

Covid – 19 pandemisi ile birlikte uzaktan çalışma modelinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi

Evaluation of the positive and negative consequences of the remote work model with the Covid – 19 pandemic

Öznur BİBER ^{1*}, Seçil GÜRÜN KARATEPE ²

¹ İnsan Kaynakları Yönetimi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

biberoznur@gmail.com

² İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

secilgurun@arel.edu.tr

Geliş Tarihi/Received: 11.11.2022

Bölüm/Section: Sosyal Bilimler/İşletme

Kabul Tarihi/Accepted: 25.12.2022

Derleme/Review

Özet

Pandemi insan hayatının her yönünü önemli şekilde değiştirmiştir. Yerel ve ulusal sınırlama politikaları kapsamında kurumlar, kuruluşlar ve şirketler çalışanlarını güvende tutmak için uzaktan çalışma modeline geçiş yapmışlardır. Uzaktan alışma modeli 2000'lerin başından bu yana popülerlik kazanmıştır. Gerek uzaktan çalışma kavramının var olan sorunları gerekse de pandeminin ortaya çıkması ile zorunlu uzaktan çalışma kavramı beraberinde birtakım sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda pandemide uzaktan çalışma kavramının ve bunun olumlu ve olumsuz etkilerinin ele alınmasının önemli olduğu düşünölmektedir. Değişen koşullar sonucunda pandemide uzaktan çalışmada esnek çalışma saatleri, para ve zaman tasarrufu, virüsten korunma hissi gibi olumlu yanlar olsa da yapılan çalışmalar ani ve zorunlu geçiş nedeniyle çalışanlar ve şirketlerin önemli sorunlar yaşayabildiğini göstermektedir. Bunlar arasında kişisel izolasyon hissi, meslektaş ve yöneticilerle doğrudan bağlantı kuramama, evde çalışmanın daha fazla araç, bilgi, deneyim ve öz disiplin gerektirmesi gibi çok sayıda ekonomik, sosyal ve psikolojik sorun yer almaktadır. Çalışmanın temelinde literatür doğrultusunda uzaktan çalışma kavramının etkileri değerlendirilmiş ve genel etkilerinden bahsedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, pandemi, uzaktan çalışma, tele alışma.

Abstract

The pandemic has dramatically changed every aspect of human life. Within the scope of local and national restraint policies, institutions, organizations and companies have switched to the remote working model to keep their employees safe. The remote working model has gained popularity since the early 2000s. Both the existing problems of the concept of remote work and the emergence of the pandemic, the concept of compulsory remote work has revealed some consequences. In this context, it is considered important to address the concept of remote work and its positive and negative effects in the pandemic. Although there are positive aspects such as flexible working hours, money and time savings, and the feeling of being protected from the virus in the pandemic as a result of the changing conditions, studies show that employees and companies may experience significant problems due to the sudden and forced transition. Among these, there are many economic, social and psychological problems such as the feeling of personal isolation, the inability to connect directly with colleagues and managers, and the need for more tools, knowledge, experience and self-discipline to work at home. Based on the study, the effects of the concept of remote work were evaluated in line with the literature and its general effects were mentioned.

Keywords: Covid-19, pandemic, distance work, teleworking.

* Yazılmışan yazar/Corresponding author: Öznur BİBER

¹ orcid.org/0000-0001-5087-2796; ² orcid.org/0000-0001-5355-6131

DOI: <http://dx.doi.org/10.56723/dyad.1202813>

1. Giriş

Genel olarak küreselleşme ve teknolojiye yaşanan değişimler örgütlerin düzenlerine, yapılarına ve bir bütün olarak çalışma yaşamına etki etmektedir. Çalışma yaşamında günümüzde değişimlerden en fazla etkilenen alanlardan birisi istihdam anlayışlarıdır [1]. Şirketlerin gündemine 20. yüzyıl sonlarında girmiş olan uzaktan çalışma birçok şirket tarafından tercih edilmemiştir [2]. Uzaktan çalışmanın tercih edilmemesini takiben devam eden süreçte şirketler iş hayatını normal çalışma düzenine göre düzenlemişlerdir. Ancak COVID-19'un 2019 yılında ortaya çıkması ve Dünya Sağlık Örgütü'nün COVID – 19'u pandemi olarak ilan etmesinin ardından neredeyse tüm ülkelerde tüm sektörler ani bir değişimle uzaktan çalışmaya geçiş yapmıştır. Bu duruma işyerlerinin karantinaya alınması ya da kısmen kapatılması ve sokağa çıkma yasakları etkili olmuştur [3]. Şirketler ve çalışanlar içinde buldukları durumda uzaktan çalışmayı geçici ve alternatif bir çalışma stratejisi ve korunma yöntemi olarak kullanmışlardır [4]. Tüm bunların sonucunda çalışanlar uzaktan çalışmaya uyum sağlamaya çalışmışlardır. COVID-19 salgını ile işletmeler bir dizi seçenekle karşı karşıya kaldığından, uzaktan, esnek ve sanal çalışmaya olan ilgi yenilenmiştir. İşletmeler işlerini her zamanki gibi devam ettirmek, ancak ciddi hastalık riskiyle, işi kapatmamak için evden çalışmaya geçmeye yönelmiştir. Bu da uzaktan çalışma gibi kavramların önemini artırmıştır. Bu bağlamda pandemide uzaktan çalışma kavramının ve bunun olumlu ve olumsuz etkilerinin ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir [5]. Bu çalışmada pandemide uzaktan çalışma konusunun literatür ışığında genel hatlarıyla ele alınması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal çerçeve

2.1. Pandemi

Tarih boyunca, hastalıkların insan popülasyonuna hızla yayıldığı zamanlar olmuştur. Bazen bu hastalıklar milyonlarca insanı öldürmüştür. Bu yüksek hastalık oluşumuna salgın adı verilmektedir ve bir salgın dünyanın büyük bir kısmına yayıldığında buna pandemi adı verilmektedir. İnsanoğlu tarih boyunca veba (kara ölüm), HIV/AIDS, İspanyol gribi/Influenza, Asya gribi, kolera, tifüs, ebola, çiçek hastalığı gibi birçok pandemi ile karşı karşıya kalmıştır [6]. İnsanlık tarihinde bilinen en yakın pandemi ise COVID-19 pandemisidir.

Çin'de başlayan 2019 koronavirus hastalığı (COVID-19), küresel sağlık için bir tehdit haline gelmiştir. COVID-19 ilk olarak, Kasım 2019'da Wuhan şehrinde etiyolojisi bilinmeyen pnömoni semptomları olan hastalarda tespit edilmiştir. Ocak 2020'de birden fazla ülkede yayıldıktan sonra, Dünya Sağlık Örgütü (WHO), COVID-19 hastalığını 11 Mart 2020'de küresel bir pandemiye yükselen uluslararası bir halk sağlığı acil durumu ilan etmiştir [7].

COVID-19 pandemisi, milyarlarca çocuk ve ergenin hayatında hızlı ve benzeri görülmemiş değişikliklere yol açmıştır. Sayısız ölüm ve dünya çapında yüz binlerce insanın enfekte olmasıyla karşı karşıya kalan çoğu ülke, büyük önleyici tedbirler almıştır [8]. Dünyanın çeşitli ülkeleri, insanların hareketini sınırlamak ve ulusal sınırları hastalığın yayılmasını teşvik eden yabancı ajanlardan korumak için karantinalar başlatmıştır. Bununla birlikte, karantina, pandeminin yayılmasını kısıtlamanın yanı sıra, hareket kısıtlamaları yoluyla insan temasını azaltan önlemler yoluyla insanların yaşam tarzlarını değiştirmek, uzaktan çalışmak ve toplu toplantıları yasaklamak da dahil olmak üzere çeşitli geniş kapsamlı etkilere sahip olmuştur [9].

2.2. Pandemide uzaktan çalışma ve değişen çalışma hayatı

COVID-19 hem küresel bir sağlık krizi hem de uluslararası bir ekonomik tehdit haline gelmiştir. Virüsün yayılmasını engellemek için uygulanan ve zorunlu kılınan birtakım kurallar ve uygulamalar sonucunda işletmelerin ve endüstrilerin dünya çapında kilitlenmesi, dünya çapında hem çalışanlar hem de işverenler için çok çeşitli benzersiz temel zorlukları beraberinde getirmiştir [10]. Organizasyonel olarak, ekonomik kapanmalar ve ilgili hükümet faaliyetlerinin bazı endüstrileri temelden değiştirmesi, diğerlerinde halihazırda devam etmekte olan eğilimleri hızlandırması ve yeni endüstrilerin ortaya çıkması için fırsatlar yaratması söz konusu olmuştur

2020'nin başlarında, tüm dünyayı etkileyen COVID-19'un etkisi, özellikle organizasyon dünyasında insanların, kuruluşların ve endüstrilerin yaşama ve çalışma şeklini yeniden şekillendirecek ekonomik ve sosyal bir şok yaratmıştır. COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak en gözlemlenebilir değişikliklerden birisi uzaktan çalışma olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü tarafından virüsün yayılmasını önlemek için yeni bir iş yeniliği ve aynı zamanda işlerin her zamanki gibi yapılabilmesi için bir çözüm olarak dünya çapında hükümetler ve kuruluşlar tarafından uzaktan çalışma uygulaması önerilmiştir. Uzaktan çalışma mevcut telekomünikasyon ve bilgi iletişim araçları kullanılarak herhangi bir mesafeden işlerin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Zaman, yer, teknik iletişim türü ve bilgi kullanımı ile sınırlı olmayan esnek bir çalışma yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Evden çalışmak kaçınılmaz olmuştur ve pandemi bunu bir zorunluluk haline getirmiştir. Yalnızca kuruluşların çalışma şekli değil, aynı zamanda işçiler ve işverenler arasındaki ilişki de bu geçişten derinden etkilenmiştir [11].

Ofislerde uzun zamanlar geçirilerek işlerin yapıldığı geleneksel çalışma modeli pandemi ile birlikte yerini uzaktan çalışma modeline bırakmıştır. İşler genellikle ofis dışından bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla yürütülmeye başlanmıştır [12]. Ayrıca çalışma hayatında sosyal ağ ilişkileri de temelden değişmiştir. Zihinsel ve fiziksel sağlığa doğrudan bağlantılı olan ve günlük hayattaki ihtiyaçları gidermede hayati rol oynayan sosyal sermaye ciddi oranda sektöre uğramıştır. Sosyal sermaye birçok insanın geçinmesi için oldukça önemlidir. Ancak pandemide insanlar yalnız kalmış, sosyal olarak izole

edilmiş halde çalışmışlardır. Çevrimiçi toplantılar üzerinden yürütülen işler nedeniyle diğer insanlarla fiziksel bir kopukluk yaşanmış ve bu da çalışma hayatını olumsuz etkilemiştir. Çünkü bazı sektörlerde uzaktan çalışmaya geçmek mümkün olmamış; işin doğası gereği uzaktan yürütülemeyeceği için birçok sektör zarara uğramıştır. Yani uzaktan çalışma döneminde bazı şirketler kolaylıkla uzaktan çalışmaya geçip, bunu bir fırsat olarak değerlendirirken, bu dönemde ciddi zararlara uğrayanlar da olmuştur [13].

Pandemide uzaktan çalışma kapsamında çalışma hayatında yaşanan değişiklikler arasında insan kaynağı işlevinin değişmesi de yer almaktadır. Kuruluşların karantina uygulamaları ve seyahat yasaklamaları nedeniyle pandemide iş gücünü yeniden yapılandırmak istemeleri işten çıkışlara da neden olmuştur. İnsan kaynağı işlevi hızla değiştiği için bir takım yıkıcı etkiler görülmüştür. Bazı kuruluşlar zorunlu ücretsiz izinlere, işten çıkarmalara neden olarak faaliyetlerini durdurmak ve askıya almak zorunda kalmışlardır [14].

Öte yandan değişen çalışma hayatı ile birlikte bulut teknoloji hizmetleri tüm dünyada ciddi talep görmeye başlamıştır. Video konferanslar uzaktan çalışmanın temelini oluşturmuş ve yeni iş ağları tasarlanmaya başlanmıştır [15].

2.3. Pandemide uzaktan çalışma ve değişen çalışma hayatı

Pandemi değişen profesyonel ve sosyal davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsanların adapte olduğu bir takım yeni sosyal davranışlar olmuştur. Bunlar arasında kendini izole etme, el temizliğine dikkat etme, yüz maskesi takma ve sosyal mesafe yer almaktadır. Öte yandan kuruluşlar çalışma şartlarının da yeni koşullara uyarlanması için çeşitli organizasyonel değişiklikler yapmışlardır [16].

Uzaktan çalışma elektronik iletişim araçları hizmetlerin sağlanmasına dair düzenlemeler doğrultusunda kullanılarak işyeri dışında düzenli şekilde gerçekleştirilmektedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma enfeksiyon riskini en aza indireceği için önemli bir strateji olarak kabul edilmiştir [17]. Pandemi normal çalışma rutinlerini aniden değiştirirken, aynı zamanda işin çevrimiçi veya sanal ortamlara taşınmasını içeren halihazırda devam etmekte olan eğilimlerin hızlanmasına da neden olmuştur. Uzaktan çalışma uygulaması pandemi öncesinde de yapılmıştır. Ancak bu uygulamalar gönüllü ve işe uygun bir şekilde kurgulanmış stratejiler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Pandemide uzaktan çalışma modeli ise çalışanın tercihi, gönüllülük ve işe uygunluk gözetilmeksizin zorunlu bir şekilde çalışanlara sunulmuştur. Öte yandan ev koşulları ofis koşullarından oldukça farklıdır. Evde çalışmak için yeni gereksinimler vardır ve uygun kaynaklara erişim sağlanmalıdır. Çalışanların verimli olabilmesi için çok işlevli bazı cihazlara, yazılıma ve bilgisayarlara ihtiyacı vardır. Ayrıca çalışanların izole bir ortamda çalışırken yöneticiler ve çalışanlarla ilişkileri şekillendirme, uzaktan iş birliği yapma ve öz disiplin sağlama gibi yeni davranış ve alışkanlıklar geliştirmesi gerekmektedir [16]. Bu da bazı çalışanlar ve kuruluşlar için daha etkin ve verimli çalışmak anlamına gelirken, bazıları için her daim uygun ortam olmaması, işin doğası ve ortak alanları kullanmama gibi sorunlar nedeniyle ciddi problemler oluşturmuştur.

Literatürde pandemi döneminde uzaktan çalışma ile ilgili seçilmiş yönlerle özelleştirilmiş birçok çalışma vardır. Bu çalışmalar uzaktan çalışma gerekliliklerine çalışanların uyum sağlamak zorunda kaldığını; teknolojik araçları ve bilgisayar programlarını evde bağımsız şekilde kullanma becerileri kazanmak zorunda olduklarını göstermektedir. Bu uyum sağlama süreci ortalama koşullar olmadığı için daha hızlı olmak zorunda olmuştur [18]. Ofisten evlere taşınan işler dijital dönüşümü hızlandırmış ve işin ciddi oranda biçimlendirilmesi gerekmiştir. Kurum ve kuruluşların bir kısmı uzaktan çalışma için uygun ekipman sağlamaya çalışmışlar; uygun eğitim ile çalışanlarını uzaktan çalışmaya hazırlamak için adımlar atmışlardır. Ancak bu her kuruluş için mümkün olmamıştır [16].

Yapılan bir çalışmada pandemi öncesinde çalışanların “uzaktan çalışma” modeli ile ilgili deneyiminin çok az olduğu ve bu değişikliğin birçok çalışan için çok önemli bir değişim olduğu gösterilmiştir. Çalışanlar pandemi döneminde uzaktan çalışmanın ev ve mesleki görevleri birleştirme olasılığı, çalışma saatlerini kendi gereksinimlerine göre ayarlama imkânı ve zamandan tasarruf avantajı olsa da uzaktan çalışmanın profesyonel ve bireysel yaşam arasındaki sınırı bulanıklaştırdığını, öz disiplin sorunları yaşadıklarını, meslektaşları ile direkt temas kuramadıklarını, amirlerinden destek göremediklerini ve kontrol eksikliği olduğunu da belirtmişlerdir [19].

Genel bir bakış açısından pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçilmesi özünde pandemi süresince hem bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarının korunması hem de bu sıkıntılı süreçte ekonomik açıdan olumsuz etkileri minimize etme konusunda oldukça önemli olmuştur [20]. Ancak pandemi ilan edildiğinde aniden uzaktan çalışmaya geçiş birçok ülkede zorunlu yapılmıştır. Bu şekilde çalışan güvenliğinin sağlanması istenmiştir. Ancak bu ani değişiklikler bireylerin algılanan üretkenlik, iş performansı ve iş sürekliliği konusundaki tutumlarını ciddi oranda etkilemiştir. Çalışan motivasyonu bu bağlamda en fazla etkilenen olgulardan birisi olmuştur. Çalışanlar hızlandırılmış örgütsel değişim sürecinde fiziksel ve psikolojik etkiler yaşamış ve iş motivasyonları bundan etkilenmiştir. Pandeminin kariyer sonuçları ve kariyer hedefleri üzerinde beklenen etkisini dünyada ilk araştıran çalışma Lippens ve ark. [21] tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar Belçika Flaman’da çalışan bir örnekleme yaptıkları anket sonucunda %21’inin kriz nedeniyle işlerini kaybetmekten korktuğunu; %14’ünün yakın gelecekte işlerini kaybedeceklerinden endişe ettiklerini; %26’sının COVID-19 krizi olmasaydı alacakları promosyonları kaçırmayı beklediklerini belirtmişlerdir. İşlerini kaybetmekten korkanların ise %27,5 oranında iş motivasyonlarının düştüğünü saptamışlardır. Diğer bir çalışmada 414 Taylandlı çalışan üzerinde pandemi sürecinde yapılan çevrimiçi anket sonucunda çalışanların iş motivasyonlarını kurumlarına bağlılıkları

kapsamında uzaktan çalışma sürecinde sürdürebileceklerini ancak iş başarılarının bağlılıklarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz etkilebileceği belirlenmiştir. Ayrıca farklı gelir düzeyine sahip çalışanların iş talepleri, örgütsel normlar, üretkenlik konsantrasyonu, işbirlikçi üretkenlik, normatif bağlılık ve iş motivasyonu açısından önemli ölçüde farklılık gösterdiği; farklı yaşam koşullarına sahip katılımcıların, iletişim becerilerinde, duygusal bağlılıklarında ve iş motivasyonlarında önemli farklılıklar olduğu; kuruluştaki mevcut uzaktan çalışma politikasına sahip katılımcıların olmayanlara kıyasla önemli ölçüde farklı kurumsal normlar ve iş motivasyonu sergiledikleri de belirlenmiştir [22]. Saputra ve ark. [23] uzaktan çalışmanın iş motivasyonunu etkilemesinde örgütsel, grupsal ve bireysel unsurların oldukça önemli olduğunu ve pandemi sürecinde uzaktan çalışmada iş motivasyonunun doğru geliştirilmesi ile başarı elde edilebileceğini belirtmişlerdir. İş motivasyonunun doğru geliştirilmesi kurumun izlediği stratejilerin yanı sıra bazı faktörlere de bağlı olarak değişmektedir. Örneğin Dryselius ve Pettersson [24] ise COVID-19 döneminde zorunlu uzaktan çalışma sürecinde motivasyonu ele aldıkları raporlarında sosyal etkileşim eksikliği, organizasyondaki bilgi şeffaflığı seviyesi, iş-yaşam dengesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında bir sorumluluk değişimi, destek, dijital toplantılar ve öğrenme algıları kapsamında uzaktan çalışma döneminde çalışanların motivasyonlarının düştüğünü belirlemişlerdir. Bu doğrultuda zorunlu uzaktan çalışma döneminde motivasyona yönelik kılavuz yayınlanmasının faydalı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda pandemi döneminde uzaktan çalışmada motivasyonun ne denli önemli olduğu söylenebilir. Ancak çalışmaya motive eden faktörlerin bazı durumlarda kaygıya neden olabileceği unutulmamalıdır. Bilgiye yetersiz erişim, eğitime katılım olanaklarının daha az olması, evde dikkat dağıtıcı faktörler olduğu için üretkenliğin azalması, bireyler arası bağların azalması ve izolasyon hissi bu kaygı verici faktörlerden bazılarıdır [16].

Pandemide uzaktan çalışma kapsamında ele alınması gereken diğer bir konu strestir. Pandemi öncesinde uzaktan çalışma ve stres arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda genellikle uzaktan çalışmanın iş stresini azalttığı gözlemlenmiştir [25]-[27]. Ancak pandemi öncesindeki uzaktan çalışma ile pandemi dönemindeki uzaktan çalışma modelleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Çünkü pandemi döneminde uzaktan çalışma modeline geçişte ne işveren ne de çalışan gönüllüğü esas olmamıştır. Uzaktan gerçekleştirilebilecek tüm görevler, çalışanın sosyal izolasyonla veya işverenin kültürüyle başa çıkma becerisine bakılmaksızın gerçekleştirilme zorunluluğu bulunmaktadır. Bütün işlerin uzaktan yapılması zorunluluğu önemli bir yoğunluğa neden olmaktadır. Öte yandan hane halkının diğer üyelerinin pandemi kaynaklı karantina ve kısıtlamalar sebebiyle evde olması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu farklılıkları göz önünde bulunduran Sandoval-Reyes ve ark. [28], uzaktan çalışma taleplerinin, iş stresi ile pozitif ilişkili olduğunu varsaymışlardır ve bunu test etmek için Latin Amerika bağlamında pandemi döneminde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmalarında pandemi dönemlerinde uzaktan çalışmanın algılanan stresi artırdığını, iş-yaşam dengesini azalttığını belirlemişlerdir.

Stresin psikolojik iyi oluşla yakından ilişkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda pandemide uzaktan çalışmanın stres ve çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisi de değerlendirilmiştir. Prasad ve ark. [29], pandemi döneminde bilgi teknolojisi endüstrisinde uzaktan çalışanların mesleki stres ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik iyi oluşlarının rol belirsizliği, organizasyon iklimi ve iş tatmini gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerini ve bu dönemde çalışanların ciddi oranda stres altında kaldıklarını belirlemişlerdir. Diğer bir çalışmada Juchnowicz ve Kinowska [30] uzaktan çalışmanın çalışanların psikolojik iyi oluşuna etkisini belirlemek için Polonyalı işçiler üzerinde yaptığı bir çalışmada uzaktan çalışmanın iş yeri ilişkileri ve iş yaşam dengesini bozarak çalışanların psikolojik iyi oluşlarına olumsuz etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Çalışmada zorlu salgın durumunun daha uzun çalışma saatlerine, artan strese ve kaygıya neden olduğunu; ancak bu dönemde sosyal desteğin getirdiği empati ve paylaşılan sorumluluğun, çalışanların sosyal mesafenin yarattığı stresin üstesinden gelmesine yardımcı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Pandemi döneminde uzaktan çalışmayla alakalı bireysel ve kurumsal stresörlerin yanı sıra dijital stresörler de devreye girmektedir. Uzaktan çalışmanın dijital stresörleri olarak Oksanen ve ark. [31] mobbing, yıldırma ve tacizi ele almıştır. Çalışmalarında iş daha dijital hale geldikçe işyeri tacizinin de arttığını; krizlerin, savunmasız bireyleri ve grupları riske attığını; COVID-19 krizinin, birçok insanın doğrudan denetim ve rehberlik olmadan uzaktan çalışmaya başladığı anlamına geldiğini ve bunun ciddi olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

Pandemi ile birlikte uzaktan çalışmaya geçmekle çalışanların en çok zorlandıkları alanı iş ve işsizlik arasındaki sınırı korumak oluşturmuştur [32]. Pandemi sırasında çalışanların mecburi olarak evde kalmaları ve evden çalışmaları bu sınırı daha karmaşık hale getirmiştir. İnsanın evinde çalışması her ne kadar güvenli ve çekici görünse de bir insanın evi ve işi arasında ayırım olmaması ve ikisi arasındaki geçiş için herhangi bir yere gidip gelmemesi önemli bir yük oluşturabilmektedir. Ayrıca uzaktan çalışma, çalışma zamanı ve çalışma sonrası zaman arasındaki sınırları da bulanıklaştırmıştır. Uzaktan çalışmada bireyler zamanın farkına varmayıp daha çok çalışabilmektedir [33].

Pandemi öncesinde uzaktan çalışma iş modelleri genellikle daha iyi bir iş-yaşam dengesi üzerine kurulmuştur. Bu da hem işverenler hem de çalışanlar tarafından uzaktan çalışmanın övgüyle karşılanmasına sebep olmuştur. Bir çalışma düzenlemesi olarak uzaktan çalışma çalışanların görev veya görevlerini ofis dışında gerçekleştirmelerine izin vermektedir. Böylece onlara nerede çalışacakları ve iş ile kişisel yaşamı nasıl birleştirecekleri konusunda daha fazla özerklik ve kontrol sağlamaktadır. Bunu yaparken, iş-yaşam dengesinin ve emek katılımının iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır [34]-[36]. Ancak pandemide zorunlu uzaktan çalışma ve daha önce insanların zorunlu olarak evde kalmaları

iş ve kişisel yaşamı birbirinden ayıran çizgileri bulanıklaştırmıştır. Pandemi öncesi araştırmalar genel olarak uzaktan çalışanlarda fazla çalışmanın sık görüldüğünü ve çalışma saatlerinin uzaması ile iş yaşam dengesinin zayıfladığını göstermişlerdir [37]-[39]. Aynı şekilde uzaktan çalışmada deneyimsizliğin iş yaşam dengesini olumsuz etkilediği de belirlenmiştir [40].

Genel olarak uzaktan çalışmada ev ortamının daha esnek olması sebebiyle sorumlulukların daha iyi yönetilmesi ve rol çatışmasından kolay bir şekilde kaçınılabilmesi önemli avantajlar olarak görülebilmektedir [41]. Pandemi döneminde hane halkının tüm üyeleri zorunlu karantina ve kısıtlamalar nedeniyle evde kalmıştır ve her bir hane halkının aile sorumluluğu üstlenme olasılığının artması da iş yaşam arasındaki dengeyi olumsuz etkilemeye başlamıştır. Pandemi döneminde uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesini azalttığını gösteren çalışmalara rastlamak da mümkündür [28]-[42]. Bulínska-Stangrecka ve ark. [42] pandemi döneminde uzaktan çalışmada iş yaşam dengesi üzerine yaptıkları sistematik literatür çalışmalarının sonucunda bu dönemde uzaktan çalışanların iş yaşam dengesinin bozulabildiğini belirlemişlerdir. Bu doğrultuda uzaktan çalışmada etkin olmak ve çalışanların zihinsel sağlıklarını korumak için destekleyici stratejiler hazırlanması gerektiğini; teknolojinin uzaktan çalışmayı desteklemede en önemli unsurlardan biri olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların teknoloji ile uzaktan çalışırken birbirleriyle daha iyi bağlantı kurması ve işin üstler tarafından daha iyi izlenmesi sağlanabilmekte; çalışanların kendi arasında sosyalleşmesi de mümkün olduğu için iş yaşam dengesi kurulabilmektedir.

Yapılan çalışmalar pandemi döneminde uzaktan çalışmanın olumlu ya da olumsuz etkilerinin ortaya çıkmasında çalışanların, şirketlerin ve ülkelerin özelliklerinin de doğrudan etkili olduğu göstermektedir. Şirketler bazında bakıldığında genel olarak büyük kuruluşlarla kalıcı iş sözleşmesi olan, eğitim düzeyi yüksek ve kentli çalışanların uzaktan çalışma modelinde başarılı olmalarının daha olası olduğu belirlenmiştir. Toplumsal gelir dağılımında payı büyük olan bireylerin kolayca uzaktan çalışabileceği, tabanda olanların ise uzaktan çalışmada sorun yaşayacağı düşünülmüştür. Ayrıca internet kullanabilme ve bilgisayardan anlama durumu da uzaktan çalışmanın başarısını doğrudan etkilemektedir [43]. Bu dönemde özellikle e-ticaret yapanlar, tasarımcılar, medya çalışanları, emlakçılar, uzmanlar, eğitimciler, yöneticiler ve beyaz yakalılar kolaylıkla işlerini sürdürmüşlerdir [44]. Çünkü bu gruplar işlerini bilgisayar ile yürütebilmekte ve uzaktan çalışma modelinde başarı sağlayabilmektedir [45]. Öte yandan bütün şirketlerin uzaktan çalışma için net ve açık kuralları bulunmamaktadır. Net ve açık kurallar olmaması uzaktan çalışmada birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Resmi olmayan kurallar çalışan kontrol yöntemi, teknik sorunlarla ilgilenme, çalışma saatleri, bilgi güvenliği, meslektaş ve müşterilerle iletişim ve yazılım kullanımı ile ilgili birçok konuda yeterli olmayabilmektedir [16].

Ülkeler bazında bakıldığında, gelişmişlik düzeyinin pandemide uzaktan çalışma başarısını doğrudan etkilediği görülmektedir. Zira ekonomisi iyi olmayan az gelişmiş ülkelerde işler daha çok fiziki güç üzerine kurulu olmaktadır. Sahada iş görülmesi gerekmekte, iletişim teknolojilerine dair eksiklikler yaşanmakta ve otomasyon sistemleri bulunmamaktadır [46].

Danielak [16] pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın pozitif ve negatif yönlerini araştırmıştır. Çalışmasında pozitif yönler arasında virüse karşı temas eksikliği nedeniyle güven hissi, paradan ve zamandan tasarruf, esnek çalışma süresi imkânı, iş sonuçlarından memnuniyet olduğunu; negatif yönler arasında ise çalışanlarla doğrudan ilişkilerin olmaması ve belgelere sınırlı erişimin olması olduğunu belirlemiştir. Öte yandan pandemi döneminde uzaktan çalışmanın daha önce deneyimi olmayanlar için zor olduğunu, evde yaşayan diğer bireylerin çeşitli sorumlulukları sebebiyle psikolojik huzur ve rahatlık sağlamada sorun yaşandığını, ev içinde izolasyon, bireylerarası ilişkilerin zayıflaması ve daha yüksek elektrik, su ve ısıtma maliyeti gibi dezavantajları olduğunu da saptamıştır.

3. Sonuç ve öneriler

Pandemi, çalışanların ve yöneticilerin mevcut koşullarını değiştirmiştir. İşyerinde doğrudan temaslar sınırlandırılmış ve uzaktan çalışma modeline ani ve zorunlu bir geçiş yapılmıştır. Çalışanlar ve yöneticilere uzaktan çalışmayla alakalı çok sayıda yeni görev verilmiştir. Dolayısıyla bütün çalışma sisteminin kontrol, koordinasyon ve organizasyonu da değişmiştir. Bütün bu değişen koşullar sonucunda pandemide uzaktan çalışmada esnek çalışma saatleri, para ve zaman tasarrufu, virüsten korunma hissi gibi olumlu yanlar olsa da yapılan çalışmalar ani ve zorunlu geçiş nedeniyle çalışanlar ve şirketlerin önemli sorunlar yaşayabildiğini göstermektedir. Bunlar arasında kişisel izolasyon hissi, meslektaş ve yöneticilerle doğrudan bağlantı kuramama, evde çalışmanın daha fazla araç, bilgi, deneyim ve öz disiplin gerektirmesi gibi çok sayıda ekonomik, sosyal ve psikolojik sorun yer almaktadır.

Dolayısıyla bu şekilde çalışan bireyler için zorluklar açıktır. Yapılan çalışmalar işveren ve çalışanlar olarak dünya genelinde pandemide insanların ne denli savunmasız olduğunu ortaya koymaktadır. Çoğu kuruluş sistem değişikliklerine gitmekte, çalışanlarını işten çıkarmakta ya da yeniden eğitmektedir. Bu eylemlerin ekonomik, sosyal-psikolojik ve sağlık maliyetleri çok büyük olacağı ve gelecekte de etkilerini sürdürmeye devam edeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda özellikle yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Pandemi döneminde liderlik rollerini etkin yerine getirebilen yöneticilerin çalışanları olumlu etkilediği aşikardır. Ancak pandemi döneminde çalışanların uzaktan kontrol edilmesi ve motive edilmesi oldukça zor olmuştur. Bu sebeple yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, çalışanlarla ilişkilere odaklanmaları, çalışanları izolasyonun etkilerinden korumak ve etkili şekilde çalıştırmak için motive edip ilham vermeleri gerekmektedir.

Ayrıca uzaktan çalışma modelinin etkili yönetimi için çevrimiçi eğitimler düzenlemek, uzaktan çalışma kılavuzları geliştirmek, bilgi teknolojileri desteği için yeni bilgileri düzenli olarak sunmak, çalışanlardan ne beklendiğini açık ve net şekilde iletmek, iletişimde kalmanın önemini vurgulamak, teknoloji araçlarından faydalanarak sıklıkla çalışanlar ve yöneticileri bir araya getirmek de önemli stratejileri oluşturmaktadır.

4. Yazar katkı beyanı

Makalenin kapsam, içerik düzenlemesi, yazım denetimi ve revizyonu Öznur BİBER tarafından yapılmıştır.

5. Etik kurul onayı ve çıkar çatışması beyanı

Bu çalışma için etik kurul onayına ihtiyaç duyulmamıştır. Ayrıca çalışmanın herhangi kurum ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

6. Kaynaklar

- [1] Meşhur HFA. “Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24, 2010.
- [2] Jeacle I, Parker L. “The ‘problem’ of the office: Scientific management, governmentality and the strategy of efficiency”. *Business History*, 55(7), 1074-1099, 2013.
- [3] Parker LD, Jeacle I. “The construction of the efficient office: Scientific management, accountability, and the neo-liberal state”. *Contemporary Accounting Research*, 36(3), 1883-1926, 2019.
- [4] Kniffin KM, Narayanan J, Anseel F, Antonakis J, Ashford SP, Bakker AB et al. “COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action”. *American Psychologist*, 76(1), 63, 2021.
- [5] Anderson D, Kelliher C. “Enforced remote working and the work-life interface during lockdown”. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 677-683, 2020.
- [6] McMillen CW. *Pandemics: A Very Short Introduction*. New York, Oxford University Press, 2016.
- [7] Hessami K, Romanelli C, Chiurazzi M, Cozzolino M. “COVID-19 pandemic and maternal mental health: a systematic review and meta-analysis”. *The Journal of Maternal-Fetal & Neonatal Medicine*, 35(20), 4014-4021, 2022.
- [8] Ravens-Sieberer U, Kaman A, Erhart M, Devine J, Schlack R, Otto C. “Impact of the COVID-19 pandemic on quality of life and mental health in children and adolescents in Germany”. *European child & adolescent psychiatry*, 31(6), 879-889, 2022.
- [9] Onyeaka H, Anumudu CK, Al-Sharif ZT, Egele-Godswill E, Mbaegbu P. “COVID-19 pandemic: A review of the global lockdown and its far-reaching effects”. *Science progress*, 104(2), 00368504211019854, 2021.
- [10] Sine WD, David RJ. “Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry”. *Research Policy*, 32(2), 185-207, 2003.
- [11] Irawanto DW, Novianti KR, Roz K. “Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia”. *Economies*, 9(3), 96, 2021.
- [12] Yalçın M, Vural ZBA. “Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışma ve kurumsal aidiyet: akademisyenler üzerine bir araştırma”. *Atatürk İletişim Dergisi*, (Özel Sayı), 129-139, 2021.
- [13] Alan H, Köker AR. “Salgın ve uzaktan çalışma düzeninin çalışanların sosyal ağ ilişkilerinin değişimine etkileri: sistematik yazın taraması ve önermeler”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1257-1279, 2021.
- [14] Biron M. “Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach”. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768, 2020.
- [15] Kodama M. Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55, 102172, 2020.
- [16] Danielak W. “Positive and negative effects of remote working during the covid-19 pandemic in small enterprises in Poland”. *European Research Studies Journal*, 24(Special 3), 708-718, 2021.
- [17] Jamal MT, Anwar I, Khan NA, Saleem I. “Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees”. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319, 2021.
- [18] Nagel L. “The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work”. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875, 2020.
- [19] Dolot A. “The influence of COVID-19 pandemic on the remote work-an employee perspective”. *E-mentor*, 35-43, 2020.
- [20] Akbaş Tuna A, Türkmendağ Z. “COVID-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260, 2020.
- [21] Lippens L, Moens E, Sterkens P, Weytjens J, Baert S. “How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers?”. *Plos one*, 16(5), e0246899, 2021.
- [22] Tanpipat W, Lim HW, Deng X. “Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: strategic facility management perspective”. *Sustainability*, 13(3), 1284, 2021.

- [23] Saputra N, Hayat H, Ardyansyah F, Palupiningtyas D, Khusna K, Karneli O. "Work-from-home productivity in Indonesia: first time experience of virtual working during covid-19 time". *Jurnal Masyarakat dan Budaya*, 23(1), 13-26, 2021.
- [24] Dryselius A, Pettersson J. (2021). *Motivation in the Remote Workplace: Understanding the Threats and Opportunities to Motivation During Enforced Remote Work*. Degree Project In Industrial Management, Second Cycle, 30 Credits Stockholm, Sweden 2021.
- [25] Gajendran RS, Harrison DA. "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences". *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524, 2007.
- [26] Hartig T, Kylin C, Johansson G. "The telework tradeoff: stress mitigation vs. constrained restoration". *Applied Psychology*, 56(2), 231-253, 2007.
- [27] Duxbury L, Halinski M. "When more is less: an examination of the relationship between hours in telework and role overload". *Work*, 48(1), 91-103, 2014.
- [28] Sandoval-Reyes J, Idrovo-Carlier S, Duque-Oliva EJ. "Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: a Latin America situation". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069, 2021.
- [29] Prasad KDV, Vaidya RW, Mangipudi MR. "Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: an empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad". *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 11(2), 1-13, 2020.
- [30] Juchnowicz M, Kinowska H. "Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic". *Information*, 12(8), 293, 2021.
- [31] Oksanen A, Oksa R, Savela N, Mantere E, Savolainen I, Kaakinen M. "COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population". *Computers in Human Behavior*, 122, 106853, 2021.
- [32] Ramarajan L, Reid E. "Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work". *Academy of Management Review*, 38(4), 621-644, 2013.
- [33] Vyas L, Butakhieo N. "The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong". *Policy design and practice*, 4(1), 59-76, 2021.
- [34] Golden AG, Kirby EL, Jorgenson J. "Work-life research from both sides now: An integrative perspective for organizational and family communication". *Annals of the International Communication Association*, 30(1), 143-195, 2006.
- [35] Chung H, Van der Horst M. "Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking". *Human relations*, 71(1), 47-72, 2018.
- [36] Ferdous T, Ali M, French E. "Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work-life balance and employee age". *Journal of Management & Organization*, 1-21, 2020.
- [37] Mellner C, Aronsson G, Kecklund G. "Boundary management preferences, boundary control, and work-life balance among full-time employed professionals in knowledge-intensive, flexible work". *Nordic journal of working life studies*, 4(4), 7-23, 2014.
- [38] Felstead A, Henseke G. "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, 2017.
- [39] Bjärntoft S, Hallman DM, Mathiassen SE, Larsson J, Jahncke H. "Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements". *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1418, 2020.
- [40] Rodríguez-Modroño P, López-Igual P. "Job quality and work-life balance of teleworkers". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3239, 2021.
- [41] Beauregard TA, Henry LC. "Making the link between work-life balance practices and organizational performance". *Human resource management review*, 19(1), 9-22, 2009.
- [42] Bulińska-Stangrecka H, Bagieńska A. "The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19". *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1903, 2021.
- [43] Tumin SA. *How Common Is Working From Home?* KRI Discussion paper, 2020.
- [44] Lane IA, Mullen MG, Costa A. "Working from home during the covid-19 pandemic: Tips and strategies to maintain productivity & connectedness". *Psychiatry Information in Brief*, 17(5), 1-4, 2020.
- [45] Gottlieb C, Grobovšek J, Poschke M, Saltiel F. "Working from home in developing countries". *European Economic Review*, 133, 103679, 2021.
- [46] Hatayama M, Viollaz M, Winkler H. "Jobs' Amenability To Working From Home: Evidence From Skills Surveys For 53 Countries". *World Bank Policy Research Working Paper*, 9241, 2020.