

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2021 Cilt/Vol: 23/Num:2 Sayfa/Page: 1-24

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2021

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2021

## İÇİNDEKİLER

Yıl: 2021 / Cilt: 23 Sayı: 2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Arş. Gör. Dr. Büşra HALİS ÖZTÜRK , Türkiye’de Yeni Nesil İş ve İşyerleri: Sanal Çalışma ve Ortak Çalışma (Co-Working)	5
2	Nüket BOZKURT, Prof.Dr.Senay YÜRÜR, Araş.Gör. Filiz ERCAN, Hangi Yöneticiler Daha Adil Algılanıyor?: Yöneticinin Kişiliği Açısından Bir Analiz	29
3	Dr.Öğr.Üyesi Emre KOL, Türkiye’de Sosyal Hizmet Eğitimi Veren Bölümlerin Profili Üzerine Bir Değerlendirme	49
4	Melih TUTAR, Prof.Dr.Tahir BAŞTAYMAZ, Atık Madde Toplayıcılarının Çalışma Koşulları Ve Örgütlenme Deneyimleri: Ankara Örneği	67
5	Celal TOLGAY, Lyons Çalışma Değerleri Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması	87

# TÜRKİYE'DE YENİ NESİL İŞ VE İŞYERLERİ: SANAL ÇALIŞMA VE ORTAK ÇALIŞMA (CO-WORKING)

## NEW GENERATION BUSINESSES AND WORKPLACES IN TURKEY: VIRTUAL WORK AND COLLABORATION

*Arş. Gör. Dr. Büşra HALİS ÖZTÜRK<sup>1</sup>*

### ÖZET

Tüm dünyada yaşanan ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel gelişmeler sonucunda toplumsal yaşam da sürekli bir dönüşüme uğramakta, özellikle bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler/yenilikler kişilerin günlük yaşam biçimlerini, çalışma şekillerini ve şirketlerin örgütlenme yapılarını derinden etkilemektedir. Geleneksel çalışma şekilleriyle yapılan birçok iş, artık otomasyon teknolojileri ile yapılabilir hale gelmiştir. Dolayısıyla özellikle bilişim alanında yaşanan gelişmeler, işin belli bir işyeri sınırı dahilinde ve belli bir zamanda yapılması zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır.

Öte yandan Günümüz endüstri-sonrası toplumlarında gelişen teknolojinin de etkisiyle küresel rekabet ortamında işletmelerin başarıyı yakalayabilmesi için insan unsurunun öne çıktığı, çalışana sorumluluk ve yetkinin verildiği, esnekliğin geliştiği, yeniliklere uyum gösterebilen, duruma göre değişen zamanlarda ve mekanlarda işlerini gerçekleştiren bir çalışan profiline ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Özellikle de dünyada yaşanan Pandemi ile sosyal yaşamda ve iş hayatında yaşanan değişikliklerle hiç kuşkusuz evden çalışma/sanal çalışma/ ortak çalışma alanları gibi kavramlar sıklıkla kullanılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de sanal çalışma şekli, uzun süredir gündemde olup, sınırlı uygulama alanına sahiptir. Ancak Pandemi hiç uygulanamaz denilen şirketlerin bile sanal çalışmayı deneyimlemesini sağlamıştır. Ayrıca Türkiye'de yeni ortaya çıkan ve kısa sürede birçok kişinin dahil olmasıyla dikkat çekilebilecek bir başka kavram da ortak çalışma (co-working) olmuştur.

Bu çalışma kapsamında, sosyal değişme sürecine paralel olarak giderek yaygınlaşan esnek çalışma türlerinden “sanal çalışma” ve “ortak çalışma alanları” teorik açıdan ele alınmakta, Türkiye'nin bu konudaki örnekleri incelenmektedir. Literatürde sınırlı bir inceleme alanına sahip olan konu için internet araştırmalarından yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışmanın Dönüşümü, Sanal Çalışma, Ortak Çalışma Alanları.

<sup>1</sup> Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: [busrahalis@mu.edu.tr](mailto:busrahalis@mu.edu.tr), ORCID NO: 0000 0003 0449 0054

## ABSTRACT

As a result of the economic, political, social and cultural developments experienced all over the world, social life also undergoes a constant transformation, especially the rapid developments/innovations in the field of information and technology deeply affect the daily life styles of people, the way they work and the organizational structures of companies. Many jobs that were done with traditional working methods can now be done with automation technologies. Therefore, especially the developments in the field of informatics have eliminated the necessity of doing the work within a certain workplace limit and at a certain time.

On the other hand, as a result of the development of technology in today's post-industrial societies, the need for an employee profile has arisen in order for businesses to succeed in the global competitive environment, where the human element comes to the fore, responsibility and authority are given to the employee, flexibility is developed, can adapt to innovations, and can perform their work in changing times and places depending on the situation. Especially with the Pandemic in the world and the changes in social and business life, concepts such as working from home/virtual working/co-working spaces have started to be used and applied frequently. Virtual working style in Turkey has been on the agenda for a long time and has limited application area. However, the Pandemic has made it possible for even companies that are said to be inapplicable to experience. Furthermore, another concept that has recently appeared in Turkey and that has the potential to attract attention owing to the involvement of a large number of individuals in a short period of time is co-working.

Within the scope of this study, "virtual work" and "co-working spaces", which are the types of flexible work that are becoming increasingly widespread in parallel with the social change process, are discussed theoretically, and examples of Turkey on this subject are examined. In addition, internet research was used for the subject, which has a limited field of study in the literature.

**Keywords:** Transformation of Work, Virtual Work, Co-Working Spaces.

## GİRİŞ

Yaratıcılık ve yeniliğe ağırlık veren bilgi ekonomisine geçiş, bireysel ve örgütsel düzeyde büyük değişimleri tetiklemiştir. Bireysel düzeyde, iş çok katmanlı hale gelmiştir. Resmi taahhütler ve özel hayat arasında iş-yaşam dengesi sağlama hedefini sürdüren serbest meslek sahibi bireyler, çalışma biçimleriyle ilgili seçenekler aramaktadır. Çeşitli sosyal ağlar oluşturmanın değerini ve iş birliğinden kaynaklanan gücün farkına varan yaratıcı meslek sahipleri, ortak kullanılan iş yerleri aracılığıyla esnek şekillerde çalışmayı istemektedirler. Bu bağlamda örgütsel düzeyde bireylerin, küçük firmaların ve dev şirketlerin kapalı ağlarından ziyade açık ağlarda, rekabet yerine iş birliğini tercih ederek bilgi ekonomisinin yeni gerçekliğine yanıt veren yeni örgütsel biçimlerin yükselişine tanık olunmaktadır.

Günümüzde teknolojinin büyük bir hızla ilerlemesi, insanların fiziki olarak işyerine gitmeden istedikleri yerden ve istedikleri zaman çalışabilmesini olanaklı hale getirmektedir. Sanal çalışma ise bunun sağlanabildiği en popüler yeni çalışma şekillerinden biridir. Özellikle hayatımıza Koronavirüs ile giren Pandemi süreci, birçok örgütün uzaktan veya evden çalışmasına imkân sağlamıştır. Çalışanların da yapması gereken işleri evlerinden, istediği başka bir yerden yapabildiklerine tanık olunmuş, proje bazlı çalışan kişiler başta olmak üzere profesyonel meslek grupları bu çalışma şekline hızlı bir geçiş yapmıştır. Nitekim işlerin kişilere en uygun yerlerde tasarlanması, dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak olunması ve işlerin zamanında bitirilebilmesi örgütlere ve çalışanlara pek çok konuda fayda sağlamıştır. Bu süreçte örgütlerin de sıkı bir rekabet baskısı altında kaldığı, bu nedenle yatay yapılanmalara, küçülmelere doğru gittiği görülmektedir. Bilgi ve enformasyon alanındaki gelişmeler, örgütlerin yapılarını, kültürlerini de etkilemekte bu da sanal çalışma, sanal örgüt gibi farklı alanlara geçişini gerekli kılmaktadır.

Öte yandan esnek çalışma modelinin popülerliğinin artması ile 'ofis' kavramı yeniden tanımlanmış, Pandeminin etkisiyle firmalar uzaktan ve hibrit çalışma modellerine hızlı bir şekilde geçiş yapmışlardır ve rekabette fark yaratabilmek için özellikle 'co-working' denilen ortak çalışma alanlarına talep artmıştır. Uzmanlara göre, dünya genelinde co-working sektörü son bir yılda yüzde 40 oranında büyümüştür. Bu ortak çalışma alanları geleneksel çalışmanın dezavantajları ile uzaktan çalışmanın dezavantajlarını en aza indirecek ara bir yaklaşım oluşturmuştur. Uzaktan çalışmanın en büyük zorluğu olarak görülen yalnızlık duygusu, sosyal izolasyon en aza indirilirken, yüksek donanımlı ortak ofislerde çalışanlar dünyadaki diğer meslektaşları ile etkili bir şekilde iletişimi yakalamaktadır.

Sanal çalışma ve ortak çalışma alanlarını ilk başlarda freelance çalışanlar ve startup şirketler tercih ederken, kurumsal firmaların da iş planlarında yer almaya başladığı, gelecekte de önemini daha da artıracığı görülmektedir. Bu çalışmada da kavramsal açıdan sanal çalışma ve co-working açıklanarak, arka planındaki gelişmeler ele alınmış, Türkiye'den örnekler verilmiştir.

## 1. Çalışmanın Dönüşümüne Genel Bir Bakış

1970'li yıllar itibariyle petrol krizinin yaşanmasından sonra, üretim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, küreselleşme ve enformasyon teknolojileri ile bilginin stratejik bir öneme sahip olması, bilgiye kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlamıştır. Bununla birlikte toplumlar gerek ekonomik gerek siyasi ya da kültürel anlamda köklü değişimler geçirmiş bu da endüstri toplumuna ait değer ve yapılarından çok daha farklı, yeni bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Yeni ortaya çıkan bu toplum çeşitli kuramcılar tarafından farklı kavramlandırılmalarla adlandırılmıştır. Bunlardan bazıları; "ağ toplumu, enformasyon toplumu, endüstri sonrası toplum" dur. Yine bu döneme bakıldığında literatürde, düşünürlerin değerlendirmeye eğilimlerinin iki farklı bakış açısını yansıttığı görülmektedir. Bunlardan ilki, Endüstri sonrası-Post Fordist dönemin diğer dönemlere göre çalışanın daha esnek, özgür, uzmanlaşma oranının yüksek olduğu, çalışanların özerkliklerini ve hareketliliklerini arttırmakta olduğu görüşü iken, diğeri ise bu sistemlerin eskiye göre daha istikrarsız ve örgütsüz bir emek piyasası yarattığını ileri sürmektedir. Bu özgür görünümün altında teknoloji yoluyla gözetim-denetim ve baskı gibi çeşitli tahakküm mekanizmalarına bağımlı olunan bir dönem ifade edilmektedir (Zencirkıran, 2005: 20).

Genel anlamda günümüz endüstri sonrası toplumlardan söz edilecek olunursa; entelektüel kaynakların fiziksel kaynaklardan, uygulamalı araştırmaların temel teorik araştırmalardan, işyerinde öğrenmenin tecrübeden daha önemli hale geldiği, değişimin ise bilimin mevcut temellerini kısa süre içinde geçersiz hale getirebilecek kadar hızlı bir şekilde geliştiği ekonomiler olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu bakımdan da endüstri sonrası ekonomilerin geleneksel düzende ki ekonomilerden farklılıkları şu şekilde özetlenebilmektedir (Kurtulmuş, 2001: 104):

- Ekonomide hizmetler sektörünün sanayi sektörünün önüne geçmesi,
- İstihdam piyasalarında üstün vasıflı işgücünün önemli hale gelmesi,
- Bireysel motivasyon kuramlarında ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel bireysel ihtiyaçların tatmininden karmaşık ihtiyaçların tatminine yönelmiş olması,
- Üretim teknolojisinde, "ürün esaslı" kaynakların kıtlığı prensibinin zorunlu kıldığı stratejiler yerine, küresel pazarlarda rekabeti öne çıkaran üretimde çeşitlilik, çokluk ve esnekliği öngören "pazar esaslı" üretim stratejilerinin benimsenmesi olarak özetlenebilir.

Dolayısıyla tüm bunların temelinde teknolojik gelişmeler ve bilişim sektörü arasındaki ilişki yer almakta ve bunlardan doğan üretim, satış, pazarlama, yönetim sistemleri gibi yenilikleri barındıran yeni ekonomik sistem ve topluma yansımaları gündeme gelmektedir.

Endüstri sonrası dönemde çalışma ilişkilerinde özellikle de emek piyasasında meydana gelen en önemli yenilik "esneklik" kavramının ortaya çıkması ve çalışma-emek ilişkilerinin biçimlendirilmesinde ağırlıklı olarak uygulanmaya başlanması olmuştur. Artık Fordist sistemde olan aynı modelin, aynı standartta, uzun bir süre kitlesel olarak üretilmesi ve buna kitlesel bir talep oluşturulması anlayışı iş sürecine hâkim değildir. Bunun yerine, üründe sürekli yenilik yaparak çok sık model değişikliğine gitme, yeniliği ve kaliteyi baz alarak rekabet edebilme düşüncesi üretimi şekillendirmektedir (Göker, 1991: 572). Özellikle müşteri talepli bir üretim sistemi işyeri ve çalışanın esnekleşmesini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla verimlilik, kalite, müşteri tatmini ve esnekleşme değişimin anahtar kelimeleri olmaktadır.



Emek yoğun makineleşme dönemi geride bırakılarak, sermaye yoğun makineleşme dönemine geçilmiştir. Bilgisayar, mikro elektronik ve telekomünikasyon teknolojileri olarak ifade edilen bilgi teknolojileri hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşarak, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmelerde maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına neden olan ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Tokol, 2008: 84).

Enformasyon sistemlerinin gelişmesiyle birlikte ekonomi alanında “e-ticaret” sistemi yaygınlaşmakta ve hizmet sektöründeki istihdam artmaktadır. İletişim ve ulaştırma maliyetlerindeki değişim karar verme ve çalışma sürecinin zaman boyutunu değiştirmiş ve bu sürecin artan ölçüde genişleyen ve çeşitlenen bir mekâna yayılmasını sağlamıştır. Oluşan yeni düzende işletmeler, ayakta kalabilmek için yeni iş ve yönetim modellerini uygulamak zorunda kalmıştır. İşyerlerinde bir taraftan kendi kendini idare felsefi yerleşirken, çalışanlara daha fazla inisiyatif tanıyan, aşağıdan yukarıya sorumluluğu artıran yönetime katılma mekanizmaları gelişmektedir (Büyüksulu, 2004: 26). Özellikle disipline dayalı, otoriter yönetim felsefesinin esnekleştiği söylenebilmektedir. Hiyerarşiye dayalı örgüt yapısından, ekip çalışmasına doğru bir geçiş söz konusu olmuştur. Yeni işletme anlayışında çalışanlar takım olarak çalışmakta ve takımdaki kişiler iş birliği içerisinde olmak zorundadırlar dolayısıyla iş süreci aşamasında oluşabilecek bir sorundan ya da kazanılan başarıdan takım bir bütün olarak sorumlu olmaktadır. Bu bağlamda takımdaki kişiler birbirleri ile iyi iletişim halinde olmak, paylaşmak ve en önemlisi de birbirlerine güvenmek durumundadırlar (Keser, 2004: 5-6).

Enformasyon teknolojisinin gelişimiyle birlikte istihdam yapısı değişmiş, imalat sektöründen hizmetler sektörüne kayma, kol gücü ile çalışan işgücünden zihin gücü ile çalışan ve beyaz yakalı olarak adlandırılan işgücüne doğru bir geçiş söz konusu olmuş, “bilgi işçileri” kavramı ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2006: 187). Günümüzde bilgiyi kendi işinde etkin olarak kullanan bilginin aktarılmasına ve alınıp satılmasına herhangi bir şekilde katkıda bulunan ya da herhangi bir planlama, programlama tasarımı, analiz, araştırma, organizasyon, dağıtım, pazarlama, depolama, gibi görevlerden birisini yerine getiren bir kişi, bilgi işçisi olarak adlandırılmaktadır. Sayıları her geçen gün artan bilgi işçilerinin daha üretken ve bağımsız oldukları söylenebilmektedir. Önemli bir kısmı son derece vasıflı ve uzmanlaşmıştır. Nitekim meslekte başarı; kariyere dayalı, öğrenilmiş bir mesleğin sürdürülmesi yerine, meslek sahibinin mesleki bilgisini sürekli yenilemesi uzmanlık, değişen teknolojiye uyum sağlama ve amaçlarını başarma yeteneğine bağlı olmaktadır (Erkan, 1998: 168). Artık çalışanlarda temel bazı yetenek ve beceriler dışında, birçok konuda sahip olunması gereken yeterlikler önemli olmaktadır. Yeni çalışan profili sorumluluk bilincine sahip, takım çalışmasına uyum gösterebilen, iletişim becerileri kuvvetli, analitik düşünebilen ve karar alma yetkinlikleri olan bireyleri ifade etmektedir (Çolak ve Gençler, 2002: 657).

Öte yandan, yeni teknolojiler ve uluslararası rekabet ile gündeme gelen endüstride yeniden yapılanma sürecinde klasik istihdam biçimi yetersiz kalmış işletmeler işgücünü organize etme ve çalışma süresini dağıtmada yeni yöntemler bulmayı ve iş süresini bölümlendirmeyi ya da âdem-i merkezi bir yapıya kavuşturmayı zorunluluk olarak görmüşlerdir (Yıldız, 2007: 104). Belirsiz süreli iş sözleşmesine bağlı, günün belli bir saatinde, yasalarla sınırlandırılmış iş süreleri içinde, işverene ait işyerine gelip çalışan işçi yerine, çalışma zamanını ve sınırlarını kendisinin belirlediği, evinde ya da istediği bir yerde, haftanın belirli günleri, yarım gün ya da çağrı üzerine çalışan işçi ortaya çıkmıştır. Böylece klasik denilen iş ilişkileri yanında uygulanmaya başlanan yeni iş ilişkisi türlerinin ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Noyan, 2007: 109; Çelik, 2007: 29).

Yeni çalışma şekillerinin istihdam içinde önemli bir yer tutmaya başlamasında; standart çalışmaya alternatif oluşturması, esnekliğin sağlanmasında önemli rol oynaması gelmektedir. Ayrıca yeni çalışma şekillerinin; işyerine iyi bir alternatif sunduğu ileri sürülmektedir. Bu tarz çalışmanın, gereksiz iş stresini

azalttığını, para ve zamandan tasarruf edilerek çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamalarına olanak tanıdığı ifade edilmektedir. Böylece kişilerin daha mutlu ve üretken olabilecekleri ileri sürülmektedir (Fitzpatrick ve Fishman, 2008). Bunun yanında yeni çalışma biçimlerinin en çok tartışılan iki sakıncası söz konusu olmaktadır. Bunlardan; mevzuatta, çalışanların haklarını koruyacak yeterli düzenlemelerin olmaması ile iş güvencesi sorunudur (Özgüler, 2012: 314-315; Çakır, 2005: 107).

Son dönemlerde hiç kuşkusuz yeni çalışma şekillerinden en çok gündemde olan evden çalışma ya da uzaktan çalışma olmaktadır. Uzaktan çalışma kavramı aslında uzun süredir gündemde olan bir konu olmakla beraber, tüm dünyada yaşanan Pandemi ile hiç uygulamaz denen şirketlerin bile deneyimlemesini sağlamıştır. Covid-19 Pandemisi işlerin doğasını değiştirmiştir. Uzaktan çalışmanın tecrübe edilmesiyle çalışmanın en başta ortamı, kuralı, teknolojisi ve yani kültürü değişmek durumunda kalmıştır. Diğer yandan evde çalışmanın artması ve şekil değiştirmesi kadar ofislerin geleceğini etkileyen kritik eşikler de olmuştur. Dijital dünyanın yeni gerçekleri ile tanışma ve ideallerine erişme konusuna hızlı bir şekilde geçilmiştir. Proje bazlı çalışan ekiplerin açık ofis alanlarının, şirketlerde artmaya başlaması bu reçetelerin birkaç sonucundan biri olmaktadır.

Bundan sonraki yakın gelecekte dünyada Covid 19'un etkilerinin ortadan kaldırılması, yeni düzene geçme ve sürdürme koşulları ele alınmaktadır. Bazı işletmeler hiçbir şekilde ofise dönmeme kararı alırken, bazıları uzaktan, hibrit ya da ortak çalışma alanlarını kullanarak işlerini devam ettirme konusunda kararlar almaktadır. Dolayısıyla iş ile ilgili alışılan her türlü şeyin değişimine tanık olunmaktadır. Türkiye'de ise salgın öncesinde birkaç iş alanı dışında tamamıyla evden çalışma uzaktan çalışma mümkün değilken, şimdilerde ve bundan sonraki dönemlerde her iki kişiden birinin evden çalışmaya müsait olduğu görüşü yaygınlaşmaktadır.

## 2. Sanal Çalışma ve Özellikleri

Remote work kültürü de denilen uzaktan/sanal çalışma, maliyetlerin azaltılması amacıyla 2000'lerin başında dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha sonra işletmeler, çalışanlarının işe gelmeden evlerinden işleri yürüttükleri ve verimli olduklarının farkına varıp, çalışanlar da yaptıkları iş için herhangi bir işletmeye bağlı olmadıklarını ve birçok firmanın ihtiyacının olabileceği ve iş-yaşam dengesini sağlamak amacıyla bağımsız çalışma modeline geçmek istemişlerdir. Son zamanlarda ise, serbest çalışanlarla işverenleri bir araya getiren iş platformlarının yaygınlaşması bu modeli desteklemiştir (Sanaluzman, 2019).

Günümüzde giderek yaygınlaşan sanal çalışmanın en önemli faktörünü kuşkusuz teknoloji oluşturmaktadır. Teknoloji sayesinde insanların istedikleri yerden, işe gitmeden çalışabilmesi mümkün hale gelebilmektedir. Özellikle de hayatımıza giren Pandemi süreci ile birçok firma için kurtarıcı bir rol olmuştur. Öte yandan profesyonel kişiler, proje bazlı çalışanlar dikkat dağıtıcı etkenler olmadan işlerini istedikleri yerden yapabiliyor bu da başta insanlara, şirketlere birçok açıdan fayda sağlamaktadır.

Sanal çalışmada, bilgisayarlarda yer alan farklı programlar aracılığıyla dokümanlar karşı tarafa online olarak ulaştırılır, sesli ve görüntülü görüşme imkânı da sunarak çalışma yapılması sağlanır. Bütün bunlar sayesinde uzaktan çalışma sistemi başarılı bir şekilde işler. Çok sayıda iş sahası için bu çalışma modeli mümkün olabilmektedir. Her işletme belirli alanlarda özellikle fiziksel iş gücünün çok sık gerekmediği alanlarda çalışanları için bu sistemi sunabilir hale gelmiştir (Ortakakıblog, e.t.2022)

İşletmelerin sanal çalışmaya uyum sağlayabilmesi için bazı şeylere önem vermesi gerekmektedir. Hangi departmanların uygun olduğu, buna uygun sistemlerin yöntemlerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca sanal çalışanların motivasyonlarının düşmemesi ve iş ortamından kopmaması için gerekli düzenlemeleri

yapmak zorundadırlar. Sanal ortamda toplantı ve konferansların yapılması, müşteriler/tüketiciler ile dijital ortamda irtibata geçme gibi dijitalleşme için gerekli planlamanın yapılması, hukuki yönetmelige uygun sistemin oluşturulması gerekir. Nitekim işletmelerin günümüzde bu tür yenilikçi çalışma şekillerine geçiş yapmaları gerek rekabet gerekse maliyet açısından avantajlı olmaktadır. Çalışanlar açısından da sanal çalışma her ne kadar bağımsız olsa da belirli bir disiplin ve denetim çerçevesinde gerçekleştirilmek durumundadır. Aksi halde şirketler arasında gerekli koordinasyon sağlanamaz ve beklenen verim alınmaz (Ortakakıldanışmanlık, e.t.2022)

Diğer taraftan, Sanal çalışma her çalışan ya da her işveren için uygun bir yöntem olmasa da raporlara göre, on yıl içinde evden çalışan insanların sayısı yüzde 115 artmıştır. Bu modelin artılarını ve eksilerini araştıran Matthew Jenkin’in görüşüne göre sanal çalışanlar: (Regus.com, e.t.2022)

“İstediklerini giyiyor, kendi saatlerini seçiyor ve bir daha asla işe gidip gelmek zorunda kalmıyorlar: Evden çalışanların hayatı, ofis çalışanları için adeta bir gıpta konusu. Takım elbiseyi ve çalışma masasını bir kenara atıp pijama ve kanepeyi tercih etmek kulağa daha rahat gelebilir. Peki bu gerçekten üretkenliği artırıyor mu?” sorusu sıklıkla akla gelmektedir.

ABD’de ve Birleşik Krallık’ta evden çalışanlar rekor düzeydedir. Uzmanların görüşü ise bu sayının artmaya devam edeceği yönündedir. Boston merkezli danışmanlık şirketi Strategy Analytics’in araştırmasına göre, “dünya çapındaki uzaktan çalışan iş gücü 2016 yılında tüm çalışanların yaklaşık yüzde 38,8’ini oluştururken, 2022’de bu oran yüzde 42,5’e yükselebilir. Bir başka araştırma ise çalışanların üçte birinin 10 yıl içinde, evden çalışıyor olacağını göstermektedir. 2017’de ABD kariyer sitesi FlexJobs tarafından yapılan bir ankette uzaktan çalışmanın büyük avantaj sağladığı ve çalışanların yüzde 81’inin en çok istediği esnek çalışma türü olarak seçtiği görülmektedir. Giderek daha fazla şirket, çalışanlarına evden veya uzaktan çalışma imkânı sunarak artan talebe karşılık vermektedir. 2017 yılında Amazon yıl sonuna kadar, uzaktan çalışacak 5.000 kişiyi işe alacağını açıklamış, Apple ise kısa süre önce evden çalışma pozisyonları için bir iş ilanı yayımlamıştır” (Regus.com, e.t 2022)

Sanal çalışmaya kavramsal açıdan bakılacak olunursa; sanal (virtual) kavramı, “varmış gibi görülen fiilen mevcut olmayan ancak hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik ise (virtual reality) bu fiilen olmayan olayın sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, geçmiş gibi görünmesi olarak ifade edilmektedir. Sanal gerçeklikte olayların fiziksel varlık, zaman ve coğrafi olarak yer ile bağları kopar fakat bu faktörler sanki varmış gibi hissedilir. Sanal gerçekliğe örnek olarak, tele-konferansla toplantı yapmak, evde oturarak marketlerden alışveriş yapmak” verilebilir (Akkirman, 2004: 7-8).

Geçtiğimiz on yıl süresince iş organizasyonu üzerine yapılan tartışmalar ve teknolojinin sık kullanımını sanal çalışma kavramını gündeme getirmiştir. Uzmanlar ve akademisyenler, sanal çalışan sayısını belirlemek için birçok araştırma gerçekleştirmiş ancak sanal çalışmaya yönelik çeşitli tanımlamaların varlığı, bu istatistiklerin ortaya konulmasını zorlaştırmıştır. Sanal çalışmaya ilişkin “virtual work” “telework” veya “teleworking”, “telecommuting”, “remote work”, “distance work”, “flexible work” ve “e-work”, “freelance” gibi pek çok kavram kullanılmaktadır. Bu kavramların ortak noktası, çalışanların geleneksel işyerinden uzak bir noktadan iş ile ilgili aktivitelerini gerçekleştirmesidir.

Sanal çalışmanın, evden çalışma (homeworking) anlamına geldiği de düşünülmektedir. Sanal çalışmayı evden çalışmadan ayıran en temel unsur, teknolojinin yoğun olarak kullanılması ve evden çalışma kapsamına pek çok iş sahasının girmesidir. Tarım sektörüyle uğraşanlardan evden pazarlama yapanlara, evde ders verme gibi çalışma alanlarından teknolojiyi yoğun şekilde kullanmayanlara kadar olan işler sanal çalışma olarak kabul edilmemektedir (Özdil vd. 2008: 34). Sanal çalışma, geniş bir iş etkinliği dizisini kapsarken, önemli olan kişinin çalışma zamanını bir işverenden veya işyerinden uzakta geçirmesidir. Belirli bir yere, zamana bağımlı olmadan örgütlerin teknolojik imkanlarına göre işyeri dışında

yapılan farklı çalışma etkinlikleridir. Başka bir ifadeyle, "çalışanların ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayan bir iş tercihinin ortaya koyan, geleneksel ve merkezi işyerinin, coğrafi ve örgütsel engellerini kaldırmak için, bilgi ve iletişim teknolojisinin esnek işyeri ile birleştirilmesidir" (Naktiyok, 2001: 50).

Sanal çalışmada işler (virtual work) çoğu kez sanal takımlarla yürütülmekte ve takıma katılım değişkenlik göstermektedir. Sanal takımlar, hem örgütlerin teknolojiyi kullanarak verimliliklerini arttırdıkları bir yöntem, hem de gelecekte kendilerine başarı sağlayacaklarına inandıkları stratejik araçlardan biridir. Rekabet ortamında üstünlük sağlamak isteyen birçok örgüt, sanal çalışana bilgi teknolojilerini kullanma konusunda yetenekli, değişen çevresel şartlara kolay uyum sağlayabilen, esnek, çok yönlü iletişim yeteneğine sahip, yüksek vasıflı oldukları için tercih etmektedirler (Ölçer, 2004: 54). Genel anlamda sanal takımlar, farklı zaman ve mekân dilimlerinde olan insanların e-posta, telefon, video konferans gibi iletişim araçlarını kullanarak, ortak hedefler doğrultusunda fiziken bir araya gelmeden, farklı mekân ve zamanlarda çalışabilmelerine olanak vermektedir.

Öte yandan örgütler, sürekli değişen piyasa koşulları, giderek karmaşık hale gelen tüketici talepleri ve teknoloji karşısında yoğun bir rekabet baskısına maruz kalmaktadır. Ayrıca ulaşım ve iletişimdeki yenilikler, maliyetleri büyük oranda azaltarak, coğrafi konumun ekonomi ve sosyal ilişkilerdeki rolünü önemsiz hale getirmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 164). Dolayısıyla sanal çalışmanın işletmelerde yaygınlaşmasında; işletmelerdeki birleşme ve ortaklıklar, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, teknoloji, teknik uzmanlığın önem kazanması gibi faktörler rol oynamaktadır. Günümüzde dünyada bir projeyi tamamen kendi başına gerçekleştiren işletmelere az rastlanmaktadır. İşletmelerin yoğun bir şekilde küçülme eğilimine girmeleri, yöneticileri önemli oranda danışmanlara ve projelerin gerçekleştirilmesi için gerekli teknik bilgiye sahip geçici personel bulunması yoluna itmiştir. Dünyanın herhangi bir yerindeki bir işletme ile yapılan bir ortaklık ya da birleşme, farklı coğrafyalarda yaşayan bireylerin bir arada çalışmasını gündeme getirmiştir. İletişim teknolojisinin gelişmesi ve bunun sonucu olarak teknolojiyi kullanmanın maliyetleri düşürmesi de işletmeleri sanal projelere yönlendiren unsurlardan birisi olmuştur (Mirap, 2004: 16).

Örgüt yapıları açısından bakıldığında, üretim ve yönetimde esneklik ile kurum kültürü oluşturularak, yönetimle çalışanlar arasında iş birliğine yönelik yeni arayışlar gündeme gelmiştir. Dikey örgütsel şemalar yerine yatay yapılanmaların, bürokratik yönetim anlayışları yerine katılımcı yönetim anlayışlarının gelişmekte olduğu görülmektedir. Bilgisayar ve telekomünikasyondaki hızlı gelişmeler, üretim için her türlü bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekân kullanımında da sağladığı büyük avantajlarla üretimde etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır (Kurtulmuş, 1995: 90-92). Kısaca endüstri-sonrası toplumun örgütleri, bir önceki dönemin katı bir disiplin anlayışına sahip örgütlerinden, yeni toplum yapısında daha esnek bir yapıya kavuşmaktadır. Örgütler daha az bürokratik ve hiyerarşik olurken, bölümler arası ilişkiler ve iletişim artmaktadır.

## 2.1.Sanal Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

### 2.1.1.Sanal Çalışmanın Avantajları

Sanal çalışma, işverene ve çalışana birçok açıdan avantaj sağlayan bir yöntemdir. Bunları daha detaylı açıklama gerekirse (Ekin, 2020); (Aktifş.com, e.t.2022);

#### Verimliliğin Artması

Türkiye'de bulunan pek çok iş alanı, çalışanların fiziksel olarak işyerinde bulunmasını gerektirmektedir. Bununla beraber toplantı gerektiren işler için bile çalışanlara uzaktan çalışma imkânı sunmak

verimliliği ve örgütün karlarını arttırabilmektedir. Yapılan araştırmalarda uzaktan çalışanların ofiste çalışanlara göre, %20 – %25 daha verimli olduğu görülmüştür. Ayrıca, evde veya başka bir yerde bağımsız olarak hareket etme ve mola verme durumunda işten uzaklaşmak motive olmaya da yardımcı olabilmektedir.

### **Hastalık Riskinin En Aza İnmesi**

Çalışanların sağlığı açısından hastalıkların olumsuz bir etkisi bulunmakta ve çalışanlar ofiste birbirleriyle temas halinde olduğundan, hastalıkların daha hızlı yayılmasına neden olmakta bu da verimliliği düşürebilmektedir. Amerikan işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre, 2018 yılındaki grip sezonunda yaklaşık 15,4 milyar dolar üretkenlik kaybı yaşandığı tahmin edilmektedir. Yaşanılan Pandemi salgını düşünüldüğünde bu oran daha bir anlam kazanmaktadır.

### **Çalışanlara zamanlarını kendilerinin yönetme seçeneğinin sunulması:**

Bu tür çalışma şekli, zamanı doğru bir şekilde yönetmek ve görevleri tamamlamak için güçlü bir motivasyon ve öz disiplin gerektirse de her çalışanın kendisi için verimli olduğu saatler farklı olabilmektedir; bazıları gündüz saatlerinde bazıları da gece saatlerinde daha iyi konsantre olmaktadır. Çalışanlara kendi zamanını yönetme fırsatının verilmesi verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Ayrıca sanal çalışmak, fiziksel bir işyerinde bulunmayan özerklik ve bağımsızlığı sağlayabilmektedir. Başkası tarafından koyulan kurallara ve talimatlara bağımlı olmaksızın, istenmeyen denetim ve gözetimden uzak bir çalışma ortamında, kişiler kendi hareketleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarında çalışma daha tatmin edici olmaktadır. Özellikle yüksek nitelikli sanal çalışanlar için, bu tür çalışma gerçek bir esneklik ve özgürlük getirmektedir (Tutar, 2002: 7).

### **Teknik Becerilerin Geliştirilmesi**

Uzaktan çalışma genellikle online toplantı, iletişim ve ekip iş birliği platformları gibi teknik uygulamaların kullanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla fiziksel bir işyerinde tipik olarak kullanılamayan teknik becerileri geliştirme zorunluluğu bulunmaktadır.

### **Ofisteki dikkat dağıtıcıların olmaması**

Sanal çalışırken ofiste olduğu gibi dikkati dağıtacak şeyler yoktur. Örneğin iş arkadaşlarının konuşması, telefonların çalması gibi ofis gürültüsü, çalışma ortamında oldukça dikkat dağıtıcı olabilmektedir. Ev ofisinde çoğu zaman bu tür dikkat dağıtıcı unsurlar yoktur ya da engel olunması mümkündür.

### **Yeni fırsatların değerlendirilebilmesi**

Telekomünikasyon ağı, dünya çapında ofisleri olan çok amaçlı şirketler için bir avantaj sağlayabilmektedir. Farklı alanlarda bulunan profesyonellerle iletişim kurma becerisi, iş geliştirme için çalışanlara ek fırsatlar açabilir. Yeni şeyler öğrenebilme, çeşitli endüstri profesyonelleriyle çalışabilme açısından kariyer yolculuğunda fayda sağlayabilmektedir. Öte yandan, çalışma kısıtları olan dezavantajlı bireyler için de ek iş fırsatları açabilmektedir. Örneğin, seyahat etmeyi ya da uzun saatler boyunca çalışmayı gerektiren işlerde, engelli insanlar, küçük çocuğu olan kadınlar kariyerlerini daha rahat ilerletebilmektedir. Herhangi bir yerden çalışabilme durumu sağlık, eğitim, teknoloji gibi birçok sektörde işlerde artış yaratabilmektedir (Meşhur, 2006: 80).



### İş devamsızlıklarında azalma

Sanal çalışma esneklik sağladığından, iş devamsızlıklarının da azalmasına yol açabilmektedir. Hastalık halinde ya da önemli bir randevu planlama zorunluluğunda, izin alma sıklığını ve ücretsiz izin ihtiyacını azaltabilmektedir. Ayrıca sanal çalışma sonucunda, çalışanların kişisel, ideolojik vb. unsurlar nedeniyle etik dışı davranışlardan kaynaklanan ayrımcılığa ya da mobbinge maruz kalması önlenmektedir.

### Memnuniyetin artması

Sanal çalışanların motivasyonu, işlerinin esnek olması sebebiyle daha yüksek olabilmektedir. Çalışanlar sadece bağımsız karar alabilmekle kalmaz, aynı zamanda ofisle ilgili stres, kesintiler veya geleneksel bir işyerinde bulunabilen diğer zorluklar olmadan rahatça çalışabilirler.

### İş-yaşam dengesi sağlanması

Çoğu durumda sanal çalışma, işi kişisel yaşama göre planlama imkânı verdiği için iş-yaşam dengesini geliştirmeye yardımcı olabilmekte, yaşam tarzına fayda sağlayacak temel görevleri halletmek için daha fazla zaman kazandırabilmektedir. Sanal çalışanlarda özellikle bağımsız çalışmayı sevenler, iş-yaşam dengesini kurmakta zorlananlar, küçük çocuğu olan veya evde bakıma muhtaç başka birisi olan kadınlar açısından bu yöndeki alternatif çalışma şekilleri çekici gelmektedir. Çünkü bu durumda bulunan kişiler, fiziki olarak işyerinde olmalarına rağmen aklen evdedirler. Bu da çalışanın verimliliğini önemli ölçüde düşürmektedir. Sanal çalışanlar, her gün işe gidip gelme zorunlulukları olmadığı için, iş yaşamı ile aile yaşamı niteliği arasında denge kurabilecek, aile üyelerine daha fazla zaman ayırabilecek ve kariyerlerinden özveride bulunmaksızın çocuklarını büyütebilecek, bakıma muhtaç hastalarına bakabileceklerdir. Bu durum aile ilişkilerinin iyileşmesine yol açarak, iş-aile çatışması sorununun ortaya çıkma ihtimalini azaltacağı düşünülmektedir (Hill, Hawkins ve Miller, 2001: 294)

**Zaman ve Enerji Tasarrufu:** İşe gidiş gelişin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Özellikle büyük kentlerde işe gidiş dönüşte trafikte harcanan enerjiyi işe yöneltme, gün içindeki verimliliği etkilemektedir.

**Gider Tasarrufu:** İşveren açısından ofis kirası, öğle yemeği, dekorasyon giderleri, faturalar, temizlik malzemeleri vb birçok maliyetten tasarruf sağlanmaktadır. Ayrıca belli bölümlerde sürekli istihdam yerine proje iş talepleri yaratmak personel giderlerinde de ciddi bir tasarruf yaratabilmektedir. Çalışan açısından da giderlerden tasarruf edilebilmektedir. Örneğin, işe gidip gelme ortadan kaldırıldığında yakıt ve ulaşım masrafları azaltılabilmekte, evden çalışma ile iş kıyafetleri, yemekler ve hatta çocuk bakımı gibi diğer masrafları azaltmaya da yardımcı olabilmektedir.

## 2.1.2. Sanal Çalışmanın Dezavantajları

Avantajlarına ek olarak, sanal çalışmanın birçok dezavantajı da olabilmektedir:

### Daha fazla izolasyon

Kişilerin zamanının çoğunu bağımsız, kendi başına çalışarak geçirmesi, iş arkadaşlarıyla olan karşılıklı iletişim eksikliği, iş yerindeki haberlerden, yeni gelişmelerden uzak kalmak mesleki ve sosyal hayattan izole olunmasına yol açarak, kişilerde içsel gerginliği arttırabilmektedir. Telefon, video konferans, mail ve mesajlar gibi tüm teknolojik olanaklar kullanılsa bile, uzaktan çalışma esnasında insanların birbirlerine enerji geçişleri sınırlı olmakta, çalışanda soyutlanmış hissi yaratabilmektedir. Bu yalnızlık ve

izolasyondan kaçınmanın yolu olarak arkadaş ve aile ile geziler, etkinlikler planlamak etkili olabilmektedir. Bazı ortak ofis, yol üstü ofisi gibi uygulamalar da sosyalleşmeyi teşvik etmek için düzenli ekip etkinlikleri sunmaktadır (Demirbilek, 2007: 81).

### **Kariyer Planları**

Sanal çalışmanın dezavantajlarından bir diğeri de işyeri ortamında olmadıkları için kariyer planlarından uzak kalmalarıdır. Gün içerisinde, belli alanlarda tartışmalar yaparak, beyin fırtınası olanaklarından uzak kalmaktadırlar. Bu tarz çalışma dayanışmadan ziyade öz denetimi ve otonomiye gerektirdiği için, örgüt kültürünü öğrenme ve benimseme kabiliyetini azaltmaktadır (Naktiyok, 2001: 53). Başka bir açıdan, sanal olarak çalışanlar genellikle proje bazlı işlerde çalışmakta, projenin bitmesiyle de görevleri sona ermektedir. Bu da çalışanlarda geleceğe dair belirsizlik oluşmasına, işlerin geçici olarak düşünülmesine neden olarak, kariyer fırsatlarını değerlendirememelerine, örgütsel bağ kuramamalarına yol açmaktadır (Kırel, 2007: 105).

### **Ev ofis maliyetleri (aktifiş.com)**

Genellikle sanal çalışma pozisyonları, temel görevleri ve projeleri gerçekleştirebilmek için web kamerası, kulaklık veya yazılım gibi özel ekipman gerektirmektedir. Ergonomik bir masa, sandalye ve diğer mobilyalar kurulmak isteniyorsa, sanal ofisi organize etmek için bazı başlangıç maliyetlerini de karşılamak gerekmektedir.

### **Aşırı çalışma riski**

Evden çalışma sanılanın aksine gerekenden daha uzun süre çalışma riski de taşıyabilmektedir. Bu da tükenmeye ve işle ilgili stresin artmasına neden olabilmektedir. Çalışanın programını net bir şekilde tanımlaması ve iş görevleri ve kişisel görevler için belirli zamanlar ayırmasıyla bundan kaçınmak mümkün olabilmektedir.

### **Üretkenlik riski**

Her ne kadar sanal çalışma, birçok açıdan üretkenliği arttırsa da, kişilerin istedikleri zaman hareket etme ve mola verme özgürlüğüne sahip olmaları, görevlerine konsantre olmak açısından zor olabilmektedir. Bununla başa çıkabilmenin yollarından biri, uygun bir çalışma ortamı oluşturarak, zaman ve görev planlama araçlarını uygulamaktır. Ayrıca ev işleri, televizyon, evcil hayvan gibi dikkat dağıtıcı şeyler işi yapma şeklini etkileyebilmektedir. Çok fazla dikkat dağıtıcı şey, üretkenliğin ve motivasyonun azalmasına neden olabilir. Evde ya da nerede çalışılıyorsa rahatsız edici bulunan her şeyi sınırlayarak çözüm bulunabilir. Trafik ve mahalle etkinlikleri gibi gürültüleri engellemek için gürültü önleyici kulaklıklar kullanmak ve rahatlatıcı müzikler çalmak bir yöntem olabilmektedir.

### **İş-özel yaşam dengesinin bozulması**

Sanal çalışanların iş saatleri içerisinde ev işleri ile uğraşmaları, çalışma sürelerinin de uzamasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda iş yaşamı ve ev arasındaki sınırların belirsizleşmesi kişilerin işkolik bir karakter geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bazı sanal çalışanlarda gün içerisinde iş yoğunluğu bitmez. Kendilerini sürekli bir koşuşturma içerisinde bulurlar. Gün boyunca sürekli mesajları, e-postaları,

takip edip, cevap vermek zorunda kalabilirler, bu da alkolik birinin içki bağımlısı olması gibi işkolik birinin de teknoloji bağımlısı olmasına yol açabilir (Hill, Miller ve Colihan, 1998: 670).

Sanal çalışmanın örgütsel açıdan dezavantajlarına bakıldığında ise, yukarıda sıralananlara paralel olmakla birlikte, bazı başlıklar altında ele almak mümkündür. Bunlar; iletişimden ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ve bunun sonucunda oluşan güvensizlikler, çalışanların işyerine aidiyetlerinin azalmasıyla ortaya çıkan örgütsel kültürün azalması ve çalışanlar ile yöneticilerin fiziksel olarak ayrı mekanlarda olmasından kaynaklanan yönetim güçlüğüdür.

Türkiye’de Sanal Çalışma konusunda istatistiki veriler oldukça sınırlıdır. İlk sanal ofis Siemens Tıp Çözümleri tarafından oluşturulmuştur. Şirket, sanal işyeri programı oluşturmuş, çalışanlar kendilerine verilen bilgisayar ya da cep telefonları aracılığıyla istedikleri yerden çalışabilmektedir. Her üç ayda ya da yıllık olarak yönetim tarafından performans değerlendirilmesi yapılmaktadır (Akkirman, 2004: 195- 198). Bunun yanı sıra, Pandemiden önce ülkemizde Shell, Avea, Turkcell, Petrol Ofisi, Vodafone gibi pek çok şirket sanal çalışma programları uygulamakta iken, Pandemiden sonra pek çok işyeri de eklenmiştir. Örnek olarak, Koç Holding, Yıldız Holding, Unilever Türkiye, Boyner, Doğu Holding, Türk Telekom, hemen hemen bankaların tümü verilebilir. Ayrıca, hükümetin de sanal çalışma konusunda haklar ve yükümlülükler açısından çalışmaları bulunmakta ve geliştirilmeye devam edilmektedir.

### 3. Yeni Nesil Bir Ofis Olarak Co-working (Ortak Çalışma Alanları)

Sanal çalışma veya evden çalışma şekline geçmek, her ne kadar son yıllarda yaygınlaşmış olsa da herkesin bu durumdan memnun olduğu söylenememektedir. 500’den fazla çalışanı olan ve yöneticilerin esnek çalışmaya karşı tutumunu inceleyen LSE, yaptığı bir araştırmada, olumlu etkilerin birçoğunun zaman içerisinde azaldığını tespit etmiştir. Çalışanların evden çalışmayı artık bir ayrıcalık olarak görmediği, iş arkadaşları ile olan iletişimin zayıf ve özellikle yüz yüze etkileşimlerin sınırlı olduğu, işverenlerinden gelen profesyonel desteğin eksik olduğu görülmüştür (Regus.com, e.t.2022) Bu bakımdan ihtiyaç duyulan şey, evden çalışmanın tamamen ortadan kaldırılması yerine sanal çalışmanın üretkenlik avantajlarını birleştiren bir çalışma alanı çözümü ile dengenin sağlanabilmesidir. Örneğin tek kişilik, daha yaratıcılığa dayalı işler için evden çalışma kullanılabilir veya zaman sınırı olan işler, toplantılar için ortak çalışma alanları tercih edilebilir. Öyleyse evden ve sanal çalışmanın artması, son dönemlerde işverenler ile serbest çalışanları buluşturan iş platformlarının yaygınlaşması da bu modeli desteklemiştir. Her ne kadar evden çalışma rahat olsa da uzun süreli olduğunda kişilerin hem iş birliği yapabilecekleri hem de benzer fikirlere sahip diğer insanlarla iletişim kurabilecekleri isteği oluşmaktadır. Kafelerde çalışma bu ihtiyacı bir nebze karşılasa da çalışma üzerine kurgulanmış, dikkat dağıtıcı özelliklerden arınmış, alanlara duyulan ihtiyacın artması ortak çalışma alanlarının hızla büyümesinde önemli rol oynamıştır (Sanaluzman, 2018).

Aynı mekân içerisinde sürekli olarak çalışmak belli bir zaman sonra özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde odaklanma ve konsantrasyon sorunlarına neden olabilmektedir. Halbuki, sosyal bir ortamın olduğu, farklı insanlarla iletişim kurulabilen, onları gözlemleyen kişiler işlerinde daha başarılı olabilmektedir. Ortak çalışma alanları da bu noktada devreye girmektedir. Bu alanlar tekdüze ve sıradan ofislerden farklı olarak, değişik sektörlerde çalışan birçok kişiyi ortak bir mekânda bir araya getirmektedir. Bir tasarımcı, mimar, yazılımcı, yazar aynı sektörlerde yer almasalar bile aynı ofiste buluşabilmekte, bu da yeni iş ortaklıklarının ve projelerin doğmasına katkıda bulunabilmektedir. Kısaca, ortak çalışma alanları sağladığı sosyalleşme olanakları ile hem çalışma motivasyonunu hem de kariyeri geliştirmeye destek olmaktadır (Burotime.com, e.t.2022)



Bu bağlamda yeni nesil iş hayatında son on yılın en hızlı büyüyen işyeri hareketlerinden biri olan ortak çalışma co-working, “çalışan bireylerin iletişim yoluyla bilgi ve bilgeliği paylaşırken, değer yaratmak için bir yerde bir araya geldikleri ve iş birliği içinde çalıştıkları bir çalışma biçimi” anlamına gelmektedir. Burada dikkat çeken iki nokta vardır: birincisi, bireylerin nitelikleri belirli bir iş, meslek ve kuruluşla sınırlı değildir. İkincisi, işyeri fiziksel olarak paylaşılmaktadır. Buna göre, bu kavram ayrı işlere sahip olan serbest çalışanların, küçük ölçekli girişimcilerin veya kuruluş üyelerinin vb. ortak çalışma alanı içinde yer aldığı karmaşık bir sosyal olgu olarak da ifade edilmektedir. Ortak çalışma alanları, mobil, bağımsız bilgi çalışanlarının çalışma yerleri olarak paylaşıldığı açık plan ofislerdir (Uda, 2013: 4). Ortak çalışma alanları genellikle, müşterilerin alan ve olanaklara erişim için esnek aylık ücret ödeyerek her şeyin dahil (genellikle) olduğu hazır ofis endüstrisine benzer bir iş modelini paylaşır. Odak noktasında “mekansızlık” kavramının yer aldığı bu ofislerde özgürce ve keyifle çalışabilir, üyelik koşulları kişilerin planlamasına göre belirlenebilir. Saatlik üyeliklerden aylık, yıllık üyeliklere kadar olan geniş zaman ve hizmet seçenekleri tercih edilebilir. Tüm bunların yanı sıra bu alanlarda eğitimler, etkinlikler ve çeşitli organizasyonlar da gerçekleştirilebilir.

Genel olarak sağladığı avantajlar ve sunduğu hizmetler ile sanal çalışanlar, start-up’lar ve az çalışana sahip küçük ölçekli firmalar tarafından talep gören ortak çalışma alanları kullanışlı, masrafların az olması, toplantı ve sekreterlik hizmetlerinden yararlanılabilen bir ofis olmaktadır. Özellikle sanal çalışan kişiler diledikleri zaman dilimi içerisinde çalışma planlarına uygun olarak aynı veya farklı ortak çalışma ofislerinde hem sosyalleşip hem de kolay odaklanarak işlerini tamamlayabilmektedirler. Ayrıca aynı ya da farklı sektörlerden gelen yeni iş teklifleriyle de karşılaşabilmekte (Burotime.com, e.t.2022)

Dolayısıyla, co-work farklı geçmişlere sahip insanların ortak bir alanda birlikte çalışmasına olanak tanımaktadır. İstatistiklere göre, dünya çapında ortak çalışma alanlarının sayısı 2011’den bu yana yaklaşık yüzde 700 artmıştır. Son 1 yılda, dünya genelinde “380 bin kişi ortak çalışma alanlarını kullanmaya başlamıştır. Ortak çalışma alanlarında son 5 yılda, freelancer’lar %14 azalırken, şirket çalışanları %10 artış göstermiştir. Serbest çalışma alanları son 7 yılda, dünya genelinde geleneksel ofislere kıyasla 22 kat hızla büyüyerek, ofis pazarında %5’lik paya sahip olmuş, 2017’de ortak çalışma alanlarının sayısı dünyada 14 bin 411 iken, 2018’de 17 bini geçmiştir. 2018’de dünyada yaklaşık 3 bin 400 yeni **ortak çalışma alanı** açılmıştır. Dünya genelinde 17 bin 725 ortak çalışma alanının, 2018 verilerine göre yaklaşık 2,5 milyon kişi tarafından kullanıldığı tahmin edilmektedir. 2020’den itibaren farklı ülkelerde serbest çalışma alanlarının, büyük şirketlerin %50’si tarafından kiralanacağı” düşünülmektedir (Sanaluzman, 2019).

Ortak çalışmanın hızlı genişlemesi, başlangıçta teknoloji, yeni kurulan ve serbest çalışan toplulukları tarafından tercih edilen geleneksel ofis alanına bir alternatif olarak belirmiştir. Bugün, teknoloji ve profesyonel hizmet firmalarından tüketici ürünleri şirketlerine kadar çok çeşitli işletmeler, esnekliğin, topluluğun ve paylaşılan kaynakların değerini tanıyan büyüyen bir ekosistem oluşturmaktadır. Küçük start-uplardan küresel işletmelere kadar her boyutta ve türde işletme, çalışanları veya ekipleri, geçici veya sürekli olarak paylaşılan çalışma ortamlarına yerleştirmeyi tercih etmektedir. Paylaşılan çalışma alanlarının sayısı her yıl neredeyse iki katına çıkmakta ve şu anda ABD’de istihdam edilen 30,2 milyon bağımsız işçi de dahil olmak üzere dünya çapında giderek daha geniş bir kullanıcı topluluğuna hizmet edilmektedir (Knoll, 2016: 1-2).

Bu çalışmanın geçmişine bakıldığında, Batı ülkelerinde oldukça eskilere dayanmaktadır. Başta geleneksel olarak sanatçılar gibi belirli profesyonel türlerle sınırlı olan bu çalışma biçimi, serbest çalışanlar ve küçük işletmeler, entelektüel emekle uğraşan bireyler tarafından somutlaştırılmaya başlanmış ve geniş çapta tanınmıştır. Co-working kavramı ilk olarak 1999 yılında Bernie Dekoven tarafından bilgisayarlarla

desteklenen ortak çalışmayı tanımlamak amacıyla kullanılmış, geleneksel olarak izole edilmiş ve hiyerarşik işletmeler arasında daha fazla iş birliğini ve desteği teşvik edecek rekabetçi olmayan bir süreç başlatmak amaçlanmıştır. 2005 yılında ise şu anki anlamına yani "farklı yerlerden insanların bir arada çalışmasını sağlayan alanlar" anlamına kavuşmuştur. 2006 yılında San Fransisco'da açılan Citizen Space tarihin ilk co-working alanıdır (Zeytun, 2014). Citizen Space'le yakın zamanlarda New York'lu iki oda arkadaşı Amit Gupta and Luke Crawford tarafından Jelly takma adıyla bir grup kurulmuştur. Çoğu yirmili yaşlarda olan, kendilerini bağımsız, serbest ve yaratıcı bilgi çalışanları olarak tanımlayan bu grup, gençlerin lideri olmuştur. Özellikle bürolarda ve evlerde çalışanların sosyal izolasyonunu önlemek için kafeler ve kütüphaneler gibi halka açık yerlerde çalışmakla başlayarak ortak çalışma alanları inşa etmişlerdir. Buna göre, ortak çalışma kültürü olarak şehir içi kafelere özgü gayri resmi giyim, dil ve sosyallik biçimleri geliştirerek yeni gelişen işletmelerin organizasyon kültürünü dönüştürmüşlerdir. 2005 yılında küçük bir sosyal girişimci grubu Londra'da eski bir deponun en üst katında The Hub (şimdi Impact Hub) adını verdikleri bir yer açmışlardır. Kuruculardan biri olan Jonathan Robinson'ın amacı sosyal girişimci eylemi teşvik etmektir. İlk Impact Hub'lar, popüler Word Social Forum sloganına yanıt olarak, "başka bir dünya mümkün" diye ilan etmişler ve kendilerini "değişimin işe yaradığı" yerler olarak tanıtmışlardır. Jelly grubuna katılanlar, kavramın bir açıklaması olarak işlev gören web araçlarını (wikiler ve google grupları) kullanmışlar ve başkalarının da kendilerine katılmaları veya kendi gruplarını oluşturup eklemeleri için internette açık davette bulunmuşlardır. Kurucuları, çalışma konseptinin özgür olmasını teşvik etmiş ve bu grup o zamandan beri "dizüstü bilgisayar ve arkadaş canlısı eğilime" sahip insanlar için "dünya çapında 100'den fazla şehre" yayılmışlardır. (<http://workatjelly.com/>). Jelly medyanın ilgisini çeken ilk co-working girişimi olmuştur ve bundan sonra bu alandaki girişimler çok hızlı bir şekilde artmış ve herkes kendi şehrinde bir co-working alanı oluşturmaya başlamıştır. Bu hızlı gidiş sayesinde sayıları binleri aşan bu alanlar, dünyanın farklı yerlerinde genellikle Avrupa'da ve Kuzey Amerika'da oldukça yoğun ve rağbet görmektedirler (Lynch, Potts, Butcher, Dodson, Hurley, 2016: 6-10).

Ortak çalışma ofisleri genellikle mekâna has özel işlevsellikle tasarlanmış, kesin kuralları olmayan, farklı alanlarda farklı iş konuları için çaba sarf eden kişilerin ve şirketlerin ortak etkiden faydalanmalarını sağlamak amacıyla bir arada çalışması işlerini yürüttükleri ve geliştirdikleri mekanlardır. Uzun bir süredir literatürde yer alan bu kavram, Pandemi sonrasında değişen çalışma şekilleri ile daha fazla gündemde yer almıştır. Modern ve ilham verici konsepti ile geleneksel ofisleri geride bıraktıran ortak çalışma alanları, kişilere sunduğu uygulanabilir ve ekonomik çözümlerin yanında pek çok hizmeti de beraberinde sağlamaktadır. Ortak çalışma alanları uzun süre kiralama seçenekleri sunmak yerine kişilere esneklik sunmayı merkeze almaktadır. Bu nedenle, ortak çalışma alanları, "farklı iş birliği biçimleriyle meşgul olan ekonomik aktörlerin bir arada bulunmasıyla karakterize edilen ve bazı durumlarda yüksek düzeyde iş birliğine dayalı serbest çalışanlar, girişimciler ve profesyoneller topluluğunun ortaya çıkmasına yol açan, "karma veya aracı" örgütsel biçimler olarak işlev görmektedirler.

Mevcut ortak çalışma alanları iş modeli, büyüklük, uzmanlık ve olanaklar açısından farklılık gösterse de çoğu tipik olarak tek bir kuruluş tarafından istihdam edilmeyen, ancak belirli değerleri paylaşan ve birbirleriyle sinerjileri tutan bireyleri veya grupları barındıracak şekilde kurulmuştur. Bu alternatif, çoğunlukla, iş arkadaşlarıyla fiziksel olarak bağlantısı olmayan, uzaktan veya evden çalışan çalışanlar için kullanılır. Bu alanların dinamik enerjisi, insanların kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olduklarını ve diğerlerinin onların başarılarını önemseydiğini ve fikirlerini geliştirmeye yardımcı olmak istediklerini hissetmelerine yardımcı olmaktadır.

### 3.1.Ortak Çalışma Alanlarının Avantajları

Ortak çalışma alanları, kendi başına çalışanlarla karşılaştırıldığında oldukça üretkendir. Michigan Üniversitesi’nde yapılan araştırma gösteriyor ki; “serbest çalışma alanlarının tercih edilmesindeki en büyük etken, %84 oranıyla yeni insanlarla etkileşim imkânı, %82 oranıyla yeni iş birliği fırsatları ve üçüncü olarak da bilginin paylaşımıdır.” (Özdemir, 2021).

Ortak çalışma alanları aynı zamanda bireylerin çalışma ortamları üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlayarak, nasıl, ne zaman ve nerede çalışacaklarını seçmelerine olanak tanımaktadır. Bu doğal esneklik, çalışma programlarının değişken olmasının beklendiği ‘yargısız’ bir ortama katkıda bulunur ve diğerlerinden tutarlı bir 9-5 çalışma düzenine uyma baskısı yoktur. Ortak çalışma, çalışanların uzak kurumsal tesislere gidip gelirken harcanan verimsiz zamanı azaltmalarına da izin verebilir. Ortak çalışma alanlarında bulunan insan ve kaynakların genişliği nedeniyle, bunlar etkili öğrenme ortamlarıdır. Bilgi paylaşımı fırsatları arasında geleneksel atölye çalışmaları ve sunumların yanı sıra çevrimiçi kurslar, rehberlik programları yer almaktadır.

Ortak çalışma stratejileri, bir şirketin gayrimenkul maliyetlerini düşürebilir satın alma ve yönetme konusunda daha fazla esneklik sağlayabilir. Bir iş stratejisi olarak, birlikte çalışma, yüksek oranda mobil çalışanların büyük bir yüzdesinin bulunduğu belirli pazarlarda özel ofis alanı oluşturmaktan daha uygun maliyetli olabilir. Yeni coğrafi pazarlara hızla girmek isteyen işletmeler için ortak çalışma daha verimli bir alternatif sunar.

Kafe, kütüphane, internet ve ofis alanlarının bir araya gelmesiyle oluşan ortak çalışma alanları, geniş hizmet yelpazesi ile bir ofiste ihtiyaç duyulan her şeyi üyelerine sunmaktadır. İnsanların konantrasyonlarını arttırmayı, gerçek bir ofisteymiş gibi hissetmelerini sağlayarak, özellikle yaratıcılığı destekleyerek, kullanışlı, verimli bir ortam sunmayı amaçlamaktadır. Grup çalışma alanlarının bulunması ve son teknolojiye uygun konferans/toplantı salonlarının sayesinde sunum yapmak, müşterileri ve misafirleri bu alanlarda karşılamak şirketleri bu yeni çalışma alanlarına taşımak mümkün hale gelmektedir. Kişiler belli bir saat ücreti ödeyerek, wi-fi’den, yazıcıya, IT destekten UPS ile kesintisiz hizmete çay/kahve gibi atıştırılacak ikramlardan, isteğe bağlı evrak, kargo ve sekreteryaya hizmetlerinden yararlanabilmektedirler (Sanaluzman, 2019). Ortak çalışma alanları ile çalışanlar kendilerini bir gruba dahil ederek, önemli olma ve destek almak hissini daima hissedebilmektedir. Esnek iş saatleri olan, evden çalışan verimsiz iş rutinlerinden ve yalnızlıktan kaçınmak isteyenler özellikle proje bazlı takım halinde çalışanlar için bu alanlar tam donanımlı bir buluşma yeri olmaktadır. Ortak çalışma alanları üzerine yapılan araştırmalar, esnek ofislerde çalışan kişilerin birbiriyle daha çok iletişim kurduğunu ve sosyalleştikine dikkat çekmektedir. Yapılan anket çalışmalarına göre (Leventofis, 2020);

- Çalışanların %87’si sosyal sebeplerle diğer ofis çalışanlarıyla görüşüyor, %54’ü ise ofis dışında hafta sonları veya işten sonra da birbirleriyle görüştüğünü belirtiyor.
- Katılımcıların %79’u bu sayede sosyal ağlarını geliştirdiğini söylüyor.
- %83’ü ise çalışma alanına katıldıklarından beri daha az yalnız hissettiğini ifade ediyor.
- %89’u bir çalışma alanına katıldıklarından beri daha mutlu hissettiğini belirtiyor.
- Katılımcıların %82’si profesyonel iş ağlarını çalışma arkadaşları sayesinde genişlettiğini açıklıyor.
- Çalışanların %80’i herhangi bir yardım veya tavsiyeye ihtiyaç duyduklarında ofis arkadaşlarını arıyor.

Bu verilere ek olarak çalışanların büyük çoğunluğu diğer çalışanlarla beraber bir ofisi paylaşmalarının motivasyonlarını arttırdığını ifade etmektedir. Daha önce uzaktan çalışma deneyimi olan anket katılımcıları, evde veya kafede çalıştıkları zaman dikkatlerinin çabuk dağıldığını ama ofiste daha iyi konsantre olduklarını belirtmekte. Araştırmanın en dikkat çekici sonucu ise ofis çalışanlarının duygusal olarak birbirleri ile kurdukları bağ olmaktadır.

### 3.2.Ortak Çalışma Alanlarının Dezavantajları

Bir ortak çalışma alanı genellikle çeşitli organizasyonları temsil eden bireylerden oluştuğu için, bir ofis kültürünü yansıtmak için şekillendirme veya değiştirme yeteneği sınırlı olabilmektedir. Ayrıca çalışanlar farklı atmosferlere sahip farklı lokasyonlarda çalışırken ortak bir ekip ruhunu sürdürmek daha zor olabilmektedir (Knoll, 2016: 8).

#### Bağlantı eksikliği

Ortak konumları ve diğer ortak çalışma üyeleriyle yüz yüze etkileşimleri nedeniyle, tesis dışı bir ortak çalışma alanında çalışanlar, aslında kendi organizasyonları içinde ortak bir bağ kurmak yerine diğer şirketlerden meslektaşları ile daha yakın ilişkiler geliştirebilirler. Ek olarak, uzaktan çalışanlar, günlük iş operasyonlarından kopukluk hissedebilir ve kariyer geliştirme fırsatları için gözden kaçırılmaktan endişe duyabilirler.

#### Aşırı gürültü ve dikkat dağıtıcı şeyler

Herhangi bir açık plan alan düzeninde konsantrasyonu engelleyebilecek akustik zorluklar ve görsel dikkat dağıtıcılar, geçişli bir ortak çalışma ortamında daha da önemli olabilir. Bu alanlarda mevcut olan işlerin, rollerin ve kişiliklerin sayısı, geleneksel bir ofisin ortak nezaketlerinden yoksun, öngörüle-meyen bir ortama katkıda bulunabilir.

#### Güvenlik, fikri mülkiyet ve diğer rekabet kaygıları

Güvenlik ihlalleri herhangi bir ofis ortamında mümkün olmasa da, bireylerin aynı işvereni paylaşmadığı ve hatta birbirini tanımadığı bir ortamda daha fazla risk taşır. Ortak çalışma ortamlarını karakterize eden şeffaflık ve açıklık ile işletmeler, fikri mülkiyet ve gizli veya hassas şirket bilgileri dahil olmak üzere rekabetçi varlıklarını koruma konusunda ekstra gayret göstermelidir. En önemlisi, kuruluşların çalışanlarını düşünmesi gerekir; son derece rekabetçi bir pazarda, ortak çalışma ortamları, rakip kuruluşlar için uygun bir işe alım yeri sağlayabilir.

#### Fiyatlandırma:

Özellikle ek hizmetlerle birlikte artan kiralama fiyatları, kısıtlı bütçelere sahip kullanıcılar açısından dezavantaj oluşturabilmektedir.

### 4.Türkiye’de Hizmet Veren Ortak Çalışma Alanları

Ortak çalışma alanları, uzaktan çalışanlar ve start-uplar’ın sayıları dünyada olduğu gibi Türkiye’de de artmaya devam etmektedir. Hem kullanıcı sayısı hem de memnuniyet yaratan hizmetleri ile ülkemizde hizmet veren bazı ortak çalışma alanları şunlardır (Zeytun, 2014; Burotime, 2018)

**Urban Station:** Arjantin kökenli bir girişim olan Urban Station, Türkiye’de bulunan ilk co-working alanıdır. Kurum, sanal ofis, toplantı odası gibi hizmetlerinin yanı sıra misafirlerine resepsiyon, projeksiyon, uydu ofis gibi imkanlar da sunmaktadır. Urban Station, Maslak, Kavacık, Galata, Şişhane ve Bu-yaka’da hizmet vermekle birlikte İzmir’e de açılmaktadır. Bireysel olarak çalışacaklar için saatlik ücret ödenmekte, sınırsız kullanım, kontrollü kullanım gibi seçenekleri de mevcut olmaktadır. Ayrıca belli bir ücret karşılığında Urban Station ofis adresi olarak da gösterilebilmektedir.

**Yazane:** Karaköy’de bulunmaktadır. Urban Station ile benzeşen bir co-working alanıdır. Kişilerin isteğine göre saatlik ücretlerden senelik ücretlere kadar gidebilmektedir. Ortak çalışma alanı, toplantı odası gibi imkanlarının yanı sıra belli bir ücret karşılığında ofis adresi olarak gösterilebilmektedir.

**Kolektif House:** Diğer ortak çalışma alanlarından farklı hizmetleri ile ayrılmaktadır. Sadece çalışma amaçlı değil, etkinlik, eğitim ve organizasyon düzenleme amacıyla da kullanılmaktadır. Metro Sanayi İstasyonu’na yürüme mesafesinde bulunmakta, 3 kattan oluşmaktadır. Birinci kat, etkinliklerin düzenleneceği ve herkese açık olan alandır. Hafta içi konuk konuşmacılar davet edilirken, hafta sonu da eğlenceli aktiviteler planlanmakta, Yoga alanı da yer almaktadır. İkinci kat ise sadece üyelere aittir. Bu alanda, sanal çalışanlar, butik işletmeler için çalışma alanları bulunmaktadır. Üçüncü kat, sergi alanı olarak tasarlanmış, yeni sanatçıların eserleri, kişisel gelişim seminerleri gibi etkinlikler düzenlenmektedir.

**Impact Hub:** Londra merkezli bir çalışma ofisi olup, Kolektif House gibi etkinlik ve organizasyon da yapılabilmektedir. İstanbul’da 4. Levent’te bulunmaktadır. Birden fazla üyelik paket seçenekleri ile çeşitli erişim ve hizmet sunmaktadır. Paketlerin ücretleri; genel kullanım sürelerinin yanı sıra posta kutusu, depolama, adres gösterme gibi kriterlere bağlı olarak değişebilmektedir.

**Workhaus:** Maslak’ta hizmet vermektedir. Ortak çalışma alanı, sanal ofis ve toplantı odası gibi seçenekler sunmaktadır. İç tasarımı ve dekorasyonu ile kurumsal bir görünüm sergileyen ortak çalışma alanı müşterilerin ilgisiyle karşılaşmaktadır.

**Habita:** İstanbul 4. Levent’te, Sanayi Mahallesi’nde yer almaktadır. Diğer ortak çalışma alanlarında da olduğu gibi, esnek çalışma alanları ve kapalı ofis seçeneklerine sahiptir. Etkinlik ve organizasyon için de kullanılabilen alanları bulunmaktadır.

**İdea Kadıköy:** Diğer yerlerden ayrılan en önemli özelliği ücretsiz olmasıdır. İstanbul’da yaşayan öğrenciler, öğretim görevlileri ve sanal çalışanların tercih ettiği İdea Kadıköy’ün 30 kişilik ortak çalışma alanları bulunmakta ve ücretsiz olarak faydalanılabilmektedir. Bunun yanında ücretli olarak sabit masa, etkinlik ve toplantı alanları da ücretli olarak verilebilmektedir.

Dünyada ortak çalışma endüstrisinin en büyük başarı öykülerinden biri, şu anda 100 küresel şehirde 600 ofisi bulunan WeWork’tur. 2010 yılında kurulan şirket, 13 milyar dolarlık fon sağlamış ve şu anda 47 milyar dolar değerindedir. WeWork, sadece bir masa istasyonuna ihtiyaç duyan serbest çalışanlardan küçük başlangıç ekiplerine ve tüm kat kurumsal konutlarına kadar herkesi barındıran büyük bir mekân olan tek bir ortak çalışma modelini temsil etmektedir. Benzer ortak çalışma şirketleri arasında Industrious ve Serendipity Labs bulunmaktadır. Industrious 2013’te başlamış ve şu anda 34 ABD şehrinde 60 lokasyona sahiptir. Bu büyük uluslararası zincirlerin dışında, Bay Area, New York ve Londra gibi teknoloji merkezlerindeki binlerce küçük mahalle eklemi ve belirli gruplara ve sektörlerle hizmet veren ortak çalışma alanları bulunmaktadır. Wing, Hera Hub ve The Riveter da sadece kadınlara özel ortak çalışma alanlarıdır (Ihow, 2019).



## SONUÇ

Son yıllarda artan dış kaynak kullanımı ve yeni teknolojilerdeki büyük iyileştirmeler ve ilerlemeler çalışma dünyasını yeniden şekillendirmiş ve klasik istihdam ilişkisinin gerilemesine yol açmıştır. Bağımsız yükleniciler olarak sınıflandırılan işgücünün %15'i, büyük ölçüde, yükselen bilgi ekonomisinin belkemiğini oluşturan teknoloji ve yaratıcı endüstrilerdeki yüksek eğitilmiş bağımsız profesyonellerdir. Milyonlarca bağımsız profesyonel, çeşitli teknolojik platformlar aracılığıyla kıtalar, bölgeler ve ağlar üzerinden birbirleriyle ve şirketlerle bağlantılıdır ve büyük şirketler özel uzmanlık, yenilik ve yaratıcı çalışma için onlara giderek daha fazla güvendiği küresel üretim sistemine daha fazla entegre olmaktadır.

Nitekim adına sanal çalışan diyebileceğimiz, yeni bir çalışan türünün yükselişini görmekteyiz. Sanal çalışan; merkez ofis dışında, hiç işyerine gitmeden zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde (uzak bir yerden) teknoloji araçlarını kullanarak işlerini gerçekleştiren kişilere denilmektedir. Genellikle ileri düzeyde enformasyon teknolojilerini kullanan, yüksek vasıflı, bilgi işçisi sınıfına giren sanal çalışan istihdamının, günümüzde hızlı bir şekilde arttığına tanık olunmaktadır.

Öte yandan büyük şirketlerin dışında, yeni çalışma biçimleri ve destekleyici yapılar arayışı da aynı derecede yoğundur. Son zamanlarda büyük ilgi gören girişimlerden biri, ortak çalışma alanlarının yükselişi ve ortak çalışma alanlarının yeni altyapısıdır. Ortak çalışma artık sadece tüm kıtalardaki birçok ülkede mevcut olan değil, aynı zamanda sayısı her yıl neredeyse ikiye katlanan baş döndürücü bir hızla büyüyen yaygın bir olgudur (King ve Ockels, 2014).

Ortak çalışma alanları, duvarların sınırlarından, evde yalnız çalışmanın izolasyonu ve dikkat dağıtıcılarından ya da halka açık alanların rahatsızlıklarından kaçmak isteyen insanlar için heyecan verici bir alternatif sunmaktadır. Bu nedenle ortak çalışma alanları, "bir çalışma alanının en iyi öğeleri olan sosyal, enerjik, yaratıcı, üretken, işlevsel öğeleri birleştirerek bireysel kullanıcıların üretkenliklerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlayan fiziksel alanı yeniden yaratmayı amaçlamaktadır. Bunu, yarı zamanlı kullanıcıların veya düzenli üyelerin bağımsızlıklarını korumalarına, alanı istedikleri zaman kullanmalarına ve önceden seçtikleri etkinliklere ne ölçüde katılmak istediklerine karar vermelerine izin veren minimal bir yapı sunarak başarmaya çalışmaktadırlar. Ortak çalışma topluluğu kavramının geleneksel toplulukla pek ilgisi yoktur ve yeni bir anlam kazanmıştır. Ortak çalışma alanlarındaki topluluk, paylaşım, ait olma, karşılıklılık ve güven gibi özellikler sergilemektedir. Aynı zamanda yeni insanlara, yeni fikirlerle, yeniliklere ve diğer topluluklara açık olmayı da benimsemektedir. Entegrasyonu, üyelerinin aynı olmasına değil, farklı beceri ve bilgilere sahip, paylaşmaya ve iş birliği yapmaya istekli insanların çeşitliliğine dayanır.

Sonuç olarak sanal çalışma uygulamaları her ne kadar uzun süredir rağbet görse de ortak çalışma alanları salgın süresince yeni bir çözüm olarak özellikle Türkiye'de ortaya çıkmış bulunmaktadır. Böylece yeni çalışma düzenine geçiş, 7/24 kesintisiz çalışmanın sürdürülebilir olmadığını göstermiştir ve geleneksel çalışma düzeninin yetersizliğini ortaya koymuştur. Kesintisiz bir teknolojinin söz konusu olması, müşteriye her zaman geri dönüş sağlanabilmesi ve bunun da mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilebilmesi işverenlerin, şirket yönetimlerinin, çalışanları ısrarla belirli bir kalıba, belirli bir mekâna ve zamana mahkum etmesinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Nitekim yeni kuşağın beklentilerinin ve bu kuşağa mensup çalışanların verimliliği de bu anlamda önemli olmaktadır. Pandemi süreci göstermiştir ki yeni düzende tamamıyla ofise geri dönüş söz konusu değildir. İşverenler evden ya da uzaktan çalışanların verimli olduğunu ve verilen görevleri yerine getirdiklerini, yeni gözetim mekanizmalarıyla görebilmekte ve takip edebilmektedir. Türkiye de bu yeni döneme hızlı bir geçiş yaparak ciddi ilerlemeler kaydetmiştir.

## KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış Aktüel Yayınları*, İstanbul.
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*, Ajans Türk Basını, Yayın No 253, Ankara.
- Bozkurt, Veysel (2006). *Sosyoloji*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Büyükuslu, Ali Rıza (2004). *Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Çakır, Özlem (2005). “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, (Ed. Aşkın Keser), Nobel Yayınları, Ankara, 107-123.
- Çelik, Sümeyra (2007). “Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller”, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Çolak, Aytül ve Gençler, Ayhan; “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Hereke-İzmit, Mayıs 2002, s. 655-664.
- Demirbilek, Sevda (2007). “Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, 69-89.
- Erkan, Hüsnü (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Geleşme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4.Baskı, İzmir.
- Göker, Aykut (1991). “İş Sürecinde Değişim ve Teknoloji Sorunu”, *Petrol-İş 91 Yıllığı*, Nisan.
- Hill, E. Jeffrey; C. Brent Miller and vd. (1998). “Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work-Life Balance”, *Personel Psychology*, No 51.
- Keser, Aşkın (2004). “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
- Kirel, Çiğdem (2007). “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 93.
- Knoll Workplace Research, (2016). “The Rise Of Co-Working: A Growing Workplace Movement”, *Corporate Real Estate Journal Volume 5, No 4 1-9*.
- Kurtulmuş, Numan (1995). “Mega Teknolojiler ve Değişim”, *Çerçeve Dergisi*,
- Kurtulmuş, Numan (2001). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayınları, İstanbul.
- Lynch Julian Waters, Potts Jason, Butcher Tim, Dodson Jago, Hurley. Joe (2019). “Coworking: A Transdisciplinary Overview”, *Working Paper in SSRN Electronic Journal* <https://www.researchgate.net/publication/296669434>
- Meşhur Alkan, H. Filiz (2007). “Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar”, *Dumlupınar Üniversitesi 9. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, Kütahya. 265-272.
- Mirap Oflazer, Selen (2004). “Sanal Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlarda Çalışanların Motivasyonu ve İletişimi Üzerine Uygulamalar”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri.

- Naktiyok, Atılhan (2001). "Yer ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 49-60.
- Noyan, Ali Mehmet (2007). "Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Ölçer, Ferit (2004). "Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt 11, Sayı 2, 53-67.
- Özgül, Tuncer; Doğan DEMİR ve Güncel YILMAZ (2008). "Bilgi İletişim Teknolojilerinin Girişimcilik Etkisi: E-Girişimcilik", 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bşkek. 32-39.
- Özgüler Canbey, Verda (2012). "Yeni Teknolojiler ve Örgütler", Örgüt Sosyolojisi, (Ed. Memet Zencirkıran), Dora Yayınları, Bursa, 301-332.
- Tokol, Aysen (2008). Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Dora Yayınları, Bursa.
- Tutar, Hasan (2002). "Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Dergisi, Sayı 2.
- Uda Tadashi (2013). "What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking", Discussion Paper, Series A, No.2013-265.
- Yıldız, Neslihan (2007). "Esnek Üretim Biçimleri ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zencirkıran, Memet (2005). "Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler", Çalışma Yaşamında Dönüşümler, (Ed. Aşkın Keser), Nobel Yayınları, Ankara.
- <https://www.ortakakildanismanlik.com/uzaktan-calisma-kulturu-remote-work-nedir> (Erişim Tarihi: 10.05.2022)
- <https://www.demetekin.com.tr/uzaktan-calisma-nedir-guclu-ve-zayif-yonleri-yasal-boyutu-performans-kontrolu/>(E.t.15.05.2022)
- <https://www.regus.com.tr/work-turkey/tr-tr/surprising-truth-working-home/>(E.t. 20.05.2022)
- <https://www.aktifis.com/is-te-yeni-paradigma-uzaktan-calismanin-avantaj-ve-dezavantajlari> (E.t. 20.05.2022).
- <https://sanaluzman.com/blog/on-izleme?contentId=244&category=uzmanlara-ipuclari> (E.t.10.06.2022)
- <https://www.leventofis.com/ortak-calisma-alanlari-yalnizlik-hissini-azaltir>(E.t.10.06.2022)
- <https://bigumigu.com/haber/calisma-alanlarina-yeni-bir-bakis-co-working-spaces/>(E.t.12.06.2022)
- <https://blog.burotime.com/yeni-nesil-is-yeri-kolektif-calisma-ofisleri/>(16.05.2022)
- <https://ihow.pro/tr/p/ortak-calisma-alanlarinin-artilari-eksileri/nhy6FI0nNekM2AFu8gwrWoFksheVH-5nyvbEjrPq7Qns> (E.t. 16.05.2022).