

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN PERSPEKTİFİNDEN UZAKTAN
ÇALIŞMA ÜZERİNE KEŞİFSEL ARAŞTIRMA

Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ

Danışman

Doç. Dr. Oytun Boran SEZGİN

2024

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN PERSPEKTİFİNDEN UZAKTAN
ÇALIŞMA ÜZERİNE KEŞİFSEL ARAŞTIRMA

Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ

Danışman

Doç. Dr. Oytun Boran SEZGİN

İZMİR - 2024

TEZ ONAY SAYFASI

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ
Öğrenci No : 2021800703
Tez Başlığı : Çalışanların Perspektifinden Uzaktan Çalışma Üzerine Keşifsel Araştırma

Savunma Tarihi : 26.11.2024
Danışmanı : Doç.Dr. Oytun Boran SEZGİN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr. Oytun Boran SEZGİN	-Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Zeki UÇAR	- Bitlis Eren Üniversitesi

Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Asuman ALTAY
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışanların Perspektifinden Uzaktan Çalışma Üzerine Keşifsel Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/12/2024

Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Çalışanların Perspektifinden Uzaktan Çalışma Üzerine Keşifsel Araştırma

Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Ofis çalışanlarının günlük olarak ofise giderek bilgisayarlarını açmaları gerekmektedir. Yer yer ofiste beraber çalışırken yazışmaları, elektronik posta iletmeleri; aynı işin uzaktan yapılabileceğini veya ofiste yapılması zorunlu olan işleri yarı zamanlı ofise gelme şeklinde yapılabileceğini akıllara getirmiştir. Sonrasında dünyayı saran Pandemi ile herkes gibi ofis çalışanları da evden çıkamamalarına neden olarak işlerini evinden yürütmesine yol açmıştır ve işler evden yürütülmüştür. Sonrasında yaşanan durumlar, bunun avantajları ve dezavantajları neler sorusunu akıllara getirmiştir. Bu çalışmada, çalışanlar perspektifinden uzaktan çalışma üzerine keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Nitel kapsamda tasarlanmış çalışma; kartopu yöntemi ile yürütülmüş olup, araştırma 9 uzaktan çalışan beyaz yakalı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek 12 sorudan elde edilen çıktılar sonucunda hazırlanmıştır. Elde edilen çıktılar içerik analizi yöntemi ile derinlemesine görüşmelerin çıktılarına dayanarak ulaşılarak yapılmıştır. Çalışma, uzaktan çalışmadan çok kısmi zamanlı uzaktan, kısmi zamanlı ofisten çalışma isteği ile sonuçlanmıştır. Uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları sorulduğunda ise ofiste yapımı zorunlu olmayan işlerin evden yapılmasının hazırlık ve yolda geçen süre bakımından zamansal, dışarıda tüketilen besinlerden uzaklaşma yönünden sağlıksal ve tüm bunların yarattığı maddi yük yönünden ekonomik fayda sağlandığı ve yukarıdan sayılan örneklerin çalışanları memnun ettiği bilgisi alınmıştır. Bunun dışında dezavantajları yönünden incelendiğinde ise evde bulunduğu için ve bilgisayar her an yanında olması gerektiği için, işverenler ve müşteriler tarafından sürekli iş yapmaya

zorlanması, oryantasyon eksikliği ile yeni başlayanların iş eğitiminin eksik kalması, anlık iletişim gereken durumlarda uzakta olmanın verdiği gecikmeler ve bu gecikmelerin karşılığında daha fazla çalışma ve daha az aile ile iletişim durumu doğmuştur. Sosyalleşme de bir ihtiyaç olduğu için bunun sonuçları kişileri depresyona sürüklemiştir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Hibrit Çalışma, Tele Çalışma, Beyaz Yakalı.



ABSTRACT

Master's Thesis

Exploratory Research on Remote Working From The Perspective of Employees

Muhammed Furkan AYDOĞMUŞ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Office workers went to the office on a daily basis and turned on their computers, and sometimes they exchanged correspondence while working together in the office. It came to mind that the same work could be done remotely, or that the same work could be done by coming to the office part-time for jobs that required work in the office. Afterwards, with the pandemic that surrounded the world, office workers, like everyone else, locked themselves in their homes and carried out their work from home. The situations that followed brought to mind the question of what are the advantages and disadvantages of this. We also conducted an exploratory research on remote working from the employee perspective. With the snowball method designed in a qualitative context, the research was obtained from 12 questions by conducting in-depth interviews with 9 remote white-collar workers. The outputs obtained were obtained from the in-depth interviews we conducted with the discourse analysis method. In terms of work, there has been a desire to work part-time remotely and part-time from the office rather than working remotely. However, when asked about the advantages and disadvantages, they are quite satisfied with the fact that they can do the work that is not required to be done in the office at home, saving both preparation, time spent on the road, unhealthy foods consumed outside, and the money spent on them in their pocket. Apart from this, the disadvantages include being forced to work constantly by employers and customers because they are at home and the computer must be with them at all times, lack of orientation and job training for new starters, delays caused by being away in situations where instant

communication is required, and more work as a penalty for these delays. and there was less communication with family.

Keywords: Remote Work, Hybrid Work, Telework, White Collar.

**ÇALIŞANLARIN PERSPEKTİFİNDEN UZAKTAN ÇALIŞMA ÜZERİNE
KEŞİFSEL ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMA

1.1. UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA KAVRAMLARI	3
1.1.1. Uzaktan Çalışma Kavramları	3
1.1.2. Hibrit Çalışma Kavramları	4
1.2. UZAKTAN ÇALIŞMA’NIN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.2.1. Uzaktan Çalışmanın Çeşitlerinin Hayat Tarzları İle İlişkisi	8
1.2.2. Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	9
1.2.3. Uzaktan Çalışmanın Geleceği İle İlgili Düşünceler ve Yapılmış Değerlendirmeler	13
1.2.4. Uzaktan Çalışmanın Literatüre Kazandırdığı Kaynaklar	18
1.2.5. Uzaktan Çalışmanın Meslek ve Sektörler Açısından Değerlendirmesi	24
1.2.6. Uzaktan Çalışmada Çalışmaya Karar Vermedeki Değişkenler	25
1.2.7. Uzaktan Çalışmada Temalar ve Modeller	27
1.2.8. Uzaktan Çalışmada Esneklik	33
1.2.9. Uzaktan Çalışmada Örgütsel Değişim	34

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN PERSPEKTİFİNDEN UZAKTAN ÇALIŞMA ÜZERİNE
KEŞİFSEL ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	36
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	36
2.3. ARAŞTIRMANIN KATKISI	37
2.4. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ	38
2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	38
2.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	40
2.7. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	41
2.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	42
2.8.1. Uzaktan Çalışanların Pandemiden Günümüze Yaşadıkları Olaylar	42
SONUÇ	61
KAYNAKÇA	64

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişmiş Kavramlar	s. 7
Tablo 2: Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları Ve Avantajları	s. 10
Tablo 3: Türkiye’de Bulunan Araştırmacıların Uzaktan Çalışma Üzerine Araştırma Örnekleri	s. 19
Tablo 4: Farklı Ülkelerde Bulunan Uzaktan Çalışmayı Konu Alan Araştırma Örnekleri	s. 22
Tablo 5: Konular, Seçenekler Ve Sonuçların Listesi	s. 27
Tablo 6: Uzaktan Çalışma Modelleri	s. 32
Tablo 7: Katılımcıların Yaşı, Cinsiyeti, Mezuniyeti, Çalışma Süresi, Departmanı Ve Pozisyonu	s. 41
Tablo 8: Uzaktan/Hibrit Çalışmaya Geçiş Süreci	s. 43
Tablo 9: Uzaktan/Hibrit Çalışmanın Avantajları	s. 45
Tablo 10: Uzaktan/Hibrit Çalışmanın Dezavantajları	s. 46
Tablo 11: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Kontrol Süreci	s. 48
Tablo 12: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Teknik Destek Kullanımı	s. 49
Tablo 13: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Şirket İmkânları Kullanımı	s. 51
Tablo 14: Uzaktan/Hibrit Çalışmada İletişim Şekli	s. 52
Tablo 15: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Son Durum, Duygu Ve Düşünceler	s. 53
Tablo 16: Çalışma Saatlerindeki Esnemeler	s. 55
Tablo 17: Özlük Hakları Bilgilendirmesi	s. 56
Tablo 18: Pandemi Öncesi Ve Sonrası Değişimler	s. 58
Tablo 19: Çalışanların Asıl Talepleri	s. 60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Evden Çalışma Kararında Etkili Faktörler

s. 26

Şekil 2: Evden Çalışmanın Sağladığı Esneklik

s. 34



GİRİŞ

Globalleşen dünyada her geçen gün yeni modellerin çıkması, yeninin eskiyi silmesi durumları yaşanmaktadır. Sanayi Devrimi'nden sonra teknolojinin gelişmesi ile otomasyonun ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Geçen zaman boyunca, Dünya Endüstri 5.0 devrine doğru ilerlemiştir. Endüstri 5.0 toplum endeksli olduğu için kişiler genelde toplumlar göz önüne alınarak değerlendirmeye alınarak gelişim veya gerileme göstermiştir. Bunların yanında toplumların, bilgi toplumu olmaya evrilme zorunluluğu oluşmuştur. Bilgi toplumlarının oluşma sürecinde toplumun mavi yakalılar ve beyaz yakalılar olarak iki sınıfa ayrıldığı gözlenmektedir. Bu iki sınıfın çalışma sistemi genellikle mavi yakalıların; operasyonu/uygulaması üzerinde olmaktadır. Beyaz yakalılar ise; dışarıdan kontrolü, denetimi, yönetimi, kaydı ve oluşan çıktının taktiksel ve stratejik olarak geleceği planlamasını ve bu süreç üzerinde aksiyon almasını zorunlu hale getirmektedir. Bilgisayar ve internet gibi günümüz teknolojileri söz konusu zorunlulukları, yapay zeka desteği vb. araçlar ile gerçekleştirebilmektedir. Bilgisayar ve internet ile şirketler neredeyse bütün dataalarını ve dokümantasyon işlemlerini dijitale aktarmış bulunmaktadır. Bunun, devletlerin teşvik etmesi ile daha da hız kazanması gelişen teknolojiye ivme kazandırmaktadır. Bu gelişmeler devam ederken yapılan işler, özellikle bilgisayar başında yapılan işler, ofis ortamında gerçekleşmeye devam etmektedir. Bunun yanında genel maliyetler göz önüne alındığında bilgisayar ile ofiste çalışanların ofis içi her türlü enerjisel ve parasal harcamaları şirketler için önemli bir gider kalemi oluşturmaktadır. Bu durumu gidermek için şirketler tele çalışma adı altında çalışanlarına evlerinde iş akışlarına devam ettirme imkânı vermektedir ancak bunun başlangıcı bugüne ait değildir. Yıllardan beri devam eden bu uzaktan çalışma sistemi gelişen teknoloji ve alt yapının aksine aynı düzeyde bir kullanımı yakalayamamaktadır. 2020 Mart ayında çıkan Korona virüs sebebi ile insanlar hem sağlıklarını hem işlerini kaybetmeye başlamışlardır. DSÖ'nün pandemi olarak adlandırdığı bu durum sonucunda da ülkeler sınırlarını, fabrikalar kapılarını, esnaflar kepenklerini ve plazalar da kapılarını kapatmışlardır. Yaşanan her türlü aksamaya karşı bilinçli devlet yöneticileri ve şirket yöneticileri bu duruma karşı önlemler almışlardır. Gerek sosyal mesafe, gerek çalışma modellerindeki değişimler; yeni normale uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Nihayetinde bu yeni normale alışılmış ve teknolojinin desteği ile sağlık sorunları tehlikesi ile yeni modeller uygulanmış ve yavaş yavaş değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler bazı sektörlerin uzaktan çalışılmaya geçmesi, bazı sektörlerin ise hibrit modele geçişinin sağlanmasına sebep olmuştur. Bu geçişler şirketlerin kültürüne, yapısına, yöneticilerin yönetim anlayışına, çalışanların kişiliklerine göre farklı tepkiler göstermesine sebebiyet vermiştir. Bu farklılıkların farkında olan yöneticiler ve ülke yöneticileri bu konularda hassasiyet göstererek çalışmalar yapmışlardır(Yangın ve diğerleri, 2021:1683-1728). Çalışmanın benzerlerinden farklı olarak nitel olarak hazırlanmış çalışmada çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılarak kişisel duygu ve düşüncelerine ulaşılmıştır. Buradaki amaç çalışanların bu süreçte neler yaşadığı, bu yaşadıklarını nasıl yansıttığı, bunun karşılığında nasıl bir geri bildirim aldığıdır. Bu geri bildirimler sonrasında ise bağlı çalışılan kurumda neler yaşandığı gibi konular işlenmiştir. Dışarıdan piyasayı inceleyecek kişi ya da kurumların, bu ilişkilerin nasıl oluştuğu, nasıl geliştiği konusunda fikir sahibi olmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışmadaki asıl özgünlük ise, Pandemiden sonra yapılan uzaktan çalışma çalışmalarının genellikle nicel yapıda olması ve nitel çalışmaların az oluşudur. Genel çerçevede de ise bu çalışma, çalışanların perspektifinden uzaktan çalışma üzerine keşifsel bir yaklaşımla incelenmedir. Bu çıkarımlar neticesinde bundan önceki çalışmalar ve kavramlara birinci bölümde, görüşmelerin derinlemesine derlemelerine ise ikinci bölümde yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMA

Önemli ölçüde Pandemi'nin etkisi ile uzaktan çalışma ve hibrit çalışma sistemi işlerlik kazanmıştır. Bu süreçte neler yaşandığının detaylandırılmasından önce uzaktan çalışma kavramlarının ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde özel olarak bu iki kavram detaylandırılacaktır.

1.1. UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA KAVRAMLARI

1.1.1. Uzaktan Çalışma Kavramları

Uzaktan çalışma, aslında el işçiliğine dayanan, el emeğinin baskın olduğu sanayi dallarında önümüze çıkarken, tele çalışma konusunda, işin yapıldığı yer ile iletişim ve bilgi teknolojileri ekipmanlarının da desteği ile yapılmaktadır (Yangın ve diğerleri, 2021:1683-1728). Bir yönetici asistanın ilgili kişisi tarafından gelen bir mail silsilesini metne çevirip yine mail yoluyla iletmesi evde tele çalışmanın bir örneğidir. Bir çevirmenin ilgilisi tarafından çevrilmesi için gönderilen e-postadaki metni, tercümesini dışarıda kendi inisiyatifi ile seçeceği bir kafede veya restoranda tamamlayıp, e-postada gönderilmesi istenen kişiye iletmesi, gezici tele çalışmaya verilebilecek bir örnektir (Kandemir, 2011: 48). Sınıflandırma iletişimin şekline göre yapıldığında ise sözleşme yapılan işyeri ile arada bir aracı bulunmaksızın ekip arkadaşlarının da bunu görebileceği bir platformda çevrimiçi olarak çalıştığı model tele çalışma olarak adlandırılmaktadır. Bunun farklı bir versiyonu olarak işverene karşı tek taraflı bir bilgi akışı söz konusu olduğunda çevrim dışı ele çalışma olarak adlandırılmaktadır (Erdem, 2004: 65). Yukarıda belirtilen çalışma şekilleri, genelde ve özelde ortak özelliği ofis ortamının dışında işverenin verdiği işi tamamlayarak işverene veya işverenin istediği ilgisine iletmek şeklinde gerçekleşmektedir. (Kandemir, 2011: 48). İş ile ilgili faaliyetler ev ile ofisin arasında senkronize edildiği durumlarda dönüşümlü tele çalışma veya dönüşümlü uzaktan çalışma olarak ifade edilen istihdam şekli de ayrıca ortaya çıkmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından Pandemi döneminde yayımlanan rapordaki sınıflandırmaya göre evin ana

faaliyeti icra etme yeri olarak belirlenmesi durumunda “home-based teleworker” (ev eksenli tele çalışma), son bir ay içerisinde haftada minimum bir gün evden çalışma söz konusu olursa “regular telework from home” (evde düzenli tele çalışma), son bir ay içerisinde en az bir defa çalışma söz konusu ise “occasional telework from home” (arasıra evde tele çalışma) olarak ortaya çıkmıştır (ILO, 2020c: 7).

1.1.2. Hibrit Çalışma Kavramları

Hibritin kelime karşılığı “melez; iki farklı güç kaynağının bir arada bulunması” ifadesi ile tanımlanmaktadır (TDK, Genel Türkçe Sözlük, 2023). Hibrit çalışma modeli birden fazla alt başlık ile ayrılmıştır. Bu başlıkları ve tanımı ise sırası ile şu şekildedir;

a-) Çalışma alanlarının esnekliği: Uzaktan veya işyerinden çalışılacak alanda harcanacak maksimum sürelerin belirlenmesi,

b-) Çalışma zamanlarının esnekliği: çalışmanın olacağı sürenin asgarisinin ve maksimumunun belirlenmesi,

c-) Zaman ve yer esnekliğini tespit etmek ve bunu takip etmek için oluşturulacak sınırlamalar: çalışılacak sürenin ekibi ve departmanı ile kısıtlarının belirlenmesi,

d-) Uzaktan çalışılacak yer ile ilgili ergonomik düzenlemeler: uzaktan çalışılacak yerin iş sağlığı ve güvenliği kanununa uygun olması,

e-) İş-Yaşam dengesine yönelik olarak düzenlemeler: İş-Yaşam ayarının sağlanmasıdır(Grzegorzczak vd., 2021:1-12).

Avrupa Birliği ülkelerinin kabul etmiş olduğu Avrupa Çerçeve Anlaşmasına göre uzaktan çalışma; “yapılan işin organizasyonel yapısını ve/veya performansa etkisiyle, iş sahibinin işyerinde hali hazırda yapılabileceği işleri, iletişim araçlarını kullanarak yapması” olarak tanımlamıştır (Martin ve Misser, 2008: 19,20). Tele çalışma karmaşık, çok yönlü ve sosyal bir olgudur. Tele çalışmanın içinde bulunduğu teknolojik, sosyal ve kurumsal çevrenin dönemselliği nedeniyle, kavramsal açıdan tanımlanmasında bir belirsizlik vardır. (Malecki ve Moriset, 2007: 151).

Uzaktan çalışan tanımı serbest olarak ve evde çalışanları içermemektedir. Avrupa Çerçeve Antlaşmasına göre uzaktan çalışma seçeneği çalışanın talebi ve

işveren ile karşılıklı mutabakatı çerçevesinde iş sözleşmesine eklenebilir. Öte yandan bu şekilde anlaşmayan çalışana işveren tarafından böyle bir talepte bulunulması durumunda işveren ile işçi arasında gönüllü rıza olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Martin ve Misser, 2008: 20-23).

1.2. UZAKTAN ÇALIŞMA’NIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Uzaktan çalışma kavramı pandemiden önce de araştırmalara konu olsa da klasik çalışma düzeni buna geçilmesindeki en büyük engeldir. Her ne kadar bu çalışma düzeninin ekonomik avantajlarının farkında olursa da sosyal çevre buna elverişli değildir. Bu bilgi yaygın olup toplumun kabul etmesi zaman alacaktır. Günümüz dünyasında her şey bilgi teknolojileri ile ilerlemesine rağmen şirketler uzaktan çalışan çalışanına güvenmemekte ve gereksiz maliyetlere katlanmaya devam etmektedir. Tüm bunlar yaşanırken Çin’in Wuhan kentinde ortaya çıkan virüs sebebi ile önce yerelde sonra genelde bir hastalık riski doğmuştur. Doğan bu hastalığın yayılım hızı aynı ortamda olanların sayısı arttıkça artacağı için ülkeler sınırlarını kapatmışlar ve şehir içi dolaşıma engeller koymuşlardır. Bunun sonucunda işten çıkarılmalar, ücretsiz izinler ve uzaktan çalışmalar yaşanmıştır. Beyaz yakalı bilgisayar ile işlerini yapan kesim tüm işini bilgisayardan evinde yapmak zorunda kalmış ve bunu başardığında işler verimli bir şekilde devam etmiştir. Bunu gören işverenler hem ofiste kimsenin olmaması hem işlerin yolunda ilerlediğinin görülmesi ile harcanan bu iş yeri maliyetini düşerek, çalışanları evlerinde çalıştırmış ve bunun faydalarını görmüştür. Yıllardan beri görülen, yazılan çizilen uzaktan çalışma sistemi, Pandemi’nin etkisi ile zorla da olsa denenmiş ve olumlu geri dönüşlerini almıştır. Bunun sonucunda beyaz yakalı çalışanlar uzaktan çalışmanın faydalarını görmüş, patronlar ise bunun maliyet avantajını görmüştür. Pandemi bittikten sonra da devam edeceği düşüncesine kapılmışlardır (Sarıpek ve diğerleri, 2023:11-27).

Uzaktan çalışma sanayi devriminden önce de var olan ama genelde kadınların evlerinde yaptığı el emeği ürünleri şeklinde ilerlemiştir. Sanayi devriminden sonra evde yapılan işlerin fabrikasyonu yapılmaya başlandığı için insanlarda ev eksenli üretimden ofiste veya fabrikada yani iş yerinde iş yapma şeklinde ilerlemiştir. 1980’lerde bu konu tekrar gündeme geldi ve insanların tekrar evden çalışacağı bilgi

çağına geçileceği şeklinde görüşler oluşmuştur. Yalnız çeşitli sebeplerle bu olay gerçekleşmemiştir. Bunun sonucu olarak çıkan Pandemi ile zorunlu olarak evden çalışılmaya geçilmiştir. Hastalığın azalması ile ofislere dönüşler yaşandı ama herkesin ofise gelmek istememesi sonucunda bunun ortası olan hibrit model, ofiste çalışma ve uzaktan çalışma bir arada seçildi. Burada dikkat edilmesi gereken konu sırf çalışma sistemi farklı diye kimseye eksik veya fazla çifte standartta bulunulmamalıdır. Bu konuda çalışanlar lehine kurallar konulmalıdır. Ekip içi iletişim korunmalıdır (Polat, 2023: 1-10).

Sosyoekonomik sonuçlara göre Çin, ucuz maliyete hem çok ürün sunmuştur hem de kaliteli ürün yapıp bütün dünyaya satmıştır, Çin bütün dünyaya ucuz ürün yaparak hem doğayı telef ediyor hem de elindeki insan gücüne çok ciddi bir şekilde zarar vermiştir. Bu da salgın hastalıklara, virüslere davetiye çıkarmıştır. Bu yüzlerce yıldır olağan bir durumdur. Bundan önce de insan sağlığı doğru ilerlemediği dönemlerde virüsler ortaya çıkmış ve toplu trajik ölümler gerçekleşmiştir. Yine buna benzer bir durum gerçekleşti ve insan sağlığının kötü gitmesi ile ortaya bir virüs çıkmıştır. COVID 19 insanların sağlıklarına olumsuz etkide bulunmuştur. Bu etki ölümler ile de sonuçlanmıştır. Özgürleşmeyi düşünen insanlar kendi kendilerine evlerine girmişlerdir. Evlerine giren kişiler çalışmaya devam etmiştir. Patronların bu çalışanları kontrol etmeleri gerekmiştir. Çalışanlar 7/24 kontrol edilmeye başlanmıştır. Uzaktan ve hibrit çalışma üzerine bir çok araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmalardaki doğru ve yanlış anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalar da uzaktan çalışma mavi yakalılardan çok beyaz yakalıları ilgilendiren bir durumdur. Pandemi'nin artması ile eve kapanmalar gerçekleşmiştir. Bu süreçte beyaz yakalılar evden çalışmaya başlamışlardır. Çünkü hastalık kapma korkusu insanları bu yola itmiştir. Çalışanlar da uzaktan çalışmaya alışmışlardır. Pandemi bittikten sonra da tekrar ofise dönme işi belli bir oranda isteksizliğe dönüşmüştür. Bu isteksizlik sonucunda haftada minimum 1 gün uzaktan çalışma isteğine dönüşmüştür. Bu Pandemi sürecindeki korku, savaşlarda ölen insanlardan fazla olmasından kaynaklıdır. İlerleyen dönemlerde uzaktan çalışma faydalı mı zararlı mı tartışmasından vazgeçilip bu konuya nasıl daha çok işlerlik kazandırılır; bu konuşulmalıdır (Bilginoglu, 2021:1099-1146).

Kaynakları elinde tutanlar işletmelerdir. Yetenekler ise insan, işletme becerileri ve organizasyonel rutinlerdir. Bazı organizasyonların temel yeteneği organizasyonları doğru yönetmektir. Bunun için oluşturulacak takımlar, uzaktan çalışabilecek ama ulaşım konusunda imkânı olmayan kişileri de içererek güçlendirilecektir. Bu da işletmeye çeviklik katacaktır. Bu hem çalışan esnekliğine hem de mekân esnekliğine yardımcı olacaktır (Martínez-Sánchez ve diğerleri, 210).

Sanayi devriminden sonra insan kaynaklarının yönetimindeki işveren algıları bu algıların uygulama alanındaki teknikleri dönemsel olarak değişkenlik göstermiştir. Uzaktan çalışma sürecine ilerlerken yaşanan bu durumlar uzaktan çalışmanın temellerinde önemli katkılar sağlamıştır. Bu değişimler de günümüz işleyişlerinin temelini oluşturmuştur. Bu değişim süreci Tablo 1’de sıralanmıştır.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişmiş Kavramlar

İlgili Dönem	Temel Öncelik	İşverenlerin Algısı	Uygulanan Teknikler
1900 öncesi	Üretim Teknolojileri	İşçi ihtiyaçları önemli değildir	Kontrol Sistemleri
1900 - 1910	Çalışanın Rahatlığı	İşçiler fırsatlara ve güvenli ortama ihtiyaç duymaktadır.	Siber Sistemleri, İngilizce Dil Eğitimleri,
1910 - 1920	İş Verimliliği	İşçiler yüksek üretim ile maksimum gelire ihtiyacı vardır.	Zaman ve Hareket Etütleri
1920 - 1930	Kişisel Değişiklikler	İşçiler kişisel değiştirmeleri dikkate almalıdır.	İşçi Danışmanlığı, Psikolojik Testler
1930 - 1940	Üretim Artışı Sendikalaştırma	Grubun Performansı üretimi etkilemektedir. İşçiler diğer taraftadır.	Grup için koşulları geliştirme. İşçi İletişim Planları, Sendikasılaştırma
1940 - 1950	Ekonomik Güven	İşçilerin ekonomik korunmaya ihtiyacı vardır.	İşçi Emekliliği, Sağlık Planlamaları, Yan

			olarak verilen hakları
1950 - 1960	İnsan İlişkileri	İşçiler işçilerini düşünen yönetime ihtiyaçları vardır.	Yönetim Gelişim Eğitimleri
1960 - 1970	Katılım İş Hukuku	İşçilerin, iş yapılmadan önce kararlara katılıma ihtiyacı duymaktadırlar. Farklı ekiplerdeki işçilere eşitlikçi davranılmalıdır.	Katılıma Destek Veren Yönetim Teknikleri Eşit Fırsat İmkânları, Eşitlikçi Davranıştan Ayrılmama Programları
1970 - 1980	İşte Yaşam Kalitesi ve İşte Mücadele	İşçilerin zorlayıcı ve yeteneklerini kullanabileceği işlere ihtiyaç duyarlar.	İş Genişletme, Bağlantılı İş Ekipleri
1980 - 1990	İşçilerin İşten Çıkarılması	İşçilerin işe, yaşamını sürdürmek için ihtiyaçları vardır: Ekonomik yıkılış, global rekabet ve teknolojideki değişim sonucudur	İşçilere kariyer yönetimi, yetkinlik eğitimi, müşteri merkezli gelişim ve toplam kalite gelişimi
1990 - 2000	Üretim Artışı, Kalite Yüksekliği ve Benzerini Uyarlayabilme Yeteneği	İşçilerin iş ve iş dışı çizgisini çizme ihtiyacı vardır.	İşi, çoklu yetkinliklere ve etik duyarlılığına bağlama

Kaynak: Carroll ve Schuler, 1983: 8: 1-28.

1.2.1. Uzaktan Çalışmanın Çeşitlerinin Hayat Tarzları İle İlişkisi

Modern dünya toplumlarında serbest çalışan, kariyer odaklı çalışan ve ücretli çalışan olmak üzere şekillenmiş 3 farklı hayat tarzı uzaktan çalışmanın da çeşitli şekillerde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ücretli çalışan insanlar yaptığı işten sonra kalan boş zamanı daha çok sever ve dikkat eder. Kariyer odaklı insanlar ise; işini

hayatının önünde tutar. İşlerini o kadar çok severler ki işi boş zamanlarından daha çok düşünürler. Onlar için iş daha önemlidir. Bir diğer hayat tarzı ise; serbest çalışandır. Bu tarz da ise; çalışma saatleri ile boş zamanları arasında kalın çizgi çekmek istemezler. Onlar için bu iki kavram iç içedir. Bundan dolayı aile ve iş dengesini kuramadığı için çatışmalar yaşamaktadır (Jackson ve Van der Wielen, 1998).

Kapanmalarla birlikte kadın çalışanların evdeki iş yükü ile iş hayatındaki iş yükünü iki kefeye koyduklarında; evdeki iş yükünü tercih ettikleri görülmüştür. Bunda işten çıkarmaların ve düşük maaş verilmesi gibi nedenler de sıralanabilir (Sarıpek ve diğerleri, 2023:11-27).

1.2.2. Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Covid ile ülkedeki çalışan kesimin yarısı uzaktan çalışma modeline geçti. Beden işçileri ve mavi yakalılar için gelecekte mesleklerinin yok oluşları olması söz konusu olmuştur. Beyaz yakalıların bilgisayar başında çalışabiliyor olması sebebi ile uzaktan çalışma, hibrit çalışma vb. kavramlar evden çalışmaya evrilmiştir. Çünkü hastalık ortamında herkes istediği yere gidip çalışmaktan çok, evlerinde çalışmaktadır. Bundan dolayı tüm kavramlar anlamını yitirip evden çalışma başlığı altında değerlendirmeye girmiştir. Bunun zamanla, hastalığın geçmesi ile kalıcı olarak devam edeceği düşünülmektedir. Bunun avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajlarını sıralayacak olursak yolda geçen zaman, harcanan bedel, yorulma hissi durumlarının ortadan kalkması sıralanabilir. Dezavantajları ise; evde çalışma ortamı olmaması, evde olmanın verdiği olağan seslerin odağı bozması, teknik alt yapı eksikliği gibi problemlerdir (Ekiz Ataşer ve Beserek, 2023:1-36).

Covid'in hayatımıza girmesi ile her konuda aksiyon alınmaya çalışılmış ve başarı sağlanmıştır. Yüzlerce yıl kat edilemeyen gelişim, geçmişte sanayi devrimlerinden sonra gerçekleşmiştir. Bugün de Pandemi ilan edildikten sonra var olan uzaktan çalışma sistemi normalde mevzuat ve yasa değişikliklerinin aylar süreceği bir durumdan haftalar içinde hem yasal altyapı oluşturuldu hem de işlerlik kazanılmıştır. Bu durum tüm dünya ülkelerinde aynı hızda olmadı ama zamanla bütün ülkeler bu duruma alıştı ve bu şekilde daha iyi olduğunu fark etmiştir. Bunun avantajları ve dezavantajları da vardı elbette. Avantajlarının en önde gelen maddesi;

insanlar sağlık açısından kendilerini koruma imkânı buldular. İkinci sırada ise yol ve üçüncü sırada sağlıklı beslenme gelmektedir(Akça ve Tepe Küçüköğlu, 2020:71-81).

Eviden çalışmanın normalde ofisten çalışmaktan farklı olarak avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir (Kıcır, 2019:173-196)

Tablo 2: Uzaktan alışmanın Dezavantajları ve Avantajları

Uzaktan alışmanın Dezavantajları	Uzaktan alışmanın Avantajları
-Uzaktan çalışmanın elle tutulur bir iş olarak kabul görmemesi -İşin devamlı bölünmesi -İş yükünün arttırılması -Kişinin kendisini sürekli çalışıyor olarak düşünmesi -Uzun süre hareketsiz kalmak -Uzun süre hareketsiz kalmaya bağlı fiziksel problemler -Sosyallikten mahrum kalmak -Asosyal olmaya başlamak	-Uzaktan çalışmanın planlamasını kişinin kendisine verilmesi -Yol sorunundan kurtulma -İşyerinde kurulan kötü ilişkilerden kurtulmak -Evin verdiği rahatlık ile çalışma -çalışılan yerin verimlilik için kişinin kendisinin kurması -İşin her ortamda yapılabiliyor olması -Kişinin patronunun yanında olmamasının verdiği rahat alışma

Kaynak: Kıcır, 2019: 173-196.

Kişi uzaktan çalışmaya karar vermeden önce bu çalışma sisteminin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirmelidir. Bunların artısı ve eksisi değerlendirmelidir. Sonrasında eğer bu kişi için avantaj ise o zaman seçilmelidir(Kıcır, 2019:173-196).

Bu modelin olumlu ve olumsuz yönlerine gelecek olursak; Pandemi dönemine ani geçişle birlikte şirketler sistem değişikliklerine gitmiştir. Bu sistem değişiklikleri işten çıkarma, eğitim verme olarak sayabiliriz. Ani eve kapanmanın çalışanlar özelinde olumsuz yönleri olmuştur. Bunlar sosyal izolasyon ve çalışanların birlikte

çalışmamasından kaynaklı iletişimsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların maliyeti gelecek dönemlerde de hissedilecektir (Biber ve Karatepe, 2023:41-47).

1999'da yapılan bir araştırmada (ECATT - Electronic Commerce and Telework Trends) çalışanların komple evden çalışmaktan ziyade kısmi olarak evden çalışmaları çalıştıkları şirketlere daha hızlı bir büyümeye sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar çalışmalarında esneme imkânı buldukça daha iyi çalışarak işletmelerini büyüme endeksli olarak süreci ilerletmektedirler. Kişinin çalışma hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi kendi planladığı zaman, daha başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Peters ve Den Dulk, 2023: 340).

Uzaktan çalışma da, işverenler; çalışan ofise geldiğinde kurması gereken ortamın maliyetinden kurtulmaktadır. Bunlardan tasarruf etmektedir (Lister ve Harnish, 2009: 48)

Personelin taşınmadan kaynaklı zaman kaybı, şirketten aldığı izin veya taşınmak zorunda olmaktan kaynaklı işten çıkma maliyetleri şirket için tasarruf sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışan açısından da bu durumların kendisine maliyetinden kurtulmuş olacaktır (Lister, Harnish, 2009: 48.)

Uzaktan çalışma sistemi, ofisin kullanımına engel olabilecek her türlü durumda bir seçenek olacağı için hem işverene hem bu durumdan etkilenecek olan çalışana hem zarar gelmeyecek hem de bunun karşılığında hayatında olumsuz bir durum olmayacaktır. Bunlar; sel, deprem, terör saldırısı vb. şeyler olabilmektedir. Ne zaman geleceği de tahmin edilememektedir (Wang, 2008: 5).

Yöneticiler bir kriz olma durumunda aciliyetli olarak tüm çalışanlardan yardım isteyebilir. Bu durumda yüzde yüz uzaktan çalışmaya geçildiği takdirde bu durum olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Lister ve Harnish, 2009: 39-40.)

Çalışanlar açısından, ofise gelmeme yani uzaktan çalışma, çalışanın ulaşımdan kaynaklı ek maliyetleri ve sürelerini ortadan kaldıracaktır. Bu da çalışanda hem motivasyonu hem de stresi azaltabilmektedir (Wang, 2008: 5)

Uzaktan çalışmada, çalışan kişi işi; ne şekilde, hangi sıra ile, neye göre, yapma hızı gibi konularda inisiyatif alarak kendi planlamasını yapabilecektir. Bu da kişinin hem zaman hem de stres yönetimi konusunda geliştirecektir. 43(Peters ve Dulk, 2003: 330)

Uzakta çalışan için terfi ve kariyer imkânları azalmaktadır. Çünkü yöneticiler normal zamanda çalışanlarını gözlemleyerek performans değerlemesi yapmışlardır. Eksik veya fazla gördüklerinde geri bildirimler vermişlerdir. Yeni durumda sürekli görmedikleri için bu gözlemler ve değerlendirmeler eksik kalmıştır. Çalışan kendini geliştirme konusunda eksik kalmaktadır. Terfiini de ya alamıyor ya da yanlış değerlendirmeler sonucu almaktadır. Bunun çözümü için uzaktan çalışmaya uyumlu olarak performans değerlendirme kriterleri belirlenmektedir. Aynı şekilde geri bildirimler için de görünür kılacak bir dijital ortam yapılmalıdır (Potts, 2006: 32).

Uzaktan çalışmanın popülerleşmesi ve yaygınlaşmasıyla, ofiste rahatlıkla yapılan ekip ve müşteri toplantıları herkesin planını öğrenmekteki güçlükten kaynaklı daha dar bir zamanda planlanmak zorunda kalmıştır (Timothy Golden, 2007: 1643 – 1644)

Uzaktan çalışan ile işyerinde çalışan kişilerin görünürlükten kaynaklı daha çok işte ve projede bulunamamasından kaynaklı olarak yöneticiler tarafından ayrımcı bir tutum gösteriliyormuş düşüncesi uzaktan çalışanın kendi içinde içermesi ve içine kapanarak işten soğumasına sebep olmuştur (Lautsch ve diğerleri, 2009: 800)

Uzaktan çalışma sistemi ile trafikte azalmalar olmuştur. Bu azalmalar arabalardan çıkan kötü gazların çıkmasına ve bu sarfiyatın azalmasına sebep olmuştur. Bu da doğaya olumlu etkiler olmasına sebep olmuştur. Bu şekilde işletmeler sürdürülebilir bir çevre için vesile olmuş olmaktadır. İşletmeler bunu destekleyerek çevreci işletmeler olarak çevreye verilen zararı minimuma indirmede önemli katkılar sunacaktır (Kellyann ve Swanson, 2005: 238.)

Uzaktan çalışma yöntemi ile şehirden uzak bölgelerde oturan yetenekli ve eğitimli kişilerin iş hayatına girmesinde kolaylık olmaktadır. Ayrıca şehre gelmediği için parasını kırsal alanda harcayacağı için kırsal alanda hem işsizlik azalacak hem de bölgesel ekonomik kalkınmaya yardımcı olacaktır “New technology: Opportunities and challenges, 1993: 74.)

1.2.3. Uzaktan Çalışmanın Geleceği İle İlgili Düşünceler ve Yapılmış Değerlendirmeler

Bu işin geleceğinde ise uzaktan çalışmaya uyumlu, tamamen sessiz kafeler, sadece telefon veya toplantı için konuşmaya müsait kafeler veya bunun benzerlerinde çalışan kafeler şeklinde olması muhtemeldir. Bu sayede iş yapmak için eve kapanan beyaz yakalı çalışanlar yeni tarz kafelere gelip hem ev dışına çıkmış olacaklar hem de dışarıda para harcayacakları için ekonomiyi canlandıracaklar (Ekiz Ataşer ve Beserek, 2023:1-36). Bilgisayar kullanılan çağrı merkezleri, telefon ile iletişim, müşteri hizmetleri, halkla ilişkiler, yayıncılık, araştırma ve bilgi hizmetleri, pazarlama, yazılım geliştirme ve BT sektörleri yakın gelecekte tamamen uzaktan çalışma modeline geçebilir (Taştan, 2021:1-22).

Son yıllarda gelişen iletişim araçları ile şirketler dijital dönüşümler sağlamış ve hem ofis dışında hem de yarı ofis içi, yarı ofis dışı işlerini sürdürmeye başlamışlardır. Çalışanların teknolojik alt yapısı yeterli olduğu takdirde çalışanlar onları gayet iyi bir şekilde kullanarak iletişim kuruyorlar. Tek faktör hangi tip uzaktan veya hibrit modelin, hangi departman için ve kişilik özelliklerine, cinsiyetine, eğitim durumuna, inanç durumuna, medeni durumuna ve isteklerine bağlı olarak tercih edilmelidir (Karaçınar ve Filizöz, 2023:1-17).

Pandemi'nin etkisi ile yaşanan sıkıntıları çözmek amacı ile uzaktan çalışma, çalışanların işlerine devam edeceği yol olmuştur. Bu şekil çalışma sistemi geleceğin çalışma sistemi olacaktır. Bunu Pandemi ile daraltmak yerine gelişim olarak görürsek bu iş gelişim olarak karşımıza çıkacaktır. Uzaktan çalışma teknolojiyi kullanarak çok iyi bir noktaya gelebilecektir. Bunu yaparken şirket çalışanlarının teknolojik alt yapıları geliştirilmelidir. İyi bir lider ile bu işler takip edilmeli, görüntülü toplantılar yapılmalı, çalışanlar arası iletişim güçlendirilmelidir. Esnek çalışma saatleri uygulanmamalıdır. Çalışanların iş yaşam dengesi korunmalıdır. Çalışma saatlerinde her an ulaşılabilir olmak iş sürekliliğini koruyacaktır. Doğru bir şekilde iş performansları ölçülmelidir (Sezgin, 2012:5-6).

Hibrit çalışma, telekomünikasyon malzemelerinin yeterliliğinin el verdiği durumlarda, bilgi çalışanlarının bu teknolojiyi ve alt yapıyı kullanarak çalışmasıdır. Hibrit çalışma, çalışanların ayın bazı günlerinde ofis dışında işlerini uzaktan yürütmesi

şeklindedir. Hibrit çalışma sistemi, gelişen teknolojinin etkisi ile şirketler bazında Pandemi öncesinde haftada bir veya iki haftada bir uzakta çalışma şeklinde yapılmaktaydı. Pandemi ile herkesin eve girmesi ile tamamen eve girilmesi, iş gücü piyasasında büyük bir yıkıma sebep olmuştur. Tedarik zincirinde de oluşan bu kırılma tüm sektörleri olumsuz yönde etkilemiştir. Bu etkilenmeden en az etkilenen kesim ise bilgi işçileridir. Bu bilgi işçilerinin en büyük avantajı bilgisayarları ile internetin olduğu her yerde çalışabiliyor oluşu, yaptığı işi çok az bir miktarda sekteye uğratmıştır. Bu sekteye uğrayış da rutin toplantılar, kırtasiye işleri, BT işleri şeklindedir. Bunların dışında uzaktan çalışma şirket yöneticilerinin maliyetlerini oldukça düşürdüğü ve çalışanların bu şekilde talepleri olduğu için kazan kazan şeklinde bir ilerleme söz konusu olmuştur. Bu durumun avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Bunlardan dezavantajlı olan kısım ofise sabit gelen kişinin, sürekli göz önünde olması ve gelen kişiler ile sürekli işler yapması, daha hızlı terfi almasına sebep olmuştur. Hibrit şeklinde gelenlerin düzensiz ofise gelişleri aynı kıdemde olan kişilerin aslında aynı bilgi ve tecrübe de olmamasına sebep olmuştur. Evde çalışırken sosyal eksiklikten kaynaklı bunalmalar olabilmektedir. Yanlış planlama ile çalışan bireylerin verimi düşebilmektedir. Çalışma saatlerinde esnemeler olması sebebiyle çalışanın iş yaşam dengesinde bozulmalar olmuştur. Avantajlarına gelecek olursak; ara ara uzaktan çalışmak, çalışan verimini arttırmaktadır. Çünkü ofis ortamındaki olağanlık yerine; dış dünyada herhangi bir yerde olmak, çalışan için önemli bir getiridir. Arta kalan zamanını kendi için değerlendirir, ekstra yol yorgunluğu ortadan kalkmış olmaktadır. Bunların planlanması çok önemlidir. Burada yapılacak ilk doğru, bir strateji belirlemek olacaktır. Dönem içinde bunları taktikler ile desteklemek şeklinde revizeler yapılmalıdır. Öncelikle dikkat edilmesi gereken konu ekibin buna müsait olup olmayacağıdır. Nitekim ekip çevrimiçi ve yüz yüze iletişimde, birbirini iyi tanımada, problem yaşamıyor olmalıdır. Çünkü ekip böyle bir dönüşüm yaşadığı zaman; araya soğukluk girecek ve çalışanların hali hazırda zaten birbiri ile uyum içinde çalışıyor olması gerekmektedir. Bu uyumun çevrimiçi çerçevede devam etmesi bu sayede kolaylaşacaktır. Bunları yaparken çalışanı sıkmak yerine üzerine belirli bir iş yükü verip onun teslimini istemek şeklinde olmalıdır. Bunun dışında kısa kısa toplantılar koyup çalışanlar sıkılmamalıdır. Tüm bunlar doğru yapıldığında karbon ayak izinde düşüşler sağlanmış olacak, çalışanlar daha özgür olacak, motive olacak, verimi artmış

olacak, yöneticiler için çalışan maliyetleri düşecek, kira maliyeti düşecek, teknoloji ile daha ilgili ve bilgili bir ekip yaratılmış olacak (Tenderis ve Kazdal, 2023:1-11).

Uzaktan çalışma imkânı her sektör için geçerli değildir. Özellikle mavi yakalı çalışanlar için bu durum üst düzey tehlikeli olmuştur. Mavi yakalı çalışanların yaptığı iş genellikle el işçiliği olduğu için uzaktan çalışma imkânı beyaz yakalılar kadar olmamıştır. Beyaz yakalılarda ise genellikle üst düzey yönetici kadrosundakiler için bu durum çok başarılı olmuştur (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020:71-81).

Yaşanan durumlardan çıkaracağımız tespitler ise; uzaktan çalışmaya geçiş sırasında hem şirketin sınırlarını korumak hem de iş güvenliğini doğru bir şekilde savunmak gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanın evden çalışması münasebeti ile çalışma saatlerinde esnemeler olmaktadır. Bunlar için düzenleyici aksiyonlar alınmalıdır. Çalışanların şirket içi iletişimin bozulmaması için şirket yöneticilerinin iş sözleşmesine ve hukuka uygun maddeler koymaları zorunlu olmuştur. Bu maddeler çalışanı korumak amacı ile çalışan lehine olması daha gereklidir (Yangın ve diğerleri, 2021:1683-1728).

Türkiye'deki eğitim öğretim modelinin güncel ağlarla desteklenmesi aynı zamanda Pandemi ile birlikte uzaktan çalışma ve uzaktan öğrenme dönemine geçişle devletler öğrencilerini uzaktan eğitim modeline geçirmiştir. Burada konu yanlış anlaşılmalıdır. Hibrit ve uzaktan öğretim yüz yüze eğitimi desteklemek için yapılmalıdır. Yapılırken de tüm iç ve dış paydaşları, değişkenleri göz önüne almak gerekmektedir. Buradaki iç paydaş olarak kastedilen, bu eğitim sistemini kullanacak her yaşta insanın öneri ve görüşünü dikkate alarak değerlendirerek içerik analizi yaparak oluşabilecek her türlü tehlikeyi önceden tespit ederek bu konuda gerekli reaksiyonları gözetip süreci revize ederek en başarılı sonuca ulaşmaya çalışılmalıdır. Burada verilen eğitimin küçük yaştaki çocuklarda daha etkili olduğu araştırma sonucumuz ile tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak sunulan argüman ise çocukların çok küçük yaşta itibaren teknoloji ile çok haşır neşir olması ve bunun doğru yönetimi ile yüz yüze eğitim ve öğretime destek olarak sunulmuştur. Bu modelin günümüz teknolojisinde sürekli gelişmesi ile daha iyiye doğru evrilmesi söz konusu olmalıdır (Korucu ve Kabak, 2020:88-112).

Pandemi ile birlikte popülerliği artan uzaktan çalışma her sektörün, her şirketin, her departmanın hatta her bir kişinin uygunluğu tartışılabilir. Çünkü

çalışanların bu durumu ne kadar kabul edebilir olduğu, buna ne kadar hazır olduğu net değildir. Şirketlerin bu süreçte aldığı riskler vardır. Alınan bu risklerin doğru yönetim yaptığı takdirde başarı ile sonuçlanacağı; doğru yönetilemediği takdirde gider kalemi oluşturacak durumlar yaşanabilir (Baloğlu ve Çakalı, 2022:318-335).

Çalışanların genellikle, Pandemi ile yaşadığı uzaktan çalışma durumu üzerine; kişilerin kişilik özellikleri, evden çalışmaları ve örgütsel yalnızlık ile ilgili pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişki sonucunda evden ve hibrit çalışan kişilerin kişilik özelliklerine göre örgütte yalnızlık çektikleri tespit edilmiştir. Denildiği gibi kişinin içinde içe kapanıklık var ise bunun üzerine evden çalışılma durumu olur ise bu durum katlanarak artacaktır (Çakır, 2022:136-139).

Temmuz 2020’de Uluslararası Çalışma Ofisinin yayınlamış olduğu “Covid 19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Kılavuzu” 8 ana başlık üretkenliğin, mutluluğun ve sürdürülebilirliğin devam etmesi için 8 ana maddenin şirketlerce incelenmesi ve bunun için aksiyon alması gerekmektedir. Bu maddeler şu şekilde sıralanmaktadır; iş yaşam dengesi hesaplanırken şirketin ve kültürünün referans olarak alınması, sürekli eğitimlerin devam etmesi, sözleşmesel ve yasal sonuçlara odaklanma, iş sağlığı ve güvenliğine dikkat edilmeli, açık iletişimin her zaman olmasına dikkat edilmelidir, dijitalleşen ve her an değişen dünyayı takip etmek, performansın yönetiminin doğru yapılması, iş örgütlenilmesine doğru odaklanılması ve çalışma sürelerine dikkat edilmeli, şeklinde sıralanabilmektedir (UC Ofisi, 2020).

Pandemiden önce uzaktan çalışmaya karşı inat eden yöneticiler Pandemi ’de zorunlu olarak uzaktan çalışınca uzaktan çalışmanın avantajlarını gördüler ve bunun sonucunda bazı dev şirketler Pandemi bittikten sonra da uzaktan çalışmayı düşündüklerini dile getirdiler. Bu şirketlerin bazıları sırası ile Akbank, Koç Holding, Twitter, Microsoft ve Google gibi (Aksoy ve diğerleri, 2021:128).

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile uzaktan çalışma fikirleri ve sonrasında modeli ortaya çıkmıştır. Sonrasında ise Pandemi’nin etkisi ile yaygınlaşmıştır. Akademisyenler üzerindeki etkisi ise olumsuz yönde olmuştur. Hocaların ve öğrencilerin evlerinde çalışması zorunluluğu teknolojik alt yapı gerektirdi. Bu gerekliliği yerine getirme imkânı olmayan hocalar ve öğrenciler yüksek ölçüde mağduriyet yaşadı. Derslere bağlanamayan hocalar ve öğrenciler, sonrasında derse bağlı iken internet kopması, ev halinde yaşanan ses ve gürültülerin derse yansması,

saatlerin kayması hali ile iş yaşam dengesinin kayması, öğrencilerin çevrimiçi derslere katılmaması/katılmaması, iş saatleri ile ders saatlerinin çakışmasından kaynaklı çalışanların derse girememesi, alt yapısal problemlerden kaynaklı ders takipsizliğinde eğitimde kalite düşüşü, sınıfta kalmalar, ders takviminin duruma göre kayması ve hocanın ders dışında yaptığı akademik çalışmaların sekteye uğraması, hafta sonları tez görüşmeleri gibi sorunlar yaşanmaktadır. Bunların düzeldiği zamandan sonra fiziki derslere geçildi. Ardından depremden sonra yine aniden kimseye sormadan uzaktan eğitime dönüldü. Yaşanan tüm problemler tekrar yaşandı ve yine kalite düştü (Kablay, 2023:1-13).

Uzaktan çalışmak bir kültürdür. Bu kültür şirketin hâlihazırda var olan kültür değildir. Bu kültürün oluşumu 1970'ler de BİT (Bilgi İletişim Teknolojileri)'in gelişmesi ile eş zamanlı olmuştur. Bu kültürün yayılma hızı gelişen BİT'ler ile aynı hızda olmaması yaygınlık kazanmamasına sebep olmuştur. Bu kültürün yayılım hızındaki ivme Pandemi itibari ile hız kazanmıştır. Pandemiden önce şirketler kazandıkları başarıları yüz yüze çalışmaktan aldıkları için gelen bu durum için gerekli kültür dinamiklerinin köklerine inerek bunların uzaktan çalışma eksenli olarak yeni bir kültür olan uzaktan çalışma kültürü oluşturmaları zaruri olmuştur. Bu kültürü oluştururken şirketin bulunduğu konum, oluşmuş kültür, göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü inşa edilecek bu kültür, şirketin bir parçası olacağı için, referanslarını ondan almalıdır. Bu yeni normal ile birleştirildiğinde ise; her bir şirketin nasıl bir şirket kültürü varsa artık yeni normal ile her bir şirketin uzaktan çalışma kültürü oluşacaktır. Bunun devamında oluşan kültürü hâlihazırda çalışan kitleye insan kaynaklarının liderliğinde, yöneticilerin desteği ile çalışanların gayreti ile sağlıklı bir şekilde oluşturulması sağlanmalıdır. Bu süreçten geçilmediği takdirde gücünü yüz yüze çalışmadan alan şirketler olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya kalacaktır (Güler, 2022:173-194).

Uzaktan çalışmaya geçiş ile birlikte çalışanların iş yaşam dengesi ve psikolojik sermayenin ilişkisi araştırıldığında, pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada iş yaşam dengesinin herhangi bir değişiklik olmadığı ama uzaktan çalışma ile birlikte psikolojik sermayelerde inişler ve çıkışlar yaşandığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise evde olmanın verdiği bunalımlar, sosyalleşme ihtiyacının daraltılması olmuştur. Psikolojik sermayenin en yüksek olduğu pozisyonlar müdürün altındaki pozisyonlar

olduğu tespit edilmiştir. Departman olarak ise yazılım departmanı en yüksek psikolojik sermayeye sahip olarak bulunmuştur. Müdür ve üstü pozisyonlarda ise psikolojik sermaye düşmüştür. Psikolojik sermayesi en düşük olan alan ise sağlık sektörü olmuştur. Pandemi'nin etkisi ile psikolojik sermayesi düşen bir diğer grup ise üniversite akademisyenleri olmuştur. Hafta içi ders yapıp hafta sonu tez, sınav kâğıdı okumak ve akademik çalışma yapmak onların psikolojik sermayesini düşürmektedir (Albayrak Erdoğan, 2022:1-120).

Dünya tarihinde birçok sağlık krizi olmuştur. Bu krizler eninde sonunda bitmiştir. Bu dönemde olan COVID 19 salgını ise bittiğinde birçok işletme kendini dijital altyapılarda, siber güvenlikte, esnek çalışan insan kaynağında gelişmeler gösterecektir. Bu süreçte işletmeler uzaktan çalışma modelini sıklıkla kullanmak zorunda kalmıştır. Bu zorundalık sonucu işletme sahipleri, bu maliyet avantajını görmüş ve çok beğenmişlerdir. Bunun sonucunda gerekli alt yapıları oluşturarak yeni dünya düzeninde krizlerden çıkan fırsatlardan yararlanacaktır (Uçar, 2021:19-21).

Yöneticilerin hazır düzende kabiliyetlerinin uzaktan çalışmaya uzak olması açısından yönetim kademesinin bu konularda gerekli eğitimler ve yeni yönetim metotlarını öğrenmeleri gerekmektedir. Bu konu da kendilerini esnekliklere adapte etmeleri gerekmektedir (Timothy Golden, 2009: 249).

1.2.4. Uzaktan Çalışmanın Literatüre Kazandırdığı Kaynaklar

Pandemi 'den önce 1970'lerden itibaren uzaktan çalışma söz konusuydu ama literatürde buna ait çalışmalar azınlıktaydı. Pandemi sonrası yapılan çalışmalar kadar, daha öncesinde çalışma yapılmamıştı. Bu dönemden itibaren literatüre eklenen çalışmaların bazıları Tablo 3 ve Tablo 4'de verilmiştir (Nişancı ve Usta, 2021:94-109).

Tablo 3: Türkiye’de Bulunan Araştırmacıların Uzaktan Çalışma Üzerine Araştırma Örnekleri

Araştırmacılar	Sene	Kullanılan Anahtar Sözcükler	Örneklem	Kullanılan Yöntem
Akbaş ile Dursun	2020	Toplumsal Cinsiyetin Rollerini, Covid-19, Kamusal-Özel Alan, Çalışan Anne,	Türkiye’de Çalışan Anneler	Literatür Tarama
Akbaş Tuna ile Türkmendağ	2020	Evden Çalışma, Uzaktan Çalışma Motivasyonu, Pandemi	Türkiye’de Bulunan Farklı Alanlarda Çalışan 58 Bilgi İşçisi Çalışan Ve Yönetici	Yarı Yapılandırılmış Mülakat
Akça ile Tepe Küçüköğlü	2020	COVID-19, Evden Çalışma, İş Verimliliği	Türkiye’de Farklı Sektörlerde Çalışan Beyaz Ve Mavi Yaka Çalışanlar	Literatür Tarama
Göktepe Aydın	2020	Stratejik İş Gücü Planlama, İşin Sürdürülebilirliği, Pandemi ve Evden Çalışma	Türkiye’de İkamet Eden 4 Farklı Finans Kuruluşunun 8 Yöneticisi	Mülakat Yöntemi İle Görüşme
Çatalkaya	2021	Özel-İş Yaşam Sınırları,	Uzaktan Çalışanlar	Literatür Tarama

		Ulaşılamaz Olma Hakkı		
Atmaca ve Çelenk	2010	İş Gücü Maliyeti, Rekabet Gücü, Esnek Çalışma	Kıyafet Sektörü İşletmeleri (İstanbul), 82 Şirket	Anket
Türkiye Deloitte	2020	COVID-19 Döneminde Uzaktan Çalışma, İşçi Verimliliği, Zaman Yönetim Dengesi, Motivasyon, Adaptasyon Kurma Süreci	Yurt İçinde Farklı Sektörlerden 334 Kişi	Anket
Özçelik	2021	COVID-19, İş Performansı	Evden Çalışan Çağrı Merkezi Çalışanları (26 Kişi)	Anket
Türkmen ile Polatdede	2019	Sosyal Yaşam, Esnek Çalışma	Esnek Çalışmayı Uygulayan 10 Çeşit Şirket (82 Kişi)	Anket
Kıcıır	2019	Sosyal Yaşam, Evden Çalışmak, Esnek Çalışmak,	Makale Çevirmeni (12 Kişi)	Yüz Yüze Görüşme
Yılmaz ile Özçelik	2020	COVID-19, Özel-İş Yaşam Uyumu, Araştırmacı Olmak	Türkiye’de Bulunan Devlet Üniversitelerinde Çalışmakta Olan Ve Uzaktan Çalışmaya Deneyimi Bulunan 212 Akademisyen	Anket

Biber ile Karatepe	2023	Covid-19, Pandemi, Uzaktan Çalışma, Tele Çalışma.	Uzaktan Çalışanlar Şirketler	Literatür Tarama
Bağdoğan ile Özdemir	2024	Uzaktan Çalışma, Çalışma Hayatı, Esneklik, Bibliyometri, VOSviewer	960 Adet Uzaktan Çalışma Makalesi	Bibliyometrik Analizi
Toyğur Eroğlu, Gündem ve EROĞLU	2023	Uzaktan Çalışma; Tele Çalışma; Evden Çalışma; Uzaktan Çalışma Algıları;	Uzaktan Çalışma Deneyimi Olan 667 Kişiden	Anket
Kuloğlu ile Enginli	2024	Uzaktan Çalışma, Motivasyon, Çalışan Motivasyonu	9 kadın, 11 Erkek Olmak Üzere 20 Kişiden Oluşan Uzaktan Çalışma Sistemi İçerisindeki Kişiler	Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği
Akbaş	2024	Çalışma sosyolojisi, Sosyal Sermaye, Geleceğin İş Dünyası, Uzaktan Çalışma, İşyeri Bağlılığı, İşyeri Kültürü.	Literatür	Tarihsel Sosyolojik Nitel Yöntem

Kaynak: Nişancı ve Usta, 2001: 94-109.

Pandemi öncesinde yaşanan teknolojik gelişmeler ilerlemiştir. Eş zamanlı olarak gelişen akademik dünya uzaktan çalışma üzerine çalışma konusunda konunun ağırlığı kadar ilgi görmemiştir. Pandemi ile bilim dünyası bu konuda yerli araştırmacılar tarafından ilgi göstermiştir. Bunun üzerine yayımlanan araştırma yazıları ile bilim dünyası bu konuda eksiklerini gidermeye çalışmıştır ve yukarıdaki araştırmaları yazmıştır. Bu tabi ki bir kısmı, bunların dışında da mutlaka çalışmalar yapılmıştır (Nişancı ve Usta, 2021:94-109).

Tablo 4: Farklı Ülkelerde Bulunan Uzaktan Çalışmayı Konu Alan Araştırma Örnekleri

Araştırmacılar	Sene	Kullanılan Anahtar Sözcükler	Örneklem	Kullanılan Yöntem
Egole-Austin vd.	2020	Esnek Çalışma Çalışmaları, Performans, Yaşam-İş Dengesi	Esnek Çalışanlar (Avrupa)	Liteatür Tarama
Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska	2021	İş Memnuniyeti, Çalışanlar Arası İlişkiler, Kişilerin Arasında Güven, COVID-19	Polonya'da 220 Bilgisayar Teknolojisi Çalışanı	Anket
Maimaiti ve Bulut	2021	Fazla İş Yükü, Anksiyete Krizler, COVID 19, Uzaktan Çalışmak, Geleceği Görememe	Pandemi Döneminde Hindistan'da Bulunan Çalışanlar	Literatür Tarama
Couch vd.	2021	Uzaktan Çalışma, Dezavantaj-Avantaj, COVID-19	Avustralya'da Bulunan 3 Akademisyen Anne	Mülakat Yöntemi İle Görüşme

Chung vd.	2021	Özel Ve İş Hayatının İçinde Cinsiyet Rollerini	İngiltere’de Evden Çalışan 692 Çift	Anket
Elshaiekh vd.	2018	Esnek Çalışma, Yalnızlık, Öz Motivasyon, Çalışma Disiplini	Esnek Çalışanlar	Literatür Tarama
Eurofound	2020	Öz Motivasyon, Esnek Çalışma, Covid-19, Özel-İş Yaşam Dengelemesi	Farklı Sektörlerde Uzaktan Çalışanlar	Anket
Hjálmsdóttir ve Bjarnadóttir	2021	Pandemi, Çalışma Hayatı, Yaşam-İş Dengesi, Cinsiyetlerin Eşitliği	İzlanda’da Çalışan 37 Anne	Anket
Anderson ve Kelliher	2010	Uzaktan Ve Esnek Çalışma, Yaşam- İş Dengesi, Yoğunluklu İş	Uzaktan Çalışanlar (İngiltere)	Anket
Muralidhar vd.	2020	Pandemi, Yaşam- İş Dengesi, Çalışma Planlaması	Uzaktan Çalışanlar (544 Kişi)	Anket
Possenriede vd.	2014	Devamsızlık, Esnek-Yarı Zamanlı Çalışma	Hollanda Kamu Sektörü Çalışanları	Anket
Prasad vd.	2020	Covid-19, Esnek Çalışma, Ruhsal İyilik Hali	Hindistan’da Uzaktan Çalışan Bilgi İşlem Çalışanları	Anket

Rudnicka vd.	2020	Çekirdek Aile Yaşamı Çatışması ve Özel-İş Yaşam, İşe Odaklanma, Psikoloji, Covid-19	İngiltere’de Yaşayan 18 Yaşının Üzerinde Uzaktan Çalışmakta Olan 347 Kişi	Anket
Savić	2020	COVID-19, Dijital Değişim, İş Enerjisi	Uzaktan Çalışanlar	Literatür Tarama
Wang vd.	2021	Covid-19, Esnek Çalışma, İş Tanımı, Öz Disiplin	Çin’de Bulunan Birbirinden Farklı Şirketlerde Esnek Çalışanlar (522 Çalışan)	Anket

Kaynak: Nişancı ve Usta, 2021: 94-109.

Yabancı araştırmacılar ise bu konu üzerinde asgari düzeyde araştırma yapmışlardır. Genellikle yurt dışında da uzaktan çalışma için yazılar Pandemi ‘den sonra yapılmaya başlanmıştır (Nişancı ve Usta, 2021:94-109).

1.2.5. Uzaktan Çalışmanın Meslek ve Sektörler Açısından Değerlendirmesi

Muhasebeciler özelinde ise endüstri 4.0’ın etkisi ile yüksek bir ivme kazanmıştır. Bunlarla beraber muhasebeci tüzüklerinde yeni muhasebeciler yetiştirmek için Mali Müşavir stajyeri çalıştırma zorunluluğundan dolayı bu dönüşüm muhasebe mesleği için alt yapısı oluşmamıştır. Bunlar ile ilgili gerekli çalışmaların muhasebecilerden görüş alarak yapılması gelecek için daha faydalı olacaktır (Açıkgöz ve Mutlu, 2022:845-864). Bankacılık özelinde ise banka çalışanları Pandemi ilan edildikten sonra oluşan hastalık yayılımı hali çalışanları derinden etkilemiştir. Bu etkilenme sonucu bankalar uzaktan çalışmaya başlamıştır. Bu bağlamda çalışanların

çalışma performansında herhangi bir değişim olmamıştır. Piyasaların da kötü gitmesi ile diğer sektörlerde işten çıkarmalar olurken bankada her şey olağan akışında ilerlerken hatta kıdem almalar da devam ederken çalışanlar hem hasta olmadan işlerine devam etmeyi hem de uzaktan çalışmayı kendine lütuf olarak görmüşlerdir (Güzel ve Aydın, 2021:128-133).

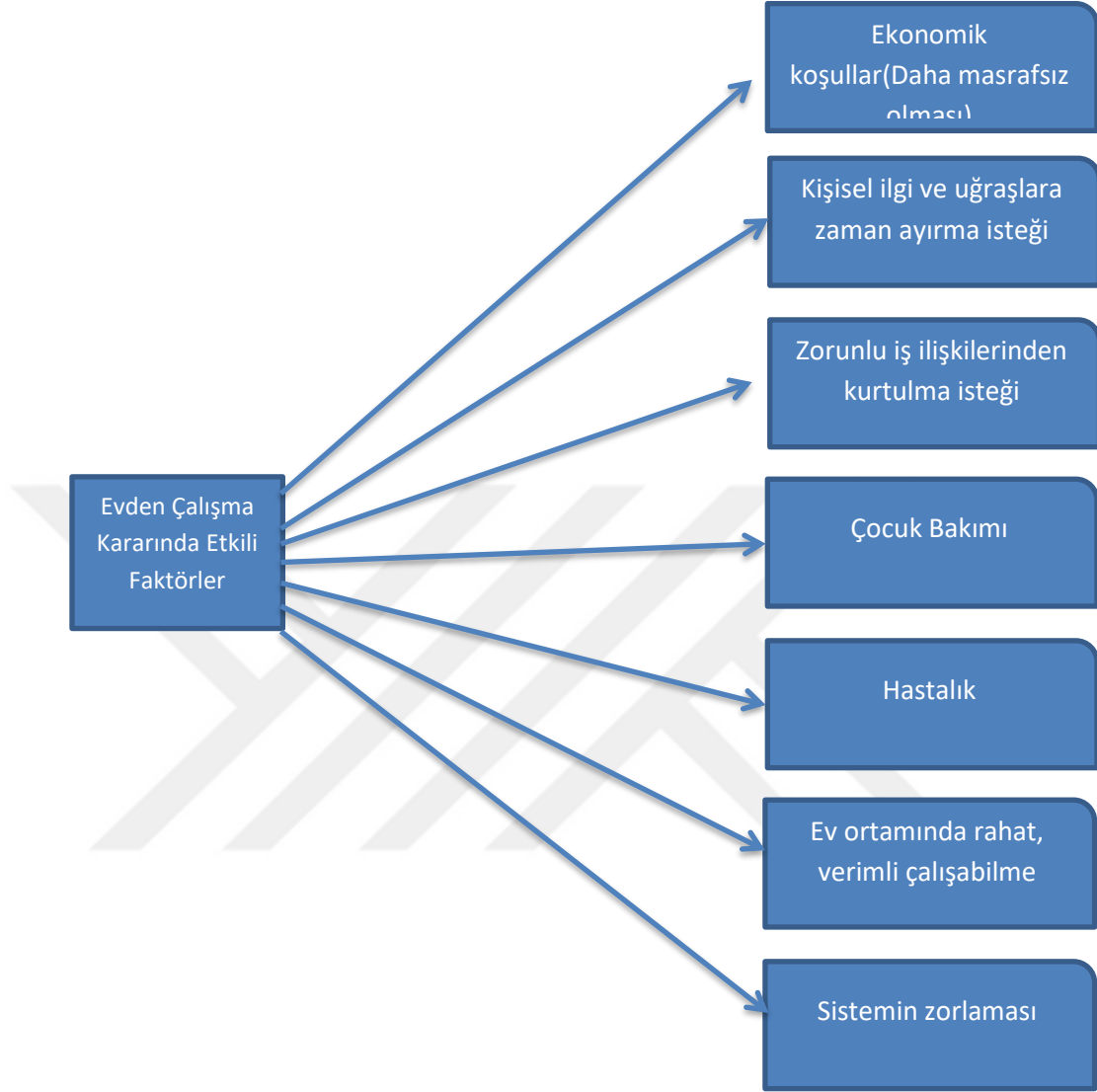
Covid-19 Pandemi döneminde özel bankaların çalışan deneyimi tasarımı üzerine yapılan çalışmada; çalışanların Pandemi sürecinde yaşadığı deneyimler, kurum kültürü, müşteri beklentileri, yaşanan problemler, insan kaynaklarının öncülüğünde yöneticilerin desteği ile doğru okunarak çalışanın deneyimi nasıl daha iyi çözümlenir, nasıl çalışan ile kurum kültürü arasında bağ kurulur, bu bağ organik bağ olarak evrilir diye değerlendirilmiştir. Çalışanın kurumdaki memnuniyeti nasıl sağlanır, aynı şekilde kurumunda çalışandan memnuniyetinin sağlanmasına nasıl gayret edilir diye değerlendirilmiştir. Çalışan kadınların hem evdeki yoğun işleri hem de normal işleri göz önüne alındığında kadınlara iş konusunda pozitif ayrımcılık yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Çalışanın şirketle olan bağı o kadar iyi bir seviyeye çıkmalıdır ki bu seviye kişi işten çıktıktan sonra bile çalışma arkadaşları ile bağları kopmayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu sayede hem sosyal ilişkiler devam etmekte, hem de iş ilişkileri daha da kuvvetlenecektir (Ünal ve Başaran, 2022:654-672).

Türkiye gibi turizm ve üretim endeksli ülkelerde Pandemi'nin etkisi ile bir arz problemi çıkmıştır. Bu da ekonomide daralmaya sebep olmuştur. Bunun ardından da bir talep problemi yaşanmıştır. Bu durumu düzeltmek amacıyla devlet harcamalar yapmak zorunda kalmıştır. Bu da devleti borçlandırmaya sürüklemiştir. Bunlarla birlikte devlet ekonomiyi hareketlendirmek için düşük faiz uygulamasına geçmiştir. Bu bir süre piyasaları hareketlendirmiştir. Uzun vadede ise yatırım ve ar-ge çalışmaları yapılmasına vesile olmuştur (Soylu, 2020:169-185).

1.2.6. Uzaktan Çalışmada Çalışmaya Karar Vermedeki Değişkenler

Evden çalışanın normalde vereceği kararların dışında farklı kararlar vermesi olağandır. Bunun etkileri ise aşağıdaki Şekil 1'deki gibidir (Kırcı, 2019:173-196).

Şekil 1: Evden Çalışma Kararında Etkili Faktörler



Kaynak: Kıcır, 2019: 173-196.

Evden çalışma kararını, çalışanlar almadan önce dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü ekonomik koşulların değerlendirmesi doğru yapılmalıdır. Arta kalan zaman içerisinde kişisel ilgi duyulan hobi ve benzeri şeyler ile ilgilenilebileceği değerlendirilmelidir. Çalışma ortamında her zaman ilişkiler iyi olmamaktadır. Bunun zorunlu olarak iyi yürütülmesinden kurtulmak için kriter olarak alınması gerekmektedir. Bunun dışında evde çalışırken normal zaman içerisinde çocuk ile ilgi zorunlu olarak artması gerekiyor veya evde hastan varsa hasta bakıcı var ise onun çalışmaya devam etmesi psikolojik olarak ilgili yakınının evde diye bakması zorunlu

gibi olmaktadır. Tüm bunların yanında sistemin zorlanması da ekstra olarak kriter olarak değerlendirilmelidir (Kıcır, 2019:173-196).

1.2.7. Uzaktan Çalışmada Temalar ve Modeller

Pandemi döneminde çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler 6 tema da her bir temanın çeşitli kategoriler de dağılımını ve bunların maddeleri aşağıdaki Tablo 5’de sıralanmıştır (Tuna ve Türkmenbaş, 2020:3246-3260).

Tablo 5: Konular, Seçenekler ve Sonuçların Listesi

Konular	Seçenekler	Sonuçlar
Uzaktan Çalışmaya Kişinin Hazır Olması	Yapılan İş Modelinde Değişiklik	Çalışma saatlerinde serbestlik
		Toplantıların ve görüşmelerin çevrimiçi platformlara veya iletişim araçlarına geçmesi
		Parayı elden vermek yerine EFT’ye geçilmesi
		Günlük ve saatlik raporlamaların artması
	İşletmenin İşe Hazır Olma Durumu	Eskiden de bir süre esnek çalışıldığı için hazır olma
		Covid-19’un aniden yaşanması sebebi ile duruma hazır olmama
		Dijital altyapı mevcudiyetine hazır olma
		Bilgi işçisi olduğu için evden çalışılmasına hızlı alışma
	Şirket Çevresinin Duruma Hazır Bulunması Durumları	Uygulama problemlerinden kaynaklı sebeplerle hazır bulunamama
		Bir anda gerçekleşen değişim ve plan yapılamaması sebebi ile hazır bulunamama

		Dijital sebeplerle hazır bulunamama
		Dijital teçhizatları bulunduğunda hazır olma
Enformasyon ve Bilgi Teknolojileri	Teknolojik Envanter Yeterliliği	Şirketin uzaktan çalışabileceği gerekli donanımların sağlanması
		Şirketin uzaktan çalışma için şirket ile kontak kurabileceği altyapı
		Çevrimiçi konferans ve toplantı gibi mekânlarının sağlanması
		İnternet altyapısına sahip olma
	Siber Güvenlik	İşletme de yeteri kadar önlemin alınması
		Güvenli çevrimiçi program kullanma
		Yabancı kullanıcıların zarar vermesini önlemek için güvenlik koridoru oluşturma
		İşletmede bilgi güvenliği için güvenlik koridoru oluşturma
		Şahsi laptoplar için güvenlik koridoruna sahip olma
		Şifreli koruma önlemleri alma
	Sanal Özel Ağ ile şirkete bağlanma	
Uzaktan Çalışmada Karşılaşılan Problemler	Çalışma Şartları	Çalışılan sürenin uzaması
		Toplantı sıklığının ve iş tanımının genişletilmesi
		İşletmede standart sistemde disiplin sağlayarak çalışılması

		Hane halkı ile ilginin doğal artışı ve iş yapmada yaşanan problemler
		Ev içinde gerekli işi yapmak için ortamın ve ekipmanın temininin olamaması
		Evde olmanın verdiği rahatlık ile iş disiplinin azalması ve işin ertelenmesi
	İş Yapısından Kaynaklanan Problemler	İşyerinde yapılması zorunlu işlerin yapılamaması (ofis işleri)
		IT ile ilgili işlerin ofis dışında yapılamaması
		Yapılan tüm işlerin dijital ortama henüz taşınmamış olmasından kaynaklanan problemler
		İmza işlerinin fiziki olarak yapılma zorunluluğundan kaynaklı yaşanan problemler
		Fiziki bulunma gereken yerlerde bulunamamaktan kaynaklanan yönetimsel sorunlar
		İletişimsel Problemler
		Dijital ortama alışkın olmama durumu ve yadırgama
		Fiziki satış yapılamaması
	Psiko-sosyal Problemler	Sürekli aynı oda da bulunmadan kaynaklı psikolojik ve sosyal sorunlar
		Alışılmışın dışında yapılan iş nedeni ile yaşanan sorunlar

		Pandemi'nin etkisi ile ekonomik daralmanın verdiği gelecek kaygısı ve belirsizlik oluşması
	Fiziksel	Fiziksel sorunlar ve hareketsizlik
		Uyku standardının bozulması
Uzaktan Çalışmanın Avantajları	Çalışma Şartları	Zaman avantajı sağlaması
		Ayarlanabilir saatlerinin olması
		Daha planlanabilir bir çalışma sistemi sunması
		Giyim Serbestisi
		Rahatlık sebebi ile yaratıcılığın artması
		Sakin bir ortamda çalışma imkânı
		Yöneticilerin sürekli yakınında olmamasının verdiği rahatlık ve bunun sonucunda verimlilik artışı
	Standart Güvenli Çalışma Mekânı	Evde daha güvenli bir mekânda çalışılıyor olması
		Covid-19'a bulaşmadan iş yapma olanağı
	Şahsi	Aileye ve yakınlarla zaman ayırma
Kişisel gelişime vakit ayırma ve gelişme		
Yol masrafının ortadan kalkması		
Şirketsel Sebepler Faktörler	Sosyalleşme ve Ekip Çalışması	Şirkette sosyalleşmenin normal zamanda sosyalleşmeden daha fazla olması
		Şirkette ekip çalışmasının daha efektif olması

	Verilen Emek	Uzakta olmaktan kaynaklı ekip arkadaşları ile kontak kurmakta zorlanılması
		Şirket ortamında şahsi sorumlulukların artması
		İşlerin ev ortamında daha hızlı yapılması
	Hiyerarşik İlişki	Yöneticilerin destek sağlaması
		Koruma içgüdüğü ile yaklaşım oldu
		Yöneticilerin uzaktan çalışılması ile davranışları değişmedi
		Sert ve sinirli yönde davranış farklılığı
Enerjiye Etki Eden Faktörler	Değiştirici	Esnek çalışma ortamının çalışmaya uygun olmaması
		Esnek çalışmada iş tanımının değişmesi
		Şirketteki sistemin bozulması
		İş yapısının belirsizleşmesi ve gelecekte kaygı duyma
		Toplu işten çıkarılma haberlerinin kişiler üzerindeki etkisi
		Şirkette çalışma arkadaşları ile çalışılmamasından kaynaklanan doğan kaygı
	Çoğaltıcı	Ekonomik avantaj
		Zamansal tasarrufu
		Ev işleri ile yapılması gereken işlerin yönetiminde çift taraflı artış

		Evdeki bağımsızlık sebebi ile etkinliğinin artması
		Evdeki rahatlık ve serbest zamanlı çalışma mekânı
		Güvenli ve sağlıklı ve bir ortam

Kaynak: Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3246-3260.

Evden çalışmaya karar vermeden kişinin evden çalışmaya psikolojik olarak hazır olup olmaması, gerekli alt yapının temin edilip edilmediği, evdeki çalışma koşullarının yapısal elverişe sahip olup olmadığı, kabul edilirse bunun avantajlarını, örgütün ofiste iken çalışana verdiği önemli ekstralar, motivasyonunun buna elverişli ve isteyip istemediğini değerlendirirken dikkatli olunmalıdır. Hepsi değerlendirilip ona göre karar alınmalıdır (Tuna ve Türkmendağ, 2020:3246-3260).

Çalışma modelleri birden fazladır ve biri de esnek çalışma modelidir. Tüm dünyada kabul görmüş 11 farklı tür de model mevcuttur. Bunlar aşağıdaki Tablo 6'da sıralanmıştır (Öztürk, 2013:109-129).

Tablo 6: Uzaktan Çalışma Modelleri

1. Yarı Zamanlı Çalışma a. Standart Yarı Zamanlı Çalışma b. Serbest Yarı Zamanlı Çalışma 2. İş Bölüşümü a. Bölümlendirilmiş Gün b. Bölümlendirilmiş Hafta c. Değişmeli Hafta d. Belirsiz Dönüşümler 3. Serbest İş Zamanı a. Kolay Değişen İş Zamanı Modeli b. Etkin Değişen İş Zamanı

4. Arama Şeklinde Çalışma
5. Yaşam Alanında Çalışma
6. Uzaktan Çalışma
 - a. Evde Ofis
 - b. Uydu Ofis
 - c. Komşu Ofis
 - d. Gezici Ofis
7. Geçici İş İlişkisi
8. Sıkılaştırılmış İş Haftası Modeli
9. Senelik İş Zamanlı Modeli
10. İnzivaya Rahat Geçiş Modeli
11. Nöbetleşe Modelleri

Kaynak: Öztürkoğlu, 2013: 109-129.

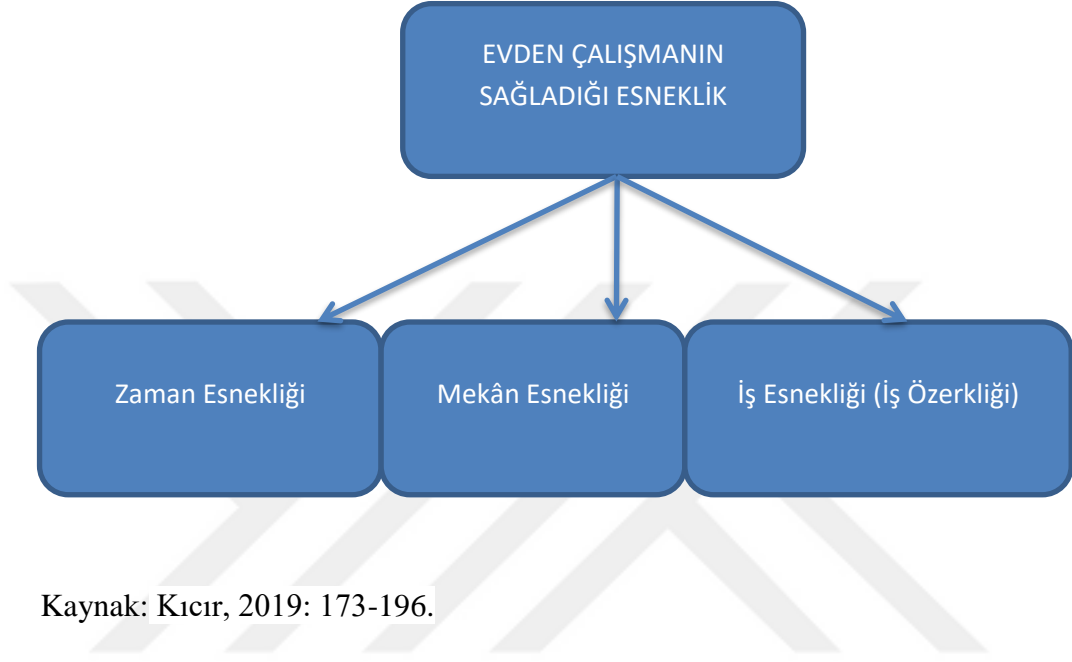
Uzaktan çalışma modelleri tek çeşit değildir. Bu modeller Tablo 6 'da sırası ile verilmiştir. Kişi uzaktan çalışma sözleşmesi imzalamadan önce bunun hangi model ile uygulanacağını sorgulamalıdır. Aksi durumda sevmeyeceği bir model olduğunda dönüşü olmayacaktır (Öztürk, 2013:109-129).

1.2.8. Uzaktan Çalışmada Esneklik

Uzaktan çalışma illa aynı ülkeye bağlı çalışmak da değildir. Türkiye'deki yetişmiş insanlar yurtdışına çıkmak yerine uluslararası firmalarda uzaktan çalışarak ekonomik olarak daha iyi şartlar edinmişlerdir. Uluslararası işletmelerde maliyet avantajı yarattığı için Asya'dan veya Doğu bölgelerinden ucuz iş gücü temin etmektedir. Bu temin sonucunda işletmeler ucuza işçi ihtiyacını karşılamaktadır. İşçilerde döviz cinsi maaş aldıkları için ekonomik olarak daha rahat olmaktadır. Bazılarının sigortası bulunmamaktadır. Bazıları ise kendi adlarına şirket kurmaktadır. Kimilerinin çalışmadığı günler maaşlarından kesilmektedir. Sonuç olarak bundan önceki işlerinde aldıkları maaşı düşününce bu işi daha iyi bulup devam etmektedirler (Halim, 2022:915-951).

Evde olmanın verdiği rahatlık ile kişi kendi planını kendi yapıyor ve bunun sağladığı esneklikler mevcuttur. Bunlara aşağıdaki Şekil 2’de yer verilmiştir (Kıcır, 2019:173-196).

Şekil 2: Evden Çalışmanın Sağladığı Esneklik



Kaynak: Kıcır, 2019: 173-196.

Bu tarz çalışma sisteminin sağladığı esneklik konusu ise; zamanının kişinin kendisinin planlaması, nerede çalışacağına vereceği karar ve işin yapılış şeklinin kendisine bırakılıyor olmasının karar verirken değerlendirilmesi gerekliliği söz konusudur. (Kıcır, 2019:173-196). Kişi evden çalışma kararı verirken farklı durumları göze alıyor. Bu durumların avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırıyor. Bunun sonucunda eğer; toplam da avantajı daha fazla ise, tercih sebebi oluyor. Yok, eğer dezavantajı toplamı fazla ise; tercih edilmiyor (Kıcır, 2019:173-196).

1.2.9. Uzaktan Çalışmada Örgütsel Değişim

Covid 19’un örgütsel değişimini konu edinecek olursak; COVID 19 geçmiş de yaşanan vebalar gibi halk sağlığını büyük problemlere, hastalıklara hatta ölümlere varan sonuçlar göstermiştir. Bu süreçte COVID 19 önceki salgın hastalıklara gelişen teknoloji ile birlikte insanların iç içe yaşaması münasebeti ile önceki salgınlardan hem

insan hayatı kaybı hem ekonomik gerilemeye sebep olmuştur. Bu durumun çıkardığı sonuçları minimize etmek için ulus devletler uzaktan/evden çalışma modeline geçmişlerdir. Bunun hem avantajları vardır. Hem de dezavantajları vardır. Avantajlarını sıralayacak olursak yolda geçen zamanı daha çok evdeki işler için kullanmak, sosyal çevre ile zaman geçirmek, kadınların çocukları için zaman ayırma ve sağlıklı beslenmeyi getirmiştir. Şirket sahipleri için ise işçi maliyetleri, iş yeri kirası, iş yerinde harcanan enerji ve çalışanların ofis içi sarfiyatı ortadan kalkmıştır. Ayrıca sürekli denetim yerini iş özerkliğine bırakmıştır. Bunların dezavantajları ise örgütsel bağlılığın azalması, kadınların hem evde ev işlerinde hem ofis işlerini evde gerçekleştirirken üst düzeyde yorulmasına sebep olmuştur. Sonrasında sosyal ilişkilerin azalması, iş yaşam dengesinin ortadan kalkmasına, stres düzeylerinin artmasına, örgütsel olarak özdeşleşmesine, iş tatmini ve iş performansında düşüslere, çocuklu ailelerin çocuktan dolayı dikkatlerinin sürekli dağılması gibi nedenler sayılabilir. Bu yalnız her sektör ve departman için geçerli değildir. Bazı sektörlerin uzaktan çalışması kısıtlı seviyededir. Akabinde bu mesleklerin teknolojinin gelişmesi ile yerini robotlara bırakacağı için uzaktan çalışma ve robotların yönetimi ile gelecekte uzaktan çalışma faydalarından dolayı uzaktan çalışma şirketlerce tercih edilir olacak (Serinikli, 2021:277-288).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN PERSPEKTİFİNDEN UZAKTAN ÇALIŞMA ÜZERİNE KEŞİFSEL ARAŞTIRMA

Bu bölümde uzaktan çalışma ve hibrit çalışma konusunda ofis çalışanlarının ne gibi problemler yaşadığı, ne gibi olumlu yanlarının olduğu, bu süreçte nelerin devam ettiği, nelerin sekteye uğradığı, ne gibi denemelerinin yapıldığı araştırılmıştır. Bu şekilde ilerleyen bölümlerde ilk önce araştırmanın amacını, önemini, literatüre katkısını, özgün yapısını, yapılış yöntemini ile sorularını, sınırlarını ve alınan örnekleme, son olarak da araştırmanın çıktılarını ve bunlara dair tartışmalara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türk çalışma hayatında COVID 19 sonrasında çalışanların uzaktan çalışmaya geçiş yapması ve bu yeni durumla ilgili çalışanların duygu ve düşüncelerinin anlaşılacak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ofis çalışanlarının Pandemi öncesinde neler yaşandığını, Pandemi süresince neler yaptığını, sürecin nasıl yönetildiğini, bundan duyulan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği, aslında ne olması gerektiğini, bunun nasıl yapılması gerektiğini, nelere dikkat etmenin gerektirdiğini Türk çalışma hayatı perspektifinden ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışanlar ile yapılan görüşmeler sayesinde yaşanan olaylarda yöneticilerin bu krizi nasıl yönettiği, yönetilen bu krizin sonucunda çalışanlar ve yöneticilerde ne tür bir karşılık bulduğu, bu karşılığın işe yansımaları neler olmuştur sorusuna cevaplar aranmıştır. Bu çalışmada, Pandemi öncesi ve sonrasını derinlemesine araştıran, Türkiye endeksli çalışma yetersizliğinden, bu konu üzerine nitel bir araştırma yapma amacı ile tasarlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Seri üretime geçişin en önde gelen faktörlerinden olan Sanayi Devrimi'nin sağladığı yüksek ivme, çok sayıda yeni iş ve yetkin iş gücüne ihtiyaç olduğu

farkındalığına varılmasına sebep olmuştur. Bunun üstüne küreselleşmenin yoğun yaşandığı 1990'lı yıllarda bunun bir sonucu olarak global bazda bir rekabetçi dünya gelişmiştir. (Gündüz ve Karadeniz, 2022: 98-99; Durukan, 2006: 28-29). Bu küresel rekabet ortamında ekonomilerin merkezine bilgi konumlandırılmış, modern zaman kavramı ile birlikte anılan bilgi çağı kavramı gelişmiş ve küresel rekabetin temel konularından biri haline gelmiştir (Sakaryalı, 2014: 189-191). Yaşanılan olaylar göstermektedir ki küresel rekabet ortamında, başarı sağlayan ülkeler ekonomilerindeki dinamiklerin başına yenilik kavramını koymuş ülkelerdir. (Kavak, 2009: 618-623). Bu ülkelerin merkezine bilgiyi koyması sonuç itibariyle kıt kaynakları kullandıkları için, tüketimin artması bunun neticesinde kıt kaynakların tükenme riski ile karşı karşıya kalınmış olmasıdır (Bayramoğlu ve diğerleri, 2018: 227).

Bu çalışmanın konusu olan COVID Pandemisinden sonra birçok işletmenin zorunlu olarak başlattığı fakat faydalarının görülmesi ile devam edilen bir uygulama olarak faydalanılan uzaktan çalışma hakkında Türkiye'deki çalışanların neler düşündüğü ve hissettiği merak edilmiştir. Bu çalışmada uzaktan çalışanların yaşanan bu süreçten ne şekilde etkilendiği, neler yaptığı, bu sürecin kendileri için ne tür avantajları ve dezavantajı olduğunun üzerine gidilmiştir. Bunun nedeni uzaktan çalışma insanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlığını etkilemektedir. Bu da örgütün performansını çalışanın performansı üzerinden etkilemektedir. Söz konusu sürecin kötü yönetildiği durumlarda çalışanın işletmeden ayrılmasına kadar uzanabilmektedir. Bazı durumlarda ise çalışanın uzaktan çalışma beklentisi mevcut işletmesinden ayrılıp uzaktan çalışma olan örgütlere geçiş yaptığı görülmektedir. Dolayısı ile uzaktan çalışma sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği, işletmenin çalışan performansını etkilemesinden ötürü önem kazanmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Pandemi öncesinde uzaktan çalışmanın ne olduğu bilinmektedir. Pandemiden sonra bu bilinen bilgi geliştirilerek uygulamaya geçirilmiştir. Bu geçiş sırasında çalışanları ve yöneticileri nasıl etkiledi konusu, yapılan çalışmada derinlemesine görüşmeler ile sorgulanmıştır. Bu görüşmeler yazıya aktarılarak, bir metne dönüştürülmüştür. Bu metin literatüre önemli bir katkı sağlamış olacaktır. Bu yazıyı

okuyanlar için genelleme yapılamayacak olsa bile kişilere bu konuda önemli fikirler verecektir. Ofiste çalışan milyonlarca insanın ofise giderken harcadığı emek, fedakarlık, parasal harcama, ev dışı yemek yendiği için; sağlıksız fast food tüketimi, bunlara harcanan ekstra harcama, dönüşte giderken olduğu gibi zamansal kayıp, stres, aile içi iletişim azalması, mutsuzluk, bunun sonucunda depresyon ve kalabalıklar içinde yalnızlık hissi durumlarının; çalışan, işveren ve devlet üçgeninde konuşulup sektör, departman ve koşulları dikkate alarak en iyi çözümün tespiti ile en iyi çalışma koşulları, işçi devir hızında düşüş, çalışan psikolojisinde pozitif etki, mikrodan makroya tümevarım şeklinde mutlu çalışanlar, yüksek çalışma performansı, yüksek kalite, yüksek ciro, yüksek vergi, yüksek topluma kazanım, zengin toplum, zengin devlet, kalkınmış millet, daha genel de muhasır medeniyet oluşumu tartışması açısından bilime katkı sağlamaktır. Diğer yandan bu çalışmanın, uygulayıcılara süreç açısından dikkat edilmesi gereken noktaları vurgulaması ile yol gösterici olması beklenmektedir.

2.4. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ

Araştırmada uzaktan ve hibrit çalışmanın oluşu olay örgüsü şeklinde anlatılmıştır. Araştırmada her kideden de olduğu için yönetimden en alt kademeye kadar bütüncül bir veri toplanmıştır. Bu farklı kademeler kendi perspektiflerinden durumu anlattıkları için olaylar çoklu bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Bunun çıkardığı sonuç ise; ortaya çıkan durumları, kaynaklanma sebebini öznel anlatım ile anlatmalarındır. Söz konusu süreci çoklu perspektif ile Türk çalışma hayatı üzerinden tartışan çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Bu bağlamda söz konusu çalışmanın Türk yönetim literatüründeki boşluğu doldurması umulmaktadır.

2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma da yöntem olarak nitel araştırma yaklaşımı belirlenmiştir. Sosyal araştırmalardaki temel amaç, insana ulaşmaktır. İnsan beşer bir varlıktır. İnsan yanılabilir ve hata yapabilmektedir Bundan dolayı vereceği cevap genellikle nesnellikten uzaktır. Nicel araştırmalar insanın doğasını anlamaya çalışırken

zorlanmaktadır. Bunun sebebi; kısa-kısa, soru cevap şeklinde ilerleyen çalışmalar sonuca ulaşır evet ama bunun nedenine derinlemesine girememektedir. Bu yönü ile nitel araştırmalar derinlemesine sorular ile bunların cevabını almaktadır (Aydın, 2018: 2).

Bu araştırmanın ana ilgi alanı uzaktan çalışma üzerine keşifsel bir araştırma olduğu için nitel yöntem daha uygun olmaktadır. Araştırma tasarlanırken; uzaktan çalışan çalışanlar ile yapılan derinlemesine görüşmelerden önce yapılan araştırmalardan alınan bilgilerle bağlantı kurulacak kişileri tecrübelerinden en çok yararlanılabilecek kişilerden seçilmesi sağlanmıştır. Bunun için yöntemler arasından esnekliği tanıyacak yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Nitel araştırmalar araştırmacıyı dinamik ve esnek bir yaklaşımla çalışma imkânı sağlamaktadır (Baltacı, 2019: 368-388). Bu durumu ile yapılan araştırmanın en uygun tercih sebebi olmuştur.

Katılımcılara yöneltilecek soruların seçimi ise literatürün en çok üzerinde durduğu sorular olmuştur. Bu soruların belirli bir noktaya getirmesi beklenmiştir. Bundan sonra ise bu soruları gerekli eklemeler ve çıkartmalar yapılarak çalışma özgünleştirilmiştir. Bu sorular aşağıdaki gibidir;

1-) Pandemi ilan edildikten sonra uzaktan çalışma sürecine nasıl başladınız?

2-) Pandemi 'deki uzaktan çalışmalarınızın avantajları nelerdir?

3-) Pandemi 'deki uzaktan çalışmalarınızın dezavantajları nelerdir?

4-) Pandemi döneminde uzaktan çalışma süreniz kontrol edildi mi, düşünceleriniz nelerdir?

5-) Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada teknik destek (bilgisayar ve internet) aldınız mı, almadınız mı, düşünceleriniz nelerdir?

6-) Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada normalde ofiste harcadığınız şirket imkânları evinizde çalışırken sunuldu mu, sunulmadı mı düşünceleriniz nelerdir?

7-) Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada şirket içi yazışma, görüşme ve dokümantasyon paylaşımı nasıl yapıldı? Bu işlemler hangi uygulama üzerinden gerçekleştirildi?

8-) Pandemi dönemi bitti. Şirketiniz uzaktan çalışmaya devam ediyor mu? Ediyor ise siz tekrar ofis ortamına geçmek ister miydiniz? Eğer tekrar ofis ortamına geçti iseniz uzaktan çalışmaya devam etmek ister miydiniz, neden?

9-) Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada yöneticileriniz iş yaşamı ve aile/sosyal hayatınızı uyumlaştırmaya yönelik yenilikler/işlemler yaptılar mı, yapmadılar mı, düşünceleriniz nelerdir?(Çalışma saatlerinde esneme gibi)

10-) Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçtiğiniz sırada çalışma şartlarınızla ilgili özlük haklarınızdan haberdar mıydınız? Çünkü uzaktan çalışmaya geçiş için çalışanlarla karşılıklı anlaşılması gerekiyordu. Bununla ilgili bir çalışma yapıldı mı, yapılmadı mı, düşünceleriniz nelerdir?

11-) Pandemi zamanında uzaktan çalışmanız ile şu anki çalışmanızı karşılaştırdığınızda farklar var mı? Var ise farklar nelerdir? Aralarında avantajlar ve dezavantajlar var mı yok mu, düşünceleriniz nelerdir?

12-) “Pandemi hiç olmasaydı, Çin’den veya herhangi bir yerden küresel çapta salgın hastalık yayılmasaydı, size şirketiniz bir anket yapmış olsaydı, bu ankette de sayın çalışma arkadaşlarımız şirket genel kurulunca tele çalışmaya kalıcı olarak geçmeyi düşünüyoruz. Eğer %80 çoğunluk olursa tele çalışma modeline geçeceğiz. Geçelim ve geçmeyelim diye seçenek sunuluyor. Hangi seçeneği seçerdiniz? Neden?” sorularını katılımcılara yönelterek bu çalışmanın çalışanlar bakış açısıyla etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır (Yangın ve diğerleri, 2021:1683-1728).

Araştırmanın temel amaçlarından biri olan uzaktan çalışan kitle, farklı pozisyonlarda oldukları için, keşifsel bir bakış açısı ile bütüncül bir perspektiften bakarak, kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu özelliği ile de bu araştırma için en uygun tercih bu olmuştur.

2.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtlarından ilki başlangıç tarihini kriter almasıdır. Buradaki kriter Pandemi başladıktan sonra neler oldu ile başlamaktadır. Daha öncesinde şu an olduğu gibi bir talep olmadığı için, pandemiden bugüne olarak zamansal kısıtlar belirlenmiştir. Sonrasında 27-42 yaş arasındaki örneklem ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler çevrimiçi ortamda 30-70 dk aralığında gerçekleşmiştir. Araştırma süresi yaklaşık 2,5 yıldır.

2.7. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın kapsamı uzaktan çalışan kişilerden oluşmaktadır. Örneklem oluşmasında lineer kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplar tekrara düşmeye başlayınca görüşülecek kişiler tamamlanmış ve örneklem oluşmuştur. Yeni kişiler ile görüşülmesine rağmen yeni bir bilgi gelmediği nokta nitel araştırmanın örneklemine doyum sayısıdır (Yücel ve Sezgin, 2022: 545). Bu kısıtlar üzerinden hareketle anlatıdaki kriterlere uygun bir şekilde 9 kişilik bir uzaktan çalışan örneklemi oluşturulmuştur. Tablo 7’de sıralanmıştır.

Tablo 7: Katılımcıların Yaşı, Cinsiyeti, Mezuniyeti, Çalışma Süresi, Departmanı ve Pozisyonu

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Tecrübe	Departman	Pozisyon
K1	27	E	Yüksek Lisans	4 yıl	İ.K.	Uzman
K2	28	E	Lisans	5 yıl	Finans	Kıdemli Uzman
K3	31	K	Lisans	6 yıl	Vergi-Finans	Müdür
K4	31	K	Lisans	7 yıl	Muhasebe ve Finans	Müdür
K5	31	E	Lisans	7 yıl	Vergi-Finans	Müdür
K6	30	K	Lisans	5 yıl	Vergi-Finans	Kıdemli Uzman
K7	30	E	Lisans	6 yıl	Satış-Pazarlama	Uzman
K8	28	E	Lisans	4 yıl	Yatırım	Uzman
K9	42	K	Lisans	19 yıl	Vergi-Finans	Direktör

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örneklemin ana kütlesi uzaktan veya hibrit sistem de çalışan ofis çalışanlarıdır. Seçim yapılırken hâlihazırda uzaktan veya hibrit çalışma sistemi ile çalışan kişiler seçilmiştir.

2.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada, uzaktan çalışanların bu yeni normale karşı geçmişte yaşadıkları şeyler ve hali hazırda yaşadıkları şeyler farklı pozisyonlardaki kişilerce görüşülerek keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda da ortaya çıkan çıktılar ele alınmıştır.

2.8.1. Uzaktan Çalışanların Pandemiden Günümüze Yaşadıkları Olaylar

Katılımcılar genelde önce uzaktan çalışmaya geçmişler sonrasında hibrit çalışmaya geçmişlerdir. Bir kısmı ise geri hizmet işleri yapmıştır. Katılımcılar departmanlarına göre sınıflandırıldığında K7, “satış ve pazarlama departmanında uzaktan çalışmaya geçme süreci bir anda geçildi, satışlar durdu, müşteri geri bildirim ekiplerine destek sağlandı. Pandemi tamamen bitince hibrit düzene geçildi” şeklinde olmuştur. Yatırım departmanındaki K8, uzaktan çalışma sürecine “direkt olarak uzaktan çalışmaya geçildi. Şirket tüm ekipmanları evde sağladı ve kalıcı olarak uzaktan çalışılmaya geçildi” diye anlatmıştır. Finans departmanındaki K2 ise, “önce kısa bir süre uzaktan çalışılacak denildi sonrasında uzatıldı. Her şey normale dönünce randevu ile işe gidilmeye başlandı” diye anlatmıştır. Finans-Vergi departmanındaki; K3, K5, K6 ve K9; “bir hafta uzaktan çalışılacak diye e-posta geldi. Sonrasında hafta hafta uzatıldı. En sonunda ofise dönülecek denilene kadar uzaktan çalışılacak denildi. Sonrasında normalleşme süreci oldu ve haftada iki gün zorunlu ofis veya müşteriye gidilecek, üç gün uzaktan olacak denildi. En son olarak minimum 2 gün ofis veya müşteriye gidilecek denildi ama istersen her gün gelebilirsin denildi” diye anlatmıştır. K1, farklı olarak; “iş genel olarak bilgisayar üzerindedir. İş değişikliğim oldu. İkinci

iş HR operasyonu elemanlığıydı. Şirket sahibi İngiltere’de olunca home ofis çalışılmasını istemiş. Şirket yöneticisinin 1 ay direnmesi söz konusu olmuş. Sonrasında home ofise geçmiş. Çünkü yurt dışına çıkmak zorunda kalmış ve iş çevrimiçi olmuş. Sanal takımlar oluşturulmuş. Ben de o şekilde çalışmaya devam ettim” şeklinde bir süreçten geçtiğini söylemiştir. K2, “haberler sohbetimize girmeye başladı sonrasında sürece başladık” şeklinde ekleme yapmıştır. K4, “apar topar oldu. Bir süre telaş oldu. Sonrasında uyum sağlanmaya çalışıldı.” diye eklemiştir. K6, “ekstra olarak “Pandemi’den itibaren uzaktan çalışmaya geçtik. Tamamen home ofise dönüştü. İş hayatına asistan olarak başladım. Şu an çalıştığım yer 3. iş yerim. Önce haftada 1 uzaktan çalışmaya başladık. Bu işletme lokal bir işletmeydi. Pandemi bittikten sonra sürekli ofise gitmeye başladık. 2. işimde tamamen home ofisti. Randevu ile gidiliyordu. 10 ayda 4 kere gittim. Bilgisayarın sürekli açık olması gerekiyordu. Çok katı kurallar vardı. Akşam işi verip sabaha iş yetişmesi gerekiyordu. Evde olunması sürekli çalışılması gerekiyor olarak değerlendirildi. 3. iş yerimde home ofis şeklindeydi ama istediğimiz zaman gidebiliriz şeklindeydi” şeklinde yaşadığı problemi anlatmıştır. Bu görüşlerin dağılımı ise aşağıdaki Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8: Uzaktan/Hibrit Çalışmaya Geçiş Süreci

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Geri hizmete geçiş	+						+			2
Eve kalıcı dönüş								+		1
Randevu ile		+								1
Önce uzaktan sonra hibrit			+	+	+	+			+	5

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uzaktan çalışan katılımcılarımıza uzaktan çalışma sürecine nasıl geçiş yaptınız sorusuna genellikle; yönetim kademelerinden gelen mail üzerine uzaktan çalışılmaya başlanmış. Araştırılan kişilerin sektörlerine göre satış ve pazarlama, yatırım, finans, finans-vergi alanları geçiş konusunda çeşitlilik göstermiştir. Satış pazarlama yapan kişiler satış işlemlerinden vazgeçip geri bildirim işleri ile ilgilenmişlerdir. Yatırım işindekiler ise; ofisten eve ani geçiş yaparak sürece adapte olmaya çalışmışlardır, finans alanındakiler ise; bu sürece giriş yapmadan önce uzaktan çalışma denemelerini hali hazır yapmaya başlamışlardır. Önce haftalık uzaktan çalışılacak şekilde mail alınmış sonrasında aksi bir mail gelene kadar uzaktan çalışılacak diye uzatılmıştır.

Katılımcılara uzaktan çalışmanın avantajları nelerdir sorusuna genelde yol yorgunluğundan şikayet etmiştir. Oluşan zaman boşluğunu değerlendirerek kişisel gelişim konusunda da avantajlar elde etmişler. Dışarıda olmanın verdiği masrafların ortadan kalkması da aile bütçesine avantaj sağlamıştır. Özel de ise; K2, K3, K4, K5, K6, K8 ve K9; “yola giden zamanın boşa gitmesini ve bunun verdiği yorgunluğun işe başladığında işe yansımından kurtuldum” diye belirtmiştir. K1 ve K4; “evde yemek yapıp hem ucuza öğünü geçiriyorum hem de dışarıda olmamamın maliyeti düşük oluyor bunun dışında evde yemekleri kendimiz veya aile bireylerimiz yaptığı için daha sağlıklı oluyoruz” diye belirtmiştir. K1, “zaman kazandığım için ev işlerimi yapabildim” şeklinde ekleme yapmıştır. K1, K5 ve K7; “arda kalan zaman da arkadaşlarım ile kaliteli zaman geçirmeye başladım” demiştir. K1 ve K3; “özel hayatımı geliştirdim” diye belirtmiştir. K3, “daha çok dinlenme imkânı buldum” demiştir. K1, K2, K4, K5 ve K8; “bu süreç zaman avantajı sağladı” demiştir. K4, “uzaktan çalışmayı öğrendim, bu süreci bir öğrenim süreci olarak değerlendiriyorum” demiştir. K6 ve K7; “uzaktan çalışma ile birlikte şehir dışından hatta yurt dışından çalışabiliyorum, internetin ve bilgisayarının olduğu her yerde bunu yapabilirim” diye belirtmiştir. K5 ve K9; “uzun zamandır yapamadığım veya yeni edindiğim hobilerimi yapabiliyorum” demiştir. K8, “verimim bu şekilde arttı ve çeşitli eğitimler aldım bunların ileride katma değer yaratacağını düşünüyorum” demiştir. K7 ve K8, “entelektüel sermayemi bu süreçte arttırdım” demiştir. K8, “sürece bağlı olarak motivasyonum arttı” demiştir. K9, “iş için kıyafet masrafım azaldı” demiştir. Bu görüşlerin dağılımı ise aşağıdaki Tablo 9’da yer verilmiştir.

Tablo 9: Uzaktan/Hibrit Çalışmanın Avantajları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Yol yorgunluğu	+	+	+	+	+	+		+	+	8
Kişisel gelişim				+	+		+	+	+	5
Maliyet avantajı	+			+					+	3
Konum Avantajı						+	+			2

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uzaktan çalışmanın avantajları sorulduğunda en öncelikle; “yolun yorgunluğu ve zamanın boşa gitmesinin ortadan kalkması sayılabilir. Bunlarla beraber bu kayboluşun evde kullanılabilir zaman olarak kullanılmasının değerlendirilmesi konusunda; kitap okuma, spor yapma, kişilerin kendi iç dünyasını sorgulaması ve bunların sonucunda kişisel gelişim söz konusu olmuştur. Ekstra olarak kadın çalışanların kıyafet masrafından yakınması ve bundaki vazgeçiş onların adına ekstra olumlu bir yön olmuştur. Bunların yanı sıra evde olmaktan kaynaklanan evde beslenme, sağlıklı beslenmenin önünü açmıştır. Bunun yanında arta kalan zaman da alınan çeşitli eğitimler de kişisel gelişim konusunda olumlu bir pencere açmıştır. Bunlardan başka olarak uzaktan çalışma kapsamında ev yerine sevdiklerinin yanında veya istenilen şehir ve ülke de müdürün onayı ile çalışmak kişileri motive etmiştir. Bunların dışında, kıdem olarak üst çalışanlar hayata ve işe daha geniş pencereden bakmışlardır. Bu bakış genellikle müdür seviyesinde olmuştur” şeklinde ifade edilmiştir.

Katılımcılara uzaktan çalışmanın dezavantajları nelerdir sorusuna genelde sağlıksal problemler yaşadığını, iletişimin bozulduğunu ve oryantasyon konusunda eksik kaldığı konusu üzerinde durmuşlardır. Özelde ise; K1, K8, K7 ve K5; “yapılan işin, uyunan yerin ve diğer şeylerin yerleri ayrı olmalı çünkü insana bu durum bir bunalma veriyor” demiştir. K1, “dışarı çıkmamak aşırı bunaltıcı ve sosyalliğimin

yitirilmesine sebep oluyor” şeklinde ifade etmiştir. K2, K4, K5 ve K8; “bu durum şirket içi iletişimi bozuyor, dolaylı yoldan iş yükünde ve zamanda kaymalara sebep oluyor” diye belirtmiştir. K2, K3, K7 ve K8; “şirkette hali hazırda olan oryantasyon çalışmalarından sonra uzaktan olunca alt kademedeki yukarıya doğru kalite düşüyor” demiştir. K2, “bireyselleşme ve içe kapanmalar oldu ve bu ekibi de kötü etkileyebilir” diye ifade etmiştir. K3, “ekip ruhu kayboldu” demiştir. K8, “şirket kültürü ortadan kalktı bunun ileride daha büyük sorunlara sebep olacağını düşünüyorum” demiştir. K2, “çalışılan kişilerin sadece ekrana bakan işi yapıp teslim eden bir robot durumunda olduğunu hissediyorum” demiştir. K6, “işçi devir hızı arttı” demiştir. K3, “işte herkes ile birlikte çalışırken yaşanan kendini geliştirme durumunun uzaktan çalışma olduğunda zorlaşacağını düşünüyorum” demiştir. K4, “bu süreçte bilinmezlik ile karşılaştım geleceğimi göremiyorum” diye ifade etmiştir. K4 ve K9; “müşteriler ile olan iletişimim bozuldu” şeklinde ifade etmiştir. K1, “sosyalleşme ortadan kalktı” demiştir. K5, “geri bildirimler ortadan kalktı, evde oturmaktan sağlığımı(hareketsizlikten kaynaklı kilo alma)kaybettim” şeklinde ifade etmiştir. K6, “mesai kavramı ortadan kalktı, bu sürecin suistimal edildiğini, maaşların çok düşük kaldığını yapılan iş karşılığında alınan maaşların çok düşük kaldığını düşünüyorum” şeklinde ifade etmiştir. K7, “bu sürecin bir ay alışma süresi olduğunu söylediler, bu durum motivasyonumda düşüklüğe sebep oldu, yasaklar motivasyonumu kaybetmeme sebep oldu, toplantılarda kamera açılması istendi ve öz disiplinim kayboldu” şeklinde ifade etmiştir. Bu görüşlerin dağılımı ise aşağıdaki Tablo 10’da yer verilmiştir.

Tablo 10: Uzaktan/Hibrit Çalışmanın Dezavantajları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Sağlıksal problemler	+	+		+	+		+	+		6
İletişim bozukluğu		+		+	+		+	+	+	6
Oryantasyon Eksikliği		+	+				+	+		4

Gereğinden fazla çalışma						+				1
Düşük ücret ve yüksek işçi devir hızı						+				1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uzaktan çalışmanın dezavantajları neler denildiğinde ise; “öncelikle hem ekip içi, hem de müşterilerle olan iletişim azaldı. Bunun sonucunda da işler yavaşladı. Sonrasında gerekli sistematik eğitimler sekteye uğradı. Çalışma arkadaşı kavramı bilgisayar ekranı kavramı ile eş değer oldu. Yeni başlayanlara normalde kişiye özel eğitim metodu uygulanırken şimdi bilgisayar ekranı üzerinden eğitime dönüldü ve bu metot pek efektif değil. Aynı evin içinde olmak kişilerin öz motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Öz disiplini olmayan kişiler için uyku modunda çalışmak ve hatta uyuya kalma ihtimali söz konusudur. Bu evde kalma durumu dört duvarın arasında kalmaktan depresyona girilmesine de sebebiyet vermektedir. Bunu düzeltmek için toplantılarda kamera açılması istenmeye başlandı. Şirketler arası kültür farkı ortadan kalktı. Çalışma saatlerinde oldukça üst seviyede artışlar oldu ve bunların maaşa yansması olmadı. Sonrasında çıkan tepkilerle çalışma süreleri daha makul seviyelere indi. Bu süreçte maaşlar çok düşük kaldı. Tüm bunların sonucunda ekip değil bireycilik, proaktiflik değil içe kapanıklıklar ortaya çıkmaya başladı” denilmiştir.

Pandemi döneminde uzaktan çalışma süreniz kontrol edildi mi, düşünceleriniz nelerdir sorusuna genelde kontrol edilmedi, gerek de kalmadı şeklinde özetlemişlerdir. Özeldede ise K1, K2, K4, K7 ve K9; “kontrol edilmedi” demiştir. K1 ve K3; “şirkette güven esastır” diye ifade etmiştir. K2; “bu süreç suistimal edildi” demiştir. K8 ve K9; “kısmi bir denetim oldu” demiştir. K3, K4, K5, K7 ve K8; “zaten hâlihazırda yeteri kadar iş veriliyordu, kontrole gerek kalmadı” demiştir. K4; “kontrol edilemedi ama hafta sonu hatta gece bile çalışır olduk, kontrole gerek kalmadı” dedi. K6 ve K8; “kontrol edildi” demiştir. Ekstra olarak K6, “2. çalıştığım şirkette dakika dakika kontrol edildi. 1. ve 3. şirketimde kontrol edilmedi. 2. şirketimde 09.01’de bilgisayarımın neden açık olmadığı veya akşam çalışma saatlerinin dışında bir saatte

iş veriliyordu ve teslimi isteniyordu. 3. şirketimde fazla çalışma konusunda 1,5 katı fazla aldık alıyoruz” diyerek ekstra olarak deneyimlerinden bahsetmiştir. Bu görüşlerin dağılımı ise aşağıdaki Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Kontrol Süreci

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Kontrol edilmedi	+	+	+	+			+		+	6
Kontrol edildi						+		+		2
Kontrol edilemedi				+						1
Kısmi kontrol edildi								+	+	2
Suiistimal edildi		+								1
Kontrole gerek kalmadı			+	+	+		+	+		5

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşülen kişilere Pandemi döneminde uzaktan çalışma süreniz kontrol edildi mi, düşünceleriniz nelerdir diye sorulduğunda “sektör gereği bazı çalışanların amacı proje yetiştirmek olduğundan takip edilmesine gerek kalmadı ama bazı şirketler eğer 9’da başlıyorsa 9’u 1 geçe neden açılmadı bilgisayar diye mailler atılmış. Bazı kişilerin toplantı esnasında kamera ve mikrofon açmaları istenmiş. Bazısının ise sadece eline belli bir sayıda iş verilerek onun tamamlanması istenmiş. Bunun fizibilitesi daha öncesinden yapılmış, süresi belirlenmiş, ona göre işi bitirmeleri bekleniyor. Bazılarında ise; fare hareket ettirerek iş yapmayarak kaytarma yaşanmıştır. Bazısına

ise; hafta sonuna bile toplantı koyarak çalışma saatleri aşıldığı için takip etmenin maksadının dışına çıkmıştır” şeklinde ifade edilmiştir.

Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada teknik destek (bilgisayar ve internet) aldınız mı, almadınız mı, düşünceleriniz nelerdir sorusuna genelde bilgisayar verildi teknik teçhizat ve alt yapı verildi ama ekstra destek verilmedi diye özetlemiştir. Özelde ise; K1, K2, K4, K5 ve K7; “internet almadık” demıştır. K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8 ve K9; “bilgisayar verildi” demıştır. K1 ve K8; “diğer ekipmanları da aldık” şeklinde ifade etmiştir. K5, K6 ve K8; “ekstra ekonomik destek de aldık” demıştır. K8, “internet aldım” demıştır. K4, K5, K8 ve K9; “IT desteği de aldım” demıştır. K2, K4 ve K7; “ekstra destek almadım” demıştır. K5, “şirket devlet teşviki olarak aylık 1000 TL verdi. Gelir vergisi istisnası yapılarak(2.şirketimde yapıldı)” şeklinde ekleme yapmıştır. K6 “2.şirketimde önce 500 TL ile başladı, şu an 1000 TL olmuş; doğalgaz ve internet yardımı yapıyor. Şu anki şirkette 1000 TL devlet desteği gereği veriliyordu.” şeklinde ekleme yaptı. K8 “Aldım. İhtiyacım olan donanımları beyan ediyordum. Bunu müdürüme onaylattıktan sonra temin ediyordum. Bana bir bilgisayar verdiler ve bunu üzerime zimmetleyip sorumluluğu bana bırakıyorlar. IT ekibi ile problemleri şirket karşılıyor. Problem benden kaynaklı ise tamirinin faturasının bir kısmını şahsıma iletiyorlar” şeklinde şu anki durumunu aktarmıştır. Bu görüşlerin dağılımı ise aşağıdaki Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Teknik Destek Kullanımı

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Bilgisayar verildi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
Teknik teçhizat ve alt yapı verildi	+			+	+			+	+	5
Ekonomik destek verildi						+		+		2

Ekstra destek verilmedi	+	+		+	+		+			5
--------------------------------	---	---	--	---	---	--	---	--	--	---

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada teknik destek bilgisayar ve internet aldınız mı almadınız mı düşünceleriniz nelerdir sorusuna; “yöneticiler çalışanlarının üzerine bilgisayar zimmitleyerek her an IT desteği de vererek bu ihtiyacı karşılamışlardır. Tamamen uzaktan çalışmaya imza atan çalışanların tüm alt yapısı ve ergonomi ihtiyacı karşılanmıştır. Devlet 1000 TL destek vermiştir, bunu da gelir vergisinden istisna etmiştir. Bunun yanı sıra internet ihtiyacı karşılananların sayısı bir elin parmaklarından azdır. Yazıcı ile işi olanlar da aynı şekilde mağduriyet yaşamaktadır” diye ifade edilmiştir.

Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada normalde ofiste harcadığınız şirket imkânları evinizde çalışırken sunuldu mu, sunulmadı mı düşünceleriniz nelerdir sorusuna genelde yemek kartı devam etti, yan haklar devam etti ama yan haklarda sorunlar oldu diye özetlemişlerdir. Özelde ise; K1, “ofis imkânları yerine farklı imkânlar sunuldu. Bunlar; ülke genelinde geçerli olan spor kartının verilmesi, haftada bir gün ofiste pasta ve börekli gün yapıldı” diye anlatmıştır. K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8 ve K9; “ofise geldiğimizde verilen yemek kartları Pandemi sürecinde de geçerli oldu” diye ifade etmiştir. K2, K3 ve K4; “yemek kartlarını 4-5 ay kullanamadık” diye ifade etmiştir. K2, K8 ve K7; “ofiste sahip olduğum yan hakları almaya devam ettim” demiştir. K5, K4 ve K2; “ofisteyken olan etkinlikler, yiyecek ve içecekler mecburen iptal oldu” diye ifade etmiştir. K3 ve K4; “normal dönemde işe servis ile gidiyordum pandemiden sonra tekrar işe gidilmeye başlandığında servis geri gelmedi” diye ifade etmiştir. K6, “normalde aldığımız yemek parasının evdeyiz diye yarıya düşürdüler” demiştir. K7 ve K8 “ekstra ekonomik destek aldığım” diye ifade etmiştir. K2, K3, K4, K5 ve K9; “yemek kartları bölgesel olarak geçerliydi. Yemek parasını sonrasında her yerde geçen karta dönüştürdüler ama bu 4-5 ay sonra yapıldı ve günlük yatırılıyordu. Bunun sonrasında aylık olarak yatırmaya başladılar” demişlerdir. Bu cevapların dağılımı ise Tablo 13’deki gibidir.

Tablo 13: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Şirket İmkânları Kullanımı

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Sosyal etkinlik yapıldı	+									1
Yemek kartı verildi		+	+	+	+	+	+	+	+	8
Yan haklar devam etti		+					+	+		3
Yan haklarda sorunlar oldu		+	+	+	+	+			+	6
Ekonomik destek verildi							+	+		2

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada normalde ofiste harcadığınız şirket imkânları evinizde çalışırken sunuldu mu, sunulmadı mı düşünceleriniz nelerdir sorusuna; “normal dönemde kullanılan yemek kartı bölgesel kullanıma açıldı. Sonrasında Pandemi döneminden yaklaşık 6 ay sonra bölgesi İstanbul genelinde kullanılabilir şekilde genişletildi. Bunun ardından ofis içi etkinlikler haklı olarak yapılamadı ve bunların ekonomik karşılığı çalışanlara verilmedi. Ofis içi harcanan içecekler de hali ile ortadan kalkmıştır. Bazı çalışanlarda ise yemek parası yarısı kesilip verilmiştir. Bazı kişilere ise hem yemek parası, hem yakıt enerji, hem de ergonomi için gerekli materyaller verilmiştir. Avrupa’da ise yemek kartı uygulaması bulunmamaktadır. Bunun yerine elektrik, yakıt ve internet ihtiyacı karşılanmak zorundadır. Avrupa’da her firma spor üyeliği vermiştir” şeklinde sıralanmıştır.

Pandemi döneminde uzaktan çalıştığımız sırada şirket içi yazışma, görüşme ve dokümantasyon paylaşımı nasıl yapıldı? Bu işlemler hangi uygulama üzerinden gerçekleştirildi sorusuna genelde Mail, özel bir yazılım ve Microsoft Teams kullanıldı diye özetlemişlerdir. Özeld ise; K1, K2, K6, K8 ve K9; “Mail üzerinde iletişim kurulmuştur” diye ifade etmiştir. K1, K5, K6 ve K8; “Microsoft Teams üzerinden iletişim kurduk” demiştir. K1 ve K8, “Outlook kullandık” demiştir. K1, “Slack yazılımını ve Zoom uygulamasını kullandık” demiştir. K2, K3, K4, K5 ve K9; “özel bir yazılım kullandık” demiştir. K5, “Google Chat kullandık” demiştir. K5 ve K6; “telefon ile konuşma şeklini kullandık” demiştir. K7, “CRM, ZOHO, Whatsapp ve Google Meet uygulamalarını kullandık” demiştir. Bu cevapların katılımcılar nezdinde dağılımı ise aşağıda Tablo 14’de belirtilmiştir.

Tablo 14: Uzaktan/Hibrit Çalışmada İletişim Şekli

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Zoom, Slack(Bulut İletişim)	+									1
Mail	+	+				+		+	+	5
Microsoft Teams	+				+	+		+		4
Outlook	+							+		2
Özel Bir Yazılım		+	+	+	+				+	5
Google Chat					+					1
Telefon İle Arama					+	+				2
CRM, ZOHO, Whatsapp, Google Meet							+			1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pandemi döneminde uzaktan çalıştığımız sırada şirket içi yazışma, görüşme ve dokümantasyon paylaşımı nasıl yapıldı? Bu işlemler hangi uygulama üzerinden gerçekleştirildi sorusunda katılımcılar kullanılan uygulamalar ve yazılımları sırasıyla; “Zoom, Mail, Microsoft Teams, Outlook, Slack(bulut iletişim), Özel Yazılımlar, Şirket Portalları, Google Chat, CRM, ZOHO, Google Meet ve WhatsApp üzerinden yazışma ile iletişimler gerçekleşmiştir” diye sıralamıştır.

Pandemi dönemi bitti. Şirketiniz uzaktan çalışmaya devam ediyor mu? Ediyor ise siz tekrar ofis ortamına geçmek ister miydiniz? Eğer tekrar ofis ortamına geçti iseniz uzaktan çalışmaya devam etmek ister miydiniz, neden sorusuna genelde hibrit isterim demişleridir ve hibrit olmuştur. Özeldir ise; K1 ve K7; “hayır istemem” demiştir. K1, K2, K3, K4, K5, K6 ve K8; “hibrit modelde çalışmak isterdim” demiştir. K1 ve K3; “işe gidiş dönüş bana bırakılsın” demiştir. K2 ve K5; “şirket gelin demiyor, çünkü ofis küçültüldü” demiştir. K2, “çok masraf iptal oldu, tekrar ofis ortamına dönüş olması kesinlikle istenmez” demiştir. K2, K3, K4, K5, K6 ve K9; “şu anki çalışma düzeni hibrit çalışma düzeni şeklindedir” diye belirtmiştir. K4, “buna yeni başlayanlar için alt başlık açabiliriz. Onlar sistem ve iş yapış şeklini öğrenmesi için ofise gelmelidir” şeklinde ekleme yapmıştır. K4, “hibrit modelde daha verimli çalışıyorum, ekip ruhu oluştu” diye ifade etmiştir. K7, “uzaktan çalışıyorum ve bunu gerçekten istiyorum” demiştir. K9, “hibrit şeklinde çalışıyoruz. Müşteriye 2 gün gidildi ise bu da ofis içerisinde sayılıyor” demiştir. K8, “uzaktan çalışıyorum ama hibrit modeli istiyorum” demiştir. Bu cevapların dağılımı ise Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Uzaktan/Hibrit Çalışmada Son Durum, Duygu ve Düşünceler

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Hibrit isterim	+	+	+	+	+	+		+		7
Uzaktan çalışmak isterim, uzaktan oldu							+			1

Hibrit oldu		+	+	+	+	+			+	6
Hibrit modelde verimlilik yüksek				+						1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pandemi dönemi bitti. Şirketiniz uzaktan çalışmaya devam ediyor mu? Ediyor ise siz tekrar ofis ortamına geçmek ister miydiniz? Eğer tekrar ofis ortamına geçti iseniz uzaktan çalışmaya devam etmek ister miydiniz, neden, sorusuna genel olarak; “hibrit model istiyoruz şeklinde yanıtlamışlardır. Önemli bir kısmı da zaten hali hazırda hibrit düzende çalışmaktadır. Burada ofise gidilecek günü kişi yoğunluğuna ve işe göre kendi belirliyor. Bazı kişiler ise; uzaktan çalışmasına rağmen hibrit modelde çalışmak istiyor. Bunların dışında bir alt başlık açacak olursak; işe yeni başlayanlar şirket sistemine kültürüne alışmak ve öğrenmek için ofise gelmelidir” şeklinde ifade edilmiştir.

Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada yöneticileriniz iş yaşamı ve aile/sosyal hayatınızı uyumlaştırmaya yönelik yenilikler/işlemler yaptılar mı, yapmadılar mı, düşünceleriniz nelerdir (Çalışma saatlerinde esneme gibi) sorusuna genelde çok oldu ama işin doğası gereği oluyor demişlerdir. Özelde ise; K1, “İstanbul’da çalışırken 15 saat çalıştığım oldu, Avrupa’ya taşındım, burada kesinlikle yasak, kişisel inisiyatifle yönetici çalıştırırsa, daha üst bir yönetici bunun karşılığında çalıştığı saat kadar ücretli izin veriyor” demiştir. K2, “Evet yapıldı, isyan süreci oldu, ilk 7-8 ay oldu” dedi. K2, K3, K4 ve K9; “çok fazla oldu” demiştir. K3, “ekstra mesai ücreti verilmedi” demiştir. K4, “işin doğası gereği oluyor” demiştir. K4, “nasıl olsa evde diyerek ekstra iş verildi. Mesai sonrası işler verildi. Bunun sebebi iletişimsizlik ile işten ayrılmalardan kaynaklıydı” şeklinde ifade etmiştir. K5 ve K8; “kendi zaman yönetimimi kendim yapıyorum. Bu işin doğası gereği yaptığımız iş için çok fazla esneme oluyor” şeklinde ifade etmiştir. K5, “3 aylık işi 1,5 ay da yapmamız bekleniyor” şeklinde ifade etmiştir. K5, “Proje bazlı bir iş yaptığımız için bizim işimiz proje bitışı oluyor. Bu da çalışma saatimiz dışına çıkıyor. Bu zaten pandemiden önce

de böyleydi” şeklinde ifade etmiştir. K6, “Proje bazlı olduğu için her an işimiz olabiliyordu. Yöneticimiz veya müşterimiz iş yetişmesi söz konusu olduğunda baskı yapıyor. Tatillerde bile yapılıyor” demiştir. K7, “09.00-19.00’da başlıyordu, aynı devam etti” demiştir. K8, “Yoğun dönemler dışında bu olmuyor. Çalışma saatlerine kendimiz ayarlıyoruz. İş gelme durumunda işin çalışma saatlerinde yapılması gerekiyor” demiştir. K9, “Başlangıçta çok fazla iş yükü vardı, 7/24. Çok sık toplantılar oldu, çalışıldı. Sonraki süreçte bu normalleştirildi ama eskiden de vardı. Çünkü 09.00-18.00 evet ama proje varsa bu saat uzayabilir. Olağanüstü acil bir iş, proje yoksa hafta sonu iş verilmiyor. Başlangıç süreci zordu. Şu an eskiden nasılsa şimdi de o kadar bir iş yükü var” diye ifade etmiştir. Bu cevapların dağılımı ise aşağıda Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Çalışma Saatlerindeki Esnemeler

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Çok oluyor	+	+	+	+						4
İşin doğası gereği oluyor				+	+	+		+	+	5
Ekstra mesai ücreti verilmedi			+							1
Değişmedi							+			1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pandemi döneminde uzaktan çalıştığınız sırada yöneticileriniz iş yaşamı ve aile/sosyal hayatınızı uyumlaştırmaya yönelik yenilikler/işlemler yaptılar mı, yapmadılar mı, düşünceleriniz nelerdir(Çalışma saatlerinde esneme gibi) sorusuna;

“Pandemi başlangıcında genellikle çalışanlar nasılsa evdeler diye olması gerekenden çok daha fazla iş yükü verildi. Bunun sebepleri arasında; işten çıkmalar, iletişimsizlik ve evde ise müsaittir algısıdır. Bu durumlar isyanlar sonucu aşağıdan yukarı geri dönüşler ile normalleştirilmiştir. Bunun yanında bazı sektörlerde herhangi bir kayma olmamıştır” şeklinde sıralanmıştır.

Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçtiğiniz sırada çalışma şartlarınızla ilgili özlük haklarınızdan haberdar mıydınız? Çünkü uzaktan çalışmaya geçiş için çalışanlarla karşılıklı anlaşılması gerekiyordu. Bununla ilgili bir çalışma yapıldı mı, yapılmadı mı, düşünceleriniz nelerdir sorusuna genellikle bilgi veremedi ama gerekliydi destekledim şeklinde özetlemiştir. Özelde ise; K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8 ve K9; “hayır yapılmadı” demiştir. K1, K5, K8 ve K9, “ben de zaten bilsem de ısrar etmezdim” demiştir. K1 ve K9, “sorgulamadım” demiştir. K1, “Şirketi bu konuda destekledim. Ben zaten freelance (maaşın yurt dışından ödenmesi) anlaşması yaptığım için bu kanunlara dâhil değilim. Aldığım para İngiltere’den geldiği için kendi sigortamı kendim yatırdım” demiştir. K2, “Hafta hafta mail geldi. Sonrasında ikinci maile kadar uzaktan çalışacağız denildi” demiştir. K8, “Uzaktan çalışılacak, yapılması gerekenler diye, liste oluşturuldu. Biz de bu listeyi uyguladık. Birinci şirketimde böyle oldu. İkinci şirketimde direk uzaktan çalışma olacak şekilde imza atarak başladım” demiştir. K9, “Şirketler doğru olanı yaptı. Çünkü bu ihtiyari değil, zorunluydu” demiştir. Bu cevapların dağılımı ise; aşağıda Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Özlük Hakları Bilgilendirmesi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Bilgi verilmedi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
Bilgi verilmedi ama gerekliydi	+				+			+	+	4

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçtiğiniz sırada çalışma şartlarınızla ilgili özlük haklarınızdan haberdar mıydınız? Çünkü uzaktan çalışmaya geçiş için

çalışanlarla karşılıklı anlaşılması gerekiyordu. Bununla ilgili bir çalışma yapıldı mı, yapılmadı mı, düşünceleriniz nelerdir sorusuna katılımcılar genellikle; “kimseden ilgili izin istenmemiştir ve bilgi verilmemiştir ama bunu sağlıklarını korumaları için ve devletin zorunlu kılmasından dolayı herhangi bir zorluk da göstermedik” şeklinde ifade etmişlerdir.

Pandemi zamanında uzaktan çalışmanız ile şu anki çalışmanızı karşılaştırdığınızda farklar var mı? Var ise farklar nelerdir? Aralarında avantajlar ve dezavantajlar var mı yok mu, düşünceleriniz nelerdir sorusuna genelde oryantasyon iyileşmesi, kalite artışı ve sağlık problemlerinde düzelmeler olduğunu özetlemişlerdir. Özelde ise; K1, “esnek saatler vardı; şu an düzeldi. Sağlıksız beslenme ve aşırı kilo alımı vardı; şu an düzeldi. Varşova’da zaten yemek karşılanmıyor. Ayrıca dışarıdan yemek yemek aşırı lüks. Bu yüzden evde yapıp yiyorum. Bu da daha sağlıklı olmamı sağlıyor. Ayrıca burada her şirket bütün spor salonlarında geçen spor üyeliği imkânı veriyor.” demiştir. K2, “Yeni başlayanların oryantasyonu çok bozuktu. Şu an bunlar iyileştirildi. Çünkü hibrit sistemi hem motivasyonu artırdı, hem de evden çalışma rahatlığı verdi” demiştir. K3, “arada ofise gittiğimiz için işimiz hızlandı. Pandemi dönemi çok kötü oldu. Şu an daha iyi. Hibrit güzel” demiştir. K4, “çalışma arkadaşlarım, yöneticilerim ve müşteri ile iletişimim daha iyi oldu. Ekip çalışması daha güçlü oldu. Tam uzaktan, şu an mümkün değil” demiştir. K5, “ofise gidilme serbest bırakıldı. 2 gün zorunluluğu var. Bunun dışında gelip gelmemek konusunda serbestler. Bu süreçte yeni başlayanlar için gitmek mantıklı. İş ve kişileri öğrenme, alışılması için önemli. Bazı müşteriler bizi görmek istiyor. İletişim ve kontak çok kötü oldu. Mailler/bilgiler/işler çok fazla askıda bekledi. Uzaktan çalışma verimliliği düşürüyor. Oryantasyon konusu sekteye uğradı. Aidiyet duygusu azalıyor. İşçi devir hızı çok arttı” demiştir. K6, “geçici gibi düşünmüştük. Şu an keyfi bir duruma dönüştü. Hoşuma da gidiyor. Pandemi de tek avantaj hasta olmayacağım oldu. İlk çalıştığım yerde kısa çalışma ödeneğimi aldım. Sigortam eksik yatırıldı. 1 - 1,5 sene sürdü. Emeklilik konusunda problem olacak. Hak yendiğini düşünüyorum. Şirket SGK’yı az ödedi ve tam çalıştırdı” diye anlatmıştır. K7, “Mesai başlangıcı eskiden nasılsa aynı gidiyor. Zamanla bunun avantajlarını ve rahatlığımı hissettiğimde, ilerleyen zamanda bunu benim için kalıcı çalışma düzeni olduğunu anladım. Sektörüm değiştiği için de bu böyle oldu” demiştir. K8, “İş yükü aynı. Yapılan iş aynı olduğu için evde de aynı

şekilde çalıştık” diye ifade etmiştir. K9, “sokağa çıkma yasağı vardı, şaşkınlık vardı ve yoğun çalışma vardı. Sonrasında eskiden çalışıldığı kadar çalışılmaya başlandı” şeklinde ifade etmiştir. Bu cevapların dağılımı ise aşağıda Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Pandemi Öncesi ve Sonrası Değişimler

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Belirsizlik ortadan kalktı									+	1
Aynı devam ediyor							+	+		2
SGK problemi						+				1
Oryantasyon iyileşti, kalite arttı		+	+	+						3
Sağlık problemi düzeldi	+				+					2

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pandemi zamanında uzaktan çalışmanız ile şu anki çalışmanızı karşılaştırdığınızda farklar var mı? Var ise farklar nelerdir? Aralarında avantajlar ve dezavantajlar var mı yok mu, düşünceleriniz nelerdir sorusuna katılımcılar genellikle; “Pandemi zamanında zorunlu evde kalmalar aşırı kilo almalara sebep oldu. İletişimde aksamalar olmuştu. Şaşkınlık ve panik söz konusuydu. Genellikle olağanın üzerinde çalışıyorduk. Şu an her şey sakinleşti. Kısa çalışma ödeneği alındığı sırada SGK’lar yarım ödendi. Bu sırada tam mesai yapanlar için hak yendiği söz konusu oldu” cevapları vermişlerdir.

Katılımcılara sorulan son soru ise; Pandemi hiç olmasaydı, Çin’den veya herhangi bir yerden küresel çapta salgın hastalık yayılmasaydı, size şirketiniz bir anket

yapmış olsaydı, bu ankette de sayın çalışma arkadaşlarımız şirket genel kurulunca tele çalışmaya kalıcı olarak geçmeyi düşünüyoruz. Eğer %80 çoğunluk olursa tele çalışma modeline geçeceğiz. Geçelim ve geçmeyelim diye seçenek sunuluyor. Hangi seçeneği seçerdiniz? Neden sorusuna genelde hibrit isterim, hibrit ile sosyalleşme motivasyon artışı olur şeklinde özetlemişlerdir. Özelde ise; K1, “Hibrit olsun isterdim. Hem işe gidip gelme problem, hem de sosyalleşmek şart. Bu yüzden hibriti seçerdim” demiştir. K2, “Hibriti seçerdim. Çünkü hem ofise veya işe gitmemiz gereken durumlar var, hem de evde halledeceğimiz işler var. Ayrıca yeni gelen çalışanlara yüz yüze eğitim verilmesi bence zorunludur” demiştir. K3, “Geçelim derdim. Evde daha az yoruluyordum ama hibriti seçerdim. Kıyafet kuralı ile de rahatlama oldu(Sadece cumaları serbestti). Suiistimal de olmadı” demiştir. K4, “Hibriti seçerdim. Ofise sürekli gitmeye gerek yok” demiştir. K5, “Uzaktan çalışmayı seçerdim. Süreç böyle geçseydi bu durum hibrite dönüşürdü diye düşünüyorum” demiştir. K6, “Hibriti seçerdim. Diğer konularda sebeplerimi anlattım” demiştir. K7, “Hibrit’i seçerdim. Çünkü haftada 1 gün ekip arkadaşlarımız ile görüşmeliyiz diye düşünüyorum. Sorunları daha hızlı çözebiliriz. Sosyallik içinde çok önemli. Ayrıca motive eden bir durum” demiştir. K8, “Hibrit’i seçerdim. Çünkü bunun faydaları görüldü. Hibrit olmasının avantajı kaybolmaması gereken bir konu. Bu olacaklar öngörülebilirdi. Daha faydalıdır” demiştir. K9, “Hibrit’i seçerdim. Çok uzaktan çalışma ekip ruhunu öldürür, hep ofise gitmek de çok külfetli. Kıyafet ihtiyacı problem. Trafikten kaynaklı artı 2 saat yol gidiyor. O yüzden hibrit güzel bir sistem. Bunu istiyorum ve bu şekilde devam ediyor. Müşterilerim bazen gelmemizi istiyor, bazıları on-line olsun istiyor. Ofise gittiğimiz günler ile müşteriye gitmemiz ofise gelmek gibi sayılıyor. Sonuç itibari ile hibrit en iyi sistem. Daha insani. Kişi işini yapıyor ve yetiştiriyor ise sosyal kaytarma olarak görmüyoruz. Ofiste iken bile sigara molası olarak zaten kaytarabilir, şeklindedir” demiştir. Bu cevapların dağılımı ise aşağıda Tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 19: Çalışanların Asıl Talepleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	T*
Hibrit isterdim	+	+	+	+		+	+	+	+	8
Uzaktan çalışma isterdim					+					1
Sosyalleşmek ve motivasyon verir	+						+			2
Zaman problemi çözülür									+	1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pandemi hiç olmasaydı, Çin'den veya herhangi bir yerden küresel çapta salgın hastalık yayılmasaydı, size şirketiniz bir anket yapmış olsaydı, bu ankette de sayın çalışma arkadaşlarımız şirket genel kurulunca tele çalışmaya kalıcı olarak geçmeyi düşünüyoruz. Eğer %80 çoğunluk olursa tele çalışma modeline geçeceğiz. Geçelim ve geçmeyelim diye seçenek sunuluyor. Hangi seçeneği seçerdiniz? Neden sorusuna, katılımcıların verdiği genel cevaplar şu şekildedir; “genel olarak herkes hibrit olsun istiyor. Çünkü genel olarak işler bilgisayar üzerinden ilerliyor. Evden çalışmak yormuyor, birçok avantajı var evet ama arada bir ofise gidip çalışmak arkadaşlarımızla görüşmemiz hem işleri hızlandıracak hem sosyalleşmemizi sağlayacak. Kaytarma konusuna gelecek olursak çalışan evde kaytarabilir evet ama ofiste de kaytarabilir. Sigara molası vb. durumlarda aynı şekilde oluyor” şeklinde sıralanmıştır.

SONUÇ

Pandemi'nin etkisi ile insanlar paniğe kapıldılar. Bunun akabinde hastalıklar ortaya çıkmaya başladı. Ülkeler buna çözüm bulmak için sınırlarını kapattı. Lakin ülkeler yurt dışında kalan vatandaşlarını ülkelerine getirmek için uçuşları özel amaçlı uçuşlar olarak gerçekleştirdi. Akabinde Pandemi'nin etkisi ile sokağa çıkma yasakları ortaya çıktı. Ortaya çıkan bu durum ekonominin işlemlerini durdurma noktasına getirdi. Bilgisayar üzerinden işlerini yöneten kişiler kendi içlerinde konuşarak hatta devlet yöneticileri de aynı şekilde çevrimiçi eğitim, çevrimiçi çalışma gibi yeni yaklaşımlar denemeye karar vermişlerdir. Bu tip uygulamalar daha önce de bilinmesine karşın popüler bir tercih değildi. Şartların zorlaşması ile beyaz yakalı bilgisayar başında çalışanlar ve öğrenciler çevrimiçi çalışma ve çevrimiçi eğitim modeline döndü. Bu dönüşüm sürecinde çalışanların bazıları süreçten memnuniyet hissederken bazıları ise olumsuz yönlerine daha fazla odaklandı. Sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerektiğinden dolayı bu çalışmada çevrimiçi çalışma üzerine keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmadan çıkarılacak sonuç her ne kadar genellenemeyecek olsa da şu şekilde sıralanabilir; uzaktan çalışma hem avantajları olan hem de dezavantajları olan bir çalışma sistemidir. Çalışmanın bulgularında ortaya konduğu gibi yol yorgunluğu, bunun masrafı, sağlıksız beslenme, kıyafet masrafı ve yemek masrafı gibi nedenler dezavantajlı sebepler olarak sıralanabilmektedir. Avantajlı yönleri ise; iş saatinden 10 dakika önce kalkıp özel bir çaba olmadan işe hazır hale gelinebilmesidir. Uzaktan ve hibrit çalışma sistemi içindeki bir çalışan, iş bitiminde ise yol derdi olmadan fazladan 1 ila 4 saat elde edebilmektedir. Bu zamanı evdeki işleri halletmek, arkadaşları ile sosyalleşmek, ailesi ile zaman geçirmek, ekstra olarak dinlenmek, kitap okumak, spor yapmak vb. faaliyetler için ayırabilmektedir. Diğer taraftan söz konusu sürecin psikolojik açıdan da problemleri mevcuttur. Bunların başında 4 duvarın arasında çalışma, psikolojik sıkıntılara yol açabilmektedir. Bilgisayar ekranının iş arkadaşı olması gibi sorunlar, temel oryantasyonlar ile kişiye özel bir metot yönteminden faydalanarak çözümlenmelidir. Bu oryantasyonu bilgisayardan çevrimiçi vermek de verimlilik açısından sorunlara sebep olabilmektedir. Her ne kadar teknoloji çağında olsak da sektörlere göre müşteri ziyaretleri, kırtasiye işleri, yöneticilerden ıslak imzalar, kamu kurumları ile fiziki kontak kurma zorunluluğu

doğurmuştur. Pandemi başında işlerin evden yapılmasından dolayı oluşan iletişimsizlikten kaynaklı işlerin hem artması, hem de akşam saatlerine hatta gece saatlerine sarkması diğer önemli sorunlar arasındadır. Bu durumlar sıklıkla yaşanmış olması rağmen sonraki dönemde yönetime yapılan baskılar sürecin olumsuzluklarını azaltabilmektedir. Diğer yandan bu süreçte verilen işlerin tesliminin ortalama süresi olduğu ve ekstra işler verildiği için çok fazla kaytarma yaşanmadığı görülebilmektedir. Bazı durumlarda bu kaytarma yaşansa bile fiziki olarak çalışma süresinde de sigara molaları gibi fırsatları değerlendiren çalışanların kaytarmaları ofis ortamında da gerçekleşebilmekteydi.

Teknolojik alt yapı konusunda işletmeler genellikle her çalışana bilgisayar vermektedir. Uzaktan çalışma olarak iş sözleşmelerine imza atanlar ise internet ve diğer ergonomi alt yapısına ulaşmaktadır. Bunun yanında Pandemi ile uzaktan çalışmaya geçenlerin büyük bir kısmında bilgisayar ve IT desteği dışında bir alt yapı sağlanmamıştır. Şirkette sağlanan hizmetler konusunda kısa çalışma ödeneği alındığı sırada yatırılan yarım SGK'lar emeklilik zamanı geldiğinde gecikmelere sebebiyet verecektir. Verilen yemek kartlarında ise bazı firmalarda zaten evdeler diye yarıya düşürme durumları olmuş ama bu azınlığı oluşturmaktadır. Çoğunlukta belli gecikmeler olsa da iyileştirmeler yapılmıştır. Bu süreçte kullanılan uygulamalar ve yazılımlar sırasıyla: Zoom, Mail, Microsoft Teams, Outlook, Slack(bulut iletişim), Özel Yazılımlar, Şirket Portalları, Google Chat, CRM, ZOHO, Google Meet ve WhatsApp gibi çeşitli yazılımlar kullanılmıştır. Fazla çalışma konusu ülkemizde gerçekleşti ama yurt dışında bu katı bir şekilde yasaklanmış ve çalışanlar korunmuştur. Hâlihazırda yürürlükte olan uzaktan çalışma, şirket çalışan anlaşması ile gerçekleştirilirken şartlar gereği ihmal edilmiş, böyle bir anlaşma yapılmamış ve bu konuda da kimse de yeterli bilgi birikimi bulunmamaktadır. Büyük çoğunluğun bu süreci yönetmekle ilgili talebi, hibrit sistem olan hafta da 1-3 gün ofise giderek hem sosyalleşme ihtiyacı, hem askıda kalan işleri tamamlamak amacı ile ofise gidilmeli ve bu günler çalışanın inisiyatifine bırakılmalı şeklindedir. Bunun sonucunda hem insanlar işe giderken mutlu ve istekli bir şekilde gidecek hem de rutin olan evrak işi yoksa ofise gitmek bir külfet olacağı için ister bir kafede, ister başka bir şehirde/ülkede yapabilmektedir.

Erkek katılımcıların aksine kadın katılımcıların çoğunluğu uzaktan çalışma hayatı ile kıyafet konusunda rahatlama ve maliyetlerin düştüğünü belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle kadınların günlük çalışma hayatında kıyafet seçimi ve maliyetleri konusunda daha hassas oldukları düşünülmektedir. Ek olarak yönetici pozisyonundaki katılımcıların cevapları genel olarak işi geliştirmeye yönelik şekillenirken fakat yönetici olmayan katılımcıların olaylara daha çok bireysel baktıkları gözlenmiştir. Bunun yanında bir alt başlık olarak şirkete verilen ikametgâh bilgisi dışında bir yerde çalışmak, şirket için risk oluşturacağı için bu adres ve genişletilmiş olarak ikamet ettiği şehir dışına çıkış yapılırken müdür onayı gerekmektedir. Çünkü iş güvenliği ve sağlığı konusunda iş yaparken; geçirilen bir kaza bölgesel olarak kusur araştırılırken, işletmeye yüksek maliyete neden olabilmektedir. Dolayısı ile söz konusu durumun çözümü için çalışan ve işletme arasında tamamen freelance çalışma prensipleri ile bir sözleşme yapılması önerilebilir.

Bundan sonraki çalışmalarda ise Pandemi döneminde mavi yakalılarının ne tür süreçlerden geçtiği ve bunların avantaj, dezavantaj gibi çıktılarının literatürdeki bir diğer boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ek olarak bu çalışmada uzaktan ve hibrit çalışma birlikte işlenmiştir. Bu iki yaklaşımın ayrı ayrı incelenerek aralarındaki benzerlik ve farklılıklar üzerinden değerlendirme yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Açıköz, B. ve Mutlu, M. D. (2022). Muhasebe mesleğinde dijital dönüşüm: Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 845-864.

Akça, M. ve Tepe Küçüköğlü, M. (2020). COVID-19 Ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.

Aksoy, B., Güney, R., Aslan, T. N., İnel, R. ve Akdağ, H. C. (2021). Pandemi Etkisi İle Uzaktan Çalışma Ve Verimlilik Artışı. *Proceedings Book*, 128.

Albayrak Erdoğan, E. (2022). *Pandemi dönemi uzaktan çalışma ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Master's thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Ataşer, Ö. Ü. İ. E. ve Beserek, S. İstisna Kural Olursa: Covid 19 Sürecinde Beyaz Yakalıların Evden Ve Hibrit Çalışma Deneyimleri.

Aydın, N. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Etnoloji. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2), 60-71.

Baloğlu, G. ve Çakalı, K. R. (2022). Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Denetimine İlişkin Bir Öneri. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 318-335.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Bayramoğlu, Z., Tekin, M. ve Ağızan, K. (2018). Türkiye’de biyoekonomi girişimciliğinin tarımdaki nemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 21, 227-236.

Biber, . ve Karatepe, S. G. (2023). Covid–19 pandemisi ile birlikte uzaktan çalışma modelinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 41-47.

Bilginoğlu, E. (2021). COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan nemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları. *alışma ve Toplum*, 2(69), 1099-1146.

Blanpain, R. (2007). European Framework Agreements and Telework.

Brenda A. Lautsch, Ellen Ernst Kossek, Susan Eaton, “Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation”, *Human Relations*, C:LXII, No:6, Mayıs 2009, s.810 -811.)s

Carroll, S. ve Schuler, R. (1983). Professional HRM: changing functions and problems. *Human resources management in the 1980s*, 8, 1-28.

akır, S. (2022). *Kişilik zellikleri, evden çalışma ve örgütsel yalnızlık ilişkisi* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Dinler Sakaryalı, Am (2014). İnovasyon Ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Gelişim Dergisi/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 9 (1).

Durukan, T. (2006). Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin nemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 1(2): 25-37.)

Edwin A. Potts, Telework and Perception of Management Behavioral Effectiveness Within The Information Technology Industry (Basılmamış Doktora Tezi, Capella Üniversitesi, 2006), s.32.

Erdem, Z. (2004). *Tele Çalışma*, İstanbul: Filiz Kitabevi, (65).

EYBHT, Ü. (2022). COVID-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas)*, 7(39), 654-672.

Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution.

Güler, M., (2022). Uzaktan Çalışma Kültürü. Sosyal ve Beşerî Bilimlerde Güncel Araştırmalar - II (pp.173-194), Ankara: Gece Kitaplığı.

Gündüz, A., Karadeniz, B. (2022). Girişimcilik Olgusunun Tarihsel Gelişimi ve Kadın Girişimciliği: Malatya İlinde Yapılan Çalışmanın İncelenmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(24): 96-112.)

Güzel, D. ve Aydın, G. (2021). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 128-133.

Halim, B. A. Ş. (2022). Türkiye’de sanal beyin göçü: uzaktan yurtdışına çalışanların deneyimleri üzerine nitel bir araştırma. *İstanbul İktisat Dergisi*, 72(2), 915-951.

ILO (2020c), “COVID-19 ve Çalışma Yaşamı”, (25.01.2021), <https://www.ilo.org/tr/media/8261/download>, (18.05.2024).

Jackson, P. J., & Van der Wielen, J. M. (Eds.). (1998). *Teleworking: international perspectives* (pp. 215-233). London: Routledge.

Kablay, S. (2023). Akademide Tele Çalışma Deneyimleri: Niteliksel Bir Çalışma. *Memleket Siyaset Yönetim*, 18(39), 1-37.

Kandemir, M. (2011) İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma, İstanbul: Legal Yayıncılık, (48).

Karaçınar, A. ve Filizöz, B. (2023). Uzaktan Çalışma Modelinin (Hibrit Model) Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073-1089.

Kavak, Ç. (2009). Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri. *Akademik Bilişim*, 9, 617-628.

Kıcır, B. (2019). EVDEN ÇALIŞMA: ÖZGÜRLÜK MÜ ESARET Mİ?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.

Korucu, A. T. ve Kabak, K. (2020). Türkiye'de hibrit öğrenme uygulamaları ve etkileri: Bir meta analiz çalışması. *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 88-112.

Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E. ve Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Lister, K., & Harnish, T. (2009). *Undress for success: the naked truth about making money at home*. John Wiley & Sons.

Malecki, E. J., & Moriset, B. (2007). *The digital economy: Business organization, production processes and regional developments*. Routledge.

Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P. ve Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.

Martín, N. R., & Visser, J. (2008). A more 'autonomous' European social dialogue: The implementation of the framework agreement on telework. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 24(4).

"New technology: Opportunities and challenges", *National Assosiation of Teleworkers*, C:XLVI, No:8 Mart 1993, s.74.)

Nişancı, Z. N. ve Usta, A. (2021). COVID-19 Dönemi Uzaktan Çalışmanın İş Ve Özel Yaşama Yansımaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 94-109.

Ofisi, U. C. (2020). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma-Uygulama Kılavuzu*.

Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.

Peters, P., & Den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346.

Peters, P., & Den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346.

Polat, Y. (2023). Covid-19 Salgınının Çalışma Biçimine Etkisi: Hibrit Çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163-172.

Potts, E. A. (2006). *Telework and perception of management behavioral effectiveness within the information technology industry*. Capella University.

Saripek, D. B., Cerev, G. ve Ayhan, E. E. (2023). İşgücü Piyasasında Pandemi Sonrası "Yeni Normal"; Hibrit Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi. *İnsan ve İnsan*, 10(35), 11-27.

Serinikli, N. (2021). COVID 19 SALGIN SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.

Sezgin, F. (2012). Önsöz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 5-6.

Soylu, Ö. B. (2020). Türkiye ekonomisinde COVID-19'un sektörel etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 169-185.

Taştan, K. (2022). Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi. *Uzaktan Çalışma Örgütlenmesi*
TDK (Türk Dil Kurumu). (2024). Genel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (erişim tarihi:01.06.2024).

Teleworking: International Perspectives, London, Routledge, 1998, s.31-32.)

Tenderis, A. ve Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit Çalışma Modelinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11.

Timothy Golden, (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human relations*, 60(11), 1641-1667.

Timothy Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.

Toygur Eroglu, D., Gündem, R. ve Eroğlu, U. (2023). Demografik özelliklere göre çalışanların uzaktan çalışma algıları arasındaki farklılıkların analizi. *Business and Economics Research Journal*, 14(1).

Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.

Uçar, Z. (2021). *COVID-19 Pandemi Süreci Ve Sonrası: Oluşan Yeni Dünya İşletmelere Ne Vad ediyor*. COVID-19 Sonrası Dünyada Ekonomi, Radikalleşme Ve Terör. 1-24.

Wang, J. (2008). *Controlling telework: An exploratory investigation of portfolios of control applied to remote knowledge workers*. Georgia State University.

Yangın, D. D., Baycık, G., YAY, O. ve Doğan, S. (2021). COVID 19 Pandemisinde uzaktan çalışma: tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3(70), 1683-1728.

Yücel, E. ve Sezgin, O. (2022). Akademik Girişimcilik Motivasyonları ve Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(2), 536-564.

