH61WVNip7Ecd1v7edrIrz6nCHdxkoR2AmAYyMDa4%3D> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- British Broadcasting Corporation (BBC). (2020, March 11). Coronavirus Confirmed as Pandemic by World Health Organization. <https://www.bbc.com/news/world-51839944> [Erişim Tarihi 30.09.2020]

- Brown, D. (2020, May 18). Home Offices are Expensive: Study Says Most People Didn't Have One Before Coronavirus. <https://www.usatoday.com/story/money/2020/05/18/coronavirus-remote-work-home-office/5182645002/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Browne, R. (2020, November 10). Remote Work is 'Here to Stay' — Even With a Vaccine, Says Former IBM CEO. <https://www.cnbc.com/2020/11/11/covid-vaccine-ex-ibm-ceo-rometty-says-remote-work-is-here-to-stay.html> [Erişim Tarihi 19.11.2020]
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E., Khalid, S. (2020, July 07). Teleworking is Not Working for the Poor, the Young, and the Women. <https://blogs.imf.org/2020/07/07/teleworking-is-not-working-for-the-poor-the-young-and-the-women/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Brynjolfsson, E. Horton, N.J. Ozimek, A. Rock, D. Sharma, G., Ye, H.Y.T. (2020, June). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. <https://www.nber.org/papers/w27344.pdf> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Buffer (2020). The 2020 State of Remote Work. <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Bump, P. (2020, March 10). 5 Remote Work Myths to Leave Behind in 2020. <https://blog.hubspot.com/marketing/remote-work-myths> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Burke, K. (2019, August 19). Leaders, Don't Fall for These 3 Myths on Remote Work. <https://www.inc.com/katie-burke/leaders-dont-fall-for-these-3-myths-on-remote-work.html> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Calbucci, M. (2020, May 16). If Working from Home is the 'Future of Work,' Here are 11 Reasons Why the Office Sounds Better. <https://www.geekwire.com/2020/working-home-future-work-11-reasons-office-sounds-better/> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Callinan, A. (2014, April 21). Working From Home? Avoid These Not-So-Obvious Distractions. <https://www.entrepreneur.com/article/233172> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Carmona, T. (2020). Covid -19 — Next and Beyond / Global Labor and Employment Law Strategic Topics Covid-19: Workplace Challenges Now and Beyond 2020 Edition #2. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tax/tax-pdfs/ey-labor-employment-law-2020-e2-v20.pdf [Erişim Tarihi 19.11.2020]
- Chamorro-Premuzic, T. (2020, August 27). What COVID Reveals About Culture: When Crisis Hits, Dysfunctional Organisations Have Nowhere to Hide. <https://www.managementtoday.co.uk/covid-reveals-culture/food-for-thought/article/1692939> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Cheng, C. (2020, May 21). Shopify is Joining Twitter in Permanent Work-From-Home Shift. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-21/shopify-is-joining-twitter-in-permanent-work-from-home-shift> [Erişim Tarihi 30.09.2020]

- Co, J. (2017, July 24). Japan Encourages Remote Working Trials to Combat Burnout and Overcrowding During 2020 Olympics. <https://www.independent.co.uk/news/business/news/japan-2020-olympics-remote-working-trials-burnout-overcrowding-toyko-presenteeism-congestion-a7857871.html> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Cole, R. (2020, March 30). Working From Home? Tips For Creating A Home Office That Promotes Health, Comfort And Creativity. <https://www.forbes.com/sites/reginacole/2020/03/30/working-from-home-tips-for-creating-a-home-office-that-promotes-health-comfort-and-creativity/#29d3a1fd4525> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Cook, J. (2020, April 14). How To Keep Your Office Culture When Working Remotely. <https://www.forbes.com/sites/jodiecook/2020/04/14/how-to-keep-your-office-culture-when-working-remotely/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- CoSo (2015, February 17). CoSo Cloud Survey Shows Working Remotely Benefits Employers and Employees. <https://www.cosocloud.com/press-releases/connectsolutions-survey-shows-working-remotely-benefits-employers-and-employees> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Cote, A. (2020, March 26). Pros and Cons of Remote Work: Will Your Employees Adapt? <https://www.entrepreneur.com/article/347376> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Cueto, J.C. (2020, Aralık 01). Covid Aşısı: ‘Normal Hayata’ Dönüş Ne Kadar Sürebilir, Nüfusun Ne Kadarının Aşılmasını Gerekir? https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-55137601__[Erişim Tarihi 01.03.2021]
- Curmi, E. (2020). Impact of Telework on Climate Change . Introduction. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions (Ed.) Technology At Work v5.0: A New World of Remote Work içinde (97-104). <https://ir.citi.com/td2TMf%2FvvpzNPqaucEszMhDfq%2Fq%2ByImXWvzH61WVNip7Ecd1v7edrIrz6nCHdxkoR2AmAYyMDa4%3D> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Dahik, A., Lovich, D., Krefle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L., Wenstrup, J. (2020, August 11). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Daniels, P. (2018, November 05). The 10 Coolest Corporate Headquarters in The World, Ranked. <https://www.digitaltrends.com/cool-tech/best-company-headquarters/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]

- Davis, M.F., Green, J. (2020, April 23). Three Hours Longer, the Pandemic Workday Has Obliterated Work-Life Balance. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-means-three-more-hours-on-the-job> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- DeCarlo, M. (2019, May 06). Remote Work in 2019: Facts, Figures, Tips and Anecdotes. <https://getvoip.com/blog/2019/05/06/remote-work-in-2019-facts-figures-tips-and-anecdotes/> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Deloitte (2020, March). Remote Collaboration: Facing the Challenges of COVID-19. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Deloitte Türkiye (2020a, Mart). COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatına-olası-etkileri.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olası-etkileri.pdf) [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Deloitte Türkiye (2020b, Nisan). İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- De Vries, R.E., Roe, R.A., Taillieu, T.C.B. (2002). Need for Leadership as a Moderator of The Relationships between Leadership and Individual Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121-137.
- Di Martino, V., Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living, *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- Dingel, J., Neiman, B. (2020, April 07). How Many Jobs Can Be Done at Home? Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers, 1, 16-24.
- Dishman, L. (2019, April 16). No, Remote Work Isn't A "New" Perk - It's Been Around for About 1.4 Million Years. <https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Dol, Q. (2020, February 05). Inside HQ1: The Coolest Features at Amazon's Seattle Headquarters. <https://www.builtinseattle.com/2019/03/08/coolest-features-amazon-seattle-headquarters#:~:text=Amazon%20has%20a%20sprawling%20headquarters,a%20big%20year%20for%20Amazon.> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Do Rosario Alves de Almeida, M. (2008). The New Process of Work. G.D. Putnik & M.M. Cunha (Ed). *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations içinde* (1080-1086). Hershey: Information Science Reference.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future*. New York: Butterworth-Heinemann.

- Edinger, S. (2012, August 24). Why Remote Workers Are More (Yes, More) Engaged. <https://hbr.org/2012/08/are-you-taking-your-people-for> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Elsbach, K., Cable, D. (2012, June 19). Why Showing Your Face at Work Matters. <https://www.businessnewsdaily.com/9293-remote-worker-career-development.html> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Elsbach, K.D., Cable, D.M., Sherman, J.W. (2010). How Passive 'Face Time' Affects Perceptions of Employees: Evidence of Spontaneous Trait Inference, *Human Relations*, 63(6), 735-760.
- Emek, S. (2016). Workplace Flexibility and Remote Work Best Practices. <https://wahve.com/wp-content/uploads/2020/03/Remote-Work-Best-Practices-Guide-2020.pdf> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Erginoğlu, A. (2020, Ağustos 07). Evden Çalışma: Daha Çok Özgürlük mü, Sürekli Gözetim mi? <https://fikirturu.com/toplum/evden-calisma-daha-cok-ozgurluk-mu-surekli-gozetim-mi/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Erozan Gürsel, E. (2020, Eylül 01). Uzaktan Çalışma Bir Pandemi Trendi Olunca. <https://www.dunya.com/dunyanin-iksi/uzaktan-calisma-bir-pandemi-trendi-olunca-haberi-479977> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Eurofound, International Labour Organization (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- European Commission (2020a). Telework in the EU Before and After The COVID-19: Where We Were, Where We Head to. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- European Commission (2020b, May 20). Communication from the Commission to the European Parliament, The European Council, The Council, The European Central Bank, The European Economic and Social Committee, The Committee of The Regions and The European Investment Bank 2020: European Semester: Country-Specific Recommendations. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0500&from=EN> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Eurostat (2018). Working from Home in The EU. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Farrer, L. (2020, February 12). 5 Proven Benefits Of Remote Work For Companies. <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/02/12/top-5-benefits-of-remote-work-for-companies/#67191f9616c8> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Felstead, A., Henseke, G. (2017). Assessing The Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being and Work-life Balance, *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

- Finnegan, M. (2020, April 13). Remote Working, Now and Forevermore? <https://www.computerworld.com/article/3536083/remote-working-now-and-forevermore.html> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Flashman, J. (2020, July 07). A New Wave of Remote Workers Could Bring Lasting Change to Pricey Rental Markets. <https://www.citymetric.com/business/work-from-home-jobs-coronavirus-rent-prices-5205> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Fluker, D. (2020, May 19). 6 Ways To Grow In Your Career While Working Remotely. <https://www.glassdoor.com/blog/6-ways-to-grow-your-career-while-working-remotely/> [Erişim Tarihi 07.07.2020]
- Forbes Human Resources Council (2020, May 18). 16 Tips For Leaders Managing Their First Remote Team. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/05/18/16-tips-for-leaders-managing-their-first-remote-team/#5e3b50f85a68> [Erişim Tarihi 07.07.2020]
- Frey, C.B. (2020). A New World of Remote Work: Introduction. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions (Ed.) Technology At Work v5.0: A New World of Remote Work içinde (10-18). <https://ir.citi.com/td2TMF%2FvvpzNPqaucEszMhDfq%2Fq%2ByImXWvzH61WVNip7Ecd1v7edrIrz6nCHdxkoR2AmAYyMDa4%3D> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Frey, C.B., Chen, C. (2020, June). Divided World of Remote Work. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions (Ed.) Technology At Work v5.0: A New World of Remote Work içinde (38-46). <https://ir.citi.com/td2TMF%2FvvpzNPqaucEszMhDfq%2Fq%2ByImXWvzH61WVNip7Ecd1v7edrIrz6nCHdxkoR2AmAYyMDa4%3D> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Fried, J., Heinemeier Hansson, D. (2013). Remote: Office Not Required. Apple Books.
- Gallup (2017). State of the American Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Gartner (2020). Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2?source=BLD-200123&utm_medium=social&utm_source=bambu&utm_campaign=SM_GB_YOY_GTR_SOC_BU1_SM-BA-PR [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Gaskell, A. (2020a, March 12). How To Design The Best Workplace (Even When It's At Home). <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/03/12/designing-the-best-workplace-even-when-its-at-home/#3ad5df8750b7> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Gaskell, A. (2020b, July 08). Are We Entering A New World Of Remote Work? <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/07/08/are-we-entering-a-new-world-of-remote-work/#553a9ec55959> [Erişim Tarihi 05.08.2020]

- Giuliano, V.E. (1981). Teleworking: A Prospectus - Part I, *Telephony*, 200 (2), 67, 70-2, 75.
- Global Workplace Analytics (2020). Global Work-from-Home Experience Survey. <https://globalworkplaceanalytics.com/wp-content/uploads/edd/2020/05/Global-Work-from-Home-Experience-Survey-Report-FINAL.pdf> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Global Workplace Analytics, Flexjobs (2017). 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce. https://cdn.thepennyhoarder.com/wp-content/uploads/2017/06/30140000/State_Of_Telecommuting_U.S._Employee_Workforce.pdf [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- GMO Research (2020, June 30). Post COVID-19: Remote Working in APAC. <https://gmo-research.com/news-events/articles/impact-covid-19-remote-working> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Golden, T.D., Gajendran, R.S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69.
- Google Haberler (2021, Mart 01). Koronavirüs (COVID-19). https://news.google.com/covid19/map?hl=tr&mid=%2Fm%2F01znc_&gl=TR&ceid=TR%3Atr [Erişim Tarihi 01.03.2021]
- Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C., Charalampous, M. (2019). Construction and Initial Validation of the E-Work Life Scale to Measure Remote E-Working, *Employee Relations*, 41(1), 16-33.
- Grubb, (2013, February 19). Do As We Say, Not As We Do: Googlers Don't Telecommute. <https://www.smh.com.au/technology/do-as-we-say-not-as-we-do-googlers-dont-telecommute-20130219-2eo8w.html> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Gruman, G. (2020, June 10). How to Set Up a Work-From-Home 'Office' for The Long Term. <https://www.computerworld.com/article/3545478/how-to-set-up-a-work-from-home-office-for-the-long-term.html> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- GSA Enterprise Transformation (2012). Mobile Worker Toolkit: A Notional Guide. https://web.archive.org/web/20120926032329/http://www.gsa.gov/graphics/admin/Mobile-Worker-Toolkit_Detailed_Final.pdf [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Guyann, J. (2020, May 12). How Would You Like to Work from Home 'Forever'? Twitter is Encouraging Employees To Do So. <https://www.usatoday.com/story/tech/2020/05/12/twitter-work-from-home-forever/3118879001/> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Güllbahçe, Ş. (2021, Şubat). 2021 Pandeminin Kaybettiği Umudun Kazandığı Yıl Olsun, *İstanbul Bülteni*, 16-21.
- Hambley, L.A., O'Neill, T.A., Kline, T.B. (2007). Virtual Team Leadership: Perspectives from the field, *International Journal of E-Collaboration*, 3, 40-63.
- Hansen, B. (2015, October 19). How to Create Your Perfect Remote Work Environment (Infographic). <https://www.wrike.com/blog/create-perfect-remote-work-environment-infographic/> [Erişim Tarihi 01.05.2020]

- Hartmans, A. (2017, July 07). Facebook is Building a Village That Will Include Housing, A Grocery Store and A Hotel. <https://www.businessinsider.com/facebook-building-employee-housing-silicon-valley-headquarters-2017-7> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Hayter, S. (2020, May 27). 'Business as Unusual': How COVID-19 Could Change The Future of Work. <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064802> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Healy, R. (2012, November 01). 5 Challenges of Telecommuting and How to Overcome Them. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/2012/11/01/5-challenges-of-telecommuting-and-how-to-overcome-them> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Herbert, T., Lanfranconi, S., Mabbott, J. (2020). Remote Work is Radically Reshaping How We Work. <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/predictions-after-covid-19/remote-work-reshaping-ways-of-working.html> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Hickman, A., Saad, L. (2020, May 22). Reviewing Remote Work in the U.S. Under COVID-19. <https://news.gallup.com/poll/311375/reviewing-remote-work-covid.aspx> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Highfive (2018, April). Leaving the Office Behind: A Guide to Remote Work. <https://highfive.com/wp-content/uploads/2018/04/LeavingtheOfficeBehind.pdf> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Hirsch, A.S. (2019, July 15). Building and Leading High-Performing Remote Teams. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/building-leading-high-performing-remote-teams.aspx> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- HR Pulse, Kariyer.net (2020, Mart 30). Koronavirüs ve İş Hayatı. http://cdn1.kariyer.net/website/mailling/HR_Pulse_Koronavirus_ve_Is_Hayat_i.pdf [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Hutchins, H.M., Wang, J. (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice: *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- Hyde, M. (2020, March 09). Remote Workers and Rest. https://amerisleep.com/blog/remote-workers-and-rest/?sscid=31k4_86bg0 [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Indeed (2018, November 14). Remote Work Can Bring Benefits, but Attitudes Are Divided. <https://www.indeed.com/lead/remote-work-survey> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Ingram, D. (2013, May). Yahoo's Mayer is Right: Work-from-Home Employees Are Less Efficient. <https://www.wired.com/insights/2013/05/yahoos-mayer-is-right-work-from-home-employees-are-less-efficient/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- International Labour Office (2020). Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond: A Practical Guide. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_751232.pdf [Erişim Tarihi 30.09.2020]

- Issa, A. (2020, July 05). Remote Working is not Going Away: Who Wins and Loses When Workers Stay Home? <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2020/jul/06/remote-working-is-not-going-away-who-wins-and-loses-when-workers-stay-home> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Kaneshige, T. (2014, April 10). Silicon Valley's 19 Coolest Places to Work. <https://www.cio.com/article/3398603/silicon-valleys-19-coolest-places-to-work.html> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Kantrowitz, A. (2020, May 12). Twitter Will Allow Employees To Work At Home Forever. https://www.buzzfeednews.com/article/alexkantrowitz/twitter-will-allow-employees-to-work-at-home-forever?_ga=2.225241887.484971726.1598118420-1400685242.1595326609 [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Kaplan, J., Hoffower, H. (2020, May 29). Work From Home is Here to Stay, But It May Put Younger Workers at a Disadvantage. <https://www.businessinsider.com/remote-work-pros-cons-younger-workers-gen-z-millennials-2020-5> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Kasriel, S. (2019, June 19). It's Time to Factor Remote Work into Our Urban Planning. <https://qz.com/work/1641664/remote-workers-are-the-solution-to-urban-crowding/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F., Shroff, A. (2020, June 30). Remote Work Works—Where Do We Go from Here? <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Kavak, T. (2020). 2020'ler Uzaktan Çalışmanın Konuşulduğu Değil, Yaşandığı Yıllar Olacak. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/07/covid-19-gundemi.pdf> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Kelley, E., Kelloway, E.K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., Gatién, B. (2003). Remote Transformational Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171.
- Kelly, J. (2020, May 24). Here Are The Companies Leading The Work-From-Home Revolution. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home-revolution-is-quickly-gaining-momentum/#6d7d80351848> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Kıvanç, A. (2020, Nisan 02). Çalışanlar Virüs Nedeniyle Çalışmaktan Kaçınabilir mi? <https://www.haberturk.com/calisanlar-virus-nedeniyle-calismaktan-kacinabilir-mi-haberler-2632083-ekonomi> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Kier, L., Forbes Communications Council (2020, August 10). Remote Work: The Ultimate Equalizer For Talent Acquisition And Employee Experience. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/08/10/remote-work-the-ultimate-equalizer-for-talent-acquisition-and-employee-experience/#41abe58f7986> [Erişim Tarihi 05.09.2020]

- Kleytman, R. (2020). Getting “Back” to the New Normal / Global Labor and Employment Law Strategic Topics Covid-19: Workplace Challenges Now and Beyond 2020 Edition #2. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tax/tax-pdfs/ey-labor-employment-law-2020-e2-v20.pdf [Erişim Tarihi 19.11.2020]
- Kluch, S. (2020, March 20). Leading Remotely: What Managers Need to Keep Teams Engaged. <https://www.gallup.com/workplace/296528/leading-remotely-managers-need-keep-teams-engaged.aspx> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- KPMG Türkiye (2020, Nisan). Covid-19 ile Çalışma Hayatındaki Yeni Uygulamalar: Anket Raporu. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/04/covid19-calisma-hayatindaki-yeni-uygulamalar.pdf> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Krauth, O. (2018, March 01). 11 Ways to Eliminate Distractions While Working From Home. <https://www.techrepublic.com/article/11-ways-to-eliminate-distractions-while-working-from-home/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Kurumsal Sürdürülebilirlik (2020). Coronavirus, Çalışma Biçimlerini Değiştiriyor. <https://kurumsalsurdurulebilirlik.com/haberler/coronavirus-calisma-bicimlerini-degistiriyor/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Kurzawska, K. (2018, March 13). Top 6 Challenges of a Remote Work And How To Overcome Them. <https://www.timecamp.com/blog/2018/03/top-6-challenges-of-a-remote-work-and-how-to-overcome-them/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Lee, M.S., Lee, J., Park, B.J., Miyazaki, Y. (2015). Interaction with Indoor Plants May Reduce Psychological and Physiological Stress by Suppressing Autonomic Nervous System Activity in Young Adults: A Randomized Crossover Study, *Journal of physiological anthropology*, 34(1), 21.
- Levy, A. (2020, July 13). Tech Companies are Ending Leases and Consolidating Offices as Remote Work is Here to Stay. <https://www.cnbc.com/2020/07/13/tech-companies-curb-real-estate-expenses-end-leases-merge-offices.html> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Li, J., Ghosh, R., Nachmias, S. (2020) A Special Issue on The Impact of The COVID-19 Pandemic on Work, Worker, and Workplace!? Implications for HRD Research and Practices in Time of Crisis, *Human Resource Development International*, 23(4), 329-332.
- Liang, L-H. (2020, March 09). How Covid-19 Led to a Nationwide Work-from-Home Experiment. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200309-coronavirus-covid-19-advice-chinas-work-at-home-experiment> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Lister, K., Harnish, T. (2011, June). The State of Telework in the U.S. How Individuals, Business, and Government Benefit. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Documents/Telework-Trends-US.pdf> [Erişim Tarihi 28.07.2020]

- Lockwood, J. (2015). Virtual Team Management: What is Causing Communication Breakdown?. *Language and Intercultural Communication*, 15(1), 125-140.
- Lufkin, B. (2020, March 13). Coronavirus: How to Work from Home, The Right Way. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200312-coronavirus-covid-19-update-work-from-home-in-a-pandemic> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Lusinski, N. (2019, October 08). 9 Of The Most Challenging Things About Working Remotely, According to People Who Do It. <https://www.businessinsider.com/working-remote-challenges-work-from-home-2019-10> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Lusinski, N. (2020, March 11). More Workplaces are Asking Employees to Go Remote Due to Coronavirus. Here Are 11 Traits You Need To Be An Effective Remote Worker. <https://www.businessinsider.com/traits-remote-worker-work-from-home-2019-9> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Mai, D. (2020, May 19). Remote Work: The Surprising Effects On Our Health. <https://www.digitalnomadsoul.com/remote-work-effects-on-health/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Malhotra, F.H. (2020, March 24). COVID-19's Impact on Remote Working : How Adaptable is Your Firm? <https://www.spacematrix.com/content/covid-19s-impact-remote-working-how-adaptable-your-firm> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Manzo, L.K.C., Minello, A. (2020). Mothers, Childcare Duties, and Remote Working Under COVID-19 Lockdown in Italy: Cultivating Communities of Care, *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 120–123.
- Martin, A. (2020, May 23). Remote Possibilities: Can Every Home in Japan Become an Office? <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/05/23/business/working-from-home/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Martino, J.P. (1979). Telecommunications in The Year 2000, *Futurist*, 13(2), 95-103.
- Mas, A., Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements, *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759.
- McGregor, J. (2020, August 04). Remote Work Really Does Mean Longer Days — and More Meetings. <https://www.washingtonpost.com/business/2020/08/04/remote-work-longer-days/> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Medipol Sağlık Grubu (2020). Pandemi Nedir? Corona Virüsü Neden Pandemi İlan Edildi? <https://www.medipol.com.tr/bilgi-kosesi/bunlari-biliyor-musunuz/pandemi-nedir-corona-virusu-neden-pandemi-ilan-edildi> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Melian, V., Zebib, A. (2020). How Covid-19 Contributes to a Long-Term Boost in Remote Working. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html> [Erişim Tarihi 30.09.2020]

- Memurlar (2012, Ekim 24). 2013'te Esnek Çalışmanın Pilot Uygulaması Olacak <https://www.memurlar.net/haber/299072> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Mercer Türkiye (2020, Nisan). Mercer Peryön Covid-19 Nisan 2020 Anketi. <https://www.mercer.com.tr/content/dam/mercer/attachments/europe/turkey/Mercer-Peryon-Covid19-Nisan2020-Anketi.pdf> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Miller, C.C., Sanam Yar, S. (2019, September 17). Young People Are Going to Save Us All From Office Life. <https://www.nytimes.com/2019/09/17/style/generation-z-millennials-work-life-balance.html> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Miller, L. (2020, November 30). The Covid-19 Vaccines Will Usher The Dawn of The True Hybrid Office. <https://www.wired.co.uk/article/return-to-office-work-vaccine> [Erişim Tarihi 12.12.2020]
- Modi, A. (2019, December 26). The Untold Side Of Remote Working: Isolation And Lack Of Career Progression. <https://www.forbes.com/sites/ankurmodi/2019/12/26/the-untold-side-of-remote-working-isolation-and-lack-of-career-progression/#3e9c267d68c7> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Molla, R. (2020, May 21). Office Work Will Never Be The Same. <https://www.vox.com/recode/2020/5/21/21234242/coronavirus-covid-19-remote-work-from-home-office-reopening> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Montañez, R. (2019, June 05). Burnout Is Sabotaging Employee Retention: Three Things You Must Know To Help. <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2019/06/05/burnout-is-sabotaging-employee-retention-three-things-you-must-know-to-help/#68a7e83b5f0e> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Muradoğlu, C. (2020, Mayıs 12). Şirketler Normalleşme Sürecinde Nasıl Bir Çalışma Modeli Benimseyecek? <https://webrazzi.com/2020/05/12/sirketler-normallesme-surecinde-nasil-bir-calisma-modeli-benimseyecek/> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Nardi, B.A., Whittaker, S. (2002). The Place of Face-to-Face Communication in Distributed Work. P. Hinds & S. Kiesler (Ed.) Distributed Work içinde (83-110). Cambridge, MA: MIT Press.
- Neeley, T. (2020, March 16). 15 Questions About Remote Work, Answered. <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Newport, C. (2020, May 26). Why Remote Work Is So Hard—and How It Can Be Fixed. <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142-1147.
- Noguchi, Y. (2020, March 09). Laundry Between Emails: Working From Home Goes Viral In The Time Of Coronavirus. <https://www.npr.org/2020/03/09/812898220/laundry-between-emails-working-from-home-goes-viral-in-the-time-of-coronavirus> [Erişim Tarihi 28.07.2020]

- Nova, A. (2020, June 03). Working from Home? You Might Be Able to Expense a New Desk. <https://www.cnbc.com/2020/06/03/companies-are-paying-for-their-workers-home-offices.html> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- OECD (2020, July 15). Productivity Gains from Teleworking in The Post COVID-19 Era: How Can Public Policies Make it Happen? https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Ofislerde Kademeli Dönüş Bugün Başlıyor (2020, Haziran 01). <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/1-haziranda-ofislerde-kademeli-donus-basliyor-5847721/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- O'Halloran, J. (2020, April 20). Coronavirus: Young Employees Struggle with Remote Working. <https://www.computerweekly.com/news/252482375/Coronavirus-young-employees-struggle-with-remote-working> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Ortutay, B. (2020, May 22). Working From Home Post-COVID-19? Facebook, Apple, Twitter and Microsoft Embracing Remote Work. <https://www.usatoday.com/story/tech/2020/05/22/coronavirus-remote-work-post-pandemic/5242420002/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- OWLLabs (2019). State of Remote Work Report 2019. <https://www.owllabs.com/hubfs/Owl%20Labs%202019%20State%20of%20Remote%20Work%20Report%20PDF.pdf> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Özcan, C. (2016, Haziran 15). Yeni İstihdam Biçimi Olarak Uzaktan Çalışma. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yeni-istihdam-bicimi-olarak-uzaktan-calisma/28457> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Özveri, M. (2020, Ağustos 19). Uzaktan Çalışma (Evden Çalışma) Yasaldır, 'Ama...' <https://www.evrensel.net/yazi/86975/uzaktan-calisma-evden-calisma-yasaldir-ama> [Erişim Tarihi 19.11.2020]
- Parry, J. (2020, September 02). Remote Working is Here to Stay – But That Doesn't Mean the End of Offices or City Centres. <https://theconversation.com/remote-working-is-here-to-stay-but-that-doesnt-mean-the-end-of-offices-or-city-centres-145414> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Parungao, A. (2020, August 14). The Future of Remote Work after COVID-19: 3 Common Predictions. <https://www.ekoapp.com/blog/the-future-of-remote-work-after-covid-19-3-common-predictions> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Peart, N. (2020, August 14). Should Salaries Increase Because Everyone Is Working From Home? <https://www.forbes.com/sites/nathanpeart/2020/08/14/should-salaries-increase-because-everyone-is-working-from-home/#457c404b4bed> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Pelzman, H. (2020). Back to Normality? Balance between Flexibility and Compliance / Global Labor and Employment Law Strategic Topics Covid-19: Workplace Challenges Now and Beyond 2020 Edition #2. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tax/tax-pdfs/ey-labor-employment-law-2020-e2-v20.pdf [Erişim Tarihi 19.11.2020]

- Petković, M., Orelj, A., Lukić, J. (2014). Managing Employees in a Virtual Enterprise, Paper presented at Sinteza 2014 - Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide, 227-232.
- Pimentel, E. (2020, August 10). COVID-19 Could Have a Lasting, Positive Impact on Workplace Culture. <https://theconversation.com/covid-19-could-have-a-lasting-positive-impact-on-workplace-culture-143297> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Plotz, D., Blodget, H. (2020, May 22). Facebook's Remote-Working Plan is Doomed. <https://www.businessinsider.com/facebook-post-coronavirus-pandemic-remote-working-plan-doomed-2020-5> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Pullein, C. (2020, April 22). Displaying Effective Leadership In A Remote Working Environment. <https://medium.com/carl-pullein/displaying-effective-leadership-in-a-remote-working-environment-cf566c2fd1b0> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- PricewaterhouseCoopers (2013). PwC's NextGen: A Global Generational Study 2013. <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- PricewaterhouseCoopers (2020). Remote Working - Enabling your Global Workforce. <https://www.pwc.co.uk/issues/crisis-and-resilience/covid-19/remote-working--next-steps.html> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Raines-Loring, J. (2020, March). Remote Work: What Not To Do, Talent Acquisition Excellence Essentials. https://www.hr.com/en/magazines/talent_acquisition/march_2020_talent_acquisition/remote-work-what-not-to-do_k7xag72l.html?utm_source=email&utm_campaign=essentials-talentacquisition&utm_content=remotework%3Awhatnottodo-email&uid=-1 [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Raymond, A. (2020, August 30). Is it Time to Kiss the Office Goodbye? The Upsides of Remote Work are Winning the Hearts of Employees - and Their Bosses. <https://www.deseret.com/utah/2020/8/30/21366737/covid-19-remote-work-recruitment-tool-pandemic-work-from-home> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Remote Year (2020). What is Remote Work? <https://www.remoteyear.com/blog/what-is-remote-work> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Resmi Gazete (2020a, Mart 22). Genelge 2020/4. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/03/20200322M1.pdf> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Resmi Gazete (2020b, Ağustos 26). Genelge 2020/11. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/08/20200826-5.pdf> [Erişim Tarihi 23.09.2020]

- Reynolds, B.W. (2018, September 08). FlexJobs 2018 Annual Survey: Workers Believe a Flexible or Remote Job Can Help Save Money, Reduce Stress, and More. https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-2018-annual-survey-workers-believe-flexible-remote-job-can-help-save-money-reduce-stress-more/?utm_source=cj&utm_medium=Skimlinks&utm_campaign=affiliates&cjevent=63dca671e6fc11ea813900830a18050c [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Reynolds, B.W. (2019, August 13). FlexJobs 2019 Annual Survey: Flexible Work Plays Big Role in Job Choices. <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-flexible-work-job-choices/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Sabah (2020, Mayıs 28). Açıklandı! İdari İzinli Kamu Personeli Ne Zaman İşe Başlayacak? Kamuda İdari İzin Ne Zaman Bitecek, Esnek Çalışma Devam Edecek mi? <https://www.sabah.com.tr/yasam/2020/05/28/kamuda-idari-izin-ne-zaman-bitecek-idari-izinli-kamu-personeli-ne-zaman-ise-baslayacak-esnek-calisma-sistemi-devam-edecek-mi> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Sakarya Pehlivan, A. (2020, Temmuz 26). Çalışma Düzeninde Yeni Modeller Aranıyor. <https://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/calisma-duzeninde-yeni-modeller-araniyor.html> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Savina, A. (2020, March). The Ultimate Guide to Remote Work. <https://miro.com/guides/remote-work/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Shiff (1979). Working at Home Can Save Gasoline. <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Sirt, T. (2020, Mart 13). Korona Tehdidi Evden Çalıştırıyor. <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/sirt/2020/03/13/korona-tehdidi-evden-calistiriyor> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Siha, S.M., Monroe, R.W. (2006). Telecommuting's Past and Future: A Literature Review and Research Agenda, *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482.
- Simkins, T. (2020, August 05). 5 Ways to Build Team Culture in a Remote World. <https://www.entrepreneur.com/article/350847> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- SimpleTexting (2020). Remote Work by the Numbers. <https://simpletexting.com/remote-work-statistics/> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Slack (2020, April 21). Report: Remote Work in The Age of Covid-19. https://slack.com/intl/en-tr/blog/collaboration/report-remote-work-during-coronavirus?eu_nc=1 [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Snouwaert, J. (2020, May 05). 54% of Adults Want to Work Remotely Most of The Time After the Pandemic, According to a New Study from IBM. <https://www.businessinsider.com/54-percent-adults-want-mainly-work-remote-after-pandemic-study-2020-5> [Erişim Tarihi 05.08.2020]

- Staples (2011, July 19). There's No Place Like a Home Office: Staples Survey Shows Telecommuters are Happier and Healthier, With 25% Less Stress When Working from Home. <https://news.staples.com/media-information/press-releases/press-release-details/2011/Theres-No-Place-Like-a-Home-Office-Staples-Survey-Shows-Telecommuters-are-Happier-and-Healthier-With-25-Less-Stress-When-Working-from-Home/default.aspx> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Starner, R. (2020, July). Work from Anywhere? <https://siteselection.com/issues/2020/jul/covid-19-special-report-remote-work.cfm#gsc.tab=0> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Stevens, J. (2019, March 13). Why Remote Work Isn't Going Away Anytime Soon. <https://www.fastcompany.com/90318974/the-rise-of-remote-working-will-continue> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Streitfeld, D. (2020, June 29). The Long, Unhappy History of Working From Home. <https://www.nytimes.com/2020/06/29/technology/working-from-home-failure.html> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Sullivan, C. (2003). What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking, *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Sullivan, B. (2020a, March 6). Coronavirus Could be a Tipping Point (Finally) for Telecommuting. <https://www.geekwire.com/2020/coronavirus-tipping-point-finally-telecommuting/> [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- Sullivan, A. (2020b, June 16). Young People Finding Remote Working Much Harder Than Older Employees. <https://ifamagazine.com/article/young-people-finding-remote-working-much-harder-than-older-employees/> [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- Swanner, N. (2019, September 19). Remote Workers Enjoy Higher Salaries. But Why? <https://insights.dice.com/2019/09/19/remote-workers-higher-income/> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Taner, D., Avşar Negiz, N. (2018). Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(32), 557–585.
- Telli, G. (2020, Mart 26). Covid-19 Kapsamında Uzaktan Çalışma ve Telafi Çalışmasının Değerlendirilmesi. <https://aksan.av.tr/tr/blog/detail/1069> [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- Thomas, J. (2020, March 12). 7 Remote Work Myths Debunked. <https://www.cleanpix.com/blog/2020/03/12/7-remote-work-myths-debunked/> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Thompson, C. (2020, June 09). What If Working From Home Goes on ... Forever? <https://www.nytimes.com/interactive/2020/06/09/magazine/remote-work-covid.html> [Erişim Tarihi 29.09.2020]

- Utikad (2020). 4857 Sayılı İş Kanunu: Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma (1). https://www.utikad.org.tr/Images/Duyuru/4857_sayili_is_kanunu_madde14p df69135451.pdf [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- Upwork (2019). Third Annual “Future Workforce Report” Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work. <https://www.upwork.com/press/2019/03/05/third-annual-future-workforce-report/> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Vasel, K. (2020, March 30). It's Not Too Late to Set Up a Decent Home Office. <https://edition.cnn.com/2020/03/30/success/work-from-home-office-set-up/index.html> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Vu, V. (2020, June 11). Home is Where the Work is: COVID-19's Impact on Working Remotely across Occupations. <https://brookfieldinstitute.ca/home-is-where-the-work-is-covid-19s-impact-on-working-remotely-across-occupations-2/> [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- Wachal, M. (2018, July 23). 10 Remote Work Myths Debunked (+ Tips for Working Remotely). <https://blog.softwaremill.com/10-remote-work-myths-debunked-tips-for-working-remotely-413bfc63b0c1> [Erişim Tarihi 01.05.2020]
- Walker, L., Forbes Communications Council (2020, June 18). Tips For Building A Great Remote Company Culture. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/06/18/tips-for-building-a-great-remote-company-culture/#19681bcd1b71> [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425-445.
- Warchol, K. (2020). What is Remote Work? And Is It As Good As It Sounds? An End-All-Be-All Guide. <https://skillcrush.com/blog/what-is-remote-work/> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- Waters-Lynch, J. (2020, April 11). What 50 Years of Remote Work Teaches Us. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200409-how-to-work-remotely-what-the-past-50-years-teaches-us> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Watkins, M.D. (2007, July 20). Remote Leadership: Meeting the Challenge of Working for a Virtual Boss. <https://hbr.org/2007/07/remote-leadership-meeting-the> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Welson-Rossman, T. (2020, April 28). The Implications Of Remote Working As The Workplace Of The Future. <https://www.forbes.com/sites/traceywelsonrossman/2020/04/28/the-implications-of-remote-working-as-the-workplace-of-the-future/#4ffa416f5ed2> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Werber, C. (2020, August 18). Company Culture is Holding Up Surprisingly Well in The Pandemic. <https://qz.com/work/1891656/study-remote-work-is-actually-improving-company-culture/> [Erişim Tarihi 05.09.2020]

- We Work Remotely (2018, June 30). 8 Myths About Remote Work Standing In the Way of Your Dream Job. <https://medium.com/we-work-remotely/8-myths-about-remote-work-standing-in-the-way-of-your-dream-job-aae8a459a938> [Erişim Tarihi 23.09.2020]
- We Work Remotely (2020). Remote Work Trends. <https://weworkremotely.com/remote-work-trends> [Erişim Tarihi 29.09.2020]
- World Health Organization (WHO). (2020). WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020> [Erişim Tarihi 30.09.2020]
- Wilkie, D. (2020, June 23). Will Remote Work Hinder Careers? <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/coronavirus-career-progression.aspx> [Erişim Tarihi 28.07.2020]
- Willis Towers Watson (2020, Haziran 25). Araştırma: COVID-19 İşveren Aksiyon ve Hazırlık Planları 2020. <https://www.willistowerswatson.com/tr-TR/Insights/2020/06/arastirma-covid-19-isveren-aksiyon-ve-hazirlik-planlari-2020> [Erişim Tarihi 05.09.2020]
- Wu, J. (2020, March 09). A Deep Dive Into Remote Work For Our Future Of Work. <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2020/03/09/a-deep-dive-into-remote-work-for-our-future-of-work/#19ea09081843> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Yıldırım, A., Klein, S. (2020, June). A Post-Pandemic Workforce: Tracking Perspectives Amid COVID-19. <https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/07/19234821/A-Post-Pandemic-Workforce-Tracking-Perspectives-Amid-COVID-19-Full-Research-Report.pdf> [Erişim Tarihi 05.08.2020]
- Zaccaro, S.J., Ardison, S.D., Orvis, K.L. (2004). Leadership in Virtual Teams. D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Ed.) Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow içinde (267-292). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zapier (2015). The Ultimate Guide to Remote Work: How to Grow, Manage and Work with Remote Teams. https://www.whitepapers.em360tech.com/wp-content/files_mf/1436521912LeavingtheOfficeBehind.pdf [Erişim Tarihi 01.05.2020]