T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ: UZAKTAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Metecan AYDIN

KOCAELİ 2022

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ: UZAKTAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Metecan AYDIN

Dr. Öğr. Üyesi Arzu ÖZSOY ÖZMEN

KOCAELİ 2022

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ: UZAKTAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Metecan AYDIN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar No: 17/01/2023-3

KOCAELİ 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER i
GRAFİK LİSTESİ iv
ŞEKİL LİSTESİ iv
TABLO LİSTESİ iv
KISALTMALAR LİSTESİ iv
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ESNEKLİK KAVRAMI 4
1.2. ESNEK ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHSEL GELİŞİMİ 6
1.2.1. Fordizm (Kitle Üretimi) Dönemi 7
1.2.2. Post-Fordizm (Esnek Üretim) Dönemi 9
1.3. POST FORDİZM'E GEÇİŞ SÜRECİNDE ESNEKLİK KURAMLARI 11
1.3.1. Neo-Schumpeterian Kuram (Innovation Theory) 12
1.3.2. Esnek Uzmanlaşma Kuramı (Flexible Specialization) 12
1.3.3. Düzenleme Kuramı (Regulation Theory) 13
1.4 ESNEKLİK TÜRLERİ 14
1.4.1. Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility) 14
1.4.2. Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility) 16
1.4.3. Ücret Esnekliği (Pay Flexibility) 18
1.4.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik (Working Time Flexibility) 19
1.4.5. Uzaklaştırma Stratejileri (Distancing Strategies) 20
1.5. ESNEK ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ 20
1.5.1. Kısmî Süreli Çalışma (Part-Time Working) 21
1.5.2. İş Paylaşımı (Job-Sharing) 23
1.5.3. Çağrı Üzerine Çalışma (On-Call Working) 25
1.5.4. Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Compressed Work-Week) 26
1.5.5. Uzaktan Çalışma (Remote Working) 26
1.5.5.1. Tele Çalışma (Tele-Working) 27

1.5.5.1.1. Tele Çalışma Türleri 28
1.5.5.1.1.1. Ev Eksenli Tele Çalışma (Home-Based Telework) 29
1.5.5.1.1.2. Tele Merkezli Çalışma (Tele-Centre).....30
1.5.5.1.1.3. Mobil/Hareketli Tele Çalışma (Mobile Telework) 30
1.5.5.1.2. Tele Çalışmanın Seyahat Üzerindeki Etkileri 31
1.5.5.2. Evden Çalışma (Working From Home).....33
1.6. ESNEK ÇALIŞMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI 34
1.6.1. Çalışanlar Açısından Avantajları ve Dezavantajları 34
1.6.2. İşverenler Açısından Avantajları ve Dezavantajları 35

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVEDE İŞ-YAŞAM DENGESİ ARAYIŞLARI

2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TANIMI VE ÖNEMİ 37
2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER.....39
2.2.1. Çevresel Faktörler 41
2.2.2. Bireysel Faktörler 42
2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNE YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR 42
2.3.1. Bölünme (Segmentation) Kuramı 43
2.3.2. Yayılma (Spillover) Kuramı 43
2.3.3. Telafi (Compensation) Kuramı 44
2.3.4. Araçsallık (Instrumentality) Kuramı 44
2.3.5. Rol Çatışması (Role Conflict) Kuramı 45
2.3.6. Sınır (Border) Kuramı 46
2.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN AVANTAJLARI 48
2.4.1. Çalışanlara Sağladığı Avantajlar 48
2.4.2. İşverenlere Sağladığı Avantajlar 49
2.5. İŞ-YAŞAM ÇATIŞMASI VE ETKİLERİ 49
2.5.1. Bireysel Etkiler 50
2.5.2. Örgütsel Etkiler 50
2.6. ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ ARASINDA İLİŞKİ KURULAN ÇALIŞMALAR.....51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ: UZAKTAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 59
3.2. YÖNTEM 60

3.2.1. Araştırmanın Deseni 61
3.2.2. Veri Toplama Aracı 62
3.2.3. Uygulama 64
3.2.4. Veri Analizi ve Analiz Süreci 64
3.2.5. Araştırmanın Örneklemi 66
3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 67
3.3. BULGULAR 69
3.3.1. Uzaktan Çalışma 70
3.3.1.1. İş Rutini 71
3.3.1.2. Uzaktan Çalışmanın Avantajları 73
3.3.1.2.1. Ulaşım 73
3.3.1.2.2. Zamansal ve Mekânsal Esneklik 74
3.3.1.3. Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları 76
3.3.1.3.1. Daha Fazla Çalışma Süreleri 76
3.3.1.3.2. Daha Kısa Mola Süreleri 78
3.3.1.3.3. Verimsizlik ve İş Motivasyonunun Düşmesi 80
3.3.1.3.4. İletişim Eksikliği ve İşe Adaptasyon Süreci 81
3.3.1.3.5. Sosyal İzolasyon 82
3.3.1.3.6. Zorunlu Giderlerin Karşılanması 83
3.3.2. Uzaktan Çalışma ile İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki 84
3.3.2.1. İş-Yaşam Dengesi ile İlişkili Çevresel Faktörler 85
3.3.2.1.1. İşin Talepleri ve Örgüt Kültürü 86
3.3.2.2. İş-Özel Yaşam Sınırı 87
3.3.2.2.1. Fiziksel Sınır 88
3.3.2.2.2. Zamansal Sınır 88
3.3.2.2.3. Sınır Bulanıklaşmasını Önlemeye Yönelik Stratejiler 90
3.3.2.3. Rol Çatışması 92
3.3.2.3.1. Zamana Dayalı Rol Çatışması 92
3.3.2.3.2. Gerilim Temelli Rol Çatışması 93
3.4. TARTIŞMA 94
SONUÇ 104
KAYNAKÇA 108
EKLER..... 120

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları 96
Grafik 2: OECD Ülkelerinin İş-Yaşam Dengesi Skorları 99
Grafik 3: OECD Ülkelerinde Haftalık Ortalama 50 Saat ve Üzeri Çalışanların Yüzdelik Oranları 100
Grafik 4: OECD Ülkelerinde İş-Dışı Yaşama Ayrılan Günlük Saatler ..101

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bilgi Teknolojisinin Seyahat Üzerindeki Etkileri 32
Şekil 2: Tümdengelimci Veri Analiz Süreci 65

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri 63
Tablo 2: Temalar ve Alt Temalar.....69
Tablo 3: Katılımcıların İş Pozisyonları 70

KISALTMALAR LİSTESİ

ABAP: Advanced Business Applicaton Programming
ABD: Amerika Birleşik Devletleri
EaWLB: Employers and Work-Life Balance
KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ILO: International Labour Organization
IBM: International Business Machines
IT: Information Technology
OECD: Organisation for Economic Co-Operation and Development
WF: Work Foundation
WHO: World Health Organization
SAP: Systemanalyse und Programmentwicklung

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans kariyerimin ders döneminden bu çalışmanın son cümlesine kadar olan süreçte entelektüel birikimiyle ufkumu genişleterek aynı zamanda bana ilham ve motivasyon kaynağı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Arzu ÖZSOY ÖZMEN'e çalışma boyunca verdiği büyük destek ve yol göstericiliği için teşekkürü borç bilirim.

Yüksek Lisans kariyerimin ders döneminde tanışma fırsatı yakaladığım, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyerek beni tez dönemine hazırlayan bölümümdeki hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Değerli vakitlerini bana ayırarak iş-yaşam tecrübelerini samimiyetle paylaşmaktan çekinmeyen ve bu çalışmaya yön veren bütün katılımcılara,

Yüksek Lisans kariyerimin ders aşamasında fikir alışverişinde bulunmaktan her zaman keyif aldığım sıra arkadaşlarıma,

Tez sürecinde bana destek veren bütün dostlarıma,

Her zaman yanımda olan ve bugünlere gelebilmemi sağlayan anneme, babama ve abime teşekkür ederim.

Bu çalışmayı canım anneannem Bedriye Korkmaz'a ithaf ediyorum.

ÖZET

Esneklik, gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerine paralel olarak piyasalarda artan rekabetin sonucunda çalışma yaşamını yeniden yapılandırarak işgücü piyasasını da etkilemiştir. Nihayetinde esnekleşen işgücü piyasası ile esnek çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, bu teknolojilerin kullanım alanını da genişleterek günümüzde insan yaşamının büyük bir bölümüne nüfuz etmiştir. Post-fordizm döneminin başlamasına bağlı olarak rekabetçi piyasaların önünün açılmasının sonucunda bu teknolojik gelişmeler işin niteliğinde değişim yaratarak işin taleplerini de etkilemiştir. Rekabetin öngörülemez boyutlara ulaşmasının yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, ulaşılabilirliği çok daha kolay bir hale getirerek esnek çalışan bireylerin mesai sürelerini giderek standart olandan uzaklaştırmıştır.

Uzaktan çalışma, esnek çalışma şekillerinden birisidir. Uzaktan çalışmanın sonucunda iş ile özel yaşam arasındaki fiziksel sınır ortadan kalkarak iki farklı alana ait rollerin oluşturduğu çevresel taleplere aynı zaman dilimi içerisinde karşılık verilmesi gerekebilmektedir. Bunun sonucunda iş ve özel yaşam; fiziksel ve zamansal açıdan iç içe geçebilmektedir. Bu araştırmada esnek çalışma şekillerinden birisi olan uzaktan çalışmaya bağlı olarak ofisin ev ortamına taşınmasının sonuçları ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye nitel araştırma yöntemi kullanılarak odaklanılmaya çalışılmıştır. Mülakata dayalı veri toplama aracının kullanıldığı bu araştırmada uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasında neden-sonuç ilişkisine yönelik bir bağ kurularak konunun özünün ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, Esnek Çalışma, Uzaktan Çalışma, İş-Yaşam Dengesi.

ABSTRACT

Flexibility has also affected the labor market by restructuring the working life as a result of the increasing competition in the markets in parallel with the developing information and communication technologies. Ultimately, flexible working forms have emerged with the flexible labor market. On the other hand; The development of information and communication technologies has expanded the use of these technologies and has spread to a large part of human life today. As a result of the opening of competitive markets due to the beginning of the post-fordism period, these technological developments have also affected the demands of the work by creating a change in the quality of the work. In addition to the unpredictable level of competition, the widespread use of information and communication technologies has made accessibility much easier, and the working hours of flexible workers have gradually moved away from the standard one.

Remote work is one of the flexible ways of working. As a result of remote working, the physical boundary between work and private life disappears, and it may be necessary to respond to the environmental demands created by the roles of two different areas within the same time frame. As a result, the balance between work and private life can become intertwined both spatially and temporally. The aim of this study, is to focus on the relationship between the results of moving the office to the home environment due to remote working, which is one of the flexible working methods, and the work-life balance by using qualitative research method. In this research, in which an interview-based data collection tool was used, it was aimed to reveal the essence of the subject by establishing a cause-effect relationship between remote work and work-life balance.

Keywords: Flexibility, Flexible Work, Remote Work, Work-Life Balance.

GİRİŞ

Esneklik ile ilgili alanyazında birçok tanımlama yapılmış olsa da tanımlamaların bütününün benzerlik gösterdiği görülmektedir. Esnekliğin doğası gereği sınırlarını belirlemek oldukça güçtür. Çünkü kavramın kendisi esnektir ve bu özelliği nedeniyle muğlak bir anlam taşır. Esnekliğin dinamik yapısı, kavramın tarihsel gelişim sürecinde günün koşullarına göre farklı şekillerde ifade edilip sürekli devinim içerisinde olmasını sağlamıştır. Buna rağmen esneklik ile ilgili tanımlamaların sosyal bilim çerçevesindeki ortak kesişim noktasının *değişimlere uyum sağlama yeteneği* olduğu görülmektedir.

Post-Fordizm (1970) döneminden günümüze kadar çalışma yaşamına etki eden teknolojik gelişmeler, değişen üretim, hizmet ve talep algısı, artan rekabet gibi çeşitli sebepler verimliliği artırmaya yönelik uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Sanayileşme döneminden sonra dünyada yaşanan küreselleşme, işin niteliğinin değişmesi, deregülasyon (serbestleşme) gibi endüstri ilişkilerini etkileyen gelişmeler küresel rekabet ortamını yaratmıştır. Bunun gibi dışsal faktörlerin neticesinde şirketler yönetim stratejilerini değiştirerek piyasanın dinamiklerine uyum sağlamaya yönelik uygulamalar geliştirmişlerdir. İşletme çıkarlarının ön planda tutulduğu bu uygulamaların sonucunda çalışanlar yoğun bir iş yükünün altında kalarak bedensel ve ruhsal açıdan daha fazla yıpranmaya başlamıştır.

Fordizm ve post-fordizm döneminin arasında Elton Mayo'nun yapmış olduğu araştırmalar ise günümüz çalışma yaşamının psikolojik yönüne ışık tutmuştur. Elton Mayo, araştırmalarında çalışanların verimliliğinin sadece çalışma koşulları ya da ücrete göre değil sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak da değişebileceğini öne sürmüştür. Kitle üretiminin piyasa taleplerine karşılık verememesine dayalı yaşanan krizin sonucunda başlayan post-fordizm dönemiyle birlikte motivasyon kavramının çalışma yaşamında da odak haline gelmeye başladığı söylenebilir. Bu tür gelişmeler, örgütlerin motivasyonu artırmaya teşvik edici araçlara yönelimlerini artırarak insanların üretim ve hizmet sürecindeki bir araçtan çok daha fazlasını ifade ettiğinin anlaşılmasını sağlamıştır.

İş-yaşam dengesinin de esneklik olgusu gibi tarih boyunca çeşitli evrelerden geçtiği söylenebilir. Sanayi devrimi ile birlikte aile yaşamı ve işyeri birbirinden ayrılarak fabrika gibi yerlerde çalışılmaya başlandığı dönemlerde işgücü talebi,

erkeklerin iş yaşamında baskın hale gelmesine neden olmuştur. 19. yüzyılın başı ile 1950'li yıllar arasında piyasa taleplerine bağlı olarak işgücü giderek teknolojiye bağımlı hale gelme yolunda ilerlemiştir. Nihayet 1980'lerde teknolojik gelişmelere ve değişen işgücü talebine bağlı olarak iş-yaşam dengesi alanyazında popülerlik kazanmıştır. Değişen işgücü talebi ile birlikte kadın bireylerin de çalışma yaşamına katılımları artmıştır. Ev içi ortak sorumluluklarda çoğunlukla merkez katılımcı (sorumluluğu üstlenen) olarak atfedilen ve aynı zamanda küresel işgücünün içerisinde bulunan kadın bireylerin çalışma yaşamında çok daha fazla yer almaya başlamasıyla iş-yaşam dengesi alanyazında tartışma konusu olmuştur. Bu bağlamda kadınların işgücü piyasasına olan katılımındaki artışın; iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik arayışların ve çözüm önerilerinin gündeme gelmesine vesile olduğu söylenebilir.

2008'den günümüze kadar olan süreçte ise piyasa taleplerine bağlı olarak yoğun çalışma ve küresel rekabetin etkisiyle iş-yaşam kalitesinin düşmeye başladığı görülmüştür (Naithani, 2009: 154). Bu durum ise günümüzde bireylerin iş ve özel yaşamı arasında yaşadığı çatışmaların artırabilen bir özelliğe sahiptir.

Teknolojik gelişmelerin sonucunda yaygınlık kazanan uzaktan çalışma gibi esnek çalışma şekilleri, bireysel ve çevresel faktörlere de bağlı olarak iş ile özel yaşam arasındaki fiziksel ve zamansal sınırı belirsizleştiren bir potansiyele sahiptir. Bu sınırların daha karmaşık hale gelmesinin sonucunda iş ve özel yaşam arasındaki soyut dengeyi görünür kılmaya çalışan araştırmalar alanyazında yer almaktadır. Fakat çalışma psikolojisinin alt başlıklarından birisi olan iş-yaşam dengesine ait bu alanda yapılan araştırmaların somut ölçümler ortaya koyabilmesi daha zordur. Çünkü çalışma psikolojisi temel olarak; bireylerin çalışma ile ilgili değer, tutum ve davranışları gibi soyut kavramları ele almaktadır (Keser ve Güler, 2020). İş ve özel yaşam arasındaki denge soyut bir anlamı çağrıştırsa da çalışma yaşamı içerisindeki bütün bireyleri kapsayıcı yapıda olduğu için sosyal bilimlerin odak noktalarından birisi olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde esneklik olgusuna daha geniş bir perspektiften bakılabilmesi adına kavramın genel tanımlamalarına yer verilmiştir. Buna paralel olarak esnek çalışmanın ortaya çıkışı ve tarihsel gelişim süreci hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonrasında esnekliğin evrimsel sürecinde dönüm noktası olarak kabul

edilen fordizm döneminden post-fordizm dönemine geçişle birlikte ortaya çıkan esneklik kuramları, esneklik türleri ve esnek çalışma şekillerine değinilmiştir. Birinci bölümün sonunda ise esnek çalışmanın hem çalışan hem de işveren tarafına sağladığı avantajlar ve neden olabileceği dezavantajlar kuramsal çerçevede incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş-yaşam dengesinin tanımlanması ile birlikte iş-yaşam dengesinin temelini oluşturan çevresel ve bireysel faktörler hakkında bilgi verilmiştir. Devamında ise iş-yaşam dengesine yönelik alanyazında ortaya koyulan kuramsal yaklaşımlar incelenmiştir. Ayrıca, sağlıklı bir şekilde kurulan iş-yaşam dengesinin işverenlere ve çalışanlara sağlamış olduğu avantajlara ve buna karşılık iş-yaşam çatışmasının yarattığı bireysel ve örgütsel etkilere değinilmiştir. İkinci bölümün sonunda araştırmamızın altyapısını güçlendirebilmek adına alanyazın taraması yapılarak esnek/uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında ilişki kurulan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde esnek çalışma şekillerinden birisi olan uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Alanyazında konuya yönelik yapılan araştırmalarda çoğunlukla iş-yaşam dengesinin standart çalışma şekliyle arasındaki ilişkiye yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında doğrudan ilişkinin kurulduğu çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu çalışmalar içerisinde uzaktan çalışmanın sağladığı zamansal ve mekânsal esnekliğe bağlı olarak iş-yaşam dengesinin sağlanmasında standart çalışma şekline göre daha avantajlı olduğunu savunan araştırmalar ise çoğunluktadır. Araştırmamızda ise uzaktan çalışmanın sağladığı zamansal ve mekânsal esnekliğe şüpheci bir bakış açısıyla yaklaşılarak bu iki esneklik türünün iş-yaşam dengesi ile ilişkisi irdelenmiştir. Tümdengelim ile konuya yönelik kuramsal yaklaşımlardan yola çıkılarak uzaktan çalışmanın iş-özel yaşam arasındaki fiziksel ve zamansal sınırı bulanıklaştırabilen potansiyeli neden-sonuç ilişkisine dayandırılarak araştırmanın sınırlılıkları içerisinde sorgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ESNEKLİK KAVRAMI

Esneklik kavramı 1970'lerde meydana gelen düşük ekonomik büyüme, küreselleşme, teknolojik gelişmeler gibi değişimlerin giderek artırdığı uluslararası rekabetin bir sonucu olarak özellikle 1980'lerden günümüze kadar popülerliğini korumuş ve alanyazında farklı şekillerde ifade edilmiştir. Esneklik kavramı farklı tanımlamalara sahip olsa da genel olarak daha az maliyetle değişimlere uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 3). Bu bağlamda esneklik kavramının temelini 'değişebilirlik' oluşturmaktadır (Tokol, 2017: 194).

Bir başka tanımlamaya göre esneklik; 1980'lerden itibaren gerçekleşmeye başlayan ekonomik değişimler ve endüstriyel çevrede meydana gelen yeniliklerle birlikte işletmelerin bu dönüşümlere ayak uydurma çabası içine girmelerinin sonucunda bünyelerine çeşitlilik, akışkanlık, yalınlık katarak durağanlıktan değişkenliğe doğru gittikleri süreci ifade etmektedir (MESS, 2001: 15-16).

İşgücü piyasası açısından ise esneklik kavramı işverenlerin ve çalışanların perspektifinden olmak üzere iki farklı şekilde yorumlanmıştır. İşverenler için esneklik; değişen ekonomik ve teknolojik koşullara bağlı olarak çalışma biçimlerini, çalışma sürelerini ve çalışma şartlarını kendi istekleri doğrultusunda düzenleyebilme serbestisidir. Çalışan açısından esneklik ise çalışma şartlarını ve çalışma türlerini kendi standartlarına göre belirleyebilme özgürlüğüdür (Özgener, 2005: 53). Görüldüğü üzere esnekliğin taraflar için farklı dinamiklere sahip olmasına bağlı olarak tarafların esnekliğe atfettiği anlamlar da değişmektedir. Bu nedenle esneklik olgusunu tek çatı altında toplayabilecek bir tanımın yapılması zorlaşmaktadır.

Stratejik sosyal politika çerçevesinde esnekliği daha derin bir boyutta ele alan tanımlamaya göre ise krizin başlıca nedeni olan sosyal ilişkilerin yeniden düzenlenmesi amacıyla yeni bir düşüncenin yasallaştırılıp geçmiş dönemlerdeki başarısız olmuş ekonomik kuramlara vurgu yaparak sosyal tarafların özgürlüğünü kısıtlayan ve maliyet yükünü sistemin en zayıf halkalarına atfeden bir sistemdir. Bu

tanımlamada esneklik olgusunun amaç değil bir araç olduğu özetlenmek istenmiştir. Bu tanımlamaya zıt olarak esnekliğin adaptasyon ile arasındaki ilişkiye dikkat çeken bir başka tanımlamada ise esneklik; ekonomideki talebe göre işgücünün ve çalışma saatlerinin yeniden uyarlanmasını ve bu çerçeve içerisinde gelişimini sürdürmesini ifade etmektedir (Bacak ve Şahin, 2005: 327). Esnekliğe farklı tanımlamalar ve anlamlar atfedilmiş olsa da çoğunlukla birbirleriyle örtüşmektedirler. Bu tanımlamalar zaman içerisinde yeni boyutlar kazanmakla birlikte ülkeden ülkeye göre de farklılık gösterebilmektedir. Ülkelerin özellikle gelişmişlik düzeyine bağlı olarak teknolojinin çalışma yaşamına olan entegrasyonu, farklı çalışma kanunları, standart olmayıp değişkenlik gösterebilen ortalama çalışma süreleri gibi nedenler; ülkelerin esneklik olgusuna yüklediği anlamı etkileyen temel unsurlar olarak öne sürülebilir.

Esneklik kavramı 1970'lerden önce ulusal düzeyde ve genellikle işveren kesimin dile getirdiği bir olgu iken zamanla uluslararası platforma taşınmıştır. Esnekliğin batı ülkelerinde tartışma konusu olduğu dönemlerde iş kanunlarının artık yoksulluğu önleme veya sefalete engel olma özelliğini yitirdiği söylenmiştir. Ekonomik liberalizmin etkisi *(laissez faire)* nedeniyle işçi-işveren ilişkilerine müdahalenin istenmediği bu dönemlerde iş kanunlarının gelişimi de olumsuz olarak etkilenmiştir (Şengil, 1999: 3-4). İş kanunları, temel olarak çalışma ilişkilerini düzenleyerek sermayedarların veya işverenlerin keyfi kararlar almasının önüne bir set çekme rolüne sahiptir. Fakat 1970'lerden önce sistemin devamlılığının sağlanması için temel ihtiyacın işletmelerin varlığına dayandığı düşüncesi hâkim olmuştur. Bu dönemde ekonomik liberalizmin sermayedarlara verdiği güçle birlikte iş kanunları dâhil olmak üzere sistemin 'sağlıklı' bir şekilde işleyebilmesi için işletme çıkarlarının bir adım önde tutulduğu söylenebilir. Bu bağlamda 1970'li dönemlerden önce esneklik ile iş kanunu arasındaki ilişkinin 'sürdürülebilirliğe' dayandığı öne sürülebilir.

1970'lerden sonra ise sonra ise esneklik olgusunun derin bir boyut kazanmasıyla birlikte kavramın sınırları daha da belirsiz bir hale gelmiştir. Esneklik olgusuna atfedilen anlam ve teknolojik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan yeni çalışma şekilleriyle birlikte günümüzde gelinen son noktada işverenlerin çalışan insanlara duyduğu ihtiyaç değişmemiştir. Fakat esnekliğin yarattığı esnek çalışma şeklinin gelişimi yeni çalışma alanlarını yaratarak 'kendi adına çalışma'yı (self-employed)

birçok sektörde olağan kılmıştır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte bilgi çağının yükseliş dönemine geçmesinin sonucunda çalışanın işverene olan bağımlılığını ortadan kaldırabilen esnek çalışma şekilleri, çalışma ilişkilerinde de köklü değişimleri meydana getirmiştir.

Bilgi toplumu açısından esneklik kavramını ele alan Şenkal'a göre (2015) esneklik kavramı, teknolojik gelişmeler sonucu yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte çalışma yaşamını kökünden değiştirmiş bir olgudur. Bu trende göre esnekliği benimsemeye başlayan şirketler, çalışanlarından daha seri hareket etmelerini ve değişimlere hazır olmalarını beklemektedirler. Ayrıca çalışanların yasal ve formel düzenlemelere olan bağlılıklarının azalmasını talep etmektedirler. Diğer taraftan Şenkal, Post-Taylorist üretim stratejileriyle desteklenen esneklik sistemi ile insan kaynakları uygulamalarının daha efektif kullanılabildiğini belirtmektedir (Şenkal, 2015: 157-158).

1.2. ESNEK ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Esnek çalışma, günümüzde sınırları belirlenmemiş bir süre içinde tam zamanlı olarak yapılan işlerin dışındaki bütün işler olarak tanımlanmaktadır. Yani esnek çalışmanın geleneksel çalışma şeklinden farklı olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar içerisinde en önemli husus, esnek çalışma ile birlikte taraflar hukuki araçlarla çalışma şartlarını ihtiyaçlarına göre belirleyebilme özgürlüğüne sahiptir. Daha açık bir ifadeyle esnek çalışma sisteminde çalışanlar ve işverenler çalışma şartlarını standart çalışmadan farklı olarak düzenleyebilme serbestisine sahiplerdir (akt. Doğru, 2015: 110). Bu noktada standart çalışma ile esnek çalışma sisteminin hukuki çerçevede içerisinde birbirinden tamamen bağımsız olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çalışmamızın sonuç kısmında bu husus çalışma süreleri açısından daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Esnek çalışmanın ortaya çıkışında temel unsurun çalışma yaşamındaki gelişmelerin sonucunda meydana gelen değişimlerle ilgili olduğu ifade edilebilir. Çalışma yaşamının tarihi incelendiğinde esnek çalışmanın yeni bir kavram olmadığı söylenebilir. Örneğin vardiyalı çalışma bir esnek çalışma şekli olarak kabul

edilmektedir ve bu sistemin 1800'lü yılların sonundan beri var olduğu bilinmektedir. Bu başlık altında da esnek çalışmanın günümüzde kabul gören şekline bürünmesindeki neden-sonuç ilişkisini daha iyi okuyabilmek adına çalışma yaşamının çerçevesi içinde gerçekleşen ve esnek çalışmayı etkileyen gelişmeler fordizm dönemi ve post-fordizm dönemi olarak iki ayrı başlık altında ele alınmıştır.

1.2.1. Fordizm (Kitle Üretimi) Dönemi

Çalışma yaşamının sistematik temeller üzerine kurulmasında 1763 yılında James Watt tarafından icat edilen buhar makinesi önemli bir yere sahiptir. Bu gelişmenin doğrultusunda sanayi devriminin kapıları aralanmış ve kitle üretiminin ilk adımları da bu dönemde atılmıştır. Kitle üretimi, bir montaj hattı üzerinden niteliksiz emek kullanılarak yapılan seri üretim biçimidir. İlk kez Ford otomobil fabrikasında hayata geçirilen kitle üretim sistemi, fordist üretim olarak da adlandırılmaktadır (Alkan, 2007:23). Dönemin verimlilik uzmanı olan Frederick Taylor ile inşasının gerçekleştiği kitle üretimi, Ford fabrikasında çalışan işçilerin çalışma biçimleri gözlemlenerek montaj hattı uygulamasının ortaya çıktığı bir süreçtir. Kitle üretimi ile fabrikanın üretim kapasitesinde ciddi artışların meydana gelmesinin sonucunda sermayedarların kitle üretimine olan yönelimi hızlanmıştır. Bu dönemde kitle üretiminin işçileri zor koşullar içinde ve yorucu bir tempoyla işlerine devam etmeye mecbur kılması ise çalışma tarihinin geçmiş sayfalarında yer almıştır. İşçilerin üretim sürecinde kullanılan bir makineden farksız olarak görüldüğü bu dönemde çalışma şartlarının kötü olmasını dönemin yasal eksiklikleriyle bağdaştırabiliriz.

Sanayi devrimi gerçekleştiğinde feodal bir yapı içerisinde ve kırsal kesimlerde yaşamlarını sürdüren insanların sanayi şehirlerine gelerek vasıfsız işçi grubunu, şehirlerdeki usta ve kalfaların ise vasıflı işçi grubunu oluşturmasının sonucunda işçi ve işveren arasında endüstriyel bir ilişkinin başladığı söylenebilir. İşçi sınıfının doğduğu bu dönemde insana yakışır çalışma koşullarından uzak olunmasıyla birlikte ücretler de bu dönemde düşük tutulmuştur. Yasal açıdan avantajın tamamen işverende olduğu bu dönemde işçi sınıfı güvencesiz şartlar altında çalışmaya devam ederken bu durum bir yandan da insanları sosyal sefaletin içerisine sürüklemiştir (Yavuz, 1994; 6-

7). Sanayi döneminde işçi sınıfının oluşturduğu örgütler hak arama ve statülerinin kabul edilmesi adına birçok zorlukla mücadele etmişlerdir (Noyan, 2007: 36).

Sanayi döneminde yaşanan tüm bu zorlukların ve sosyal sefaletin altında yatan nedenler, döneme hâkim olan liberalizm düşüncesi ve emek arzının emek talebini geçmesi ile yakından ilişkilidir. Endüstri ilişkilerinde bu döneme 'Serbestlik Dönemi' adı verilmiştir. Serbestlik Dönemi içerisinde giderek bozulan çalışma koşullarına karşılık liberal düşüncenin yerine mevcut krizi sonlandırmak adına devletler, endüstri ilişkilerinde ikinci dönemin anahtar kelimesi olarak kabul edilen 'müdahaleci' bir rol üstlenmeye başlamışlardır. Devletin müdahalesi sonucunda çalışma ilişkileri tekrar düzenlenmiştir. Nihayetinde çalışma şartları ve çalışma saatleri yeniden belirlenip iş kanunlarıyla desteklenmiştir. Daha sonrasında teknolojik gelişmelerle birlikte üretim anlayışındaki değişiklikler, küreselleşme, artan uluslararası rekabet, konjonktürel dalgalanmalar ve sürekli değişen piyasa talebi gibi faktörlerin neticesinde müdahalecilik anlayışı, yerini endüstri ilişkilerinde üçüncü dönem olarak kabul edilen 'Esneklik Dönemi'ne bırakmıştır. Esneklik dönemi; 1970'lerden sonra giderek yaygınlaşan esnek çalışmanın, haftanın 5 günü günlük ortalama 8-9 saat çalışılan standart çalışma şekline alternatif olarak sunulan süreci ifade etmektedir. Çalışma ilişkilerinde esneklik anlayışının ortaya çıktığı bu dönemde esnek çalışma şekilleri ve çalışma süreleri daha da önem kazanmıştır (Yavuz, 1994: 6-7).

Esneklik Dönemi üçüncü dönem olarak kabul edilmektedir. Fakat bu dönemdeki dinamikler, birinci dönemdeki serbestlik anlayışı ile ikinci dönemdeki müdahaleciliğin ortasında yer almaktadır. Bu durum esnekliğin kuralsız olduğu anlamına gelmemelidir. Çalışmanın giriş bölümünde ifade edildiği gibi muğlak bir anlam ifade eden esneklik olgusunun kuralsızlık ile bağdaştırılması; dolaylı yoldan sanayi döneminde hâkim olan aşırı serbestlik düşüncesinin meydana getirdiği güvencesizliği ve belirsizliği esneklik kavramının sınırları içerisine dâhil etme riskini taşımaktadır.

1.2.2. Post-Fordizm (Esnek Üretim) Dönemi

Fordizmin olgunluk dönemi olarak nitelendirilen 1950'li yıllarda küresel rekabetin artışıyla birlikte işletmelerin kâr oranlarında ciddi düşüşler görülmüştür. 1950'li yıllardan sonra fordist firmaların kitlesel üretim çıktısı olarak kabul edilen standart ürünlere talebin azalmaya başladığı görüldükten sonra piyasalarda değişim yaşanmaya başlamıştır. Kitlesel üretimin arz ettiği standart ürünlere olan talebin azalmasındaki temel unsur ise refah devletlerinin *'altın çağı'* (1945-1975) olarak adlandırılan bu dönem içerisinde devletlerin gelir artırıcı politikalara ağırlık vermesiyle birlikte ortaya çıkan *'orta sınıf'*tır. Bu dönemde tüketici kesimin önemli bir bölümünü oluşturan orta sınıfın, fordizm geleneği ile üretilen ürünler yerine farklı ürünlere karşı artan eğilimi kitlesel üretime olan talebin doyum noktasına ulaştığının göstergesi olmuştur (Bozkurt, 2011: 44). 1960'lı yılların sonuna gelindiğinde ise fordizm geleneğinin sağladığı ekonomik istikrar giderek yok olmaya başlamıştır. Bu durum, kapitalizmin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmakla birlikte monopol piyasalardan rekabetçi piyasalara geçişi hızlandırmıştır.

1970'lerde Batı'da yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmelerin, krizler ve konjonktürel dalgalanmalara çözüm önerisi olarak esneklik, esnek çalışma şekilleri gibi konular alanyazında da popülarite kazanmaya başlamıştır. 1970'lerden önce yaşanan krizlerde genellikle ekonomik daralmanın sonucunda meydana gelen üretim yetersizliği enflasyonu tetiklerken 1973'te yaşanan Petrol Krizi ise enflasyonun yanında bunalım ve işsizliği beraberinde getirerek krizi daha farklı bir boyuta taşımıştır. Bu durum stagflasyon olarak da adlandırılmaktadır (Öztürk ve Saygın, 2017: 6). Stagflasyonun yaşanması ile işletmeler azalan talep karşısında üretim ve satış miktarlarını düşürmektedirler. Bu süreçte tekelleşen şirketlerin izledikleri stratejilerden en önemlisinin istihdam kapasitelerini azaltmak olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda ise işsizlik oranlarında ciddi bir artış meydana gelmektedir. Ayrıca tekellerin üretim maliyetlerindeki artışları fiyatlarına kolayca yansıtabilmeleri de durgunluk içerisinde enflasyon, yani stagflasyon yaşanmasına neden olmaktadır (Tatlıoğlu, 2011: 19-20). Bu gelişmeler doğrultusunda meydana gelen yüksek orandaki işsizlik, hükümetleri yeni istihdam alanı yaratmaya, var olan iş kollarında da yeni araçlar bulmaya doğru itmektedir. Diğer taraftan işsizlik baskısı altında kalan

insanlar ise hükümetlerin yasal düzenlemelerle esnekliği teşvik edici hamlelerine uyum sağlamak zorunda kalabilmektedirler (Tokol, 2017: 196).

1990'lı yılların sonuna gelindiğinde Doğu Bloğu'nun dağılması, devlet eksenindeki emek örgütlenmelerini sonlandırmaya başlarken serbest piyasa ekonomisi dönemin gündeminde yer almıştır. Bu gelişmeler, yeni pazarları ve yeni rekabet kanallarını oluşturmuştur (Yakkan, 2016: 6). Bu dönemde Horwitz ve Smith (1998), piyasada artan rekabet sonucunda şirketlerin üretkenlikteki ve büyümesindeki artışın vasıflı, motive ve esnek bir işgücüne bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra esnek çalışmanın üretkenlikle beraber artan iş tatmini, azalan devamsızlık ve daha az işgücü devri sağlayacağını savunmuşlardır (Horwitz ve Smith, 1998: 594).

2000'li yıllardan sonra bilgi teknolojisindeki gelişmelerle birlikte post-fordizm olgusunun meydana getirdiği; piyasa talebine göre şekillenen ve ürün çeşitliliğine dayalı esnek üretime duyulan ihtiyaç artmaya devam etmiştir. Şirketler ise esnek üretimin etkileriyle birlikte bilgi ekonomisinin taleplerine uyum sağlamaya çabalamışlardır. Bu değişimin yarattığı taleplere karşılık veremeyen şirketler ise küresel rekabetin giderek gerisinde kalmıştır. Fortune 500 dergisinin verilerine göre; 1994 yılında dünya üzerindeki en büyük 500 şirketten 153'ü 2004 yılına gelindiğinde piyasa koşullarına ve teknolojik değişimlere uyum sağlayamayarak iflas etmiştir veya satın alınmıştır. Geriye kalan 347 şirket arasından ise 130'u temel iş stratejilerinde köklü bir dönüşüm sürecine girerek mevcut değişime tam anlamıyla uyum sağlayabilmiştir (Zook, 2007: 7).

2019 yılında dünya genelinde yaşanan salgın hastalık Covid-19, bilgi teknolojilerinin çalışma yaşamında yarattığı değişim hızına daha da fazla ivme kazandırmıştır. Covid-19 nedeniyle insanların yüz yüze gelmesinin sağlık açısından risk barındırdığı bu dönemde birçok işyeri yaşanan krizin neden olduğu talep eksikliğine ve uzaktan çalışma sisteminin dinamiklerine uyum sağlayamayarak faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır. Rekabet gücü piyasadaki rakiplerine göre daha az olan bazı şirketler ise maddi kaygılarla birlikte piyasadan çekilmiştir. Buna bağlı olarak birçok insan da işini kaybetmiştir. Bu dönemde mevcut piyasa koşullarının sınırları zorlayan tarafı, esnek çalışma sisteminin dinamiklerinden faydalanmak zorunda kalan şirketlerin sürdürülebilirliğine katkı sunmuştur. Esnek

çalışma koşullarıyla ilk defa karşılaşan ve bir yandan bu çalışma şekline uyum sağlamaya çabalayan çalışanlar ve işverenler, esnek çalışmanın olumlu ve olumsuz taraflarını deneyimlemişlerdir (ILO, 2021a: 3-4).

2020 yılında Birleşik Krallık'ta işverenler ile yapılan bir ankete göre, Covid-19 döneminde uygulanan karantinaya bağlı olarak işverenlerin %58,6'sının esnek çalışma şeklinden memnun olduğu belirtilirken karantina uygulamasından önce bu değerin %44,1 olduğu ifade edilmiştir (Forbes vd., 2020: 6). Bu bilgiler ışığında Covid-19 salgın hastalık sona erdiğinde de işverenlerin esnek çalışmaya bakış açılarından bağımsız olarak bu çalışma şeklinin önem kazanmaya devam edeceği öngörülebilir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 2020 yılında yayınladığı bir çalışmada Portekiz Kamu İdareleri Devlet Bakanı José Couto'nun sözlerine yer vermiştir. Couto, Covid-19 salgın hastalık sürecinden sonra da Portekiz hükümetinin; işlerini uzaktan yapabilen çalışanların en az %25'inin uzaktan çalışmaya devam etmesini hedeflediğini belirtmiştir. Ayrıca söz konusu salgın dönemi içerisinde esnek çalışmanın aile ve çalışma yaşamı arasında bir köprü kurduğunu, bununla birlikte çalışan insanlara zamanı daha iyi yönetebilme imkânı sağladığını ifade etmiştir (ILO, 2020a: 19).

1.3. POST-FORDİZM'E GEÇİŞ SÜRECİNDE ESNEKLİK KURAMLARI

Post-fordizm, 1970'lerde yaşanan kriz sonrasında kapitalizmin kendini yeniden üretme çabası içine girmesiyle başlayan dönem olarak adlandırılmaktadır. Esneklik kuramları ise fordizm ve kitle üretiminde yaşanan krizlerin sonucunda yeni arayışların ortaya çıkmasıyla birlikte alanyazına kazandırılan kuramsal yaklaşımlar olarak nitelendirilebilir.

Esneklik ile ilgili kuramsal yaklaşımlar genel olarak 3 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; Neo-Schumpeterian Kuram (Innovation Theory), Esnek Uzmanlaşma Kuramı (Flexible Specialization) ve Düzenleme Kuramı (Regulation Theory) olarak alanyazında yer almaktadır. Kuramların hepsi fordizm krizinin nedenlerini farklı açılardan ele almıştır. Fakat bu üç kuramın kesişim kümesinde kitle üretiminin ekonomik ve teknolojik gelişmelere artık cevap veremeyişine karşılık

esnekliğe ve esnek üretimin gerekliliğine yapılan vurgunun yer aldığı söylenebilir (Yavuz, 1994: 11).

1.3.1. Neo-Schumpeterian Kuram (Innovation Theory)

Neo-Schumpeterian kuramının doğuşunda etkili olan en önemli faktörün 1930'larda ortaya çıkan "teknolojik buluş kuramı" ile ilgili olduğu söylenebilir. İcatların öneminin vurgulandığı teknolojik buluş kuramında, ülkelerin ekonomik büyüme sağlamaları açısından teknolojik gelişmelerin büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir. 1970'lerden sonra meydana gelen krizin etkisi ile teknolojik buluş kuramı farklı boyutlar kazanmış ve bunun sonucunda da Neo-Schumpeterian Kuram ortaya çıkmıştır. Neo-Schumpeterian kuramının gelişimine katkıda bulunan önemli isimlerin başında Freeman ve Perez gelmektedir (Yavuz, 1994: 11-12).

Freeman ve Perez 1980'li yıllarda, Joseph Schumpeter'in geçmişte yapmış olduğu çalışmalarından ilham alarak kuramın güçlü bir zemine oturmasını sağlamışlardır. Freeman ve Perez'e göre (1988) teknolojik gelişmelerin meydana getirmiş olduğu yenilikler neticesinde üretim anlayışında ve organizasyonda değişimler gerçekleşmiştir ve yeni teknolojiler esnek üretim ile esnek organizasyonları ortaya çıkarmıştır (Freeman ve Perez, 1988: 61). Bu gelişmeler sonucunda ürün çeşitliliğinde artış meydana gelmiştir. Şirketler ise ilgili oldukları pazarları ve hedef kitleyi bölebilme özelliklerini artırmışlardır. 'Segmentasyon' olarak adlandırılan bu durumun sonucunda şirketler bölünen yeni küçük pazarlara ve hedef kitleye yönelik farklı stratejiler geliştirme imkânını yakalamaktadır (Börü ve Demiröz, 2019: 263).

1.3.2. Esnek Uzmanlaşma Kuramı (Flexible Specialization)

Esneklik olgusu son otuz yılda yeni bir üretim paradigması olarak ortaya çıkmıştır. Esneklik anlayışının popülerlik kazanması ile üretim ölçeğinin küçülmesi hedeflenmiştir (Şenkal, 2008: 131). Esnek uzmanlaşma kuramı ise bu dönemde teknolojinin sahip olduğu potansiyel ile meydana gelen yeni üretim modeli olarak adlandırılmaktadır. Esnek üretim olarak da adlandırılan bu yapılaşma ile yeni bir endüstriyel organizasyonun meydana geldiği söylenebilir. Bu kuram, işletmelerin

arasındaki veya devletlerin arasındaki ilişkilerde ekonomik faaliyetlerin boyutunun birçok açıdan değişeceğini öngörmektedir. Kuramın ortaya çıkışında ve gelişiminde en önemli iki isim Piore ve Sabel olarak nitelendirilmektedir (Dağdelen, 2005).

1970'li yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve kriz sonucunda fordizm devrinin kapandığını belirten Piore ve Sabel, ekonomik refahın sağlanması için esnek uzmanlaşmanın gerekliliğini vurgulamış ve seri üretimden vazgeçilmesinin ikinci endüstriyel dönem için dönüm noktası olduğuna işaret etmişlerdir (Poon, 1990: 110). Piore ve Sabel, kitle üretimi ile esnek uzmanlaşma arasındaki farkların meydana getirdiği yeni çalışma şekillerini ikinci endüstriyel dönem olarak nitelendirmişlerdir. Piore ve Sabel'e göre kitle üretimi ile standartlaşmış bir mal üretilirken yarı vasıflı işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Esnek uzmanlaşmada ise piyasa talebine göre özelleştirilmiş malların üretildiği ve vasıflı işgücüne dayanan bir sisteme yönelim söz konusudur (Amin, 1994: 14).

Esnek uzmanlaşma kuramı Piore ve Sabel'e göre sadece yeni bir emek düzenlemesi veya yeni bir üretim anlayışından daha fazlasını ifade etmektedir. Fordizm'de emek gücünün makineyle bütünleştiği ve insanın makineden farksız olarak görülmesine karşılık, esnek uzmanlaşma ile makineler insan kontrolüne geçerek insanın yaratıcılığını ve entelektüel kapasitesini geliştirmektedir. Bu sebeple Piore ve Sabel bilgisayar teknolojisinin gelişimine ve yeni emek düzenlemelerine olumlu açıdan yaklaşmışlardır (Oğuz, 2018: 21).

1.3.3. Düzenleme Kuramı (Regulation Theory)

Düzenleme kuramının fordizm krizine bağlı olarak 1970'li yıllarda uzun dönemli ekonomik istikrarın ve değişimin dinamiklerini açıklamak amacıyla Fransız iktisatçı Aglietta'nın yazmış olduğu 'Kapitalizmin Düzenleme Kuramı' adlı kitapla ortaya çıktığı söylenebilir (Ünal, 2012: 34). Düzenleme kuramı, ortaya çıktığı yıllarda dünya üzerinde geniş çaplı bir yankı uyandırmıştır.

Kavramsal açıdan çok geniş bir yelpazeye sahip olan düzenleme kuramının temel amacının kapitalizmdeki iç çelişkileri ortaya çıkarmak olduğu söylenebilir. Bu amaç doğrultusunda kuramın içerisindeki dikkat çeken kavramlar ise 'birikim rejimi'

ve ‘düzenleme tarzı’ olarak alanyazında yer almaktadır. Birikim rejimi, yeterli sermaye birikiminin sağlanabilmesi için dengesizliklerin ortadan kaldırılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Daha açık bir ifadeyle birikim rejimi; esnek uzmanlaşma ile birlikte tüketim talebini karşılayan esnek üretim anlayışının desteklenmesine bağlı olarak üretim, gelir dağılımı ve talep arasında uyum sağlayarak bir denge oluşturmaktır. Düzenleme tarzı ise kapitalist üretimde ortaya çıkan kurumsal yapı ile toplumun normları arasındaki uyumun sağlanması için gerekli olan düzenlemeleri ifade etmektedir (Yavuz, 1994: 14).

1.4. ESNEKLİK TÜRLERİ

İşgücü piyasasında esneklik türleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bazı yazarlar esnekliği sayısal ve fonksiyonel olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Fakat alanyazında genel olarak kabul edilen esneklik türlerinde, Atkinson’un esnek işletme modeli esas alınmaktadır. Bu modele göre esneklik türleri, sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve uzaklaştırma stratejileri olarak dört gruba ayrılmaktadır (Tokol, 2017: 197). Bu esneklik türlerine ek olarak çalışma sürelerinde esneklik de bir esneklik türü olarak kabul edilebilmektedir. Özellikle 1980’lerden sonra hızla değişmeye başlayan piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek açısından esneklik türleri işletmeler için bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır.

1.4.1. Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility)

Sayısal esneklik, değişen ekonomik ve teknolojik koşullar içerisinde piyasadaki talep değişikliklerine ve üretimdeki yeniliklere göre işletmelerin işgücü miktarını ve işin niteliğini belirleyebilme serbestliğini ifade etmektedir (Çelik, 2007: 5). Sayısal esneklikte üretim sürecindeki iki farklı işgücünden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi üretim sürecinde gerekli olan nitelikli işgücü, yani çekirdek işgücüdür. İkincisi ise geçici işgücü olarak nitelendirilen çevre işgücüdür. Çevre işgücü, ana işten bağımsız olarak işletmenin sadece ihtiyaç duyulduğunda gerektiği kadar işgücünü geçici olarak istihdam etmesi anlamına gelmektedir. Geçici işgücü olarak da

tanımlanan çevre işgücü; kısmen çalışarak veya işi alt parçalarına bölerek (taşeron) işin alt işverenlere yaptırılmasını ifade etmektedir (akt. Tokol, 2017: 198).

Sayısal esnekliğin yaygınlık kazanmasında küreselleşme ve yeni teknolojilerin etkisiyle birlikte 1970 öncesindeki dönemin popüler çalışma şekli olan tam zamanlı çalışmadan belirli süreli çalışma şekline geçiş önemli bir etkendir. Günümüzde işletmelerin geçici işgücünü, telafi çalışmalarını ve alt işveren ilişkilerini sıklıkla tercih ettikleri görülmektedir (Demir ve Gerşil, 2008: 69).

1980'li yıllarda esneklikle ilgili giderek artan tartışmaların sonucunda OECD, esnek işgücü piyasasının yeni iş imkânları yaratarak ülkelerin istihdam oranında artış sağlayacağını '1994 Job Study' isimli çalışmada öne sürmüştür. Bu çalışmada OECD, esneklik türleriyle ilgili yapmış olduğu tanımlamada sayısal esnekliği, dışsal ve içsel sayısal esneklik olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İşverenin dönemsel ihtiyaçlarına göre çalışan sayısında yapmış olduğu değişikliklere dışsal sayısal esneklik adı verilmektedir. İçsel sayısal esneklik ise, işverenin çalışan sayısında değişiklik yapmadan çalışma sürelerinde ve çalışma programında değişiklik yapabilmesini ifade etmektedir (Dur, 2009: 31-32).

Esnekliğin doğası gereği türlerini de birbirinden tam anlamıyla ayırmak zor olabilmektedir. Örneğin; evden çalışmak sayısal esnekliğin içerisine dâhil edilebilirken aynı zamanda çalışma sürelerinde esneklik de sağlamaktadır (Çamlı, 2010: 26). Aynı şekilde Seifert ve Tangian, esneklik türlerinin birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğunu ve bazı durumlarda birbirlerinin yerini alabildiğini öne sürmüşlerdir. Şirketlerin işgücü maliyetlerinin hesaplanmasında çalışan sayısı ile çalışma saatlerinde değişiklikler yapabilme özgürlüğü, içsel sayısal esneklik ile dışsal sayısal esneklik arasındaki bu bütünleşik yapıyı örnekler niteliktedir. Ayrıca esneklik türleri belirlenirken mevcut işgücü piyasası, yönetsel araçlar, şirketin fayda ve maliyet dengesindeki ölçümler önemli bir rol oynamaktadır (Seifert ve Tangian, 2007: 9).

Felstead ve Jewson, gelişmekte olan endüstriyel ekonomilerin hızlı ekonomik büyümeyi yakalayabilmeleri açısından sayısal esnekliğin önemli bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır. Sayısal esneklik ile ucuz işgücünün harekete geçirilmesini gelişmekte olan ülkeler için bir fırsat olarak ele alan Felstead ve Jewson, bu stratejinin uygulanabilmesi için gelişmiş ve daha az gelişmiş kapitalist sınıfların

arasında uluslararası bağlantıların gerekliliğine, yani uluslararası bir taşeron zincirinin önemine değinmişlerdir (Felstead, 1999: 10). Bu yönüyle esneklik olgusunun küreselleşme sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilir.

İşletme açısından sayısal esnekliğin uygulanabilmesi için istihdam maliyetleri önemli bir unsurdur. İşveren açısından işten çıkarma sürecinin yasal düzenlemeler ile zorlaştırıldığı sistemlerde sayısal esnekliğin kullanım alanı oldukça daralmaktadır. İş güvencesi açısından hukuki zeminin güçlü olduğu ülkelerde işten çıkarma, işletmeler açısından hem zaman alıcıdır hem de maddi anlamda olumsuz etki yaratmaktadır. Sayısal esneklik ile işten çıkarmanın maliyetlerinden kaçınabilen işverenler, iş güvencesine sahip çalışanlarının yanı sıra geçici işgücü kullanarak da avantaj sağlamaktadırlar. Böylece hem işletmenin işgücü maliyeti azalmakta hem de işletme değişen koşullara uyum sağlayabilmektedir (Koray, 1994: 85). Bu noktada işverenlerin sayısal esnekliğe karşı olumlu bir tutumla yaklaştığı söylenebilir. Topcuk'a göre özellikle KOBİ'lerde çalışanların yasal kaydı genellikle tutulmadığından iş fesihlerinde çalışanlara ihbar ve kıdem tazminatının ödenmediği durumlarla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Buna bağlı olarak Topçuk, KOBİ'lerde fiilen sayısal esnekliğin uygulandığını belirtmektedir. Ayrıca işsizliğin ve yedek işgücünün fazla olduğu ülkelerde işten çıkarılan çalışanın yerine aynı işi daha düşük ücretle yapacak bir çalışanın bulunması zor olmayacağından bu ülkelerde de işverenlerin sayısal esnekliğe daha da eğilimli olduklarını söylemektedir (Topcuk, 2006: 18-19).

Tokol, sayısal esnekliği çalışanların kazanmış olduğu hakların birçoğunu kaybetmesi yönüyle eleştirmiştir. Bu sistemde ekonomik büyümedeki yükün çoğunluğunun çalışanların üzerinde olduğunu belirtmiştir. Sayısal esneklikle gelirin ve ekonomik istikrarın azalabileceğine ve bununla beraber yoksulluğun artabileceğine dikkat çekmiştir (Tokol, 2017: 224).

1.4.2. Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility)

İç esneklik olarak da adlandırılan fonksiyonel esneklik, işgücünün örgütlenmesi ile ilgili bir esneklik türüdür. Çekirdek işgücü açısından büyük önem arz eden fonksiyonel esneklik; ifa edilen işi değişen üretim teknikleriyle birlikte teknolojik

koşullara veya iş yüküne göre uyarlayabilme yeteneğidir. Bu esneklik türünde çalışanların vasıf ve yetenekleri, uygulanabilirlik açısından en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Fonksiyonel esneklik ile amaçlanan, mevcut işgücünden en verimli şekilde faydalanmak ve böylece yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmadan üretimin her alanda sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Tokol, 2017: 215). Bu yönüyle fonksiyonel esnekliğin kriz dönemlerinde işletmeleri sıklıkla başvurdukları işten çıkarma yönelimlerinden uzaklaştırmakta yardımcı bir rol üstlendiği söylenebilir. Ayrıca Yavuz (1994), fonksiyonel esneklik ile işverenlerin sendikaları aradan çıkarıp çalışanlarla doğrudan temas edebildiklerini ve bundan dolayı sendikaların fonksiyonel esnekliği bir tehdit olarak algılayabildiklerini belirtmiştir (Yavuz, 1994: 19).

Fonksiyonel esnekliğin uygulama alanının çoğunlukla yüksek vasıflı ve nitelikli işlerde görüldüğü söylenebilir. Birden fazla işi yapabilecek nitelikteki çalışanların önem arz ettiği bu esneklik türünde işe alım sürecinde de birden fazla pozisyonu doldurabilecek nitelikteki çalışanlar işletme bünyesine katılarak maksimum verimlilik hedeflenir. Bu yönüyle fonksiyonel esneklik, çalışana birçok alanda kendini geliştirebilme fırsatı tanımaktadır. Çalışanın kendisini çok yönlü olarak geliştirebildiği koşullar ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki kurulabilmektedir. Bu bağlamda fonksiyonel esnekliğin çalışanlara kariyer açısından farklı alanlar yarattığı söylenebilir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 79).

Fonksiyonel esnekliğin işlevselliğinin artırılması adına işletmeler çalışanlarına şirket içinde veya şirket dışında birçok eğitim programı hazırlayabilmektedir. Çalışanın verimliliğini artırmayı amaçlayan bu programlara rotasyon uygulaması örnek olarak gösterilebilir. Yer değiştirmek anlamına da gelen rotasyon sisteminde, çalışanlar birden fazla departmanda çalışarak deneyim kazanabilmektedir (Öztürk, 2020: 13). Alanyazında 'internallabourturnover' olarak da adlandırılan bu sistemle çalışanların şirket içerisindeki hareketliliği sağlanmaktadır (Kaya ve Doğan, 2016: 1078).

1980'lerden bu yana istihdam güvencesi ile ilgili çıkmış yasalar neticesinde birçok örgüt fonksiyonel esnekliğe yönelim göstermiştir. Ayrıca işin zenginleşmesi, takım çalışmasının yaygınlık kazanması, performans değerlendirmesi gibi birçok insan

kaynakları yönetimi uygulamaları örgütlerin fonksiyonel esnekliği giderek daha fazla tercih etmesine neden olmuştur (Tokol, 2017: 215-216).

Japonya'daki uygulamalar, fonksiyonel esnekliğin kuramsal çerçevede ifade ettiklerinin gündelik yaşama olan yansımalarıdır. Geçmişten beri fonksiyonel esnekliği doğrudan veya dolaylı olarak tercih eden ülkelerden birisi olan Japonya'nın yaşamış olduğu kaynak sıkıntıları neticesinde insan kaynağına verdiği önem ve bu durumla bağlantılı olarak çalışma kültürlerinde yer alan 'ömür boyu istihdam' anlayışının fonksiyonel esnekliğe büyük ölçüde uygulama alanı yarattığı söylenebilir. Japonya'nın çalışma kültürü incelendiğinde yapılan planların ve insana olan yatırımın uzun vadeli olduğu görülmektedir. Bu noktada fonksiyonel esnekliğin odak noktasının sonuçtan çok süreçle ilgili olduğu öne sürülebilir.

1.4.3. Ücret Esnekliği (Pay Flexibility)

Ücret esnekliğinin ortaya çıkışında enflasyon ve işsizlik gibi faktörlerin önemli olduğu söylenebilir. Ücret esnekliği, işletmelerin değişen işgücü piyasasına göre ücretleri belirleyebilme özgürlüğüdür. İşletmeler ücret esnekliği ile çalışanlarının ücretlerini artırabilirken azaltmayı da tercih edebilir. Diğer esneklik uygulamalarından etkilenebilen ücret esnekliği aynı zamanda sayısal ve fonksiyonel esnekliği destekler niteliktedir. Bu esneklik türü, becerinin ve verimin ücret artışıyla ödüllendirilebildiği, ekonomik kriz dönemlerinde ise ücretlerin düşürülmesiyle birlikte işletmelere piyasada rekabet imkânı sunmaktadır (Eryiğit, 2000: 11). Şirketlerin iş değerlendirmesi, liyakat sistemi gibi uygulamalarının verimlilik ve ücret arasındaki ilişkiye hizmet etmesi ile ücret esnekliğinin amacında bir uyum olduğu söylenebilir. Ücret esnekliği ile amaçlanan, işgücündeki verimliliğin işgücü maliyetinden fazla olmasını sağlamaktır (Tokol, 2017: 216).

Ücret esnekliği işletme bazında ve makro düzeyde olmak üzere iki farklı şekilde de tanımlanmaktadır. İşletme için ücret esnekliği, ücretlerin meslek veya vasfa göre değişkenlik göstermesidir. Makro boyutta ücret esnekliği ise ücretlerin mevcut ekonomik koşullara veya konjonktürel dalgalanmalara bağımlı olmadan uyarlanabilmesini ifade etmektedir (Noyan, 2007: 125-126). Bu bağlamda ücret

esnekliğinin işletmeler için, hem iç hem de dış çevredeki koşullara adapte olabilmesinde bir araç rolü üstlendiği söylenebilir (Şimşek, 2012: 8).

ILO, 135 sayılı Tavsiye Kararı ile asgari ücretin belirlenmesi hakkında kapsamlı bir düzenleme yapmıştır. Ücret esnekliğine örnek olabilecek bu düzenleme, asgari ücretin tespit edilme sürecinde oldukça esneklik sağlamakla birlikte çeşitli yöntemlerle asgari ücretin belirlenebileceğini öne sürmüştür. ILO, bu karar ile ücretlerin belirlenmesinde sosyal tarafların katılımının sağlanmasının yanı sıra ülkelerin sosyal ve ekonomik koşullarını da göz önünde bulundurarak sürdürülebilir bir asgari ücret sisteminin kurulmasını amaçlamaktadır (Sayın, 2019: 1883).

1.4.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik (Working Time Flexibility)

Teknolojideki gelişmelere bağlı olarak küresel rekabetin artmasının sonucunda çalışma sürelerinde esneklik, bir gereklilik haline gelmiştir. Bunun sonucunda çalışma sürelerinde genellikle haftalık olarak tüm çalışanlar için çalışmanın başlangıç ve bitiş saatlerinin belli olduğu, işveren ve işçinin çalışma sürelerinde hiçbir şekilde değişiklik yapamadığı katı sistemler yerini esnek çalışma sürelerine bırakmıştır (Demirezen, 2018: 107).

İşin düzenlenmesi olarak da algılanan çalışma sürelerindeki esneklik, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması için çalışma sürelerindeki sınırlılıkların düzenlenme serbestliğidir (Kolsuz, 2014: 11). Standart çalışma saatlerinden farklı olarak çalışma saatlerinin işletmenin ve işin talebine göre düzenlendiği bu sistemde esneklik sağlanırken çalışanların temel ihtiyaçları da korunarak çalışma saatlerinin düzenlenmesi amaçlanmaktadır (Demirezen, 2018: 91). İş kanunları, esneklik uygulamalarında genellikle işletme çıkarlarını, yani sürdürülebilirliğini ön planda tutsa da, çalışanların da esneklik sisteminde menfaatleri bulunmaktadır. Esnek uygulamalar sonucunda işveren ve çalışan çıkarlarının birbirini tamamlaması durumunda sistemin sağlıklı bir şekilde çalıştığı ifade edilebilir. Tarafların katılımıyla ve ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen esnek çalışma süreleri bu duruma olarak gösterilebilir (Günay, 2004: 6).

Çalışma sürelerinin esnekleşmesi ile genellikle 08:00-17:00 veya 09:00-18:00 saatleri arasında olan standart çalışma yerine vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma, kısmî süreli çalışma, iş paylaşımı gibi esnek zamanlı çalışma modelleri tercih edilmektedir (Pinhas, 2006: 73).

1.4.5. Uzaklaştırma Stratejileri (Distancing Strategies)

Dışsallaştırma olarak da ifade edilen uzaklaştırma stratejileri, işletmede özellikle uzmanlık gerektiren bazı işlerin, işletme dışında taşeron veya alt-işveren sözleşmesiyle yapılmasıdır (Atkinson ve Meager, 1986: 4). Uzaklaştırma stratejisi ile istihdam ilişkileri yerini ticari ilişkilere bırakmaktadır. İşletme açısından iş kanunlarının denetiminin azaldığı bu uygulamada işgücü maliyetlerinde azalmalar meydana gelebilmektedir. Bu esneklik türü ücret esnekliği ve sayısal esneklikle desteklenerek işletmeye maddi anlamda avantaj fırsatı sağlamaktadır (Bosnalı, 2005: 63).

İşletme açısından genellikle avantajlı bir uygulama olduğu söylenebilen uzaklaştırma stratejileri alt-işveren adı altında taşeron olarak çalışanlar için dezavantajlar yaratabilmektedir. Örneğin taşeron uygulamaları ile aynı işi yapan çalışanlar farklı maaşlar alabilmektedir. Alt-işveren adı altında çalışanlar, asıl işverenin çalışanlarının üye oldukları sendikaların kapsamı dışında tutulmaktadır ve buna bağlı olarak toplu iş sözleşmelerinin avantajlarından mahrum kalmaktadırlar. İş kanunlarının denetiminin azalması yine taşeron olarak çalışan insanlar için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Sendikalar, genellikle uzaklaştırma stratejilerini endüstri ilişkilerinde sendikasızlaştırma olarak kabul etmektedir. Bosnalı'ya göre ise işverenler, sendikaların uzlaşmacı tutumdan uzak olduğunu düşünerek çoğunlukla uzaklaştırma stratejilerini uygulamaktadır (Bosnalı, 2005: 64).

1.5. ESNEK ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ

Çalışma yaşamında esnek çalışma şekillerinin yakın tarihte ortaya çıkmadığı söylenebilir. Fakat esas olarak 1970'lerin sonrasında küresel rekabete uyum sağlayabilmek ve verimlilik, piyasada çok daha önemli bir anlam kazanmıştır. Esnek çalışma şekillerinin de bu gelişmeler üzerine çeşitlilik kazandığı belirtilebilir. Esnek

çalışma şekillerinin gelişiminde önemli olan diğer önemli husus ise teknolojik gelişmelerdir. Üretim anlayışında önemli değişikliklere neden olan bu gelişmeler özellikle bilgi ve iletişim ağının genişlemesini sağlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım alanının aşırı yaygınlaşması ise çalışma anlayışının geleneksel mekaniklerinden uzaklaşarak günümüzün koşullarına göre uyarlanmasını zorunlu kılmıştır. Bu durum, standart çalışmadan bağımsız olan esnek çalışma şekillerine birçok yenilik katmıştır.

Esnek çalışma şekilleri genel olarak kısmî çalışma (part-time çalışma), iş paylaşımı, uzaktan çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası olarak farklı gruplara ayrılmaktadır. Bu çalışmanın kapsamı uzaktan çalışanlarla sınırlı olduğu için diğer çalışma şekillerine kısaca değinilmiştir. Uzaktan çalışma ise tele çalışma ve evden çalışma olarak iki ayrı başlık altında daha kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır.

1.5.1. Kısmî Süreli Çalışma (Part-Time Working)

Alanyazında part-time çalışma olarak da kabul edilen kısmî süreli çalışma, günümüzde en yaygın olan esnek çalışma şeklidir. Kısmî süreli çalışma, çalışan ve işverenin karşılıklı olarak anlaşmasıyla ortaya çıkan ve standart çalışma süresinden daha az olan düzenli çalışma olarak tanımlanabilir (Ünal, 2005: 2). ILO, 1994 yılında 175 sayılı Part-Time Çalışma Sözleşmesi'ni kabul etmiştir. 175 Sayılı Part-Time Çalışma Sözleşmesi'nde ILO, kısmî süreli çalışmayı özetle 'tam zamanlı çalışmadan daha az çalışmak' şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca ILO, kısmî süreli çalışmanın diğer çalışma şekilleriyle arasındaki farkın daha anlaşılır olması için kısmî süreli çalışmanın ayırt edici 3 temel unsurunu belirtmiştir. Buna göre kısmî süreli çalışmanın diğer esnek çalışma şekillerinden ayrılmasındaki temel unsurlar çalışma süresi, süreklilik ve ortada serbest bir iradenin olmasıdır (ILO, 1994). Bu unsurlar içerisinde en önemlisinin süreklilik olduğu söylenebilir. Çünkü kısmî çalışmadaki süreklilik unsuru ile geçici işlerde veya mevsimlik işlerde olan düzensiz çalışmadan farklı olarak işin sürekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Türkiye, ILO'nun 175 sayılı Part-Time Çalışma Sözleşmesini onaylayan ülkeler arasında değildir. Türkiye'de kısmî süreli çalışma 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal çerçeve içerisinde ilk defa tanımlanmıştır. 4857 sayılı İş Kanununun 13. maddesine göre bir işin kısmî süreli iş sayılabilmesi için *"İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi"* şartı gerekmektedir (4857 Sayılı İş Kanunu, madde 13). Günümüzde de giderek yaygınlık kazanan kısmî süreli çalışma için yapılan sözleşmeler, birden fazla işverenle de yapılabilmektedir. Bu bağlamda kısmî süreli çalışma, çalışanlara başka işlerde çalışabilme imkânı da sunmaktadır (Demircioğlu, 2003: 42).

Yeni teknolojilerin 1970'lerden sonra piyasa üzerinde yaratmış olduğu etkilerin sonucunda bazı işletmeler dinamik pazar ortamında yaptıkları üretimi aksatmadan sürekli olarak değişken piyasa talebine karşılık vermeye çalışmışlardır. Standart çalışma şekliyle bu taleplere karşılık verilmesinin olanaksız hale geldiği durumlarda kısmî süreli çalışma şekli işletmelere bir alternatif sunmaktadır. Ayrıca kısmî süreli çalışmada ücretlerin ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşük olması, bu çalışma şeklinin birçok ülkede yasal iş güvencesinin kapsamına girmemesi gibi nedenlerle işverenlerce sıklıkla tercih edilebilmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 16).

Pollerts (1988), İngiltere'de 1980 yılında işgücünün %1'lik diliminden ibaret olan kısmî süreli çalışanların 1985 yılına gelindiğinde işgücünün %23'ünü oluşturduklarını belirtmiştir (Pollerts, 1988: 288). Bunun temel nedenlerinin özellikle 1980'lerden sonra imalat sanayinin öneminin azalmaya başlaması, bilgi teknolojilerinin kullanım alanının yaygınlaşmasına bağlı olarak hizmet sektörünün yükselişi ile ilgili olduğu öne sürülebilir.

OECD, 2021 yılında kısmî çalışmanın toplam istihdama oranını ülkeler bazında hesaplamıştır. Bu verilere göre 2021 yılında Hollanda'da kısmî süreli olarak çalışanlar toplam istihdamın %36,9'luk kısmını oluşturarak birinci sıradadır. İsviçre, %26,7'lik oran ile ikinci sırada yer almaktadır. Japonya'nın ise %25,8 ile üçüncü sırada olduğu görülmektedir. Türkiye ise bu tabloda %11,3'lük oran ile 29. sırada yer almaktadır (OECD, 2021). Bu veriler incelendiğinde özellikle Japonya'da 2000'li yıllardan bu yana kısmî süreli çalışmanın toplam istihdamdaki yerinin sürekli olarak arttığı

gözlemlenmiştir. Ayrıca bu sıralamadaki ilk üç ülkenin, gelişmiş ülkelerden oluşması dikkat çekmektedir.

Kısmî süreli çalışmanın günümüzde aşırı yaygınlaşmasının nedenini bazı kesimler, piyasada tam zamanlı çalışma olanaklarının azalmasının bir sonucu olarak yorumlamışlardır. Fakat yine de kısmî süreli çalışma istihdam açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü bu çalışma şekli işsizliğin azalmasına doğrudan etki etmese de yeni iş olanakları yaratabilmektedir. Aynı zamanda mevcut işlerin korunmasını sağlarken bazı durumlarda kısmî süreli çalışan insanlara ortaya koydukları iş performansına bağlı olarak tam zamanlı çalışmaya geçiş imkânı da sunabilmektedir (Selamoğlu, 2002: 42).

1.5.2. İş Paylaşımı (Job-Sharing)

İş paylaşımı, tam zamanlı olarak yapılan bir işin iki veya ikiden fazla çalışanla dönüşümlü olarak yapılmasıdır. Tek işin paylaşıldığı bu esnek çalışma şeklinde çalışma grubu işveren tarafından oluşturulmaktadır. İş paylaşımında sadece işin değil aynı zamanda ücretlerin, ikramiyelerin, yıllık izinlerin de bölüşüldüğü görülmektedir (Erdoğan ve Öztürk, 2018: 106). İlk olarak ABD'de uygulanan iş paylaşımı daha sonrasında Avrupa ülkeleri tarafından denenmeye başlamıştır. Kamuda uygulanan iş paylaşımı uygulaması zamanla özel sektörün de ilgi alanına girmiştir (Tokol, 2017: 205). İş paylaşımı sağlık, eğitim, sosyal işler, kamu hizmetleri gibi çalışma yaşamının birçok alanında uygulanabilmektedir.

İş paylaşımının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için işi paylaşacak çalışanlar arasında uyumun ve güçlü bir iletişimin olması çok önemlidir. Ayrıca işi paylaşan çalışanlar ve işveren arasında güven faktörünün yüksek olması da iş paylaşımında olumlu sonuçlar yaratmaktadır. İş paylaşımı, Thakur ve diğerlerine göre üç farklı türde olabilmektedir. Bunlar;

- ***Ortak Sorumluluk:*** Bu tür iş paylaşımlarında sorumluluklar paylaşılmamaktadır. İşi paylaşan herkes yapılan işten eşit derecede sorumludur. Ortak sorumluluk; işin sürekli olarak devam ettiği,

kişiler arası etkileşimin ve işbirliğinin yüksek olmasının gerektiği işler için uygun olabilmektedir.

- ***Sorumluluk Paylaşımı:*** İşin farklı bölümlere ayrılabildiği durumlarda gerçekleşen sorumluluk paylaşımında herkes işin kendisine ait olan bölümünden sorumludur. İşi paylaşacak çalışanların birbirini iyi derece tanımadığı durumlarda bu tür bir iş paylaşımı yapmak daha uygun olabilmektedir.
- ***Bağlantısız sorumluluklar:*** Bu iş paylaşımı türünde aynı ortamda bulunan çalışanlar birbirinden tamamen farklı işleri yapmaktadırlar. Fakat yaptıkları iş aynı amaca hizmet etmektedir (Thakur vd., 2018: 4).

İş paylaşımında işi paylaşacak insanlar bir günü veya bir haftayı eşit şekilde bölerek işlerini dönüşümlü olarak yapabilmektedir. Örneğin, bir hafta çalışan kişi bir sonraki haftada işi paylaştığı kişiye devredebilmektedir. Ayrıca esnek çalışmanın sınırlarının belirsizliğine örnek olarak iş paylaşımının sabit olmayan bir takvimle de yapılabileceği söylenebilir. Sabit olmayan takvim sistemine göre işi paylaşacak kişiler işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmaktadır (akt. Şengil, 1999: 9). Bu durum ise çalışma sürelerinin tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır.

İş paylaşımı ve kısmî süreli çalışma gibi esnek çalışma şekilleri okul hayatı olan öğrenciler, ailevi sorumlulukları olan bireyler veya herhangi bir sebepten çalışmaya yeterince vakit ayıramayan kişiler için ideal olabilecek çalışma şekilleri olarak kabul edilmektedir. İşveren açısından ise işgücü maliyetlerinin azaldığı bu uygulamalar ile nitelikli işgücünden faydalanma imkânı yakalanabildiği için sıklıkla tercih edilebilmektedir. Ayrıca alanyazındaki birçok çalışmada iş paylaşımı gibi çalışma şekillerinin kadın istihdamının artmasında önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir (Bolat vd., 2006: 9).

İş paylaşımının hem işverenler hem de çalışanlar üzerinde olumsuz durumlar yaratabileceği de söylenmektedir. Örneğin işi paylaşan çalışanlar arasında yetkinlik farkının olması, işi paylaşan her çalışanın tam zamanlı olarak çalıştırılması ve buna bağlı olarak iş yoğunluğunun artması, iş paylaşımında karşılaşılabilecek olumsuz durumlara örnek gösterilebilir. Bunun yanı sıra işin kapsamlı olmadığı ve yüksek

nitelik istemediği bazı durumlarda işverenler iş paylaşımını tercih etmemektedir (Wheatley, 2017: 6-7). Bunun temel sebebinin iş paylaşımında işin paylaşılacağı diğer çalışanları arama aşamasından işin ifa edilmesine kadar olan süreçteki maliyetlerin hesaplamasıyla ilgili olduğu söylenebilir. İşverenler bu hesaplamaların sonucunda aynı işin alternatif bir çalışma şekliyle daha az maliyetle yapılabileceğini düşünebilmektedirler.

1.5.3. Çağrı Üzerine Çalışma (On-Call Working)

İşveren ve çalışanın önceden yapmış olduğu hizmet sözleşmesi sonucu, çalışanın işveren tarafından işyerine çağrılması olarak ifade edilebilir. Bu çalışma türü iki farklı şekilde uygulanabilmektedir. İlk olarak çalışan kişi çalışma süresini işveren ile ortak olarak belirlemektedir. Bu sözleşme türünde çalışanın ne kadar çalışacağı belirlidir fakat işin ne zaman yapılacağı belirsizdir. Çağrı üzerine çalışmanın ikinci şeklinde ise çalışma süreleri işveren tarafından belirlenmektedir. Bu noktada hem çalışma süreleri hem de işin ne zaman yapılacağı tamamen işverenin inisiyatifindedir (Bolat vd., 2006: 12).

Çağrı üzerine çalışma, düzenli bir çalışma şekli olmadığı için özellikle hizmet sektöründe iş yoğunluğunun arttığı dönemlerde tercih edilen bir çalışma türüdür. Bu çalışma türünde istihdam edilenlerin büyük çoğunluğunu öğrenciler oluşturmaktadır (Koç, 2017: 84).

İşverenler tam esneklik kazanmak istediği bazı durumlarda çağrı üzerine çalışma sisteminin faydalı olabileceğini düşünebilir. Çağrı üzerine çalışma sisteminde işverenler, işi ifa edecek çalışandan maksimum verimi alabilme imkânına sahiptir. Ayrıca işveren sadece işletmenin ihtiyacı olduğunda bu çalışanlarla irtibata geçmektedir. Dolayısıyla bu çalışanları sürekli işyerinde bulundurmak zorunda kalmamaktadır. Çalışanlar açısından ise çağrı üzerine çalışmanın, muadili olan part-time (kısmî süreli) çalışma kadar esneklik sağladığı söylenebilir. Çünkü çağrı üzerine çalışma sisteminde de bireyler birden fazla işte çalışabilmektedir.

1.5.4. Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Compressed Work-Week)

Sıkıştırılmış veya yoğunlaştırılmış iş haftası, haftalık olarak standart kabul edilen 5 veya 6 iş gününden daha az süreli çalışılması anlamına gelmektedir. Bu çalışma şeklinde yapılacak olan işler genellikle haftanın 3 veya 4 işgününe sıkıştırılmaktadır. Bu noktada çalışan, çalışması gereken süreyi 3 veya 4 günde tamamlamaktadır. Bazı durumlarda haftalık çalışma süresi, hafta sonundaki 2 güne de sıkıştırılabilmektedir. Önemli olan bir diğer husus ise sıkıştırılmış çalışma haftasında çalışanın haftalık çalışma saatlerinde herhangi bir azalma söz konusu değildir. Ülkemizde 4857 Sayılı İş Kanununda sıkıştırılmış çalışma haftasının günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak üst sınırları belirlenmiştir (Topçuk, 2006: 44).

Sıkıştırılmış çalışma haftasında, haftalık çalışma süresi 5 veya 6 iş gününden daha az güne sığdırıldığı için günlük çalışma süreleri uzamaktadır. Bu durum çalışanın daha fazla yorulmasına neden olurken işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından da sakıncalı bir çalışma şekli olabileceği yönünde eleştirilmektedir (Günay, 2004: 11).

1.5.5. Uzaktan Çalışma (Remote Working)

Esneklik olgusunun pratikte olduğu kadar kuramsal çerçevede de değişebilir olduğu ve değişen koşullara uyum sağladığı söylenebilir. Günümüzde esnek olduğu kabul edilen uzaktan çalışmanın kapsamı, geçmiş dönemlere göre daha da geniştir. Bunun sebebinin teknolojiye bağlı olarak birçok sektörde işin, iş ortamından uzakta farklı yerlerde ve farklı şekillerde yapılabilmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu noktada uzaktan çalışmanın belirleyici kriterinin fiziksel olarak iş ortamından bağımsız bir şekilde yapılabilen işlerden oluştuğu ifade edilebilir. Bellmann ve Hübler; uzaktan çalışmayı tele çalışma, evden çalışma gibi yöntemlerle çalışanların işyerine gidiş-dönüş sürecini ortadan kaldıran esnek bir çalışma şekli olarak tanımlamışlardır (Bellmann ve Hübler, 2020). Bu tanımlamanın, uzaktan çalışmanın kapsamı açısından güncel bir tanımlama olduğu söylenebilir.

Alanyazındaki geçmiş çalışmalarda uzaktan çalışmanın çoğunlukla tele çalışma ile bağdaştırıldığı ve evden çalışmanın ise farklı bir başlık altında incelendiği görülmektedir. Fakat günümüzde bilgi teknolojisinin gelmiş olduğu noktayla ilişkili

olarak tele çalışma ve evden çalışma birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır ve bu iki çalışma biçimini birbirinden ayırmak giderek zorlaşmaktadır. Ülkemizde de bu kavram karışıklığını gidermek adına 2016 yılında 4857 sayılı İş Kanununun 14. maddesinde yapılan düzenleme ile bu maddenin adı 'Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma' olarak değiştirilmiştir.[1] Bu değişikliğin sonrasında 14. maddeye göre uzaktan çalışma; "*işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi"* olarak tanımlanmıştır (4857 Sayılı İş Kanunu, madde 14, Ek fıkra: 6/5/2016-6715/2 md.). Kanunun bu maddesinden yola çıkarak, çalışmanın son bölümünde görüşülen katılımcılar tele çalışan sınıfına dâhil edilebilirken aynı zamanda katılımcıların hepsi evden çalışmaktadır. Bu nedenle tezin başlıkları detaylandırılırken tele çalışma ve evden çalışma şekilleri 'Uzaktan Çalışma' başlığı altında ele alınmıştır.

Tokol'a göre uzaktan çalışma yalnızca 'bağımlı statü' adı altında, yani bir işverene bağlı olarak çalışan insanları ifade etmemektedir. Uzaktan çalışıp aynı zamanda 'kendi adına'(self-employed) çalışan insanlar da uzaktan çalışmanın sınırları içerisine dâhil edilebilmektedir (Tokol, 2017: 208).

1.5.5.1. Tele Çalışma (Tele-Working)

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin hem mesleki hem de sosyal yaşamdaki kullanımı artmaya devam etmektedir. Tele çalışma da bilgi ve iletişim teknolojilerinden beslenen esnek bir çalışma şeklidir. Tele çalışmanın teknolojik gelişmeler ile piyasa üzerinde yarattığı etkilerin izleri 1980'lerden sonra belirginleşmiş olsa da bu kavram ilk defa 'Washington Post' gazetesinde 1969 yılında yayınlanmış bir makalede kullanılmıştır (Tokol, 2017: 209). Tele çalışmanın ilgi odağı olmasının başlangıcı ise 1970'lerde yaşanan Petrol Krizi ile yakından ilişkilidir. Bu dönem dünyada yaşanan petrol krizine bağlı olarak bilgi teknolojisinin kullanımıyla fiziksel olarak işe gidiş-dönüş sürecinin önüne geçilerek yakıt masraflarının asgari düzeylere indirilebileceği tartışılmıştır (Erdem, 1997: 58). Geçmişte bu tartışmalarla gündeme

[1] Bu maddenin başlığı "Çağrı Üzerine Çalışma" iken 6/5/2016 tarih ve 6715 sayılı Kanunun 2. maddesi uyarınca 'Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma' şeklinde değiştirilmiştir.

gelen tele çalışmanın bugün muhasebe, finans, hukuk, editörlük, yazarlık, çevirmenlik, halkla ilişkiler gibi birçok alanda kendine yer bulduğu ifade edilebilir.

Tele çalışma; bir iş sözleşmesine veya iş ilişkisine bağlı olan, bilgi teknolojisinden faydalanarak düzenlenen işin gerçekleştirilmesidir (ILO, 2020b: 8). Tele çalışmanın alanyazında çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bu noktada Erdem'in (1997) doktora tezinin, ülkemizde tele çalışmanın kavramsal çerçevesinin şekillenmesinde büyük bir rol oynadığı söylenebilir. Erdem, tele çalışma ile ilgili yapılan yaklaşık 50 tanımlamanın hepsinde üç adet alt temanın bulunduğunu, bu alt temaların ise *organizasyon*, *mekân* ve *teknoloji* olduğunu belirtmiştir. Söz konusu olan tanımlamaların neredeyse hepsinde bu üç alt temanın en az ikisinin tanımlamaların içerisinde olduğu Erdem tarafından saptanmıştır (Erdem, 1997: 57).

Tele çalışma genellikle uzaktan çalışma adı altında çalışanın işyerine gidiş-dönüş sürecini ortadan kaldıran bir çalışma şekli olarak tanımlansa da Offstein ve diğerlerine göre (2010) tele çalışma tekil bir kavramın çok ötesinde, kuramsal bir çerçeve içerisinde yorumlanmalıdır. Bu bağlamda tele çalışma sadece iş seyahatleri açısından değil, işin ve bütün iş süreçlerinin işleyişinde temel bir değişiklik yaratmaktadır (Offstein vd., 2010: 32-33).

Tele çalışma ile çalışanlar zaman ve mekân sınırından bağımsız olarak bilgi teknolojisinden faydalanmaktadır. Bu çalışma şeklinin tercih edilmesinde genel olarak çalışanların zaman ve mekân sınırını belirleyebilme özgürlüğüne sahip olmaları önemli bir husustur. İşveren tarafının ise tele çalışma ile işletmenin rekabet avantajı sağladığı durumlarda bu çalışma şeklini tercih etme eğiliminde olduğu söylenebilir.

1.5.5.1.1. Tele Çalışma Türleri

Tele çalışmanın 3 farklı türü olduğu bilinmektedir. Bunlar; ev eksenli tele çalışma, tele merkezli tele çalışma ve hareketli/mobil tele çalışmadır. Söz konusu işin işyerinden farklı bir yerde yani uzaktan ifa edilmesi, bu üç tele çalışma türünün ortak paydasıdır. Bu çalışma türleri, esnek çalışma düzenlemeleri olarak da adlandırılmaktadır (Meşhur, 2007: 267).

1.5.5.1.1.1. Ev Eksenli Tele Çalışma (Home-Based Telework)

Sanayi döneminden önce insanların üretime dayalı işlerini evden yapabildikleri bilinmektedir. Sanayi döneminde ise iş, evlerden fabrikalara ve ofislere taşınmaya başlamıştır. Günümüzde ise teknolojiyle bağlantılı olarak birçok sektörde işlerin evden yürütülebildiği görülmektedir. Ev eksenli tele çalışma da bu çalışma türlerinden birisidir. Bilgi teknolojisinin yaratmış olduğu yenilikler 'geleneksel ev' yapısını 'elektronik ev' ortamına dönüştürmüştür. Elektronik ev kavramını ilk olarak öne süren Toffler'a göre özellikle mimarlık, muhasebe, bilgisayar programcılığı, iş danışmanlığı gibi alanlarda çalışan insanlar, ev merkezli de çalışabilmektedir. Ayrıca Toffler'ın elektronik ev olgusu, iş ve aile sorumluluklarını birleştirerek daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurabileceğini düşünen çalışanları da kapsayıcı bir özelliğe sahiptir (akt. Erdem, 1997: 79).

Özellikle 1980'li yıllardan sonra etkinlik kazanan ev eksenli tele çalışma, teknolojik gelişmelerin etkisinin yanı sıra neoliberal politikaların hâkimiyet kurduğu bu dönemde rekabet avantajı sağlanması için esnek sözleşmelerin yaygınlık kazanmasıyla işin ev ortamında da yapılabilmesini mümkün kılmıştır. 1983 yılında ev eksenli tele çalışmayı modern bakış açısıyla ilk olarak Olson tanımlamıştır. Olson; *"iş organizasyonuna ait mekân ve zaman sınırlarının dışında yerine getirilen çalışma"* şeklinde yaptığı tanımlama ile tele çalışmanın alt temaları olarak kabul edilen organizasyon, zaman ve mekân üçlüsünü ev eksenli tele çalışma için kullanmıştır (Olson, 1983: 182).

ILO ise (2020) ev eksenli tele çalışmayı bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanılarak işlerini genellikle evden yapanların oluşturduğu çalışan grubu olarak tanımlamaktadır (ILO, 2020c: 7). Bu tanımlamada 'işin genellikle evden yapılması' önemli bir vurgudur. Çünkü bu çalışma türü ev eksenli tele çalışma olarak adlandırılsa da ev eksenli tele çalışan insanların çoğunlukla işlerini evin dışında da yapabilme imkânları vardır. Bu bağlamda ev eksenli tele çalışmanın, tele çalışma ve evden çalışmanın kesişim kümesi içerisinde olduğu söylenebilir.

Ev eksenli tele çalışmada da çalışma sürelerinin esnekliğinden bahsedilebilmektedir. Bu esneklik sonucunda çalışanların gün içerisinde evdeki diğer sorumluluklarına da vakit ayırabileceği varsayılmaktadır. Fakat bazı durumlarda

işverenin iş ile ilgili taleplerine göre çalışma süreleri, çalışanın kontrolü dışında yeniden düzenlenebilmektedir. Genellikle iş yoğunluğuna bağlı olarak meydana gelen bu talepler sonucunda ev eksenli tele çalışma, çalışanların günlük çalışma sürelerini aşan bir çalışma şekline dönüşebilmektedir (Erdayı, 2021: 1223). Çalışanlar bu noktada işin hiç bitmemesi hissine kapılarak iş yoğunluğu nedeniyle yaşanan iş stresi gibi problemlerle karşılaşabilmektedirler.

1.5.5.1.1.2. Tele Merkezli Çalışma (Tele-Centre)

Tele çalışmanın başka bir türü olan tele merkezli çalışma sisteminde, çalışanların iş yerlerinden uzakta fakat fiziki olarak aynı ortamda bulunmalarının sağlandığı tele köyler veya tele merkezler oluşturulmaktadır. Kurulan bu tele merkezler ile birlikte işgücü maliyetlerinin asgari düzeye indirilmesi hedeflenirken teknolojik imkânların sağladığı olanaklar ile iş yükünün de hafifletilebileceği öngörülmektedir. Diğer taraftan bu merkezler stratejik lokasyonlara kurularak tele merkezde sürekli olarak çalışan insanların yanı sıra ev eksenli tele çalışan veya eve bağlı olmayan mobil tele çalışanlar için de geçici olarak çalışmaya uygun yerler olabilmektedir. Genellikle şehirlerin dışında kurulan tele merkezler başta İskandinav ülkeleri olmak üzere Almanya, Fransa, İspanya gibi Avrupa ülkelerinin köy ve kasabalarında tercih edilebilmektedir (Meşhur, 2010: 5-6).

1.5.5.1.1.3. Mobil / Hareketli Tele Çalışma (Mobile Telework)

Mobil veya hareketli tele çalışma; işin niteliği gereği ev, otel, tren, uçak gibi herhangi bir yerden işlerin sürdürülebilmesi için ortaya çıkan bir tele çalışma türüdür. Mobil tele çalışma sistemi genellikle teknik uzmanlıklara sahip yüksek vasıflı çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Teknolojik araçların bu çalışma şeklinde de hem mevcut işlerin yürütülebilmesi için hem de işyeri ile iletişim kurulabilmesi için gerekli olduğu söylenebilir.

Mobil tele çalışmada, ev eksenli tele çalışan insanların yaşayabileceği sosyal izolasyon veya işin monotonluğu gibi durumlarla daha az karşılaşılabileceği söylenebilir. Çünkü mobil tele çalışma, çalışma esnasında sosyal ilişkilerin

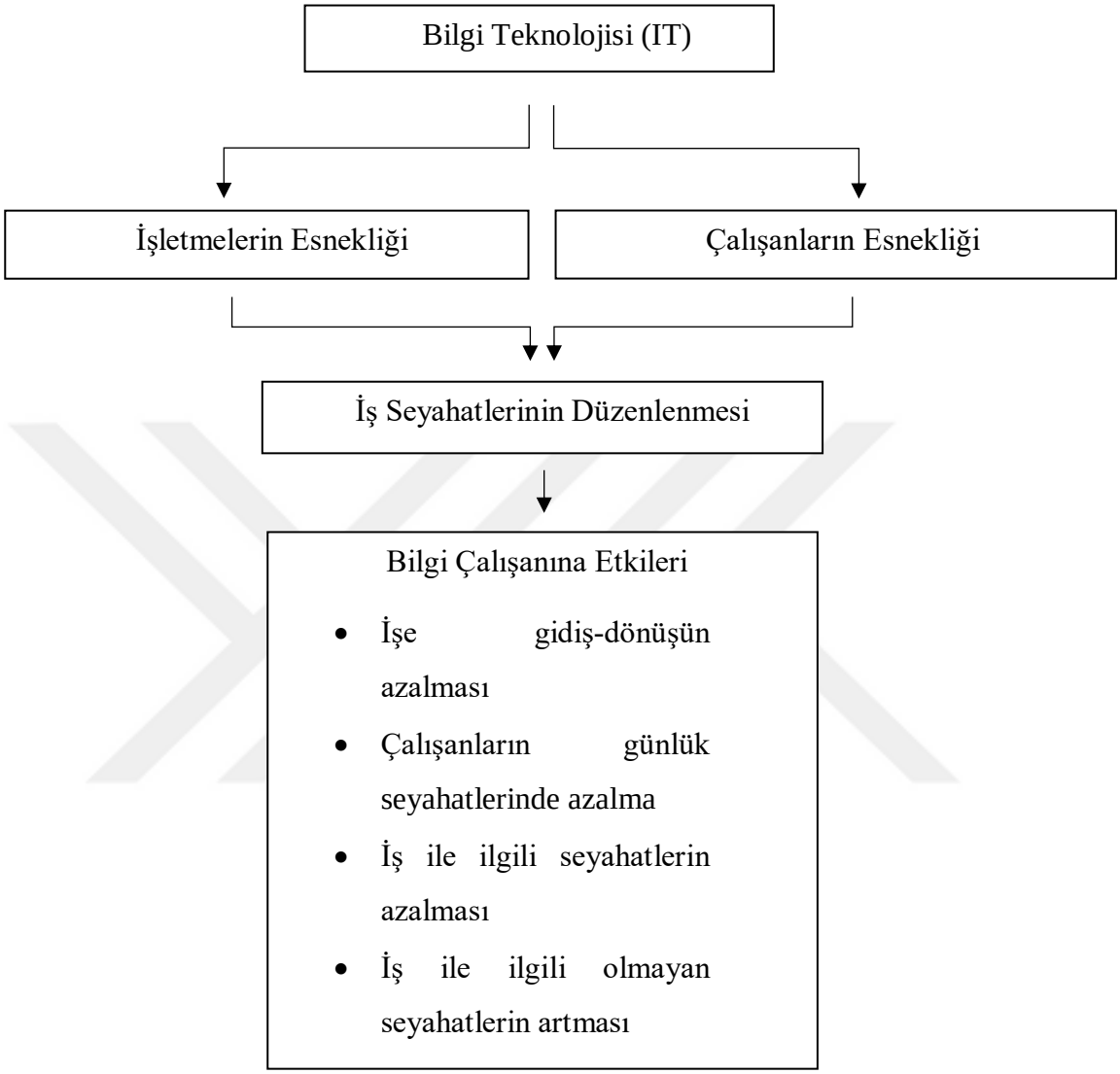
kurulabilmesini daha mümkün kılmaktadır. Diğer taraftan mobil çalışma, gezici bir çalışma türü olduğu için evde çocuk veya yaşlı bakımı gibi sorumluluklara sahip bireylerin genellikle tercih ettiği bir çalışma şekli değildir. Buna bağlı olarak mobil tele çalışmanın ailevi sorumluluklara sahip olmayan ve yoğun iş seyahatlerinin temposuna ayak uydurabilecek genç ve dinamik çalışanlar için daha uygun olduğu söylenebilir (Erdem, 1997: 106).

Seyahatler açısından mobil tele çalışmanın, tele çalışma türleri içerisinde istisna olduğu öne sürülebilir. Çünkü diğer tele çalışma türlerinde iş ile ilgili seyahatlerde büyük oranda azalma meydana gelmektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde bilgi teknolojilerinin artan kullanımının sonucunda tele çalışmanın işletmeye ve çalışana sağlamış olduğu esnekliğin seyahatler ile olan ilişkisi incelenmiştir.

1.5.5.1.2. Tele Çalışmanın Seyahat Üzerindeki Etkileri

Tele çalışmada bilgi teknolojisinin yoğun kullanımı ve iletişim ağının genişlemesi nedeniyle genel olarak hem işe olan seyahatlerin hem de iş ile ilgili olan seyahatlerin azaldığı söylenebilir. Yeni bilgi teknolojisinin işletmeler açısından ve çalışanlar açısından yaratmış olduğu bu esnekliğin sonucunda iş seyahatlerindeki değişim şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Bilgi Teknolojisinin Seyahat Üzerindeki Etkileri



Kaynak: (Kumar, 1990: 139).

Şekil 1'de bilgi teknolojilerinin, tele çalışanların iş seyahatine olan etkileri görülmektedir. Tele çalışmanın iş seyahatlerini azalttığı gerçeğinin yanında Kumar, tele çalışan insanlarda iş ile ilgili olmayan seyahatlerde tam tersine bir artış olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, günümüzde iş ve özel yaşam arasındaki dengenin kurulmasında önemli bir rol oynayan iş-dışı yaşam ile tele çalışmanın seyahatler üzerinde olan bu etkisi arasında anlamlı bir ilişki kurulabildiği söylenebilir. Bu çalışmanın üçüncü bölümünde de uzaktan çalışma ve iş-dışı yaşam arasındaki ilişki, iş-yaşam dengesi perspektifinden ele alınıp tartışılmıştır.

1.5.5.2. Evden Çalışma (Working From Home)

Evden çalışma, tele çalışma gibi uzaktan çalışmanın alt başlıklarından birisi olarak kabul edilebilir. Uzaktan çalışma, ülkemizde 4857 sayılı İş Kanununun 14. maddesinde yapılan düzenleme ile birlikte evden çalışma ve tele çalışmayı da kapsamaktadır. Evden çalışma ve evde çalışma aynı anlama gelmemektedir. Eurofound ve ILO, 2017 yılında yayınlamış oldukları raporda 'evden çalışma' kavramını, ev eksenli uzaktan çalışma olarak tanımlamıştır. Aynı raporda endüstriyel üretimin ev ortamında yapılabildiği çalışma şekli ise 'evde çalışma' olarak adlandırılmıştır (Messenger vd., 2017: 5). Bu tanımlamaya göre ev ortamında endüstriyel üretim odaklı faaliyetler, evde çalışma olarak adlandırılmaktadır. Evden bir işverene veya başka bir aracıya teknolojik araçlarla hizmet sunulması ise evden çalışma olarak nitelendirilmektedir.

Son yıllarda hizmet sektöründeki yüksek vasıflı işlerde evden çalışmaya olan eğiliminin giderek arttığı görülmektedir. Almanya, Hollanda, İngiltere, İspanya gibi ülkeler evden çalışmanın giderek yaygınlık kazandığı ülkelere örnek olarak gösterilebilir (Tokol, 2017; 208). Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte birçok sektörde işyerinde yapılan işin, gerekli teknolojik koşullar sağlandığında işyerinden uzakta da yapılabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum ise uzaktan çalışma ile teknolojik gelişmelerin arasındaki bütüncül yapıyı göstermektedir.

ILO, 1996 yılında evden çalışanlar için 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesini ve 184 sayılı Evde Çalışma Tavsiye Kararını yürürlüğe koymuştur. Bu sözleşmeyi toplamda 10 ülke kabul etmiştir. Türkiye ise Evde Çalışma Sözleşmesini kabul eden ülkeler arasında değildir (Yılmaz, 2020: 257-258).

ILO verilerine göre 2019 yılında, içerisinde Türkiye'nin de bulunduğu 118 ülkede toplamda 260 milyon kişinin evden çalıştığı belirtilmiştir. Buna göre 2019 yılında evden çalışanların toplam istihdamın %7,9'unu oluşturduğu ifade edilmiştir (ILO, 2021b: 9-10). 2019 yılından sonra dünya genelinde yaşanan Covid-19 salgın hastalık sonrası esnek çalışma düzenlemeleri giderek yaygınlaşmıştır. Buna bağlı olarak günümüzde evden çalışanların toplam istihdamdaki yerinin 2019 yılındaki bu veriye oranla çok daha fazla olduğu bilinmektedir.

1.6. ESNEK ÇALIŞMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Esnek çalışma olgusu, hem çalışanlar hem de işverenler açısından bazı avantajları ve dezavantajları kendi içerisine barındırmaktadır. Esnek çalışma şekilleri olan kısmî süreli çalışma, iş paylaşımı, uzaktan çalışma, çağrı üzerine çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftası hem çalışanlar hem de işverenler açısından kendi içlerinde ayrı ayrı avantajlara ve dezavantajlara sahiptir. Alanyazındaki birçok araştırmada da esnek çalışma ile standart çalışmanın işverenlere ve çalışanlara olan olumlu ve olumsuz yansımaları endüstri ilişkilerinden çalışma psikolojisine kadar geniş bir yelpaze içerisinde incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde esnek çalışmanın sağlamış olduğu avantajlar ve meydana getirdiği dezavantajlara genel olarak değinilmiştir. Bu çalışmanın konusu uzaktan çalışanları kapsadığı için çalışmanın üçüncü bölümünde görüşme yapılan katılımcılar ile uzaktan çalışmanın sağladığı avantajlar ve meydana getirdiği dezavantajlar, iş-yaşam dengesi perspektifinden ele alınmıştır.

1.6.1. Çalışanlar Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Esnek çalışma ile çalışma süreleri, çalışanın kendi isteklerine göre de belirlenebilmektedir. Bu sistem ile çalışan bireyler, kendilerini en verimli hissettikleri saatlerde işlerini ifa edebilmektedirler (Çakır, 2001). Bir çalışanın, esnek çalışma ile zamanını daha iyi yönetebilmesinin önünde herhangi bir engel olmadığı durumlarda hem çalışan hem de işveren açısından avantaj yarattığı söylenebilir. Çünkü çalışma saatlerinin ayarlanmasında çalışana sunulan özerklik, artan verimliliği de beraberinde getirebilecektir. Fakat esnek çalışma sistemi nedeniyle çalışma saatlerinde belirsizlikler meydana gelebilmektedir. Bu belirsizlik durumu ise esnek çalışmanın, çalışan bireyler için yarattığı dezavantajlara örnek olarak gösterilebilir. Daha önceden planlanmamış bir şekilde mesai saatleri dışında işe devam etmek zorunda kalan çalışanlar üzerinde işin bitmemesine yönelik artan stres, iş-yaşam çatışmasına neden olabilmektedir.

Toplumsal cinsiyet bağlamında; ev ortamında esnek çalışan kadınların ev işleri, çocuk veya yaşlı bakımı gibi ortak sorumluluklarda bölüşümün olmadığı durumlarda esnek çalışma şekli dezavantaj haline dönüşebilmektedir. Bununla birlikte artan iş

yükü ile iş performansında düşen verimlilik, esnek çalışmanın dezavantajlarından birisi olarak öne sürülebilir (Serinikli, 2021: 282). Uzaktan çalışmadan dolayı sosyal çevresinden uzak kalan bireylerin yalnızlaşması ve bununla birlikte sosyal becerilerinin zayıflaması ise yine esnek çalışmanın meydana getirebileceği olumsuz yansımalar arasındadır.

Uzaktan çalışma ile günlük olarak işe gidiş-dönüş süreci ortadan kalkarak zamandan tasarruf edilebilmektedir. Bu tasarruf ile birlikte bireyler aileleriyle veya yakınlarıyla daha fazla zaman geçirerek iş-dışı yaşamındaki ilişkilerini iyileştirebilme imkânına sahip olmaktadır. Uzaktan çalışmanın kazandırdığı zamansal özerklik ile bireyler ev işleri, yaşlı veya çocuk bakımı gibi sorumluluklarına daha fazla vakit ayırabilmektedir (Fedáková ve Iśtoňová, 2017: 78). Fakat ofisten uzak bir ortamda çalışmak uzun vadede takım çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum takım motivasyonunu düşürebilmektedir ve uzaktan çalışan bireylerin aidiyet eksikliği hissetmesine neden olabilmektedir.

1.6.2. İşverenler Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Esnek çalışma sisteminin çalışanlara olduğu kadar işverenlere de avantaj sağladığı ve dezavantaja neden olduğu söylenebilir. Örneğin kısmî süreli çalışılan bir firmada çalışanlar, tam zamanlı çalışanlara göre daha az süreyle çalıştıkları için verimliliklerinin daha fazla olabileceği söylenmektedir. Ayrıca tam gün çalışanlara ödenen ekstra ücretlerin kısmî süreli çalışanlara ödenmemesi ile işverenler maliyetlerini düşürme fırsatını yakalamaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 114). Bunun yanında kısmî süreli çalışma işveren için bir dezavantaj unsuru olabilmektedir. Tam zamanlı çalışanlara göre işletmede daha az süreyle çalışan bireyler kendilerini yaptıkları işe ait hissedemedikleri durumlarda daha düşük performanslarla çalışabilmektedirler. Bunun sonucunda işletme için hesaplanan kâr oranı beklentinin altında kalabilmektedir.

Uzaktan çalışma ile faaliyet gösterilen bir işletmede yol, kıyafet, yemek gibi maliyet unsuru olarak nitelendirilebilecek birçok etken, çoğunlukla esnek çalışmaya sahip bu işletmeler için söz konusu olmamaktadır. Bu durum, işletmenin maliyetlerinin

azalmasını sağlayarak işverenler için bir avantaj haline gelmektedir. Diğer taraftan uzaktan çalışma ile faaliyet gösterilen bir işletmede işverenlerin veya yöneticilerin çalışanları takip etmesi, ofis ortamındaki çalışanların takip edilmesine kıyasla çok daha zordur. Çalışanların takibinin zorlaştığı durumlarda uzun vadede işveren ile çalışanlar arasındaki yaşanan iletişim kopuklukları, iş süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilir ve esnek çalışmayı işverenler açısından dezavantajlı bir şekle dönüştürebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVEDE İŞ-YAŞAM DENGESİ ARAYIŞLARI

2. 1. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş-yaşam dengesi kavramı ile ilgili alanyazında çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalarda genel olarak iş-yaşam dengesi; bireyin ifa ettiği iş ile iş-dışı yaşama ayırdığı zaman arasında kurulabilen dengeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda iş-yaşam dengesi; bireylerin sosyal çevresi, ilgi alanları, hobileri gibi sosyal yaşamına ait faaliyetleri ile iş yaşamındaki faaliyetleri arasında bir öncelik sıralaması yapabilme yeteneğine sahip olmaktır (Bayarçelik ve Hıdır, 2020: 57).

İş-yaşam dengesinde 'iş' terimi, bilinen anlamıyla bireyin ortaya koyduğu emeğin karşılığı olarak aldığı ücreti ve sürdürdüğü çalışma yaşamını ifade etmektedir. Kavramdaki 'yaşam' kelimesi ise bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını, bireyin kendisine veya hobilerine ayırdığı serbest zamanları, ailesiyle veya sosyal çevresi ile geçirdiği zamanları; özetle bireyin iş yaşamı dışında kalan bütün yaşam süreçlerini kapsamaktadır (Sharma ve Nayak, 2016: 115). İş ve özel yaşam arasındaki sınırın belirlenmesine veya bu iki alanın bir diğerini ihlal etmesinin önüne geçmeyi amaçlayan uygulamalar bütünü ise iş ve yaşam arasındaki 'denge'ye vurgu yapmaktadır. Alanyazındaki bazı kaynaklarda iş-yaşam dengesi yerine 'iş-özel yaşam dengesi' kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara göre iş ve özel yaşam birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyeceği için çalışma yaşamının dışında kalan bölüm özel yaşam olarak nitelendirilmektedir. Bunun dışında 'iş- aile dengesi', 'iş ve iş-dışı yaşam dengesi', gibi kavramlara da alanyazında rastlanmaktadır. Bu araştırmada ise kavram, ağırlıklı olarak alanyazındaki çalışmalarda da kullanılan şekliyle 'iş-yaşam dengesi' olarak ifade edilmiştir. Fakat çalışmanın belirli yerlerinde cümle yapısının bozulmaması adına söz konusu kavram 'iş ve özel yaşam', 'iş ve iş-dışı' yaşam şeklinde de kullanılmıştır. Çalışmanın devamında kavramların birbiriyle karışmaması için iş-yaşam dengesinin, bahsi geçen tüm kavramları içerisinde barındıran bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

Clark (2000), bireylerin iş ve iş-dışı yaşamın meydana getirdiği öncelik sıralamasını yapmasıyla ulaştığı doyumu iş-yaşam dengesi olarak tanımlamıştır. Clark'a göre bireylerin iş ve özel yaşamı arasındaki dengeye müdahalesi çevresel faktörlerden dolayı tamamen özerk değildir. Bu tanımlamaya göre iş ve iş-dışı yaşamda bireylerin sahip olduğu farklı roller arasındaki çatışmanın asgari seviyeye indirilmesi amaçlanmaktadır (Clark, 2000: 751). Clark bu tanımlamayla birlikte iş ve özel yaşam arasındaki dengeye gerçekçi bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. İş ve özel yaşama ait roller arası çatışmanın minimum seviyede tutulabilmesiyle kaliteli bir iş-yaşam dengesine sahip olunabileceğini öne sürmüştür.

Wong ve Ko (2009) iş-yaşam dengesini; çalışanların refahını sağlamak için stratejik bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak ifade etmiştir. Buna göre iş-yaşam dengesi, çalışanların refahını artırırken çalışma yaşamında ise bireylerin verimliliğini, örgütsel bağlılığını yükseltebilecek bir etkiye sahiptir (Wong ve Ko, 2009: 196).

Birleşik Krallık'ta çalışma yaşamını iyileştirmeye yönelik araştırmalar yapan bir kurum olarak Work Foundation (WF), iş-yaşam dengesini bireylerin nerede, ne zaman ve nasıl çalışabileceklerini özgürce kontrol edebilme yeteneğine sahip olması ile ilişkilendirmiştir. Bireylerin çalışma yaşamının içinde ve dışında tatmin edici bir yaşam hakkı norm olarak kabul edildiğinde ve buna saygı duyulduğunda, hem bireyin kendisi için hem de toplum için fayda sağlayacağı öne sürülmüştür (EaWLB, https://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/work/definition.html, 15.08.2022).

İş ve yaşam arasında sağlıklı bir dengenin kurulmasının gerekliliği ve önemi ilk olarak 1970'li yılların sonunda Birleşik Krallık'ta ele alınıp tartışılmıştır. Yapılan işin taleplerinin aile veya sosyal çevreyle geçirilen vakitlerde de devamlılığını sürdürmesi, tartışmanın ortaya çıkışındaki temel nokta olarak nitelendirilebilir. 1986 yılında ise ABD'de bu konu odak haline gelmiştir. İş ve özel yaşam arasındaki sınırın belirsizleşmesinin sonucunda insanların bu durumdan olumsuz etkilenebileceği düşüncesiyle birlikte iş-yaşam dengesi alanyazına kazandırılmış ve küresel bir boyuta ulaşmıştır (Sharma ve Nayak, 2016: 115).

İş-yaşam dengesi tanımlanırken genel olarak iki farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Birinci yaklaşıma göre bireyler iş alanında ve özel yaşam alanında sahip olduğu rollerin tümüne aynı düzeyde önem vererek iş-yaşam dengesini

sağlayabilmektedir. İkinci yaklaşıma göre ise bu rollere aynı seviyede değer atfetmenin gerekmediği savunulmaktadır. Bu yaklaşım ile çalışan bireylerin yaptıkları işten daha çok özel yaşamı veya ailesi öncelik haline geldiğinde de iş-yaşam dengesinin bozulmayacağı söylenmektedir. İkinci yaklaşım, bu yönüyle iş-yaşam optimizasyonu olarak da adlandırılmaktadır (Akın vd., 2017: 114). İkinci yaklaşıma ek olarak 1991 yılında Nelson-Horchler tarafından yapılan bir ankete göre katılımcıların %64'ü özel yaşamlarının, iş yaşamlarından daha öncelikli bir konuma sahip olduğunu belirtmişlerdir (Wong ve Ko, 2009: 195). Bu iki yaklaşım, alanyazında iş-yaşam dengesini oluşturan temel faktörlere odaklanan çalışmaları da beraberinde getirmiştir.

2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Greenhaus vd. (2003), bireylerin iş ve iş-dışı yaşamdaki rolleriyle eşit seviyede meşgul olarak bu rollerin hepsinden eşit düzeyde doyuma ulaşılmasının sonucunda iş-yaşam dengesinin oluştuğunu öne sürmüşlerdir. İş-yaşam dengesinin 'eşitlik' ile bağdaştırıldığı bu görüşe göre bireylerin iş-yaşam dengesinin pozitif veya negatif yönlü olduğunun anlaşılması için 3 temel unsurdan söz etmişlerdir. Bu 3 temel unsur ise şu şekildedir:

- ***Zaman Dengesi:*** İş ve aile rollerine ayrılan eşit zaman
- ***Bağlılık Dengesi:*** İş ve aile rollerine eşit bağlılık seviyesi
- ***Memnuniyet Dengesi:*** İş ve aile rollerinde eşit memnuniyet düzeyi

Bu 3 bileşenin eşit derecede yüksek ise iş-yaşam dengesinin pozitif yönlü, eşit derecede düşük ise bireylerin iş-yaşam dengesizliği içerisinde oldukları ifade edilmiştir (Greenhaus vd., 2003: 513). Fakat bu görüşte bireylerin talep ve beklentileri, daha açık bir ifadeyle önceliklerinin işleri veya özel yaşamları olabileceğinin göz ardı edildiği söylenebilir. İş ve özel yaşam arasında kurulan denge, çok daha göreceli bir olgudur. Bu bağlamda söz konusu denge, eşitlik ile bağdaştırılmamalıdır. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve buna bağlı olarak iş ve iş-dışı yaşamdaki rollerin önceliği kişiden kişiye değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin, önceliği çalışma yaşamı olan bireylerin yoğun çalışma temposu içerisinde de tatmin olup kendi iş-yaşam dengesini

buna göre şekillendirebileceği söylenebilir. Önceliği iş-dışı yaşam olan bireyler ise sosyal yaşantısındaki standartlarını yükseltebilmek adına yapmış olduğu işi bu süreçte sadece bir araç olarak düşünebilir. Bu durum, iş-yaşam dengesine yönelik kuramsal yaklaşımlardan birisi olan araçsallık kuramı ile ifade edilmektedir. Çalışmanın devamında iş-yaşam dengesine yönelik kuramsal yaklaşımlardan daha kapsamlı şekilde bahsedilmiştir.

İş-yaşam dengesinde zorunlu bir eşitlik söz konusu olmamalıdır. İş-yaşam dengesi çok daha geniş bir anlama sahiptir ve bu dengenin sağlanması, bireylerin önceliklerinin farkına varmasının temeline dayanmaktadır. Bu öncelik sıralamasının uygulamaya koyulmasıyla başlayan süreçte ortaya çıkan veya öngörülebilen engelleri aşabilme yeteneğini kazanmış bireylerin iş ve özel yaşam arasında pozitif yönlü bir denge sağlayabileceği söylenebilir. Bununla birlikte iş ve özel yaşam arasındaki denge, geçmiş veya geleceği değil anlık durumu ifade etmelidir. Bu yönüyle iş ve özel yaşam arasındaki denge, sabit olmamakla birlikte bireyin beklentilerine ve sosyal çevresinin değişen taleplerine göre bir değişim içerisine girebilir. Alanyazına göre, esnek çalışma türlerinden birisi olan uzaktan çalışma ise bireylere standart çalışma şekline göre daha özgür bir hareket alanı yaratmaktadır. Bu tez, bireylerin uzaktan çalışma sistemiyle kendi iş-yaşam dengelerini sağlama çabasını ve sosyal çevrelerinden (özel yaşam veya iş yaşamı) gelen taleplerin iş-yaşam dengesi ile olan etkileşimine odaklanmaktadır.

İş-yaşam dengesinin temel bileşenlerini çok daha kapsamlı açıdan ele alan Guest (2002), iş ve özel yaşam arasındaki dengenin kurulmasında belirleyici olan etmenlerin analizini yapmıştır. Guest, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin eşit olmasının gerekmediğini ifade etmiştir. Denge; iş ve özel yaşama eşit dereceli, özel yaşam ağırlıklı veya iş yaşamı ağırlıklı olarak da sağlanabilmektedir. Birbirinden ayrı olan iş ve özel yaşama ait alanlar bir diğerine müdahalede bulunduğunda ise bireyler iş ve özel yaşam rolleri arasında çatışma yaşayabilmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanmasında bireylerin *'öznel'* tercihleri etkili olduğu kadar çalışma saatleri, boş zaman veya aile rolleri gibi *'nesnel'* etkenler de önem arz etmektedir. Bu unsurları genel hatlarıyla bir tabloda gösteren Guest, iş-yaşam dengesinin sağladığı yararları ve iş-yaşam çatışmasının neden olabileceği olumsuz sonuçları özetleyen *'iş-yaşam*

dengesinin doğası, nedenleri ve sonuçları' adında bir model tasarlamıştır (Guest, 2002: 265). Bu model ile bireylerin iş-yaşam dengesinin analizi yapılırken önemli olan bütün unsurlar bir araya getirilerek bütüncül bir bakış açısıyla mevcut durumun yorumlanması amaçlanmıştır. Bu modele göre iş ve özel yaşam arasındaki dengenin kurulmasında temel belirleyiciler 'çevresel' ve 'bireysel' faktörler olarak iki farklı sınıfa ayrılmıştır.

2.2.1. Çevresel Faktörler

İş-yaşam dengesi, bireyi odağına almış olsa da bu modele göre çevresel faktörler de göz ardı edilmemelidir. İş ve iş-dışı yaşam arasındaki denge sağlanırken bireysel faktörlerden ayrı olan çevresel faktörler; işin talepleri, çalışılan örgütün iş kültürü, iş-dışı özel yaşamın talepleri ve özel yaşamdaki kültür olarak dört ayrı grupta ele alınmıştır (Keser ve Güler, 2021: 264). İşin talepleri, her örgütte değişiklik gösteren bir etmendir ve buna göre işin talepleri az veya fazla olabilmektedir. İş talebinin yoğun olduğu örgütlerde bireylerin iş-yaşam dengesini sağlıklı bir biçimde kurmakta zorlanabileceği söylenebilir. Buna karşılık örgütlerdeki esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar veya uzaktan çalışmanın mümkün olduğu işler ile bu yoğunluğun zamana yayılması ve hafifletilmesi de mümkün olabilmektedir. Bu noktada ise çalışılan yerdeki 'iş kültürü' devreye girmektedir. Çalışanlarına insiyatif tanımayan örgüt kültürlerinde, bireylerin iş ve özel yaşamı arasında roller arası çatışma yaşayabileceği söylenebilir.

İş-yaşam dengesinin kurulmasında belirleyici olan çevresel faktörlerin bir diğeri ise özel yaşamın talepleridir. Özel yaşamın talepleri ile ifade edilmek istenen, bireyin çalışma yaşamının dışında kalan rollerinin ve sorumluluklarının yarattığı taleplerdir. Örneğin bir ebeveynin çalışma saatleri dışında çocuk bakımı, yaşlı bakımı veya ev işleri gibi sorumlulukları olabilmektedir. Özel yaşamdaki kültür ise yukarıdaki örnekte belirleyici unsurdur. Bu örneğe toplumsal cinsiyet çerçevesinden bakıldığında çocuk veya yaşlı bakımı, ev işleri gibi bireylerin rollerinden bağımsız olan bu ortak sorumlulukların evin üyeleri arasındaki dağılımı; söz konusu bireyin iş-yaşam dengesini etkileyebilecek bir faktördür.

2.2.2. Bireysel Faktörler

Guest'e göre iş-yaşam dengesinin oluşmasında bireysel faktörler de etkili olmaktadır. Bu faktörlerin en başında bireyin kişilik özellikleri, enerji hali, stresle baş edebilme kapasitesi gibi soyut etmenler bulunmaktadır. Bir diğer faktör ise bireyin iş odaklılığıdır. İş odaklılığı, bireyin yaşamında işin hangi konumda olduğunu ifade etmektedir. Bazı bireylerin yaşam merkezinde iş kariyerinin yer aldığı düşünüldüğünde, iş odaklılığı da iş-yaşam dengesindeki belirleyici unsurların arasına girmektedir. İş-yaşam dengesini belirleyen bireysel etmenlerden bir diğeri ise cinsiyet faktörüdür (Keser ve Güler, 2021: 265). İş-yaşam dengesini oluşturan çevresel faktörlerden birisi olan özel yaşamdaki kültür ile cinsiyet faktörü toplumsal cinsiyet perspektifinde ele alındığında; ev işleri, çocuk veya yaşlı bakımı gibi ev içi ortak sorumlulukların meydana getirdiği rollerin ataerkil kültürlerde daha çok kadın bireylere atfedildiği görülmektedir. Buna bağlı olarak alanyazında kadın çalışanların iş ve iş-dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlamakla daha fazla mücadele ettiğini öne süren nicel araştırmalara sıkça rastlanılmaktadır.

2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNE YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Çalışma yaşamındaki teknolojik gelişmelere ve artan rekabete bağlı olarak işin talepleri ve niteliği bir değişim içerisine girmiştir. Bununla birlikte esnek çalışma gibi yeni çalışma şekilleri ortaya çıkarak standart olan çalışma saatlerini giderek belirsizleştirmiştir. Rekabetin arttığı piyasaların taleplerine en kısa sürede cevap verebilmek adına belirsiz çalışma saatleri içerisinde çalışan bireylerin zamanla yarış haline girmesi, iş stresinin günümüzde çok daha fazla yaşanabileceğinin göstergesidir. İş-yaşam dengesini doğrudan etkileyen bu gelişmeler ile alanyazında iş ve iş-dışı yaşama yönelik araştırmaların sayısı da giderek artmıştır. Nihayet alanyazında iş-yaşam dengesine yönelik kuramsal yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesini kuramsal çerçevede anlamlandırmaya çalışan yaklaşımlar ele alınmıştır.

2.3.1. Bölünme (Segmentaion) Kuramı

Bölünme kuramı, ilk defa 1956 yılında Dubin tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonrasında 1971 yılında Meissner, kuram ile ilgili çalışmalarını sürdürmüştür. Dubin, çalışma yaşamı ile özel yaşam arasında herhangi bir bağın olmadığını savunmaktadır. Bu kurama göre, bireyler iş ve iş-dışı yaşamlarını birbirinden ayırmaktadır. İş ve özel yaşamın birbirinden bağımsız olduğunun belirtildiği bu kurama göre iş ve yaşam tatmini arasında da bir ilişki yoktur. Buna bağlı olarak iş ve özel yaşama ait roller bu kurama göre birbirlerini etkilememektedir. İşin yapıldığı zamanın ve mekânın özel yaşam alanından ayrı olduğunu ve bireylerin bu alanları kendi yaşantılarına göre düzenleyip bölümlere ayırdığı savunulmaktadır (Gupta ve Beehr, 1981: 203-204). Kuramın ortaya çıktığı tarih standart çalışma şeklinin hâkim olduğu dönemlere ait olduğu için evden çalışma, uzaktan çalışma gibi günümüzün esnek çalışma şekillerinde bu kuramın karşılığının olmadığı ifade edilebilir. Bundan dolayı alanyazında söz konusu kuramın eskisi kadar ilgi görmediği söylenebilir.

2.3.2. Yayılma (Spillover) Kuramı

Alanyazında 'taşma' veya 'saçılma' olarak da adlandırılan yayılma kuramı, bölünme kuramının aksine bireyin iş ve özel yaşamındaki alanların ve rollerin birbirinden bağımsız olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir alandaki davranışın diğer yaşam alanına da etki ettiğini ileri sürmektedir. Yayılma kuramı ve bölünme kuramı birbirini yanlışlamaktadır. Judge ve Watanebe (1994), bu kuramların her birinin insanların iş ve özel yaşamdaki tercihlerine göre karşılık bulabileceğini ifade etmişlerdir. Fakat kuramlarda ifade edilen olguların somut olarak ölçümünün yapılmasının zorluğu nedeniyle bu olasılıklar açıklığa kavuşturulamamaktadır (Judge ve Watanabe, 1994: 102).

Yayılma kuramı, bireylerin herhangi bir alandaki rolüne bağlı olarak meydana gelen etkinin diğer alana da yansıyabileceğini öne sürmektedir. Bu kurama göre yayılma, iş yaşamından özel yaşama veya özel yaşamdan iş yaşamına doğru olabilmektedir. Herhangi bir alandan diğerine olumlu anlamda yansıyan bir yayılma *'olumlu yayılma'* olarak adlandırılmaktadır. İş veya özel yaşam alanında yaşanan bir

olumsuz deneyimin etkilerinin diğer alana yansıması ile *'olumsuz yayılma'* gerçekleşmektedir (Chacko, 1983: 163-164). Kendi konfor alanında stresten uzak bir gün geçiren bireyin ertesi gün işe gittiğinde de motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmaya devam etmesi, olumlu yayılmaya bir örnektir. Bireylerin iş ortamında yaşadığı stresi özel yaşamında çevresine yansıtması ise olumsuz yayılma olarak ifade edilebilir.

2.3.3. Telafi (Compensation) Kuramı

Telafi kuramı, iş veya özel yaşamdaki bir eksikliğin diğer alanda giderilebileceğini, yani telafi edilebileceğini savunmaktadır. Clark'a göre telafi kuramı, yayılma kuramının tamamlayıcısıdır. Bu kurama göre, bireylerin çalışma yaşamı ile özel yaşamı arasında zıt bir ilişki vardır. Bundan dolayı bireyler bir alanda hissettikleri eksikliği diğer alana yatırım yaparak telafi etme çabası içine girmektedirler. Örneğin, monoton bir işe sahip olduğunu düşünen bireyler özel yaşamında kendileri için eğlenceli olabilecek aktivitelere yönelebilirler. Böylece bir alanda hissedilen eksiklik diğer alanda giderilebilecektir. Fakat Clark, telafi kuramını geniş bir bakış açısına sahip olmaması yönüyle de eleştirmiştir. Bu kuramın sadece duygusal bağlama indirgenmesi nedeniyle iş ve özel yaşama ait zamansal, mekânsal ve davranışsal değişkenlerin göz ardı edildiğini belirtmiştir (akt. Kıcır, 2015: 41-42).

2.3.4. Araçsallık (Instrumentality) Kuramı

Araçsallık kuramına göre bireylerin iş veya özel yaşam alanındaki faaliyeti diğer alandaki bir başarıyı da beraberinde getirmeyi kolaylaştırmaktadır. Bir alanda bireylerin sahip olduğu kaynaklar ve tecrübeler diğer alandaki mutluluğunu artırmasına vesile olabilmektedir (Guest, 2002: 258-259). Çalışma yaşamındaki maddi kazançlarını sosyal yaşamındaki standartları yükseltebilmek adına kullanan birey için araçsallık kuramından söz edilebilir. Diğer taraftan sosyal yaşamında edinmiş olduğu insan ilişkilerine yönelik tecrübesini iş yaşamına aktarabilen birey için de araçsallık kuramı geçerli olacaktır. Bu yönüyle kuramın sadece maddi kaynaklara odaklanmadığını ve manevi kaynakları da göz önünde bulundurduğu söylenebilir.

2.3.5. Rol Çatışması (Role Conflict) Kuramı

Rol çatışması kuramı, iş-yaşam dengesinin sağlanmasındaki en önemli unsurlardan birisine vurgu yaparak alanyazında sıklıkla ele alınmıştır. Greenhaus ve Beutell (1985) için bu kuram, bireylerin iş ve iş-dışı yaşamdaki farklı rollerinin oluşturduğu baskıların sonucunda roller arası yaşanan çatışma durumunu ifade etmektedir. Bireylerin herhangi bir role katılımı diğer rolüne katılımı zorlaştırdığında çatışma durumu yaşanmaktadır (Wilk, 2013: 31). Örneğin; uzaktan çalışan bir ebeveynin mesai saati içerisinde çocuk veya yaşlı bakımına vakit ayırdığı veya vakit ayıramadığı durumlarda ortaya çıkan çatışma durumu, iş ve aile yaşamındaki roller arası çatışma ile ilgilidir.

Herman ve Gyllstom'un 1977 yılında 500 üniversite çalışanı ile yaptıkları ankete göre, çoklu rollerden bunalmış kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla rol çatışması yaşadıkları belirtilmiştir (Herman ve Gyllstom, 1977: 331). Aynı çalışmaya göre, rol çatışması sonucu bireylerin üzerinde oluşan baskının yansımaları bütün rollere etki edebilmektedir. Bu noktada Scandura ve Lankau (1997); iş ve özel yaşam rolleri arasında meydana gelen çatışmanın, bireylerin iş ve özel yaşam kalitesine yönelik algılarını zayıflattığını öne sürmüşlerdir. Bu durumun ise çalışma yaşamında azalan verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma gibi örgütsel sonuçlarının olduğu ifade edilmiştir (Scandura ve Lankau, 1997: 378).

Greenhaus ve Beutell (1985), rol çatışması kuramını referans göstererek üç temel çatışma biçimi olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; *zamana dayalı çatışma* (time-based conflict), *gerilim temelli çatışma* (strain-based conflict) ve *davranış temelli çatışma* (behavior-based conflict) şeklindedir. *Zamana dayalı çatışma*, bireylerin herhangi bir alandaki rolüne harcadığı zaman nedeniyle diğer rol veya rollerine vakit ayıramaması sonucunda meydana gelmektedir. *Gerilim temelli çatışma*, bir rolde yaşanan gerginliğin diğer rol veya rollerin üzerinde yarattığı etkidir. Bireyin iş yaşamının yarattığı stres sonucunda yaşanan huzursuzluk, kaygı gibi belirtilerin diğer rollere etki etmesi buna örnek olarak gösterilebilir. *Davranış temelli çatışma* ise bireylerin iş ve özel yaşamındaki farklı rollerin gerektirdiği farklı davranış biçimlerine uyum sağlayamadığı durumlarda gerçekleşmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77-81).

2.3.6. Sınır (Border) Kuramı

Sınır kuramını ortaya koyan Clark (2000), bu kuramı Kurt Lewin'in Alan Kuramı'na (1939) dayandırmaktadır. Lewin'e göre iş ve aile yaşamı bireyler için iki farklı psikolojik alan oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak iş ve aile yaşantısının oluşturduğu alanlar, aradaki sınırın gücüne göre bir etkileşim içerisindedir (Kıcır, 2015: 46). Clark, sınır kuramı ile bireylerin içerisinde bulundukları çevreyi şekillendirebileceğini veya bu çevrenin bireyleri şekillendirebileceğini öne sürmektedir. Bu yönüyle sınır kuramının iş ve özel yaşamın birbirine olan bağımlılığına vurgu yapan telafi ve yayılma kuramı ile kendisini desteklediği söylenebilir.

Sınır kuramına göre bireyler iş ve özel yaşamı arasında sınır geçici konumundadır ve bir dünyadan diğer dünyaya (iş-özel yaşam) geçiş yaptıklarında kendilerini o çevreye göre tekrar şekillendirip uyum sağlamak durumundadır. Sınır kuramının kavramsal çerçevesi, kendisini daha anlaşılır kılmaktadır. Bu kuramın temel kavramlarını *'alanlar'*, *'sınırlar'*, *'sınır geçiciler'* ve *'sınır koruyucular'* oluşturmaktadır (akt. Keser ve Güler, 2021: 274).

Alanlar, özel yaşam alanı ve iş alanı olarak iki farklı sınıfa ayrılmaktadır. Bu alanlar, bireyler için farklı amaçlar taşımaktadır. İş alanında başarı ve iş tatminini amaçlanırken özel yaşam alanında ise yakın ilişkilerin iyiliği ve bireyin mutluluğu hedeflenmektedir. Fakat bazı durumlarda bu iki farklı alan içerisindeki amaçlar birbiriyle çatışma içerişime girebilmektedir. Rol çatışması kuramı ile yakından ilgili olan bu durumun nedeni ise özel yaşam alanı ile iş alanındaki farklı beklentilerdir (Kapız, 2002: 147).

Sınır kuramına göre alanlar arasında 3 tür *sınır* bulunmaktadır. Bu sınırlar fiziksel, zamansal ve psikolojik sınır olarak ayrılmaktadır. *Fiziksel sınır*, bireyin bir alanda gerçekleştirdiği davranışın meydana geldiği yeri ifade etmektedir. *Zamansal sınır*, iş ve özel yaşama ait sorumlulukların ne zaman yerine getirileceğini belirlemektedir. *Psikolojik sınır* ise bireyin kendisine ait duygu ve düşüncelerinin etkisi ile oluşturduğu kurallar bütünüdür. Bu kurallar, bireylerin hangi alanda hangi davranışın uygun olacağına karar vermesini sağlamaktadır (Clark, 2000: 756). Bu sınır türleri, standart çalışma şeklinde ayrı alanlara ait olmaya elverişli olsa da uzaktan

çalışma şeklinde bu sınırların çok daha karmaşık bir ilişki içerisinde olabileceği söylenebilir. Çünkü uzaktan çalışma sisteminde ev, çoğu zaman bireylerin hem iş hem de özel yaşamlarını ortak bir alanda sürdürdükleri mekân olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek mekânda hem iş hem de özel yaşamın bir arada sürdürülmesinin ise özellikle fiziksel ve zamansal sınırı bulanıklaştırabileceği söylenebilir. Bu araştırma ile uzaktan çalışmanın meydana getirdiği sınırlar arası karmaşık ilişki daha görünür hale getirilerek alanyazına katkı sunulması hedeflenmiştir.

Sınır geçiciler, bir alandaki merkezi ve çevresel katılımcılardan oluşan iş yaşamı ile özel yaşam arasında günlük olarak geçiş yapan insanlardır. Merkezi katılımcılar, mevcut alandaki sorumlulukları çevresel katılımcılardan daha çok üstlenen kişilerdir. Çevresel katılımcılar ise aynı alan içerisindeki sorumluluklardan daha uzaktır (Keser ve Güler, 2021: 275). Ataerkil toplumlarda genel olarak ev içi ortak sorumlulukların olduğu alanlarda kadın bireylerin merkezi katılımcı, erkek bireylerin ise daha çok çevresel katılımcı olması buna örnek olarak gösterilebilir.

Sınır koruyucular, bireylerin iş ve özel yaşamındaki alanları birbirinden ayıran kişilerdir. Ev yaşamında yakınlar, çocuklar, eş veya ebeveynler sınır koruyucudardır. İş yaşamındaki sınır koruyucular ise işverenler, yöneticiler, müşteriler veya iş arkadaşlarıdır. Evdeki sınır koruyucularla ilgili aile resimleri, telefon görüşmeleri, evin diğer üyelerinin talepleri 'geçirgenler' olarak adlandırılmaktadır. İş yaşamındaki 'geçirgenler' ise işin eve getirilmesi, müşterilerden gelen telefonlar veya işin talepleri olarak sıralanabilir (Clark, 2000: 754).

Sınır kuramı, en az rol çatışması ile iş ve ev yaşamında maksimum tatmin seviyesine ulaşılmasını kuramsal çerçevede incelemektedir. İş ve özel yaşamın oluşturduğu alanlar arasındaki sınırların bulanıklığı çatışma düzeyini artırabilecek bir unsurdur. İş ve özel yaşam arasındaki sınırın belirsizleşmesi hem iş hem de özel yaşamdaki tatmin seviyesini azaltıp yaşam memnuniyetini olumsuz anlamda etkileyebilecek önemli bir konudur.

2.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN AVANTAJLARI

İş-yaşam dengesi, günümüzde örgütlere rekabet avantajı kazandıran en önemli unsurlardan birisidir. Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi açısından çalışanları örgütte tutmak için iş-yaşam dengesi uygulamalarına başvurulduğu görülmektedir. Özellikle esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, teknolojik araçların yaygın kullanımı ile ortaya çıkan uzaktan çalışma şekli örgütlere rekabet avantajı kazandırmıştır. İyi bir iş-yaşam kültürüne sahip örgütlerin piyasada kazandığı rekabet avantajı ise bu konunun günümüz trendleri arasında yer almasını sağlamıştır. Bireylerin iş ve özel yaşamı arasındaki çatışmanın en az seviyede olmasının amaçlandığı bir iş-yaşam dengesi hem çalışan hem de işveren açısından için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde de işveren ve çalışana olumlu olarak yansıyan iş-yaşam dengesinin pozitif psikolojiye vurgu yapan yönü ön planda tutulmak istenmiştir.

2.4.1. Çalışanlara Sağladığı Avantajlar

İş-yaşam dengesinin çalışanlara sağladığı birçok avantaj vardır. Çalışma çevrelerinden gelen dış baskılara karşı koruyucu bir rol üstlenen iyi bir iş-yaşam dengesi, bireyin iş-dışı yaşamdaki beklentilerini ve gerçekçi amaçlarını yönetebilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda iş-yaşam dengesi çalışan memnuniyetini artırmaktadır ve bireylerin çalışma yaşamı dışındaki rollerinde de uyum içinde olmasını sağlayabilmektedir.

Clutterbuck (2003), örgütlerdeki iş-yaşam dengesi kültürünün çalışanları doğrudan etkilediğini ve bu etkinin de işverene yansıdığını öne sürmüştür. İş-yaşam kültürünün meydana getirdiği bu kâr zincirine göre, iyi bir iş-yaşam dengesi çalışanın memnuniyetini ve mutluluğunu artırmaktadır. Çalışan bireylerin bu memnuniyeti müşterilere de yansımaktadır (Clutterbuck, 2003: 14).

Ülkemizde iş-yaşam dengesi adına fayda sağlayabilecek düzenlemelere doğum izni, doğum sonrası ücretsiz izin, doğum izni sonrası yarı zamanlı çalışma imkânı sunulması, annelik ödeneği gibi uygulamalar örnek olarak gösterilebilir. Erkek çalışanlar için ise eşleri doğum yaptığında mazeret izinleri, yarı zamanlı çalışma

imkânı, bunun yanı sıra devlet memurları için 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda memur babalar için babalık izni hükümleri yer almaktadır (Aydın ve Demirkaya, 2017: 87).

2.4.2. İşverenlere Sağladığı Avantajlar

İş-yaşam dengesini kendi istekleri doğrultusunda kurabilen bir çalışan hem doğrudan hem de dolaylı olarak işverene de fayda sağlayabilecektir. Çünkü sağlıklı bir iş-yaşam dengesi; çalışan bireylerin daha motive, daha üretken ve daha az iş stresi ile çalışmasını sağlayabilecek bir unsurdur (Byrne, 2005: 56). İş-yaşam dengesinin işveren için artan kâr, emeğin maksimize edilmesi ile artan verimlilik, azalan devamsızlıklar ve maliyetler, değerli çalışanları elde tutabilmek ve çalışanlar tarafından tercih edilen bir işveren olmanın sağladığı itibar gibi birçok avantajı olduğu söylenebilir. Naithani (2009), iyi bir iş-yaşam kültürüne sahip örgütlerin diğer örgütlere kıyasla pazar paylarının daha yüksek, finansal performanslarının ise daha iyi seviyede olduğunu ifade etmiştir (Naithani, 2009: 151).

2.5. İŞ-YAŞAM ÇATIŞMASI VE ETKİLERİ

İş-yaşam dengesi, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki rekabetin minimum seviyeye indirilmesine odaklanmaktadır. Bu yönüyle çalışan bireylerin hem iş hem de özel yaşamında kaliteli bir yaşam sürdürmeleri için iş-yaşam dengesi önemli bir unsurdur. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin çalışan bireyler üzerindeki avantajlarına bir önceki başlıkta değinilmiştir. İş ve özel yaşam arasındaki rekabetin seviyesi yükseldikçe iş-yaşam çatışmaları meydana gelmektedir ve bireylerin kendi öncelikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda kurulamayan bir iş-yaşam dengesi yaşam kalitesini de düşürebilmektedir. Günümüzde iş ve özel yaşam arasındaki dengenin sağlanmasında tek faktör bireyin kendisi olmadığı için iş-yaşam çatışmaları meydana gelebilmektedir. Bireylerin kendi isteklerinin dışında; yapılan işin yoğunluğu veya işin beklentileri, bireyin iş-dışı yaşamdaki sosyal çevrelerinin talepleri de iş-yaşam dengesi üzerinde belirleyici bir roldedir. Bireyden bağımsız olan bu dış taleplere uyum sağlanamadığı durumlarda ise iş-yaşam çatışması meydana gelebilmektedir. İyi bir şekilde

kurulamayan iş-yaşam dengesi bireyin kendisi ve çevresiyle çatışmalara yol açabilmektedir. Bu bağlamda iş-yaşam çatışmasının bireysel ve örgütsel etkilere sahip olduğu söylenebilir.

2.5.1. Bireysel Etkiler

İş-yaşam dengesini sağlayamayan bireylerde yaşam kalitesi ve tatmininin azalacağı söylenebilir. İş-yaşam dengesizliği olarak da adlandırılan bu durumda aile yaşamı da olumsuz etkilenir. İş-yaşam çatışmasının bireysel etkileri üç alt başlıkta toplanmaktadır. *Davranışsal etkiler,* iş-yaşam çatışması sonucu bireylerin üzerinde oluşan baskının, davranışlarına olumsuz anlamda yansımasıdır. Bu davranış biçiminden kişilerin çevresi veya ailesi de etkilenmektedir. Yayılma kuramı ile yakından bağı olan bu durum genellikle iş-yaşam çatışması sonucu aile yaşamında görülen negatif etkinin iş yaşamına da yansımasıyla birlikte bireylerin her iki alanda da yaşam kalitesini düşürmektedir. *Psikolojik etkiler,* davranışsal etkilerin yansımalarını içerisinde barındırmaktadır. İş-yaşam dengesizliği içerisindeki bireyler yaşadıkları stres sonucunda iş ve özel yaşamını kapsayan duygusal bir boşluğa düşebilmektedir. Bunun sonucunda ise tükenmişlik hissi veya depresyon süreci yaşanabilmektedir. İş-yaşam çatışmasının yarattığı bu stres, kişinin içe kapanmasına neden olup psikosomatik hastalıklara yol açabilmektedir. *Fiziksel etkiler* ise kişiler üzerinde iş-yaşam çatışmasının yarattığı davranışsal ve psikolojik etkilerin sonucunda gözle görülebilir sağlık sorunlarının yaşanmasına kadar uzanan bir süreçtir (akt. Gürel, 2018: 34-35).

2.5.2. Örgütsel Etkiler

Bireylerin iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlandığı durumlar, örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır. Bunlar; işe devamsızlık eğiliminde artış, işten ayrılma, örgütsel bağlılığın zayıflaması, iş performansının ve motivasyonun düşüşü, verimsizlik gibi iş-yaşam dengesizliği içerisindeki bireyden örgüte yansıyan etkilerdir. Küresel rekabette bir adım öne geçirdiği öne sürülen iş-yaşam dengesine yönelik politikalar bu bağlamda örgütler için son derece önem arz etmektedir (Erdoğan, 2022: 17). Çalışan bireylere

zamansal esneklik, çalışma saatleri düzenlemeleri veya iş planlarını düzenleme özerkliği sağlayan örgütlerin etkin bir iş-yaşam kültürüne sahip olduğu söylenebilir. Bu özgürlüklerin kısıtlandığı örgütlerde ise çalışan bireylerin iş-yaşam dengesizliği içerisinde olması muhtemeldir.

Quick vd. (1997), iş-yaşam çatışmasının olduğu durumlarda meydana gelen örgütsel etkileri doğrudan ve dolaylı maliyetler olarak iki farklı sınıfa ayırmışlardır. Doğrudan maliyetler, işletmenin kâr marjına negatif yönlü ve direkt olarak yansıyan maliyetlerdir. İşe devamsızlık, işi yavaşlatmak, çalışan devrinde artış görülmesi; katılım ve aidiyeti olumsuz anlamda etkileyen doğrudan maliyet türleridir (Quick vd., 1997: 73).

Dolaylı maliyetler, işletmenin kârına olumsuz anlamda doğrudan yansımayan, fakat dolaylı yoldan örgütleri etkileyen maliyetlerdir. İş-yaşam çatışmasının sonucunda meydana gelen dolaylı maliyetler, çalışanların örgütsel bağlılığının zayıflaması, iş-yaşam dengesizliğinin yarattığı strese bağlı olarak işverene karşı duyulan güvenin azalması, işin gönülsüz yapılması ve çalışma arkadaşları ile iletişimin kopukluklarının yaşanması olarak örneklendirilebilir. Bu gibi durumların sonucunda verimsizlik ve iş performansının düşmesi, dolaylı maliyet olarak örgütlere yansımaktadır (Erdoğan, 2022: 18).

2.6. ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ ARASINDA İLİŞKİ KURULAN ÇALIŞMALAR

Standart çalışma şekli ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yazında fazla sayıda olduğu görülmektedir. Esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar ise çok daha az sayıdadır. Bu başlık altında, alanyazında esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara yer verilmiştir. Tezin son bölümünde görüşme yapılan katılımcılardan elde edilen bulgular ile bu başlık altındaki çalışmaların bulguları arasındaki ayrışmalara veya örtüşmelere tartışma bölümünde değinilmiştir.

Hall ve Richter (1988), uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi medeni durum çerçevesinde ele almışlardır. Bu çalışmanın bulgularına göre yalnız

yaşayan ve uzaktan çalışan katılımcılar, uzaktan çalışan evli ve çocuklu çiftlere kıyasla iş-yaşam dengesini daha kolay sağlayabilmektedir. Araştırmada aile sorumluluğu ve yapılan işin niteliği ne kadar yüksek seviyedeyse iş-yaşam çatışmasının buna paralel olarak arttığı ifade edilmiştir (Hall ve Richter, 1988: 223).

Baruch ve Nicholson (1997), uzaktan çalışmanın bireylerin çalışma yaşamındaki performansını artıran ve stres düzeylerini azaltan bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla beraber iş-aile yaşamında dengeli ve tatmin edici bir yaşam kalitesi için uzaktan çalışmanın çözüm olabileceği öne sürülmüştür. Bu araştırmaya göre, örneklemi oluşturan kişilerin %94'ü uzaktan çalışma sisteminden memnun olduklarını ifade etmişlerdir (Baruch ve Nicholson, 1997: 30). Fakat Baruch (2001), daha sonra yaptığı bir araştırmada uzaktan çalışmanın yalnızlaşmaya ve sosyal izolasyona neden olduğunu, bu problemin ofis ve uzaktan çalışma arasındaki dengeli bir karışım (hibrit çalışma) ile çözülebileceğini öne sürmüştür (Baruch, 2001: 134).

Mann vd. (2000)'nin uzaktan çalışan 14 katılımcının iş-yaşam dengesini incelediği araştırmada, katılımcıların yarısından fazlası sosyal izolasyona maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yarısı uzaktan çalışmanın fazla mesai yapmalarına neden olduğunu belirtmiştir. Araştırma, katılımcıların çalışma yaşamındaki kariyer gelişim sürecini de irdelemiştir. Elde edilen bulgulara göre uzaktan çalışma sisteminde mesleki deneyimi diğerlerine göre daha az olan katılımcılar, uzaktan çalışmanın neden olduğu uzaktan iletişim sebebiyle tecrübeli çalışanlardan öğrenilebilecek teknik bilgilerden yoksun kalmaktadır. İş yaşamına olumsuz anlamda etkisi olan bu durumun yarattığı stres, katılımcıların özel yaşamlarına da yansımaktadır (Mann vd., 2000: 678-681).

Hill ve arkadaşlarının 2001 yılında yapmış olduğu çalışma, IBM firmasında uzaktan çalışan ve çalışma süreleri esnek olan kişilerin iş-yaşam dengesini incelemek üzerine yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda çalışanların yaklaşık yarısı, çalışma saatlerinin belirsizliği nedeniyle iş-yaşam dengesini kurmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir (Hill vd., 2001: 53-54). 2007 yılında De Lomana ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada İspanya'daki IBM şirketinin açıklamasına yer verilmiştir. Bu çalışmada IBM, uyguladıkları esneklik politikaları sonucunda çalışan memnuniyetinin ve üretkenliğinin sağlandığını ve iş-yaşam dengesine katkı

sunulduğunu ifade etmiştir (De Lomana vd., 2007). Bu bağlamda Hill ve arkadaşlarının (2001) yapmış olduğu çalışma ile De Lomana ve arkadaşlarının (2007) çalışması arasında IBM firması açısından çelişkilerin olduğu görülmektedir.

Alanyazında genel olarak uzaktan çalışma, esnek zamanlı çalışma, evden çalışma gibi 'çalışan dostu' olarak ifade edilen çalışma şekillerinin iş-yaşam dengesini iyileştirdiği varsayılmaktadır. Peters vd. (2003), Hollanda'da yaptıkları araştırmada uzaktan çalışmanın sağladığı zamansal ve mekânsal esnekliğe eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre çalışan bireyler uzaktan çalışma sistemi ile birlikte daha fazla mesai yapabilmektedir. Bunun sonunda da iş-yaşam çatışması meydana gelmektedir. Bu çalışmada işveren adına uzaktan çalışanların ofis ortamından uzakta oldukları için yöneticiler tarafından daha sık denetlendiği ve bireylerin özel yaşam alanına yapılan ihlallerin esnek çalışma ile daha çok görülebileceği ifade edilmiştir (Peters vd., 2003: 292).

Crosbie ve Moore (2004), yaptıkları araştırmada uzaktan çalışan bireylerin iş ve özel yaşamlarını evde sürdürmelerinin iş-özel yaşam arasındaki sınırın bulanıklaşmasına neden olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu durum ise aile içindeki gerilim ve çatışmayı tetiklemektedir. Bu araştırmaya göre uzaktan çalışan bireylerin kendilerine ait özel çalışma alanı oluşturmaları önem arz etmektedir. Crossbie ve Moore, uzaktan çalışma nedeniyle katılımcıların kendi evlerinde mi yoksa bir ofiste mi yaşadıklarını ayırt etmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bundan dolayı görüşülen katılımcıların iş ve özel yaşam arasındaki sınırı daha da belirgin kılabilmek adına mesai saatlerinde evin dışında kendilerini rahat hissedebilecekleri herhangi bir ofis ortamlarında çalışma eğiliminde oldukları görülmüştür. Araştırmadaki katılımcılar uzaktan çalışma nedeniyle sosyal ilişkilerinin zayıfladığını, yalnızlık, özgüven ve motivasyon eksikliği yaşadıklarını ve buna bağlı olarak verimliliklerinin düştüğünü belirtmişlerdir. Buna neden olan sosyal izolasyonun minimum seviyeye indirilmesi adına katılımcıların kendileri için geliştirdikleri stratejiler sorulmuştur. Katılımcıların sosyal izolasyona karşı aldıkları önlemler ise genel olarak; 'meslektaşları ile sosyal izolasyon hakkında fikir alışverişi yapma, arkadaşlar veya akrabalarla sosyalleşmek için yüz yüze görüşme, ev dışında düzenli sosyal aktivitelere katılma, günlük veya

haftalık çalışma çizelgeleri oluşturarak zamanı daha etkin kullanma' şeklindedir (Crosbie ve Moore, 2004: 226-228).

Esnek çalışmanın, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında destekleyici bir rol üstlendiğini savunan çalışmalar alanyazında yer almaktadır. Riedman'ın 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların %68'i esnek çalışmanın, iş-yaşam dengesinin kurulmasında kendilerine kolaylık sağladığını ifade etmişlerdir (Riedman, 2006: 7).

Morganson vd. (2010), uzaktan çalışan 190 kişi ile 238 ofis çalışanının iş-yaşam dengesine yönelik farklılıklarını incelemiştir. Araştırmanın hipotezlerinden birisi, uzaktan çalışan bireylerin ofis çalışanlarına göre daha kaliteli bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu yönündedir. Fakat araştırmanın sonucunda uzaktan çalışan bireyler ile ofis çalışanları arasında benzer bir iş-yaşam dengesinin olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi açısından bir avantaj yaratabilmesi için temel noktanın örgütlerdeki iş-yaşam kültürünün gelişmişlik düzeyi ile ilgili olduğu keşfedilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütlerdeki takım çalışmasına yönelik uygulama ve etkinliklerin artırılması, çalışma ekiplerinin düzenli olarak yüz yüze görüşmesini sağlayarak sosyal izolasyonun önlenmesi, yöneticiler tarafından çalışanların iş-yaşam dengesini desteklemeye yönelik politikalara ağırlık verilmesi ile uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerinde ofis çalışmasına kıyasla daha avantajlı olabileceği öne sürülmüştür (Morganson vd., 2010: 588-590).

2011 yılında World at Work tarafından yayınlanmış olan rapor, uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin sonuçlarını işverenlerin perspektifinden ele almıştır. Bu rapora göre uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesinin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Buna bağlı olarak verimlilik ve işe devamlılık artarak işletmenin sürdürülebilirliği de sağlanmaktadır. Bu çalışmanın kapsamında esneklik kültürüne sahip şirketlerdeki işverenlerin %36'lık dilimi uzaktan çalışmayı stratejik ve kurumsal başarıyı yakalamakta önemli bir unsur olarak düşündüklerini ifade etmişlerdir (World at Work, 2011:5).

Fransa'da 2015 yılında Lasfargue ve Fauconnier tarafından yapılan bir ankete göre katılımcıların %95'i uzaktan çalışmanın yaşam kalitelerini artırdığını, %88'lik kesim ise uzaktan çalışma neticesinde daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduklarını belirtmiştir (Lasfargue ve Fauconnier, 2015: 7). 2016 yılında Fransa'nın

Brittany bölgesinde yapılan bir çalışmada ise alanyazında genel olarak kabul gören iş-yaşam dengesinin uzaktan çalışma ile arasındaki olumlu ilişkiye eleştirel bir bakış açısı getirilmiştir. Bu çalışmada uzaktan çalışan insanlara yapılan ankette ortaya çıkan sonuçlara göre katılımcıların sadece %12'si uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine katkı sağladığını belirtmişlerdir (Aguilera vd., 2016: 20).

Eurofound ve ILO tarafından 2017 yılında 15 ülkeyi kapsayan bir araştırmada elde edilen bulgulara göre uzaktan çalışan kişilerin %41'i sosyal yaşantılarından uzak kaldıklarını ve yoğun çalışma temposu içerisinde olduklarını düşünerek kendilerini büyük ölçüde stres altında hissetmektedir (Papandrea, 2020: 23). Bu bilgiler ışında, uzaktan çalışmanın sosyal izolasyona neden olabileceği, günlük çalışma sürelerinin belirsizleşmesiyle iş ve özel yaşam arasındaki sınırın bulanıklaşabileceği söylenebilir.

Albarosa ve Montemurro (2017), uzaktan çalışanlar üzerinde yaptıkları analiz ile çalışanların maruz kaldığı sorunların esas olarak uzaktan çalışmanın normal çalışmanın yerine geçtiğinde değil, normal çalışmaya eklendiğinde ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu araştırmada, çalışma sürelerinin yoğunluğu, iş ile kişisel zaman arasındaki sınırların ortadan kalkması; uzaktan çalışan bireylerin iş-yaşam dengesini sağlamakta karşılaştıkları temel sorunlar olarak belirtilmiştir (akt. Görmüş, 2020: 493).

Fedáková ve Iśtoňová (2017), 23 katılımcı ile yapmış oldukları araştırmada uzaktan çalışan bireylerin iş-yaşam dengesinin Clark (2000)'ın sınır kuramı ekseninde fiziksel, zamansal ve psikolojik açıdan nasıl etkilendiğini incelemişlerdir. Araştırmaya göre uzaktan çalışma; bireylerin fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırlarında bulanıklaşmaya neden olmaktadır. Diğer bir bulguya göre uzaktan çalışan bireyler gün içerisinde anlık olarak iş ve özel yaşamındaki alanlara ait roller arasında geçiş yapmakta zorlanmaktadır (Fedáková ve Iśtoňová, 2017: 79-80).

Alanyazına göre uzaktan çalışmanın temel avantajlarından birisi, çalışma saatlerinde esnekliği ifade eden esnek zamandır. Zamansal esneklik olarak da ifade edilen bu durum ile çalışanların özerklik algısının geliştiği bu sayede de iş-yaşam dengesini iyileştirebildikleri öne sürülmektedir. Bunun yanı sıra uzaktan çalışan bireylerin ofis çalışanlarına göre daha düşük seviyede iş stresi yaşadıkları söylenmektedir (Shirmohammadi vd., 2021: 167-168).

Kıcır (2015), ülkemizde uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi kapsamlı açıdan ele almıştır. Çalışma, 12 çevirmenden oluşan bir örnekleme sahiptir. Araştırmada mülakat tekniği ile uzaktan çalışan çevirmenlerin demografik özellikleri dikkate alınarak, evden çalışmanın iş-yaşam dengesi açısından sağladığı avantajlar ve yarattığı dezavantajlar, ev ortamında çalışan 12 çevirmenin iş ve yaşam alanındaki sınırları korumak adına aldıkları tedbirler ve bu tedbirlerin katılımcılar tarafından nasıl uygulandığı incelenmiştir (Kıcır, 2015).

Yavuz (2018), toplam 303 kişi ile yaptığı ankette esnek ve esnek olmayan işletmelerin çalışanlarını karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Bu araştırmada iş-yaşam dengesi ve iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre esnek çalışmanın uygulandığı işletmelerin çalışanları, esnek olmayan işletmelerin çalışanlarına göre daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamaktadır. Diğer taraftan esnek çalışma uygulamalarına sahip işletmelerin çalışanları, amirlerinden uzakta çalıştıkları için çoğu zaman işten kaytarmadıklarını kanıtlayabilmek adına daha fazla mesai yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda esnek çalışan bireylerin daha fazla iş stresi yaşadığı ve bu stresin özel yaşama da yansıdığı ifade edilmiştir (Yavuz, 2018: 132).

Karaca (2019), ülkemizde uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerine etkisini inceleyen araştırmasında çalışan anneleri ele almıştır. Sektörel anlamda sınır koyulmayan bu çalışmada, uzaktan çalışan 16 annenin iş-yaşam dengesini sağlarken karşılaştıkları zorluklar ele alınmıştır. Diğer taraftan bu çalışmada iş-yaşam dengesini iyileştirmek adına katılımcıların uyguladıkları stratejiler davranışsal ve zamansal taktikler olarak iki farklı sınıfa ayrılmıştır (Karaca, 2019).

Akyaz (2019), esnek çalışan toplam 202 kişiyle yapmış olduğu ankette esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada bireylerin demografik özelliklerinden olan cinsiyet ve medeni durumun esnek çalışma veya iş-yaşam dengesi üzerinde bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir (Akyaz, 2019: 108-115). Başka bir çalışmada Akyaz ve Boz (2022), Kütahya'da esnek çalışan 500 kişilik örneklem üzerinden esnek çalışmanın iş-yaşam dengesine olan etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre de esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca

katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durumun esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir (Akyaz ve Boz, 2022: 348).

Gençkan (2021), esnek çalışmanın iş-yaşam dengesine olan etkisi ile birlikte aile yaşamının iş yaşamına olan etkisini Y kuşağı çalışanları üzerinden ele almıştır. Anket yöntemi ile toplam 165 kişiden oluşan araştırmanın evreninde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim ve mesleki deneyim olan demografik özelliklerinin iş-yaşam dengesine yansımaları incelenmiştir. Bu çalışmaya göre esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Medeni durum açısından evli olan bireyler, iş-aile yaşamı dengesini bekârlara göre daha zor sağlamaktadır. Bu araştırmada eğitim faktörü ve mesleki deneyimin ise iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ifade edilmiştir (Gençkan, 2021: 56-60). Aynı yıl içerisinde Kaçik (2021), Ankara ilinde bankacılık sektöründe esnek çalışma sistemi ile çalışan 446 kişi ile yapmış olduğu ankette, esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kaçik, 2021: 68-69).

Akcebe (2022), 2019 sonrasında dünya genelinde yaşanan Covid-19 salgın hastalıkla birlikte uzaktan çalışmaya ilişkin tutumla birlikte iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma arasındaki ilişkiyi akademisyenler üzerinden incelemiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre iş-yaşam dengesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aynı çalışmada yaş olarak genç olmayan bireylerin, genç olan bireylere göre daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağladıkları tespit edilmiştir. Gençkan (2021)'ın çalışmasından farklı olarak Akcebe, eğitim faktörünün iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptamıştır. Bu araştırmada yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahip olanların hem uzaktan çalışmaya daha olumlu baktığı hem de daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurdukları belirtilmiştir (Akcebe, 2022: 101-103).

Nur (2022)'un Covid-19 salgın hastalık sonrası uzaktan çalışan içerik üreticilerinin iş-yaşam dengesi üzerine yapmış olduğu araştırmanın evreni 261 kişiden oluşmaktadır. Bu araştırmanın sonucuna göre katılımcıların %82'sinin yoğun çalışma temposu nedeniyle özel yaşamlarından feragat ettikleri saptanmıştır. Ayrıca

katılımcıların büyük çoğunluğu iş yaşamının yarattığı stres ve gerginliği sosyal çevrelerine yansıttıklarını ifade etmişlerdir (Nur, 2022: 67-68).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ: UZAKTAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde küresel rekabetin öngörülemez boyutlara ulaşması, işverenleri daha az maliyetli olan uzaktan çalışma sistemine doğru yöneltmiştir. Alanyazında uzaktan çalışmanın avantajlarının dezavantajlarından daha ön planda olduğu görülmektedir. Bu durum ise uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerinde yaratabileceği olumsuz etkenlerin geri planda kalmasına sebep olabilmektedir. Genel çerçevede uzaktan çalışan bireylerin esneklik faktörü nedeniyle ofis çalışanlarına kıyasla avantajlı olduğu belirtilse de uzaktan çalışan bireyler işlerini çoğunlukla ev ortamında ifa ettiği için birbirinden ayrı olması gereken iş ve özel yaşam alanları iç içe geçerek bu iki alan arasındaki sınır belirsizleşebilmektedir. İş-yaşam dengesi açısından bu iki alan arasındaki sınırın bulanıklaşması, hem iş hem de özel yaşam kalitesinin düşmesine neden olabilecek önemli bir konudur.

Teknolojik gelişmeler, yaşamın birçok alanına nüfuz ettiği gibi çalışma şekillerini de etkilemiştir. Uzaktan çalışma da teknolojik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan ve günümüzde popülerliğini kanıtlamış bir esnek çalışma şeklidir. Bu araştırmada kuramsal çerçevede yapı olarak birbirine fayda sağlayan esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye uzaktan çalışan bireylerin kişisel deneyimlerine odaklanılarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Uzaktan çalışma, çoğunlukla işin evden ifa edilmesi nedeniyle iş ve özel yaşama ait ortamın tek bir alana sığdırılmasına neden olmaktadır. Tek mekânda iş ve özel yaşama ait sorumlulukların aynı zaman diliminde yerine getirilme çabasını iş-yaşam dengesi çerçevesinde ele almayı amaçlayan bu çalışmada ‘iş ve özel yaşam arasındaki fiziksel sınırı ortadan kaldıran potansiyele sahip olan uzaktan çalışma sistemiyle bireyler iş-yaşam dengesini nasıl sağlıyor?’ sorusunun cevabı aranmaktadır. Araştırmanın ilerleyen safhalarında konunun giderek daha derin bir boyuta ulaşmasının sonucunda fiziksel sınır ile birlikte

zamansal sınır faktörünün de iş-yaşam dengesi perspektifinden incelenmesinin gerektiği görülmüştür.

2019 yılından önce daha az sayıdaki firma tarafından tercih edilen uzaktan çalışma sistemi, dünya genelinde yaşanan salgın hastalık Covid-19 ile birlikte zorunluluk haline gelmiştir. Bu dönemden sonra birçok örgüt, faaliyetlerini uzaktan çalışma şekli ile sürdürmüştür. Arıkboğa ve arkadaşlarının (2020) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, katılımcıların % 63'ü Covid-19 salgın hastalık döneminde zorunlu olarak ilk defa uzaktan çalışmışlardır. Bu bilgiler ışığında uzaktan çalışma günümüzde 'yeni normal' olarak adlandırılan sürecin bir parçası olarak nitelendirilebilir (akt. Yalçın ve Vural, 2021: 131-132). Örneğin; uzaktan çalışma sistemini tecrübe eden büyük firmalar (Koç Holding, Amazon gibi) Covid-19 salgın hastalık sonrası uzaktan çalışma sistemine kısmen de olsa devam edeceklerini ifade etmişlerdir.

Alanyazında uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi ilişkisini inceleyen çalışmaların az sayıda olduğu saptansa bile Covid-19 salgın hastalıkla bu konunun güncellik kazanması, gelecek dönemde bu konuya yönelik daha fazla araştırmanın yapılacağının bir işaretidir. Bu nedenle yapılan araştırmanın dünya üzerindeki salgın hastalık sonrası daha fazla önem kazandığı söylenebilir. Ayrıca 2019 yılından sonra alanyazında uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardaki artış oldukça belirgindir. Gelecek dönemde yapılacak olan araştırmalar için alanyazına katkı sunabilmek ise bu tezin ortaya çıkış sürecindeki motivasyon kaynaklarından birisidir.

3.2. YÖNTEM

Bu araştırmada uzaktan çalışan bireylerin yaşadıkları tecrübelerden faydalanılması adına nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, insana özgü özelliklerin derin doğasına ve bilginin özgünlüğüne odaklanmaktadır. Bu yönüyle nicel araştırma yöntemine göre daha küçük bir örneklem içerisinde elde edilen derin ve özellikli veriler, nitel yöntem ile analiz edilebilmektedir (Baltacı, 2019: 369).

Nitel araştırma ile araştırmacı, deneklerin yorumları üzerine incelemeler yapmaktadır. Nitel yöntemde araştırmacı ve denek, nicel araştırma yöntemine göre daha yakındır. Bu bağlamda araştırmacının konuya yönelik bakış açısı nicel yönteme göre daha içeridendir. Araştırmacı, konuya yönelik kuramsal çerçeve ile araştırmanın arasındaki ilişkiyi denekler üzerinden kurmaktadır. Bu bilgiler ışığında nitel araştırma yönteminde verilerin yapısı daha derin ve zengindir (Tarkun, 2000: 33).

Alanyazında uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar yeterli sayıda olmadığı için nitel yöntem ile birlikte bu konu ile ilgili daha kapsamlı veri elde edilebileceği düşünülmüştür. Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki bireylerin kişisel deneyimlerine dayanmaktadır. Somut ölçümler yapmaktan daha çok kişisel deneyimlere odaklanılarak iki değişken arasında (uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi) bir neden-sonuç ilişkisi kurulmasının hedeflendiği bu araştırmada nitel tasarımın uygun bir yöntem olduğu söylenebilir.

3.2.1. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırmada desen, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve araştırmadaki aşamaların bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir tasarım olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 63). Nitel araştırmalarda veri toplama, toplanılan verilerin analizi ve yorumlanma süreci seçilen desene göre farklılık göstermektedir. Araştırmanın temelinde kullanılacak desen, araştırmacıya yön vererek analiz sürecinde kolaylık sağlamaktadır (Çelik vd., 2020: 382). Bu bağlamda araştırmanın deseni, verilerin toplanması ve analiz edilmesinden önce araştırmacı tarafından belirlenmelidir. Araştırmacı, araştırmaya uygun olan deseni belirledikten sonra çalışmanın amacına uygun olan veri toplama tekniklerini ve elde edilen veri setini nasıl analiz edeceğini esnek bir tutum sergileyerek tasarlamaya başlamaktadır.

Bu araştırmada olgubilim (fenomenoloji) deseninin kullanılması uygun görülmüştür. Olgubilim, sosyal yaşamın içerisindeki varlığından haberdar olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bilgiye sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Bu olgular; yaşadığımız dünyadaki deneyimler, algılar, durumlar veya kavramlar gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Olgubilim deseni, bize tamamen yabancı

olmayan fakat anlamını tam olarak kavrayamadığımız olguları anlamlandırmayı amaçlayan araştırmalar için uygun zemini hazırlayabilen bir niteliğe sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 66).

3.2.2. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalarda çoğunlukla üç tür veri toplanmaktadır. Bunlar; çevreyle ilgili veriler, süreçle ilgili veriler ve algılara ilişkin verilerdir. Çevreyle ilgili veriler, araştırmanın yer aldığı sosyal, kültürel ve demografik özelliklerle ilişkilidir. Süreçle ilgili veriler, araştırma süresince neler olup bittiğini ve bunların araştırmayı oluşturan örneklemi nasıl etkilediğine ilişkin verilerdir. Algılara ilişkin veriler ise araştırma grubu içerisindeki bireylerin süreç hakkındaki düşünceleri ile elde edilen verilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 38). Araştırmacı bu üç tür veriye erişebilmek için çeşitli veri toplama araçlarından faydalanmaktadır. Mülakat (görüşme), gözlem yapmak ve yazılı dokümanların incelenmesi araştırmacının nitel araştırma yöntemindeki veri toplama araçlarına örnek olarak gösterilebilir (Baltacı, 2019: 374-376).

Bu çalışmanın verileri 'mülakat' (görüşme) aracılığı ile toplanmıştır. Mülakat, sözlü iletişim yoluyla bireylere ilişkin durumları anlamaya yarayan veri toplama tekniğidir. Bu noktada amaçlanan ise araştırma soruları ile konuya yönelik bilgi toplamaktır. Araştırma yöntemlerinde kullanılan yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinin bu çalışma için daha uygun olacağı düşünülmüştür. Yarı-yapılandırılmış mülakat, katılımcıların araştırma konusuna dair fikir ve tecrübelerinin görüşme yolu ile derlenerek değerlendirilmesidir. Bu yöntem ile katılımcıların deneyimlerinden elde edilen bilgilerle birlikte oluşturulan başlıklar araştırmacının konuya yönelik bir bakış açısı ortaya koymasını sağlamaktadır. Yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinde katılımcılarla yapılacak olan görüşmelerden önce araştırmacı konuya ilişkin bilgileri derinlemesine elde edebilmek adına kılavuz sorular hazırlar (Genç, 2019: 105). Yapılandırılmış mülakat ile yarı-yapılandırılmış mülakat arasındaki temel fark; yarı-yapılandırılmış mülakatlarda kılavuz sorular görüşmenin seyrine göre değişkenlik gösterebilir. Yapılandırılmış mülakatta ise kılavuz sorular değişken değil sabittir. Bu bağlamda yarı-yapılandırılmış mülakatlar araştırmacıya konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye erişebilmek için esneklik (özerklik) sağlamaktadır.

Bu araştırmanın mülakat soruları, alanyazında uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında ilişki kurulmuş çalışmaların anket ve mülakat soruları incelenip harmanlanarak çalışmanın amacına uygun olacak şekilde hazırlanmıştır. Yapılan görüşmelerde araştırmacı, daha derin bilgilere ulaşabilmek için katılımcılara açık uçlu sorular yöneltmeye gayret etmiştir. Görüşmelerden önce hazırlanan soruların anlaşılırlık düzeyini ölçmek adına bir pilot görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeden sonra araştırmaya katkı sağlamayacağı düşünülen sorular çıkartılarak yeni sorular eklenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Yaş/ Cinsiyet	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Kimlerle Yaşıyor	Çalıştığı Sektör	Mesleki Deneyim
K1	34/Erkek	Bekâr	-	Yakınlarıyla	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	2 yıl
K2	32/Kadın	Bekâr	-	Yalnız	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	7 yıl
K3	40/Erkek	Evli	1	Yakınlarıyla	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	16 yıl
K4	29/Erkek	Bekâr	-	Yalnız	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	7 yıl
K5	28/Erkek	Evli	1	Yakınlarıyla	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	8 yıl
K6	27/Kadın	Bekâr	-	Yalnız	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	7 yıl
K7	24/Erkek	Bekâr	-	Yakınlarıyla	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	2 yıl
K8	43/Erkek	Evli	2	Yakınlarıyla	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	18 yıl
K9	27/Kadın	Bekâr	-	Yakınlarıyla	Yazılım ve Bilgi Teknolojileri	4 yıl
K10	39/Erkek	Bekâr	-	Yalnız	Bankacılık	15 yıl

Kaynak: Tablo 1, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Görüşmelerden önce katılımcıların demografik verilerinin toplanması için katılımcılardan yaş, cinsiyet, medeni durum, ebeveynlik durumu, hane içinde kimlerle yaşadığı ve mesleki deneyimleri ile ilgili soruları içeren kısa bir form oluşturulmuştur. Katılımcılara ait demografik özellikler tablo 1'de gösterilmiştir.

3.2.3. Uygulama

Yapılan görüşmelerden önce katılımcılar araştırma hakkında kısaca bilgilendirilmiş ve çalışmanın temel amacının ne olduğu ifade edilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcıların demografik bilgilerini öğrenebilmek adına hazırlanan bir form araştırmacı tarafından doldurulmuştur. Bu formda sorulan sorularla araştırmacı; katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, ebeveynlik durumu, mesleki deneyim ve hane içinde kimlerle yaşadığı (yakınlarıyla birlikte veya yalnız) hakkında bilgi toplamayı amaçlamıştır.

Yapılan görüşmeler, katılımcılara uygun olan yer veya zamanda yapılmıştır. Katılımcılara kişisel verilerinin gizli kalacağı, kendi isimlerinin veya çalıştıkları kurumların isimlerinin kesinlikle çalışmada yer almayacağı ve araştırmanın içerisinde katılımcıların anonim olacakları söylenmiştir. Bu bağlamda araştırmada katılımcıların mahremiyeti göz önünde bulundurularak araştırmaya katılan kişiler K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10 şeklinde numaralandırılmıştır. Araştırmacı; katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığını, buna bağlı olarak katılımcıların görüşmeyi istedikleri noktada sonlandırabileceklerini belirtmiştir. Yapılan görüşmeler, katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir. Alınan ses kayıtlarının daha sonrasında dökümünün yapılacağı ve bu kayıtların güvenli bir yerde saklanacağı katılımcılara söylenmiştir. Görüşmeler yüz yüze veya telefonla olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşmiştir.

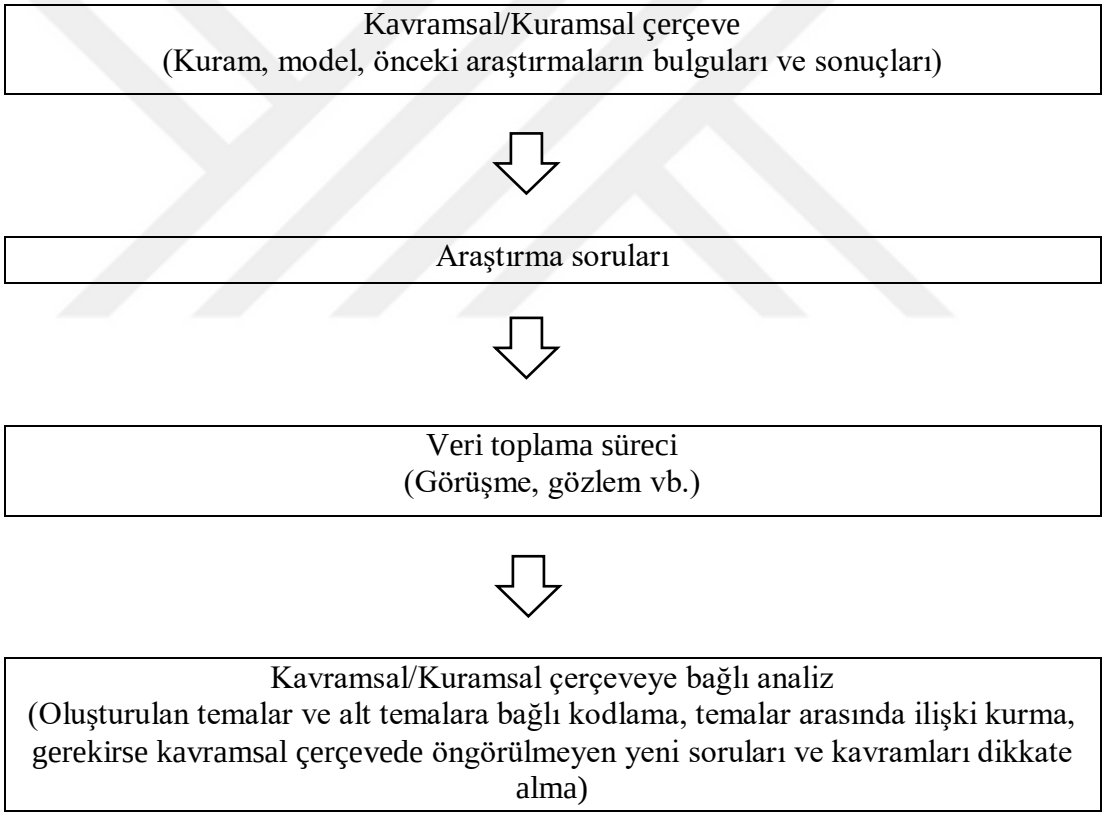
3.2.4. Veri Analizi ve Analiz Süreci

Nitel veri analizi, elde edilen verilerin bütününden bir anlam üretilerek bu verilerin sınıflandırıldığı ve yorumlandığı aşamadır. Veri analizi, nitel araştırmanın en önemli kısmı olarak nitelendirilmektedir. Veri analizi, alanyazında içerik analizi

olarak da adlandırılmaktadır. Araştırmacı içerik analizinde elde edilen ham verileri işleyip betimleyerek bu süreçte alana ait sorunları keşfetmeyi ve anlamlı bir zemine oturtmayı hedeflemektedir (akt. Çelik vd., 2020: 380-381).

Bu araştırmada verilerin işlenmesinde *tümdengelimci (deductive) analiz* yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi yöntemlerinden birisi olan tümdengelimci analiz yönteminde araştırmanın daha önceden oluşturulmuş kavramsal çerçevesi içerik analizini yönlendirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 240). Tümdengelimci veri analiz süreci şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Tümdengelimci Veri Analiz Süreci



Kaynak: (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 241).

Araştırmada tümdengelimci analiz yönteminin tercih edilmesiyle birlikte ham veriler toplanmadan önce kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak kod ve tema listesi tasarlanmıştır. Fakat tümdengelimci analiz yönteminin sunduğu özerklik sayesinde görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen kılavuz sorularla birlikte kodlar değişkenlik göstererek temalara da yansımıştır.

Şekil 2'deki tümdengelimci analiz yönteminin ilk adımı olarak bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde; araştırmanın temelini oluşturan esneklik, esnek/uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesinin kavramsal çerçevesi alanyazın referans alınarak inşa edilmiştir. İkinci bölümün sonunda araştırmamızın altyapısını daha da güçlendirebilmek adına alanyazın taraması yapılarak esnek/uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında ilişki kurulan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Geçmiş çalışmaların araştırma soruları ve sonuçları irdelenerek uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesinin etkileşim içerisinde olduğu alanlar araştırmamızda hazırlanan kılavuz sorulara rehberlik etmiştir.

Yazılım ve bilgi teknolojileri sektörü ile bankacılık sektöründe uzaktan çalışan toplam 10 kişiyle yapılan sözlü mülakatların sonucunda ham veriler toplanarak verilerin analiz süreci başlamıştır. Yapılan veri analizinin güvenilirliği için mülakat esnasında katılımcıların izniyle görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan bu görüşmeler daha sonra araştırmacı tarafından tekrar dinlenip deşifre edilerek Office Word programında yazıya aktarılmıştır.

Araştırmaya yön veren 10 katılımcının fikir ve deneyimlerini objektif bir şekilde sunabilmek için 'Bulgular' bölümünde katılımcılara ait doğrudan alıntılara sıkça yer verilmiştir. Bu nedenle elde edilen ham veriler sistematik ve şeffaf bir şekilde düzenlenmiştir. Araştırmacı, ham verilerin düzenlenmesiyle oluşturulan temalar ve alt temalar arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurarak 'Tartışma' ve 'Sonuç' bölümünde araştırmanın özünü ortaya çıkarmayı hedeflemiştir.

3.2.5. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın temeli nitel yönteme dayandığı için nitel geleneğe bağlı kalınarak amaçlı örnekleme yöntemi referans alınmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında fayda sağlamaktadır. Bu araştırmanın örneklemi oluşturulurken kartopu veya zincir örnekleme olarak da adlandırılan amaçlı örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Kartopu tekniğinde araştırmanın konusu hakkında deneyim ve çevreye sahip olduğu düşünülen kişilerin önerisiyle araştırmanın örneklemine uygun olabilecek kişilere ulaşılmaktadır

(Yıldırım ve Şimşek, 2021: 116-120). Bu araştırmada da kartopu tekniğinin etkisiyle yazılım ve bilgi teknolojileri sektöründe çalışan katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. K1 ile yapılan görüşme sonrası K1'in çalışma arkadaşı olan K2 ve K3'e ulaşılmıştır. K4 ile yapılan görüşmeden sonra K4 vesilesiyle birbirlerinden farklı kurumlarda çalışan K5, K6 ve K7'ye ulaşılmıştır. K8, K9 ve K10 ise araştırmacı tarafından ulaşılarak örnekleme dâhil edilen katılımcılardır. Araştırmanın örneklemi uzaktan çalışan toplam 10 katılımcıdan oluşmaktadır.

3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, uzaktan çalışan bireylerin iş-yaşam dengesine yönelik aktarmış oldukları kişisel deneyimleriyle sınırlıdır. Araştırmada kullanılan yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğiyle uzaktan çalışan 10 katılımcının deneyimlerine odaklanılarak ham verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma, katılımcıların uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi ilişkisine yönelik hazırlanmış mülakat sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Araştırmacı, katılımcılarla yapılan görüşmelerde alınan cevapların benzeştiğini ve verilerin doyuma ulaştığını düşündüğü noktada örneklemin yeterli olduğunu düşünmüştür. Bu bağlamda araştırmanın örneklemi 10 kişi ile sınırlıdır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler 21.09.2022 ve 23.10.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın konusuna ilişkin daha kapsayıcı sonuçlar ortaya koyabilmek için sektörel anlamda herhangi bir sınırlılık koyulmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın uzaktan çalışan bireylerle sınırlı olduğu söylenebilir.

Bu araştırma ile Türkiye'de uzaktan çalışan 10 kişinin iş-yaşam dengesine odaklanılarak konuya dair bütüncül bir bakış açısının ortaya koyulması hedeflenmiştir. Fakat araştırmanın bulgularının diğer ülkelerdeki uzaktan çalışan bireyleri kapsayıcı bir yapıda olduğu iddia edilmemektedir. Bu bağlamda araştırmanın evreni Türkiye ile sınırlıdır.

Araştırmacı, yukarıda ifade edildiği gibi araştırmanın örneklemini oluştururken farklı kanallar ile uzaktan çalışan bireylere ulaşmaya çalışmıştır. Araştırmaya katılan SAP (Systemanalyse und Programmentwicklung) danışmanı (K1) ile yapılan

görüşmeden sonra araştırmacı kartopu tekniğini referans alarak örneklemin genişletilebilmesi adına katılımcının yakın çevresindeki çalışma arkadaşlarına ulaşmıştır. Yoğun iş temposu nedeniyle mülakata ayırabilecek vakti olmadığını belirten iki SAP danışmanı, çalışmanın örneklemine dâhil edilememiştir. Örnekleme dâhil edilemeyen iki kişinin ise iş ve özel yaşam alanları arasındaki zamana dayalı çatışmanın (Greenhaus ve Beuthell, 1985) ve zamansal sınır (Clark, 2000) bulanıklığının örneklem içerisindeki katılımcılara oranla daha yüksek seviyede olduğu araştırmacı tarafından varsayılmıştır. Bu varsayıma dayanarak iş yaşamına ait olan alandaki sınır koruyuculardan (işveren, yönetici veya müşteriler) gelen yoğun iş talebi nedeniyle iş ve iş-dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlamakta görece daha fazla zorlanan çalışanlara ulaşılamaması, bu araştırmanın sınırlılıklarından birisi olarak öne sürülebilir.

3.3. BULGULAR

Tablo 2. Temalar ve Alt Temalar

TEMALAR	ALT TEMALAR
UZAKTAN ÇALIŞMA	• **İş Rutini** • **Uzaktan Çalışmanın Avantajları** -Ulaşım -Zamansal ve Mekânsal Esneklik [2] • **Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları** -Daha Fazla Çalışma Süreleri -Daha Kısa Mola Süreleri -Verimsizlik ve İş Motivasyonunun Düşmesi -İletişim Eksikliği ve İşe Adaptasyon Süreci -Sosyal İzolasyon -Zorunlu Giderlerin Karşılanması
UZAKTAN ÇALIŞMA İLE İŞ-YAŞAM DENGESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	• **İş-Yaşam Dengesi ile İlişkili Çevresel Faktörler** -İşin Talepleri ve Örgüt Kültürü • **İş-Özel Yaşam Sınırı** -Fiziksel Sınır -Zamansal Sınır -Sınır Bulanıklaşmasını Önlemeye Yönelik Stratejiler • **Rol Çatışması** -Zamana Dayalı Rol Çatışması -Gerilim Temelli Rol Çatışması

Kaynak: Tablo 2, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmada 2 adet ana tema bulunmaktadır. Hazırlanan kılavuz soruların birinci aşamasında araştırmacı; katılımcıların iş rutinlerini, uzaktan çalışmaya karşı memnuniyet düzeylerini, uzaktan çalışmanın avantajlarını ve dezavantajlarını öğrenebilmek adına katılımcılara sorular yöneltmiştir. Katılımcılardan gelen cevapların üzerine 'Uzaktan Çalışma' başlıklı ana temanın

[2] Yapılan görüşmelerde katılımcıların aktardıkları deneyimlere bağlı olarak zamansal ve mekânsal esneklik, uzaktan çalışmanın katılımcılara sağladığı avantajlardan birisidir. Fakat çalışma sürelerinin belirsizleştiğini ifade eden katılımcılarda zamansal ve mekânsal esnekliğin dezavantaj yaratma potansiyeline de sahip olduğu saptanmıştır.

altında ‘İş Rutini’, ‘Uzaktan Çalışmanın Avantajları’ ve ‘Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları’ şeklinde 3 alt tema oluşmuştur. Araştırmacı uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya yönelik hazırladığı kılavuz soruları katılımcılara yönelttiğinde ise ‘Uzaktan Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki’ adlı ana tema ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacının katılımcılara yönelttiği sorularla uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki; ‘İş-Yaşam Dengesi ile İlişkili Çevresel Faktörler’, ‘İş-Özel Yaşam Sınırı’ ve ‘Rol Çatışması’ şeklinde 3 alt temada toplanmıştır.

Elde edilen bulguların sonucunda katılımcıların ‘iş rutini’, uzaktan çalışmanın dezavantajlarından olan ‘daha fazla çalışma süreleri, mola sürelerinin kısalması, verimsizlik ve iş motivasyonun düşmesi’ ve ‘iş-yaşam dengesi ile ilişkili çevresel faktörler’, ‘iş-özel yaşam sınırı’ ve ‘rol çatışması’ arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurulmuştur.

3.3.1. Uzaktan Çalışma

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin başlangıcında araştırmacı, katılımcıların uzaktan çalışma sistemindeki günlük iş rutinlerini anlatmalarını istemiştir. Bu soru ile araştırmacı, katılımcıların gün içerisinde yaptıkları işin talepleri ve niteliği hakkında fikir sahibi olmayı amaçlamıştır. Tablo 3, katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki iş pozisyonlarını göstermektedir.

Tablo 3. Katılımcıların İş Pozisyonları

KATILIMCILAR	ÇALIŞTIĞI POZİSYON
K1	SAP Danışmanı
K2	SAP Danışmanı
K3	SAP Danışmanı – Yazılım Geliştirici
K4	Yazılım Geliştirici – Ekip Lideri
K5	Yazılım Geliştirici – Ekip Lideri
K6	Yazılım Geliştirici – Ekip Lideri
K7	Yazılım Geliştirici
K8	Ürün Yöneticisi
K9	Bulut ERP Sorumlusu
K10	İç Denetim

Kaynak: Tablo 3, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.3.1.1. İş Rutini

Araştırmamızın mülakat sorularının en başında katılımcıları hem tanımak hem de günlük iş rutinlerini öğrenebilmek için sıradan bir çalışma günlerini anlatmaları istenmiştir. Araştırmacı, katılımcıların iş rutinine araştırmanın bulguları arasında yer vermiştir. Çünkü iş-yaşam dengesini oluşturan çevresel faktörlerden birisi olan 'işin talepleri' ile iş-yaşam dengesi arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurulması hedeflenmiştir. Nihayetinde araştırmanın alt temalarından 'İş-Yaşam Dengesi ile İlişkili Çevresel Faktörler' ile 'İş Rutini' başlıklı alt tema arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurulmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü üzere K1, K2 ve K3 araştırmamızda SAP danışmanlığı yapan katılımcılardır. Ayrıca K3, SAP danışmanlığının yanı sıra SAP programının yazılım geliştirme süreci olan ABAP (Advanced Business Applicaton Programming) kısmına da yazılım desteği verdiğini ifade etmiştir. K3, bir SAP danışmanının iş rutinini araştırmacıya şu şekilde aktarmıştır: *"Sabah ilk olarak mail yoluyla 'helpdesk' sistemimize düşen müşterilerin karşılaştıkları sorunlara ve taleplere bakıyoruz. Ona göre de sisteme bağlanıp müşterilerin sorunlarını çözmeye başlıyoruz. Gün içinde de müşteriler tarafından yeni talepler veya sorunlar bu sisteme düşmeye devam ediyor. Biz de bu sorunları çözmeye başlıyoruz. Bunun dışında ben ekstradan şirketteki yazılım danışmanlarıyla beraber gelen taleplere göre programda geliştirmeler veya uyarlamalar yapıyorum. Gün içinde müşterilerle sürekli toplantılarımız oluyor. Online olarak her gün analiz veya talep toplantıları yapıyoruz."*

K4, K5 ve K6 yazılım şirketlerinde ekip liderliği yapıp aynı zamanda da yazılım geliştiren katılımcılardır. K4, iş rutinini araştırmacıya şu şekilde aktarmıştır: *"...yazılım şirketinde Microsoft bölümündeki yazılım ekibinin takım liderliğini yapıyorum. Sabah mesai başladığında rutin olarak daily routing toplantımız oluyor. Orada scrum master olarak toplantıyı başlatıp ekibimle günlük planlamamızı yapıyoruz. Gün içinde müşterilerle toplantılar oluyor, onlara da katılıyorum. Bir yandan da projelerimizdeki yazılım geliştirmelerini yapmakla uğraşıyorum."*

Araştırmamızda yazılım geliştirici olan toplam 5 katılımcı vardır. Yazılım geliştirici olan K7 iş rutinini araştırmacıya şu şekilde aktarmıştır: *"...günlük toplantılarımız oluyor bizim. Sabah ilk iş bu günlük toplantılara giriyorum. Toplantıda*

'task'larımızın ne olduğunu görüp ona göre development yapmaya başlıyoruz. Bir taraftan da piyasaya sürülecek ürünlerin testlerini gerçekleştiriyoruz."

Bir yazılım şirketinde ürün yöneticisi olan K8'in iş rutini ise şu şekildedir: *"Ben şu anda bir yazılım şirketinde ürün yöneticiliği yapıyorum. Görev aldığım yazılım projelerinde çalışan yazılım ekiplerinin ve diğer paydaşların aynı istikamette planlı bir şekilde ilerlemesini koordine etmekle sorumluyum."*

Bulut ERP sorumlusu olan K9, *"Ben bir yazılım firmasında bulut ERP ve yazılım sorumlusu olarak çalışıyorum. Bulut sistemde olan kurumsal kaynak yönetimi planlaması yazılımımız var. Proje yönetimi süreçlerinde falan kullanılan ticari yazılımlar bunlar. Ben de bu yazılımların satışlarını, eğitimlerini, 'implementasyon' yani test süreçlerinde şirketle müşteri arasındaki yaşam döngüsünü yönetiyorum. Onun dışında müşterilerimize bu yazılımı nasıl kullanacaklarını, nasıl test edeceklerini anlatıyorum."* diyerek iş rutinini aktarmıştır.

Bir bankanın iç denetiminden sorumlu olan K10'un iş rutini şu şekildedir: *"Ben bankada denetimde çalışıyorum. Benim görevim: Her banka her sene bir denetim planı yapar. Der ki 'ben şu şubelerimi, şu süreçlerimi, şu birimlerimi bu sene denetleyeceğim.' Diyelim 'kaç yer denetleyeceksin?' '10 tane yer denetleyeceğim.' İşte ben de o denetimleri yönetmekle sorumluyum."*

İş rutinlerinden bahseden katılımcılara hemen sonrasında uzaktan çalışma sisteminden genel olarak memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların tümü uzaktan çalışmaktan genel olarak memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmanın temaları ile alt temalarının oluşturulduğu Tablo 2'ye bakıldığında katılımcılar için uzaktan çalışmanın yarattığı dezavantajların, katılımcılara sağladığı avantajlardan daha fazla olduğu söylenebilir. Fakat buna rağmen katılımcılar uzaktan çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada elde edilen bulgularımızdan bağımsız olarak yazılım ve bilgi teknolojileri sektöründe ekip liderliği yapan ve aynı zamanda çalıştığı kurumun işe alım sürecinde de faaliyet gösterdiğini söyleyen K4, iş görüşmesine gelen adayların uzaktan çalışmayı ne ölçüde önemsediklerini şu şekilde ifade etmiştir: "…s*on 1 yılda yaklaşık 25 kişiyle yaptığımız iş mülakatlarında neredeyse 20'ye yakın aday maaş konusundan daha önce bize çalışma sistemimizi sordu."* Devamında K4, uzaktan çalışmanın sağladığı avantajlı tarafların, uzaktan

çalışmanın dezavantaj yaratan yönlerini tolere edebilen bir özelliğe sahip olduğunu söylemiştir.

3.3.1.2. Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Görüşme yapılan katılımcılara uzaktan çalışmanın avantajları sorulduğunda verilen cevapların ortak paydasında trafik ve ulaşım probleminin ortadan kalkmasıyla birlikte yoldan tasarruf edilen zamanın daha efektif kullanılması ve uzaktan çalışmanın katılımcılara kazandırdığı esnekliğin (özerklik) olduğu görülmüştür.

3.3.1.2.1. Ulaşım

Görüşme yapılan katılımcılara uzaktan çalışmanın avantajları sorulduğunda katılımcıların tümü benzer şekilde işe gidiş-dönüş sürecini ortadan kaldıran etkisinden söz etmişlerdir. K1, *"Ben uzaktan çalışmayı genel olarak seviyorum. Ofis ortamında çalıştığım dönemleri düşündüğümde evden çalışmak benim tarzıma daha uygun. Kalabalık ortamlarda çalışmayı sevmediğim için uzaktan çalışmak benim için bir avantaj. Bunun dışında sabah erkenden uyanıp ofise yetişmeye çalışmak gibi bir derdim yok. Çalıştığım kurumun ofisi karşı yakada. Ara sıra yeni projelerin toplantıları için falan ofise çağırıyorlar. Benim evden ofise gitmem neredeyse bir buçuk-iki saate yakın. Her gün ofise gitsem sürekli sabah 6'da uyanıp işe hazırlanmam lazım. Bizim mesai sabah 9'da başlıyor. En azından şu an yol derdim olmadığı için sabah 8 gibi uyanıyorum. 1 saat içinde rahat rahat kahvaltımı yapıp saat 9'da çalışmaya başlıyorum."* diyerek yolda harcanacak zamandan edilen tasarrufa dikkat çekmiştir.

K8 için uzaktan çalışmanın avantajları şu şekildedir: *"...işyerine gitmek için erken kalkmam gerekmiyor. İstanbul'da yaşadığım için sıkışık trafikte de vaktim harcanmamış oluyor. Zamanımı kendim yönettiğim için esnek çalışabiliyorum. Böylece hafta içi şahsi işlerime vakit ayırabiliyorum. Ayrıca daha sağlıklı beslendiğimi düşünüyorum.* Benzer şekilde K7, *"...şu an sürekli evden çalışıyoruz. Benim ofise git-gel toplam 4 saat ediyor. Günümün 4 saatini yolda geçirmek yerine kendime daha fazla vakit ayırabilme fırsatı buluyorum bu sayede."* demiştir.

K2, uzaktan çalışmanın avantajlarından şu şekilde bahsetmiştir: *"...şirketten eve döneceğim, o yol yorgunluğunun üstüne kendine yemek hazırla, duş al, hazırlan derken dışarı çıkmam saat 10'u buluyordu eskiden. Şu an 6'da mesai bitince dışarıda işim varsa ya da birisiyle görüşeceksem en geç 6 buçukta evden çıkabilecek durumdayım. Evden çalışmanın benim için en büyük rahatlıklarından birisi bu."*

3.3.1.2.2. Zamansal ve Mekânsal Esneklik

Katılımcılar uzaktan çalışmanın avantajlarından bahsederken işin taleplerine ve örgütlerin çalışma kültürüne bağlı olarak uzaktan çalışmanın zamansal ve mekânsal esneklik kazandırdığını belirtmişlerdir. Araştırmamızda toplam 4 katılımcı zamansal ve mekânsal esnekliğin avantajlarına değinmiştir. Fakat yapılan işin talepleri ve çalışılan örgütteki iş-yaşam kültürü gibi çevresel faktörlerin sonucunda zamansal ve mekânsal esneklik dezavantajlı bir şekle de dönüşebilmektedir. Araştırmanın alt temalarından olan 'Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları' başlığı altında bu konuya daha kapsamlı şekilde değinilmiştir.

Katılımcılara uzaktan çalışmanın avantajları sorulduğunda K9, *"Yolda vakit kaybetmiyorum. Yol maliyetinden kurtuldum öncelikle. İşe gitmediğim için hazırlanıp kombin yapmak gibi bir derdim olmuyor. Onun dışında çalışma ortamımı kendi evimde yaratabiliyorum, mesai saatlerimi kendime göre ayarlayabiliyorum. Ben bu konuda biraz esnek bir firmada çalışıyorum. Yani her firmada böyle olmadığını biliyorum arkadaşlarımdan falan ama ben o konuda rahatım. Mesela tatil yaptığım herhangi bir yerden de çalışabiliyorum. İstediğim yerden, istediğim zaman, istediğim noktadan işe bağlanabiliyorum."* diyerek uzaktan çalışmanın sağladığı zamansal ve mekânsal esnekliğe vurgu yapmıştır. K9, çalışma saatlerini kendisine göre ayarlayabildiğini ve çalıştığı firmanın bu konuda kendisine özerklik sağladığını ifade etmiştir.

Zamansal ve mekânsal esnekliğin kişisel gelişim açısından sağladığı avantajlara vurgu yapan K4, *"...artık eğitimler de online olduğu için eğitimlere uzaktan katılım sağlayabiliyoruz. Bazen peş peşe olan tüm eğitimlere konumumdan bağımsız olarak katılabiliyorum. Bunun sayesinde de kendimi daha fazla geliştirme fırsatı bulabiliyorum."* demiştir. Görüşmenin ilerleyen safhalarında ise K4, *"...ailem şehir*

dışında yaşıyor. Yakınlar buraya ama eskiden sadece hafta sonları gidebiliyordum yanlarına. Şimdi uzaktan çalıştığım için şehir dışından ailemin yanında da çalışabilme gibi bir esnekliğim oldu. Yazları da tatil beldelerinde çalışabiliyorum mesela. Mesaim bittikten sonra akşamları tatilime devam edebiliyorum." diyerek zamansal ve mekânsal esnekliğe vurgu yapmıştır.

K6'da K4 ile benzer şekilde, *"...ben ilk işe başladığımda, biz 5 gün işe giderdik. Ben mesela hasta olunca bile işe giderdim. O zamanlar sanki böyle şey gibi, bir opsiyonum yokmuş gibi düşünürdüm. Hani böyle evden çalışamazmışım gibi yani o işleri yapamazmışım gibi gelirdi bana. Ama pandemide evden çalıştığımız için şeyi anlayabildim yani evden de çalışabiliyorum ve işlerimi yapabiliyorum. Mesela bu hafta memleketime geldim işte, bu müthiş bir rahatlıktı yani. Buraya geldim ve hafta sonu 2 gün durup dönmek zorunda kalmadım hani 1 hafta da kalabildim. İşimden de bir şey kaçırmadım. Hani bu beni de mutlu ediyor yani genel olarak. Bunun bir opsiyon olarak bize sunulması güzel özetle benim için. Ama 'zorunlu evden çalışacaksınız, şirketteki herkes sürekli uzaktan çalışacak' gibi bir şeyi asla istemem"* diyerek zamansal ve mekânsal esnekliğin kazandırdığı avantajlara değinmiştir. Fakat görüşmenin devamında K6 hibrit çalışmayı daha fazla desteklediğini belirtmiştir. Ekip lideri olan K6'nın hibrit çalışmayı daha fazla desteklemesinin nedeni sorulduğunda, evden çalışmanın yarattığı sosyal izolasyona, ofiste daha verimli çalıştığını düşündüğüne ve ofis ortamındayken ekibinde çalışan insanlara daha fazla yardımcı olabildiğine değinmiştir.

K7'de, *"...mekân anlamında bana inanılmaz kolaylık sağlıyor. Ben şu an bir arkadaşımda da çalışabilirim. Evimde de çalışabilirim. Giderim Ankara'da da çalışabilirim. Bu inanılmaz bir rahatlık. Her yerde çalışabilirim."* şeklindeki ifadesiyle uzaktan çalışmanın sağladığı mekânsal esneklikten duyduğu memnuniyeti dile getirmiştir.

3.3.1.3. Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları

Uzaktan çalışma, çalışanlar için dezavantaj yaratan durumları da beraberinde getirebilmektedir. Araştırmadaki 6 katılımcıya göre uzaktan çalışma, çalışma sürelerini belirsizleştirerek daha fazla çalışmaya neden olmaktadır. Fazla çalışmanın temel sebeplerinden birisinin ise katılımcıların uzaktan çalışmanın avantajlarında bahsettiği zamansal ve mekânsal esneklik ile ilişkili olduğu düşünülmüştür. Bunun dışında mola sürelerinin kısalması, verimsizlik ve iş motivasyonun düşmesi, anlık iletişimin zorluğuna bağlı olarak mesleki deneyimi az olan insanların işe adaptasyon sürecinde zorlanması, sosyal izolasyon ve normalde ofise ait olan zorunlu giderlerin evden çalışmayla birlikte çalışan bireyler tarafından karşılanması; katılımcılara göre uzaktan çalışmanın dezavantajları arasındadır.

3.3.1.3.1. Daha Fazla Çalışma Süreleri

Katılımcılara uzaktan çalışmanın dezavantajları sorulduğunda 6 katılımcının çalışma sürelerinin belirsizliğine bağlı olarak daha fazla çalıştıkları, araştırmada elde edilen bulgular arasındadır. K1 için fazla mesai, uzaktan çalışmanın neden olduğu dezavantajların başında gelmektedir. SAP danışmanı olan K1, "*Bence en büyük dezavantajı bu sistemde daha fazla çalışıyorsun. Sürekli evde bilgisayar başında olduğun için bir yerden sonra işverenin gözünde de bu durum normalleşmeye başlıyor."* diyerek 'yeni normal' olarak adlandırılan süreç içerisinde daha fazla çalışmanın, olağan bir durum haline geldiğine dikkat çekmiştir.

K10' da benzer bir şekilde zamansal ve mekânsal esnekliğin çalışma saatlerini belirsizleştirebilen etkisini göz önüne alarak bu konu hakkındaki düşüncesini *"…evden çalıştığın zaman maalesef yöneticilerde şöyle bir algı var hani yatıyormuşsun gibilerinden. O yüzden çalışma saatlerinin dışında da çalışabiliyorsun çoğu zaman."* şeklinde aktarmıştır.

Uzaktan çalışmaya bağlı olarak fazla mesai yapıp yapılmadığı sorulduğunda SAP danışmanı olan K2'nin ifadesi şu şekildedir: *"Evet fazla mesai yapıyoruz. Çünkü ev ortamında olduğumuz zaman içten içe üstlerimiz tarafından çalışmıyormuşuz gibi bir algı oluştuğunu düşünüyorum. Bizi ofisteki gibi denetleyemedikleriyle de ilgili biraz bence. İş bilgisayarlarımız sürekli yanımızda olduğu için daha fazla çalışıyoruz*

aslında o da bir etken." Görüşmenin devamında ise, *"…eskiden ofiste çalışırken mesai bittikten sonra bilgisayarları ofiste bırakıp evimize dönüyorduk. İş o noktada bizim için bitiyordu. Artık mesai saatleri dışında bile her an çalışabilir vaziyette olmamız gerekiyormuş gibi bir düşünce oluştu evden çalışmaya başlayınca. Yani bu artık bir çalışma prensibi haline dönüşmeye başladı."* K2'nin bu açıklaması, işveren veya yöneticilerin uzaktan çalışmanın bireylere sağladığı zamansal ve mekânsal esnekliğe dayalı oluşan çalışma algısına bağlı olarak daha fazla çalışmanın olağan bir durum haline dönüşebileceğini göstermektedir. Bundan dolayı zamansal ve mekânsal esnekliğin uzaktan çalışan bireyler için hem avantaj hem de dezavantaj olabileceği düşünülmüştür.

Çalıştığı yazılım şirketinde ekip lideri olan K5, *"...çalışma süreleri esnek bizde. Normalde insanlar ofiste 8-5, 9-6 çalışırken bizde uzaktan çalışmanın verdiği rahatlıkla bazı insanlar gece de çalışabiliyor. Benim ekibimde 5 kişi var şu an. Çalışma saatleri esnek olduğu için kimisi gündüz çalışıyor kimisi gece çalışıyor. Bu şöyle bir şeye dönüşüyor bir yerden sonra: 7-24 her çalışan için anlık olarak destek olmamız bekleniyor yani bizden de. Ben de sorumluluğum gereği bu insanlara tüm gün destek oluyorum. İşe ilk başlayan ve işi en son bitiren olmam gerekiyor yani. Bir noktadan sonra verimli çalışamadığımı hissediyorum."* demiştir. Görüşmenin devamında gece ve gündüz kavramının kendisi için karıştığını ifade eden K5 zaman zaman uykusuzluğa dayalı mental sorunlar yaşadığını belirttikten sonra, *"...sorumluluk arttıkça ofise gitme istediğin de artıyor."* diyerek ebeveynlik durumuna bağlı olarak uzaktan çalışmaktan memnun olduğunu fakat hibrit çalışmayı daha fazla desteklediğini söylemiştir. Bu görüşmeden sonra çalışma sürelerindeki esnekliğin, ekip liderliği yapan K5 için dezavantaja dönüştüğü düşünülmüştür. Araştırmamızdaki diğer ekip lideri olan K4 *"...sadece developer olsam hep uzaktan çalışmak isterdim."* demiştir. K7 ise araştırmamızda sürekli olarak uzaktan çalışan bir yazılım geliştiricidir (developer) ve araştırmamızdaki ekip liderinin (K4) ifade ettiği gibi hep uzaktan çalışmak istediğini şu şekilde dile getirmiştir: *"...mesela bana bir iş verildi. 'Deadline'ı 3 gün ama benim 2 saatte bitirebileceğim bir iş o aslında. İşi kendi isteğime göre erteleyebilip üçüncü günün sonunda da o işi yapabiliyorum. Ofiste*

olsam o işi kendi isteğime göre erteleyemem. O yüzden ben rahatım bayağı." K7, araştırmamızda fazla mesai yapmadığını söyleyen katılımcılar arasındadır.

K9'da kendisi için çalışma sürelerinin belirsizleştiği bir dönemi şu sözlerle aktarmıştır: *"...bunu bir ara çok yaşadım. Bir dönem, iftardan sahura kadar iş ortaklarına eğitim verdiğimi biliyorum. İftardan sahura kadar diyorum bak. Mesaim 6'da bitti aslında benim. Mümkün mü normalde böyle bir şey?"* Görüşmenin devamında ise *"...müşteri arıyor diyor ki işte 'ben şu saatte müsaitim.' Artık her şey online olduğu için müşteriyle daha fazla muhattap olmak zorunda kalıyorsun. Bir sorun olduğunda mesela işte 'hemen zoom'dan bağlanalım bakalım' deniliyor. Bu belirsizlik durumu da ister istemez bir iş psikolojisinden kurtulmanı zorlaştırıyor."* demiştir.

K7 ve K8 fazla mesai yapmadığını söyleyen iki katılımcıdır. K6 ve K9 ise eskiden daha yoğun çalıştıklarını şu an ise nadiren de olsa fazla çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Kalan 6 katılımcı, uzaktan çalışmayla birlikte çalışma sürelerinin belirsizleştiğini ve daha fazla çalıştıklarını söylemişlerdir. Elde edilen bu bulgu ile çalışma ilişkilerinde 'bağlantıyı kesme hakkı' veya 'mesai saatleri dışında ulaşılabilir olmama hakkı' olarak adlandırılan kanun arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurularak tartışma bölümünde bu konu daha kapsamlı açıdan ele alınmıştır.

3.3.1.3.2. Daha Kısa Mola Süreleri

Uzaktan çalışmanın mola sürelerini kısaltması, katılımcılardan alınan cevapların ortak paydada buluştuğu bir başka dezavantaj konusudur. Toplam 4 katılımcı, benzer cevaplar vererek mola sürelerinin kısalmasına paralel olarak çalışma sürelerinin de uzadığını belirtmişlerdir. SAP danışmanlığı yapan K2, konuya yönelik düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır: *"...ofiste çalışırken kesinlikle daha fazla mola veriyorduk. Evde çalışırken öğle arasında genelde 1 saat bile dinlenemeden yemeğimi hızlıca yiyip çalışmaya devam ediyorum. Hatta bazen mola vermeden çalıştığımız günler bile oluyor."* Ekip lideri olan K4 ise mola sürelerinin kısaldığına şu şekilde değinmiştir: *"...şirkette olduğun zaman 'hadi bir kahve alalım' ya da 'yemek yiyelim' gibi şeyler*

oluyor ama evde olunca kimse onu demiyor. Sadece benle alakalı da değil bu durum çoğu insan için böyle bence."

Ekip lideri olan K5, *"...toplantı enflasyonu diye bir şey var cidden. Şu an sürekli bununla ilgili şeyler konuşuyoruz. Özellikle evden çalışmaya başladığımız dönemde bunlar çıktı. Mesela 'meeting manifesto' gibi şeyler yaptık. Ne kadar toplantı yaptığımıza, toplantılarda ne kadar vakit kaybettiğimize baktık. Bunun toplam zamanını çıkarttık böyle departman olarak ve oradaki büyüklüğü görüp nasıl azaltabiliriz diye konuştuk ve böyle bir sürü gereksiz toplantıyı elimine ettik. Sonra toplantı sürelerini kısalttık."* Görüşmenin devamında ise, *"...üst üste olan toplantıların arasına şu an minimum 5'er dakikalık mola süreleri koyduk aralara mesela. Eskiden bir toplantıdan çıkıp hemen diğer toplantıya giriyorduk çoğu zaman. Bunun önüne şu an bu şekilde geçmeye çalışıyoruz."* diyerek uzaktan çalışmaya bağlı olarak iş toplantılarının daha sık yapıldığını ve bu durumun da dinlenme sürelerini etkilediğinden bahsetmiştir.

Bulut ERP sorumlusu K9, *"Ofisteyken belli bir saati var her şeyin. Ne bileyim saat 12 olduğu zaman öğlen arasına çıkarsın işte 1'e kadar yemeğini yersin. Ondan sonra 1'den 5' e kadar çalışırsın sonra eve gelirsin gibi. Ama evde olunca öyle bir durum yok. Mesela müşterilere evden eğitim veriyorum 9'dan 12'ye kadar. Hiç demiyorlar ki bu insanlar ne zaman kahvaltı yapacak, ne zaman öğlen yemeği yiyecek... Yani evden çalıştığında böyle şeyler ihmal ediliyor. Hani bizim uzaktan çalışma sürecimizde sanki hiç mola süremiz yokmuş gibi davranılıyor. Ofis ortamındaki gibi bir çalışma hayatı oluşmuyor kimsenin kafasında. Ama ben artık iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde bile mola için kendime vakit yaratma yeteneğini kazandım sanırım. Ama bence uzaktan çalışmada mola süresi diye bir kavram yok maalesef."* diyerek uzaktan çalışmanın yarattığı algıya bağlı olarak mola kavramının ortadan kalkmasına dikkat çekmiştir.

3.3.1.3.3. Verimsizlik ve İş Motivasyonunun Düşmesi

Araştırmamızdaki toplam 4 katılımcı uzaktan çalışmanın dezavantajlarından bahsederken verimsizlik ve iş motivasyonunun düşmesine yönelik düşüncelerini aktarmışlardır. K2, *"Ev ortamında dış etkenlerden çok kolay etkileniyorum. Dış etkenler iş motivasyonuma da yansıyor. Yani benim algım çok kolay dağılabiliyor. İş yerindeyken ortamdan mıdır nedir bilmiyorum, böyle etrafında herkes çalıştığı için sende de o çalışma dürtüsü oluyor. Ben işe gittiğim zaman mesela işlerimi daha çabuk halledebiliyorum. İşe daha kolay adapte olabiliyorum. Ama evdeyken benim iş motivasyonumun daha düşük olduğunu düşünüyorum. O yüzden evde kendime ofis ortamı yaratmaya çalışıyorum"* demiştir.

K6: *"...verimliliği düşürüyor. İşe gittiğimde sanki daha iyi çalışıyor gibiyim. Ne bileyim en basitinden kıyafetlerimi giyip ofise gittiğimde sanki daha çok tatmin oluyor gibi hissediyorum kendimi. Evden çalışmak, sürekli aynı şeyleri yapıyor hissi yarattığı için ve yaptığın iş görünmüyormuş gibi hissettiğin için bir iş tatmini yaratmıyor bence. İşten tatmin olamayınca verimli çalıştığımı da düşünemiyorum."*

K9: *"...gerçekten bir kişinin uzaktan çalışabilmesi için aşırı disiplinli bir insan olması gerekiyor. Ev ortamında yalnız yaşamıyorsan –benim haricimde 3 kişi daha yaşıyor evde şu an- mutlaka istekleri oluyor evdekilerin de. İşte yemekti, ne bileyim bulaşığıydı. Sunum sırasında gelip odaya girilebiliyor ya da misafir gelebiliyor. Böyle şeyler de senin verimliliği aşırı düşürüyor. Uzaktan çalışmanın en büyük çıktısı bence verimsizlik. Nasılsa evdeyim işi mesai saatinden sonra da yaparım diyorsun. O zaman da işle ev hayatı birbirine girmiş oluyor. Bunu ayıramıyorsun."*

K5: *"...ekiptekilerin çalışma saatleri farklı farklı olduğu için gece-gündüz kavramı karıştı bende. Gün içinde ekiptekilere destek olmam gerektiği için de uyku düzenim bozuldu. Evdeyim ama hayatım eskisinden daha düzensiz gibi."*

Diğer katılımcılar ise birbirine benzer cevaplarla uzaktan çalışmanın iş motivasyonlarını olumsuz etkilemediğini ve daha motive bir şekilde çalışmalarını sağladığını ifade etmişlerdir. Örneğin K8 *"...evdeki konfor alanımdan çıktığımda daha verimli çalışamayacağımı biliyorum."* diyerek evden çalışmaktan duyduğu memnuniyeti dile getirmiştir.

3.3.1.3.4. İletişim Eksikliği ve İşe Adaptasyon Süreci

Katılımcılar uzaktan çalışmanın dezavantajlarından bahsederken anlık iletişimin zorluğuna ve işe yeni başlayanların adaptasyon sürecinin uzamasına değinmişlerdir. K8'in konuya yönelik düşüncesi şu şekildedir: *"...zaman zaman ekipler arası anlık iletişimde zorluklar olabiliyor. İletişim eksikliği de iş süreçlerini uzatıyor."*

Çalıştığı kurumda ekip liderliği yapan K6, *"...çalışmaya yeni başlayanların oryantasyonundan da ben sorumlu olduğum için işe yeni başlayanların adapte olmakta zorlandığını görebiliyorum zaman zaman. Onlara bir şey aktarmam gerekiyor mesela. Anlıyor mu anlamıyor mu? Nasıl hissediyor? Uzaktan onu anlayabilmek çok zor oluyor. O yüzden ofiste olduğumda ekiptekilere daha çok yardımcı olabildiğimi düşünüyorum."* diyerek yüz yüze iletişimin eksikliğine bağlı olarak çalışmaya yeni başlayanların adaptasyon sürecinde sıkıntı yaşadıklarına dikkat çekmiştir. K6, dijital ortamda çalışma arkadaşlarından fiziksel olarak izole bir şekilde çalışmanın ekip yönetimi açısından zor olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan SAP danışmanı olan K1'in bu konu ile ilgili görüşü şu şekildedir: *"...senior seviyesinde olan birinin* (K1' in ifadesine göre 3-4 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip) *ofise gitmesine gerek yok bence hiç. İşi öğrenmiş çünkü artık. Ama junior seviyesindeki birinin* (K1'in ifadesine göre 2 yıldan daha az mesleki deneyime sahip) *ofise gitmesi daha iyi çünkü tecrübeli çalışanlarla yüz yüze çalışıp işin teknik detaylarını daha hızlı öğrenebiliyorsun. Uzaktan çalıştığın zaman o kadar kolay ulaşamıyorsun herkese. Ben mesela işe ilk başladığımda programla ilgili bir sorun olduğunda tecrübeli çalışanlara ulaşma konusunda zorlandım hep. O yüzden SAP'deki teknik detayları öğrenmem daha uzun sürdü."* Bu iki açıklamadan sonra araştırmacı, uzaktan çalışma isteğinde mesleki deneyimin ve çalışılan pozisyonun belirleyici faktörler olduğunu düşünmüştür.

Anlık iletişimin zorluğundan daha çok insanlarla olan sosyal etkileşimin uzaktan yapılmasının ekip çalışması üzerindeki yansımalarına dikkat çeken K4, düşüncelerini şu sözlerle aktarmıştır: *"...iletişimden ziyade etkileşim sıkıntısı var. Mesela çalıştığın insanların o an ki ruh halini bilmiyorsun evde çalışırken. Belki benim veya çalışma arkadaşımın modu düşük o gün bunu anlayamıyor kimse yüz yüze olmadığı için. Bu yüzden grup etkinlerinde falan aramızdaki o ekip ruhunu yakalayamadığımızı hissediyorum bazen. Asenkron çalışma zannedildiği kadar kolay bir şey değil bence."*

Görüşmenin devamında ise *"...insanlara 'nasılsın?' diye mesaj attığında yüzeysel olarak 'iyiyim' diye cevap geliyor hep. O yüzden biz de aramızda bir yöntem geliştirdik ekibimle beraber. Bu şöyle bir şey: sabah ben gruba sadece '10?' diye bir mesaj atıyorum. Bu bizim aramızda 'nasılsınız?' sorusunun şifrelenmiş hali. Sonra herkes o gün özelinde 10 üzerinden kendini değerlendirip kendisine 1'le 10 arasından bir puan veriyor. Mesela birisi gruba 5'in altında bir sayı yazdıysa anlıyoruz ki onun çalışma modu düşük o gün. Ona göre ekiptekilerin iş yükünde paslaşmalar yapabiliyoruz."* demiştir.

3.3.1.3.5. Sosyal İzolasyon

Araştırmamızdaki katılımcılar uzaktan çalışma sistemi ile evden çalışmaktadır. Araştırmacı; katılımcılara uzaktan çalışmanın yakın çevreleriyle fiziksel ortamda bir araya gelmelerini zorlaştırıp zorlaştırmadığını öğrenmek adına bir soru yöneltmiştir. Toplam 4 katılımcı uzaktan çalışmaya bağlı sosyal izolasyon sorununa değinmişlerdir. Ayrıca sosyal izolasyona ağırlıklı olarak yalnız yaşayan katılımcıların değindikleri elde edilen bulgular arasındadır. K2, *"...insan tanıyamıyorum, sosyal bir çevre edinemiyorum kendime. Evden çalışmanın sosyal izolasyona çok fazla etkisi var. Hatta bu benim psikolojimi bozacak dereceye kadar geldi yani. Pandemi döneminde özellikle dışarı çıktığım zaman kendimi çok soyutladığımı hissediyordum insanlara karşı. Ciddi manada bana yan etkileri oldu uzaktan çalışma sürecinin."* diyerek sosyal izolasyonun psikolojik etkilerine dikkat çekmiştir.

K4*"...sürekli bir makineye, bir alete bağlıymışsın gibi. Eğer çok fazla bir sosyal çevreye sahip değilsen ya da sürekli dışarı çıkan biri değilsen, sürekli evde oturuyorsan –ki pandemi döneminde böyleydi hatırlarsan- bu insana bir süre sonra 'benim hayatım hep böyle mi gidecek?' sorusunu sordurtuyor."* diyerek Covid-19 salgın hastalık dönemine bağlı izole yaşama vurgu yapmıştır.

K9: *"...bir ara evden çalışa çalışa duygularıma yabancılaştım. Bildiğin insanlarla oturup sohbet etmeyi unuttum. Farklı yüzler göremedikçe bir yerden sonra o mutsuzluk hali etrafıma da beni kopuk bir hayat sürdürüyormuşum gibi gösterdi sanırım."* Görüşmenin devamında ise *"...iş ile özel hayatın birbirine karıştığı için her iki tarafı da dengeli yönetemediğinde hiçbir şeyi tam yapamamış gibi*

hissedebiliyorsun. Bir tatminsizlik duygusu hissediyorsun yani. Ne işten yana ne özel hayatından yana tam olarak tatmin olamamış biri olarak hayatına devam ediyorsun öyle." diyerek izole yaşamın etkilerine ve iş ile özel yaşamın iç içe geçmesinin yarattığı tatminsizlik hissine dikkat çekmiştir.

K10, *"...sürekli evde olup insan görmeyince bu sefer depresif bir moda doğru gidiyorsun. Ama yine de bir insanın sosyalleşmesi için illa işyerindeki arkadaşlarıyla sosyalleşmesi gerekmez. Ben normalde evden çıktıktan sonra da görüşmek istediğim insanlarla görüşüyorum. Ama iş yoğunluğunun çok olduğu zamanlarda izole oluyorsun çevrenden ister istemez."* diyerek sosyal izolasyona iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde maruz kaldığını belirtmiştir.

3.3.1.3.6. Zorunlu Giderlerin Karşılanması

Araştırmamızda toplam 5 katılımcı, uzaktan çalışmanın dezavantajlarından bahsederken iş ile bağlantılı olan zorunlu giderlerin birçoğunun kendileri tarafından karşılandığını belirtmiştir. K8, zorunlu giderlerin karşılanmasına yönelik düşüncesini şu sözlerle aktarmıştır: *"...ofiste çalıştığın zaman yemek, internet, elektrik veya ısınma gibi giderler şirket tarafından karşılanıyor. Şu an bizde sadece yemek kartı var. Onun dışında elektrik, ısınma, su, internet gibi işle ilgili olan maliyetler kendi cebimden çıkıyor. Çalışanlarının elektrik veya doğalgaz faturasına kadar ödeyen şirketler bile olduğunu duydum ama tabii onlar biraz daha aşmış şirketler herhalde."*

K9: *"...normal çalıştığım süre zarfında da yani işe her gün gidip gelsem de zaten yol param şirket tarafından karşılanmıyor. Yemek param karşılanıyor sadece. Ama şu an evde çalıştığım süre zarfında o da karşılanmıyor. Birkaç kere bunlarla alakalı bir ücret aldım fazladan. Yani bizzat elektrik, su, doğalgaz faturası diye ama onun dışında hiçbir şekilde ödeme almıyorum şu an. Ben karşılıyorum hepsini. Gerek yol parası olsun, gerek yemek parası olsun, gerek ısınma, elektrik işte su artık neyse işte harcadığın ne varsa bunların parasının bizlere verilmesi gerektiğini düşünüyorum."*

K7: *"...bizim şirket tek sefere mahsus ergonomi desteği adı altında masa, sandalye falan vermişti 2 sene önce. Onun dışında yemek kartımız var sadece şu an."* Görüşmenin devamında ise K7, *"...pandemi zamanı insanlar evde kaldığında*

tüketimleri de arttı. Mesela en basitinden daha çok bulaşık makinesi çalıştırdık sürekli evde olduğumuz için. Şirket bu konularla ilgili bize herhangi bir destek vermedi." demiştir.

K10: *"...elektrik, klima, yemek, şudur budur. Çay, kahve, kettle ne bileyim internet. Bir sürü şey var. Bütün bunlar bizim üstümüze kaldı. Mesela benim belim sakat olduğundan dolayı masa koymak zorunda kaldım ona göre sandalye aldım monitör aldım. Bizim banka belli bir yere kadar monitörü ödedi ama diğer şeylerle ilgili hiçbir ödeme yapılmadı. Yani burada aslında işveren bizim sırtımızdan bayağı bir maliyetlerini düşürdü."*

Uzaktan çalışma sistemine yönelik düzenlemeler 2016 yılında mevzuatımızda yer almıştır. Kanundaki düzenlemeler genel hükümleri barındırdığı için ülkemizde 2021 yılında Uzaktan Çalışma Yönetmeliği resmi gazetede yayımlanmıştır. Bu yönetmelikle birlikte uzaktan çalışmanın usul ve esaslarının daha kapsamlı şekilde belirlenmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların uzaktan çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkan zorunlu giderler ile ilgili ifade ettikleri bu durumun 2021 yılında yayımlanan söz konusu yönetmeliğin 8. maddesi ile bir ilişkisi olduğu düşünülmüştür. Araştırmamızda elde ettiğimiz bu bulgu, çalışmanın tartışma bölümünde Uzaktan Çalışma Yönetmeliğinin 8. maddesi kapsamında yorumlanmıştır.

3.3.2. Uzaktan Çalışma ile İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki

Bu çalışmanın yol haritası, nitel araştırma yönteminin araçları referans alınarak oluşturulduğu için katılımcıların demografik özelliklerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine yönelik kesin hükümler ortaya koymak doğru olmayacaktır. Çünkü katılımcıların demografik özelliklerinden olan bireysel faktörlerin iş-yaşam dengesine olan etkisine odaklanmak için nicel araştırma yönteminin enstrümanlarını kullanmanın daha gerçekçi sonuçlar vereceği düşünülmüştür. Bu düşünceyle tezin başlığı oluşturulurken uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki 'etkisine' değil, uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi arasındaki 'ilişkiye' vurgu yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde; görüşmeler sırasında katılımcıların aktardıkları deneyimlere göre uzaktan çalışma, nitel araştırma yöntemine daha uygun demografik

özellikler ile iş-yaşam dengesi arasında neden-sonuç ilişkisine yönelik bir bağ kurulmuştur. Bu nedenle araştırmacı görüşmeler sırasında veri toplarken katılımcıların ebeveynlik durumuna, hane içinde yakınlarıyla veya yalnız yaşadıklarına ve katılımcıların mesleki deneyimine daha fazla yoğunlaşmayı tercih etmiştir. Nicel araştırmaların örneklemi kadar geniş olmayan bu araştırmada, aralarında anlamlı bir ilişki kurulmasının zor olacağı düşünüldüğü için alanyazında iş-yaşam dengesini etkileyen bireysel faktörlerden (yaş, cinsiyet gibi) daha çok çevresel faktörlere odaklanılmıştır.

3.3.2.1. İş-Yaşam Dengesi ile İlişkili Çevresel Faktörler

Uzaktan çalışan katılımcıların iş rutinleri, doğal olarak yaptıkları işin taleplerini de değiştirmektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre işin talepleri ise iş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra katılımcılardan gelen cevapların sonucunda çalışılan kurumun örgüt kültürü ile iş-yaşam dengesi arasında da bir ilişki olduğu düşünülmüştür. Örneğin; araştırmamızda SAP danışmalığı yapan 3 katılımcının iş rutinlerine bağlı olarak gelen iş talepleri çalışma sürelerini de belirsizleştirerek iş ve özel yaşam arasındaki sınırın belirsizleşmesine neden olmaktadır. Buna benzer şekilde, ekip liderliği yapan 3 katılımcı da uzaktan çalışmanın yarattığı ekip içi anlık iletişimin zorluğuna bağlı olarak ekip çalışması için sıklıkla yapılan iş toplantılarının bir rutin haline dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Diğer taraftan yazılım geliştirici olan K7 ile ürün yöneticisi olan K8, iş rutinlerinden ve çalıştıkları kurumların örgüt kültüründen memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bulut ERP sorumlusu olan K9'da çalıştığı kurumun kendilerini sıkı bir şekilde denetlemediğini ve çalışma saatlerinde özerklik sunduğunu belirterek çalıştığı kurumun örgüt kültüründen genel olarak memnun olduğunu dile getirmiştir. K10 ise iletişim teknolojilerinin kullanım alanının yaygınlığına bağlı olarak çalıştığı kurumda üstleri tarafından sıklıkla mesai saati dışında da kendisine ulaşılmasıyla ilgili deneyimlerinden söz etmiştir.

3.3.2.1.1. İşin Talepleri ve Örgüt Kültürü

Katılımcılardan gelen farklı cevapların sonucunda, iş rutininden farklı olarak örgütlerin iş-yaşam dengesine yönelik kültürlerinin de iş ve özel yaşam arasındaki sınıra etki eden unsurlardan birisi olduğu düşünülmüştür. Örneğin K8'in *"Hafta sonu ya da mesai saati bitiminden sonra nadiren iş ile ilgili aranırım. Çalıştığım şirketteki yöneticiler ve iş arkadaşlarım buna dikkat eder. Aynı şekilde ben de bu konuda özen gösteririm. Benim gözümde bu bir centilmenlik anlaşmasıdır."* şeklinde ifade ettiği bu durum ile çalışılan kurumdaki örgüt kültürünün, bireylerin iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi sağlamasında etkin bir rol oynadığı söylenebilir. K8, insanların iş-dışı yaşama gösterdiği karşılıklı hoşgörüyü yazılı bir metine dayanmayan 'centilmenlik anlaşması' şeklinde nitelendirmiştir. Bu noktada K8, işveren faktörünün önemli olduğunu söylemiştir.

Görüşmeler sırasında katılımcılara çalıştıkları kurum tarafından iş-yaşam dengesini sağlamayı kolaylaştıracak herhangi bir uygulamayla desteklenip desteklenmedikleri sorulduğunda K1'in aktardığı deneyim şu şekildedir: "*Bizim şirkette böyle bir durum yok. Yani işveren o konuda bize yardımcı olmuyor. Hatta şöyle bir şey söyleyeyim; bir ara çalışanların gün içerisinde iş bilgisayarından girdiği siteleri takip eden bir uygulama yüklemek için şirket tarafından bizlere talep gönderildi. Şirketin yarısı bu programı bilgisayarlarına yükledi yarısı da yüklemedi. Ben de yüklemedim. Zaten biz günlük olarak mesai saati içindeki 8 saatlik aktivitemizi ayrı bir sisteme giriyoruz. Şirket de bu aktiviteleri müşterilere faturalıyor. Sistem o şekilde işliyor. Benim günlük olarak ne yaptığım o sistemde zaten gözüküyor yani. Bunun dışında da özel hayatımın takip edilmesini istemediğim için ben de bu uygulamayı bilgisayarıma yüklemedim."* Devamında araştırmacı, söz konusu denetleyici programın K1'in çalıştığı şirkette halen kullanılıp kullanılmadığını sormuştur. K1 ise şirket çalışanları tarafından bu uygulamaya tepki gösterildiğini ve uygulamanın bilgisayarlara yüklenmesinden yaklaşık 1 ay sonra kaldırıldığını ifade etmiştir.

K1 ve K8 birbirlerinden farklı iki yazılım şirketinde çalışmaktadır. Katılımcıların aktardıkları bu iki farklı açıklamanın sonucunda çalışılan şirketteki

örgüt kültürünün iş-yaşam dengesi üzerinde etkin bir rol oynayabileceği düşünülmüştür.

Ekip liderliği yapan K6 ise çalıştığı kurumda yaşadığı bir deneyimi şu şekilde aktarmıştır: *"...ben işe ilk girdiğimde 'work-life balance' diye bir şey yoktu 'work-work balance' vardı gerçekten [gülüşmeler]. Hani 11'lere kadar çalıştığımız, ertesi gün böyle sabah erkenden başlayıp çalıştığımız bir dönem vardı. Bunun için önceliklendirmeler falan yapıldı bir yerden sonra. Çünkü şirketten çok istifa oldu o dönemde ve istifalar 'çok çalışıyoruz, emeklerimizin karşılığını alamıyoruz' tarzında istifalardı. İstifa eden insanlarda bizde şey oluyor çıkış mülakatı gibi: 'Neden çıktın? Ne olsa kalırdın?' tarzında hani... Bu insanları ikna etmek için değil de 'feedback' almak için daha çok. Oralarda herkes bunlardan bahsetmiş işte 'çok yoğun çalışıyoruz' diye. İşte o istifalardan sonra baskılar da bayağı bir azalmaya başladı üst yönetimden. Bize gelen baskılar müthiş azaldı mesela."*

Bulut ERP sorumlusu olan K9, *"...Cuma öğleden sonraları o gün iş yapılmayacak falan denildi. Toplantı da yapılmayacak dediler. O gün işte bizim yıl boyunca almamız gereken eğitimler var, kişisel gelişiminizle ilgili şeyleri yapacaksınız dediler. Ama ne kadar çalışıyor bu bilmiyorum. Şirket bunu yapıyor ama şunu da görüyoruz tabii direktörlerden toplantı geliyor yine Cuma öğleden sonrası için. Cuma öğleden sonrası boş diyerek toplantı yapabiliyorlar. Tabii üstlerimden birisi atınca toplantıyı katılıyorum ben de mecburen."* demiştir.

3.3.2.2. İş-Özel Yaşam Sınırı

Uzaktan çalışma sistemiyle birlikte katılımcılar, ağırlıklı olarak evde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Özel yaşam alanına ait olan evin aynı zamanda uzaktan çalışmayla birlikte işyeri olması iki alanın arasındaki fiziksel sınırın iç içe geçmesine neden olabilmektedir. Diğer taraftan, katılımcılar çalışan rolü ve özel yaşama ait rollerinin sorumluluklarını aynı zaman diliminde yerine getirmektedir. Bu durum, özellikle yakınlarıyla birlikte yaşayan katılımcılarda iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırın belirsizleşmesine bağlı olarak rol çatışmalarını tetikleyebilmektedir.

3.3.2.2.1. Fiziksel Sınır

Katılımcılara uzaktan çalışmanın iş ve özel yaşam arasındaki sınırı belirsizleştirdiğini düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda K2, *"Bence kesinlikle belirsizleştiriyor. Mesela ofis ortamında çalışırken iş bitti artık diye bir uyaran oluyor seni. Ama evde olunca o uyaranı kendin yaratmak zorundasın. Bu da sorumluluk bilinci fazla olan insanlarda biraz zor olabiliyor. 'İşe devam edeyim, onu da bitireyim. Evdeyim zaten. Nasılsa bir yere de gitmeyeceğim'. Ama ofisteyken zoraki olarak 'hadi servisim kalkıyor' diyorsun mesela. Ya da 'herkes çıktı artık ben de evime gideyim' gibi bir uyaran olduğu için işle ilgili bağını ofisteyken daha kolay kesebiliyorsun."* demiştir. K3'de benzer şekilde *"Ofisten çıktığın zaman eve döndüğünün bilincinde olup işten daha kolay kopabiliyorsun. Ama evden çalıştığın zaman çalışma halinden kendini o kadar kolay soyutlayamıyorsun. Bir yerden sonra salonda televizyon izlerken ya da yemek masasındayken bile çalışmaya başlıyorsun."* diyerek uzaktan çalışmanın iş ve özel yaşam arasındaki fiziksel sınırı bulanıklaştıran yönüne dikkat çekmiştir.

Bulut ERP sorumlusu olan K9 fiziksel sınırın belirsizliğine başka bir perspektiften yaklaşarak *"...kendime ait bir odam bile yok şu an. Odamı kardeşimle paylaşıyorum. İşle ilgili bir sunum yaptığım zamanda arka plandan odaya birileri giriyor çıkıyor falan. Ben orada çalışıyorum, görüntülü olarak sunum yapıyorum. Müşteriler karşımda. Tam ben bir şey anlatırken arkamdan odaya elektrikli süpürgeyle biri giriyor düşünsene. Böyle şeyler yaşanabiliyor."* demiştir.

3.3.2.2.2. Zamansal Sınır

Uzaktan çalışma sisteminin sağladığı zamansal esnekliğin bir sonucu olarak çalışma sürelerinin sınırları da belirsizleşebilmektedir. Bu durum ise iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırın bulanıklaşmasına neden olabilmektedir. K4, uzaktan çalışmanın zamansal sınırı ortadan kaldıran potansiyelini şu şekilde dile getirmiştir: *"...ofiste çalıştığımız günlere kıyasla şu an ulaşılabilirliğimiz oldukça arttı. Bizi herhangi bir zamanda işle ilgili aradıklarında ulaşılamamak gibi bir opsiyonumuz kalmadı gibi bir şey şu anda."* Bu açıklama, uzaktan çalışmanın bireylere zamansal esneklik sağlarken aynı zamanda da iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırı

bulanıklaştıran etkisine örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca araştırmamızdaki 7 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K9, 10) işin talepleri nedeniyle mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmalarının beklendiği görülmüştür. Elde edilen bu bulgunun, çalışan bireylerin mesai saatleri dışında ulaşılabilir olmama hakkına iş kanunumuzda henüz ayrıntılı bir şekilde yer verilmemesiyle ilgili olduğu düşünülüp tartışma bölümünde bu konu daha detaylı açıdan ele alınmıştır.

K9: *"Özel yaşamla iş yaşamı arasında bir ayrım yok. Tam olarak çalışma kavramı diye bir şey de yok aslında evden çalışınca. Yani her şey birbirine girmiş durumda. İşte sana e-mail atıyorlar mesai saatinin dışında. E-mail'lere cevap vermek zorunda kalıyorsun. İzindeyken bile seni arayabiliyorlar. Benim şahsımca buna karşı yönetmelikte maddeler koyulması gerekiyor çalışanı koruyan. Çok güvencesiz bir sistem yani açıkçası ve işverenler: 'ben nasılsa daha nitelikli bir eleman bulabilirim, gidiyorsan git kardeşim ben sana tolerans göstermem' kafasında oluyor yani. Farklı yerlerden nitelikli çalışan bulabileceği için uzaktan çalışanların güvencesizliği daha fazla oluyor bence. Tamam benim sigortam yatıyor mu? Yatıyor, sıkıntı yok. Bu konuyla ilgili bir sıkıntı yok ama insanda her an işimi kaybedebilirim korkusu oluyor bir yandan da. O yüzden uzaktan çalışan insanlarda bu kaygı daha fazla bence."*

K5: *"...insanları işimi kaybederim korkusuyla 'nasıl olsa evden çalışıyor' diye köle gibi çalıştırmaya başladılar. Pandemiden önce ben mesela ofiste çalışıyordum 6-7 oldu mu laptop'umu kilitleyip çıkıyordum işten. Eve götürmüyordum laptop'u ben. Bu iş pandemiden sonra daha kötüye gitti. Yöneticiler çalışanlara daha da ulaşır oldu. Ya bu yöneticinin tutumuyla da ilgili biraz aslında ama işverenler bunun tadını aldı bir kere. Hem kendi işyeri maliyetlerini çalışanlara yıktılar. Hem de herkesi daha fazla çalıştırmaya başladılar."*

K10, çalıştığı kurumdaki müdürünün Whatsapp uygulaması üzerinden iş grubu kurmasına yönelik düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır: *"... 'yarın ofise geliyor muyuz? Yarın şuraya gidiyor muyuz?' İşte ne bileyim 'ben bilgisayara bağlanamadım.' Sürekli böyle durum raporu falan veriyor herkes. Ben istemiyorum şahsen. Tercih etmiyorum. Şöyle bir sözleşme yapma hakkımız olsa 'benim maaşımı kısın ama bana 6'dan sonra yazmayın' derim. Yani benim burada bir söz hakkımın olması lazım öyle değil mi? Ben böyle düşünüyorum. Sen bana işyerindeki chat'ten bilgisayar açıksa yazıyorsun. Mail*

atabiliyorsun. Mail yetmiyor Whatsapp'tan ulaşıyorsun. O da yetmiyor telefonla arayabiliyorsun. Yani demek istediğim; müdürün sana istediği zaman istediği yerden ulaşıp iş buyurabilecek bir noktadaysa o dediğin sınır sadece evden çalışmayla değil ofis çalışmasında da bulanıklaşır." K10, aktardığı bu deneyim ile iletişim teknolojilerinin insan yaşamının büyük bir bölümüne yayılmasının sonuçlarına dikkat çekmiştir.

3.3.2.2.3. Sınır Bulanıklaşmasını Önlemeye Yönelik Stratejiler

İş ve özel yaşam arasındaki sınır, uzaktan çalışmaya bağlı olarak belirsizleşebilmektedir. Katılımcılara bu sınırın belirsizliğini önlemek adına uyguladıkları stratejiler sorulduğunda katılımcılardan gelen cevapların çoğunlukla benzer olduğunu görülmüştür. SAP danışmanı olan K2 "*...kendine konfor alanı yaratmak çok önemli. Ofiste bize sağlanan konforu kendi evimde yaratabilmek için evin bir odasını ofis olarak tasarladım ve şu an çalışırken sadece bu odayı kullanıyorum. Bunu işe başladığım andan itibaren kendimi evimde değil de bir nebze de olsa ofisteymişim gibi hissedebilmek için yapıyorum. Kendime böyle bir konfor alanı yaratmadan önce çalışırken dikkatimin daha fazla dağıldığını fark ettim. Böyle çalışırken işime daha iyi odaklanabiliyorum."* diyerek uzaktan çalışmanın bir sonucu olan iş ve özel yaşama ait fiziksel sınırın iç içe geçmesine dikkat çekmiştir. K2'nin kendi evinde ofis ortamı yaratarak iş-yaşam dengesindeki fiziksel sınırı belirginleştirmeyi amaçladığı söylenebilir.

SAP danışmanlığı yapan K1 ise iş ve özel yaşama ait alanların arasındaki sınırı korumaya yönelik geliştirdiği davranışsal stratejiden şu şekilde bahsetmiştir: *"Hafta sonları acil olmayan işler için bazen müşterilerden mail geliyor. Peşine hemen telefonla arıyorlar. Bazen telefonu bilerek açmıyorum. Gün içerisinde mail ile dönüş yapıyorum. Mesela geçen Pazar sabah 11'de müşteri beni iki defa üst üste telefonla aradı. Cevaplamadım. Gün içinde mail ile destek oldum problemini de çözdüm. Akşam 5 gibi aynı sorun için tekrar beni aradığında telefona yine cevap vermedim. Normalleşme dediğim şey aslında tam olarak bu."* K1, aldığı bu tedbirle birlikte iş alanındaki sınır koruyucuların (müşteriler), mesai saati dışında özel yaşam alanına olan müdahalesini engellemeyi amaçlamaktadır.

K1 ile benzer bir yöntem geliştiren K4'ün de *"...mesela müşterilerle olan iletişimin çok fazla arttığı dönemlerde şirketten şirket telefonu talep ediyorum ki akşam 6'dan sonra kapatabileyim. Ya da kapatmayıp uçak moduna da alıyorum bazen. Bunun şöyle avantajı bir oluyor: Whatsapp'tan iş arkadaşlarımla mesajlaşmaya devam edebiliyorum ama beni arayınca kimse ulaşamıyor ve bir yerden sonra insanlar anlıyorlar ki 6'dan sonra ben bu adamı iş ile ilgili ararsam telefonu açmayacak. Bu aslında insanlara bir davranış kazandırmak."* şeklindeki ifadesiyle davranışsal bir strateji geliştirdiği görülmektedir.

Ailesiyle birlikte yaşayan yazılım geliştirici K7, görüşme sırasında iş yaşamı ile özel yaşamının iç içe geçmesinin sonucunda aldığı bir önlemi şu şekilde aktarmıştır: *"...çalışmaya ilk başladığım zamanlarda annem ya da babam ben toplantıdayken falan birkaç sefer odama girdi böyle. Sadece dinleyici olarak girdiğim toplantılarda mikrofonu kapatabiliyorum o zaman sorun olmuyor ama bir iki kere mikrofon açıkken toplantı sırasında salondan bana seslendikleri oldu böyle. Ben de ondan sonra kendimce bir kural seti koydum. Bizimkilere de söyledim sonra. Mesela iş toplantılarına girdiğimde artık kapımı hep kapatıyorum. Bizimkiler de kapım kapalıysa toplantıda olduğumu anlayıp gürültü yapmadan ona göre davranıyorlar. Eğer kapım açıksa da müsait olduğumu anlıyorlar."* K7'nin aktardığı bu deneyim, iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırın iç içe geçmesi sonucunda kendisine fiziksel sınır koyarak özel yaşam alanındaki sınır koruyucuların (aile yakınları) iş alanına olan müdahalesini önlemeye yönelik uygulanan bir stratejiyi göstermektedir.

K9: *"Benim yöneticim asla zaman mefhumu olan bir insan değildir. Hani işte 'ben gruba yazmayayım insanlar uyuyordur' gibi bir insan değildir kendisi. Gecenin 12'sinde yazar, gecenin 12'sinde seni arar. Ben kendisini birkaç kez bununla ilgili uyardım. Bu uyarılarım sonuç verdi sanırım ki hafta sonları mesela artık aramıyor beni. Daha doğrusu geceleri artık mümkün mertebe aramıyor."* Görüşmenin devamında ise *"...saat 6'dan sonra müşterilerden gelen bir mail varsa cevap vermiyorum. Yarın yaparım diyorum kendime. O şekilde sınırlar koyuyorum kendimce."* demiştir.

K10 ise kendi stratejisini şu şekilde aktarmıştır: *"Ben 6'dan sonra, iş takvimimde toplantı var gibi gösteriyorum kimse toplantı koymasın diye. Eğer o gün acil olarak*

yapacak bir işim yoksa bilgisayarı, chat'i falan kapatıyorum. Whatsapp notification'larını kapatıyorum. Gerçi arada girip girip bakıyorum ailemden ya da arkadaşlarımdan mesaj var mı diye. Ama yakın zamanda bir telefonla hat daha alacağım kendime. Şu an kullandığım kişisel telefonumda işyeri ve işyeriyle bağlantılı bütün insanları Whatsapp'tan, telefonumdan arama olarak engelleyeceğim. İşle ilgili bütün Whatsapp gruplarından çıkacağım. Diyeceğim ki 'beni şu numaradan ekleyin'. Dolayısıyla oradaki bütün iş kontaklarını öbür telefona aktaracağım. Hani bir sonraki adımda bunu yapmayı planlıyorum ki yapacağım mutlaka."

3.3.2.3. Rol Çatışması

Rol çatışması, iş veya özel yaşama ait rollerden herhangi birisine ait sorumluluğun diğer rollerin sorumluluklarının yerine getirilmesini engellediği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. İşin taleplerine bağlı olarak çalışma sürelerindeki belirsizlik ve özel yaşamın talepleri sonucunda (ebeveynlik durumu, aile içindeki diğer üyelerin talepleri gibi) katılımcıların rol çatışması yaşayabildiği, araştırmamızda elde edilen bulgular arasındadır. Aynı zaman diliminde gerçekleştirilmesi beklenen iş ve özel yaşamın talepleri K3, K6 ve K9'un zamana dayalı rol çatışması yaşadığını göstermiştir. K1'in iş yüküne bağlı, K6 ve K8'in ise özel yaşam alanındaki sınır koruyucuların geçirgenlik özelliğine bağlı olarak gerilim temelli çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Kalan 5 katılımcı ise rol çatışması yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

3.3.2.3.1. Zamana Dayalı Rol Çatışması

Katılımcılara uzaktan çalışmanın iş-yaşam çatışmasına neden olduğu herhangi bir deneyim yaşayıp yaşamadıkları sorulduğunda ebeveynlik rolü olan katılımcılardan K3 *"...şu an aynı anda 2 farklı projenin yazılım geliştirmelerini yapmakla uğraşıyorum. Yani mail ile başlayan günüm mail ile bitiyor diyeyim sana. Baktığın zaman bütün gün evdesin gibi gözüküyor ama ailenden de izolesin aynı zamanda. Şu an eşim çalışmıyor. Ailecek evdeyiz yani. O yüzden kızımızı da kreşe yollamadık. Gün içinde mesai saatinde kızım bazen odama gelip beni bilgisayarın başında çalışırken gördüğünde birlikte oynadığımız bilgisayar oyunlarını oynamak istiyor. Ben ona 'şu*

an çalışıyorum' dediğimde anlayış gösteremeyecek kadar küçük yaşta şu an. Yine de kızımın isteğini ertelemek zorunda kalıyorum. Sonra yüzünün düştüğünü fark ediyorum ben de üzülüyorum. O yüzden sorun yaşayabiliyoruz bu konuyla ilgili bazen. Hatta bu yüzden ara sıra bilerek ofise gidip çalıştığım zamanlar oldu." demiştir. K3'ün aktardığı bu deneyim, özel yaşam alanındaki (ev) sınır koruyucuların (evin diğer üyeleri) geçirgenlik özellikleri ile iş alanına olan müdahalesi sonucunda gerçekleşen zamana dayalı rol çatışmasına ve çevresel faktörlerden birisi olan özel yaşamın taleplerinin iş-yaşam dengesiyle arasındaki etkileşime örnek bir bulgudur.

K6: *"...ailem var, kardeş rolüm var, sevgili rolüm var, arkadaş rolüm var. Yani şimdi iş hayatıyla ilgili şeyler hepsini etkiliyor. Yeri geliyor ne bileyim daha az zaman ayırıyorsun arkadaşlarına veya o gün aileni aramıyorsun. Ya da ne bileyim sosyal bir hobin varsa onu yapamıyorsun hepsini etkiliyor gerçekten o geçişlerde işinden kopamadığın zaman. Birine vakit ayırdığımda zoraki olarak diğerinden azaltmam gerekince stres durumu yaratıyor o da."* Görüşmenin devamında ise K6, *"...aynı anda birden fazla şeyi yapman gerektiğinde ortaya çıkıyor bu sorun bence."* diye eklemiştir.

K9, *"...çalışma saatlerinde bulaşık yıkıyorum. Normalde bunu yapmamam gerekiyor. Annemle, kardeşimle bunun çatışmasını çok yaşıyorum ben. Bu konunun kadınlar için daha zor olduğunu düşünüyorum ekstra ekstra. Evden çalışınca sanki ben çalışmıyormuşum gibi bir algı yarattı ailemin gözünde bir yerden sonra."* diyerek zamana dayalı rol çatışması yaşadığını ifade etmiştir.

3.3.2.3.2. Gerilim Temelli Rol Çatışması

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde fazla mesai yapanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Fazla mesai yapan ve yakınlarıyla birlikte yaşayan katılımcıların zaman zaman, iş yüküne bağlı olarak ev içerisinde gerilim temelli rol çatışması yaşadıkları elde edilen bulgular arasındadır. K1, uzaktan çalışmanın iş yükünü artırdığını söylediğinde kendisine bunun iş stresi yaratıp yaratmadığı sorulmuştur. Bunun üzerine K1, *"zaman zaman iş stresine neden oluyor tabii"* şeklinde cevap vermiştir. Devamında ise bu iş stresinin evin diğer üyelerine yansıyıp yansımadığı

sorulduğunda K1, *"İş yükü artınca işe daha da yoğunlaşıyorum. İşe fazla odaklandığım anlarda evdekiler konsantrasyonumu bozdukları zaman gergin cevaplar vererek yansıtabiliyorum sanırım."* demiştir.

K8'in, *"...bazen iş ve özel yaşantım birbirinden zaman çalabiliyor. Kızımın gittiği okul bizim eve bayağı yakın. O yüzden okul çıkışı ben almaya gidiyorum. Bazen okul dönüşünde eve girmek yerine parka götürmemi istiyor. Ben de işimin olduğunu söyleyip eve dönmemiz gerektiğini söylediğim zamanlarda çatışma yaşayabiliyoruz. 5 yaşındaki bir çocuğa bunu anlatmak zor tabii ki."* Şeklindeki ifadesi özel yaşamdaki ebeveynlik rolü ile iş yaşamındaki çalışan rolü arasındaki baskının sonucunda yaşanan gerilim temelli çatışmaya bir örnektir.

3.4. TARTIŞMA

Bilgi teknolojisinin gelişimi ve yoğun kullanımı, örgütlere ve çalışanlara birçok alanda esneklik (özerklik) kazandırmıştır. Bilgi teknolojisinden faydalanan çalışma türlerinden birisi olan uzaktan çalışma, günümüzün trendleri arasında yer almaktadır. Kumar (1990), yapmış olduğu çalışmada bilgi teknolojileri ile uzaktan çalışan bireylerin iş ve iş-dışı seyahatleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmaya göre uzaktan çalışanların iş seyahatlerinde belirgin bir şekilde azalmalar görülürken iş-dışı seyahatlerinde ise tam tersine artışlar görülmektedir (Kumar, 1990: 139). Araştırmamızdaki bütün katılımcılar da uzaktan çalışmanın avantajlarından bahsederken işe gidiş-dönüş sürecinde yolda harcanan atıl zamanı uzaktan çalışmayla birlikte daha efektif kullanarak şahsi işlerine vakit ayırabildiklerini ifade etmişlerdir.

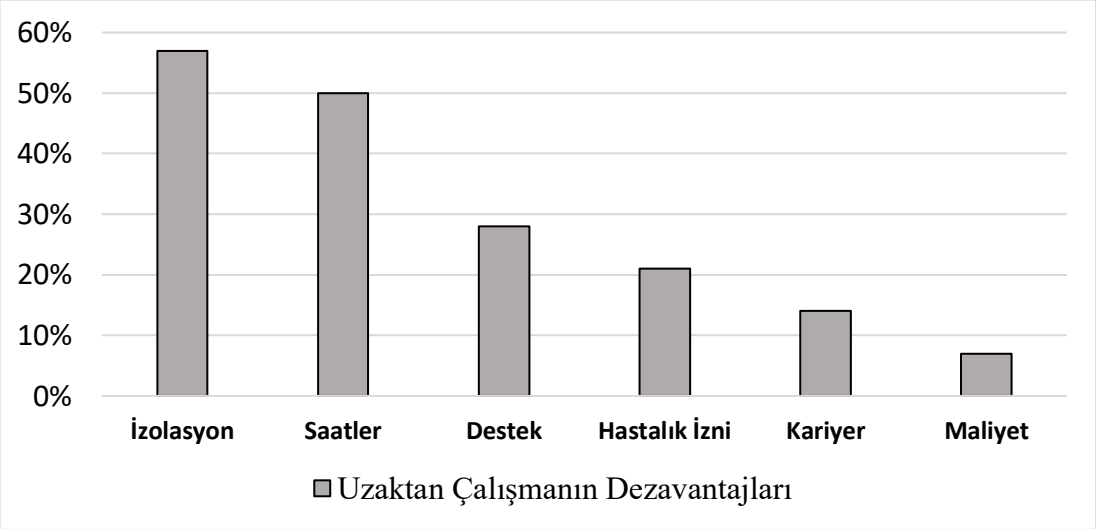
Baruch ve Nicholson (1997), uzaktan çalışan bireylerin ofis çalışanlarına göre iş performanslarının daha yüksek seviyede olduğunu iddia etmişleridir. Uzaktan çalışmanın sağladığı avantajlar sayesinde iş stresinin ofis çalışanlarına göre daha az yaşandığı öne sürülmüştür. Araştırmalarının örneklemini oluşturan %94'lük kesimin uzaktan çalışma sisteminden memnun olmasıyla argümanlarını destekleyen Baruch ve Nicholson, kaliteli bir iş-yaşam dengesi için uzaktan çalışmayı çözüm önerisi olarak sunmuşlardır (Baruch ve Nicholson, 1997: 30). Araştırmamızda da katılımcıların tümü uzaktan çalışmaktan genel olarak memnun olduklarını dile getirseler de bu çalışma

sisteminin her koşulda iş performansını artıracağını veya iş stresini azaltacağını söylemek doğru olmayacaktır. Örneğin; çalıştıkları kurumda ekip liderliği yapan ve hibrit çalışmayı daha fazla desteklediklerini ifade eden K4, K5 ve K6 ekip çalışmasının denetimi ve yönetimi açısından ofis çalışmasının daha fazla kolaylık sağladığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak uzaktan çalışan ekip liderleri açısından, ekip çalışanlarının iş süreçlerini takip etmenin uzaktan çalışma sisteminde daha zor bir hale dönüşebileceği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmamızın sınırları içerisinde sosyal izolasyon sorununa, ebeveynlik durumuna, mesleki deneyime ve işin yüklediği sorumluluklara bağlı olarak katılımcıların hangi çalışma sistemini kendilerine daha uygun buldukları değişkenlik göstermektedir.

Hill vd. (2001), bilişim sektörünün öncülerinden olan IBM firmasındaki uzaktan çalışan bireylerin iş-yaşam dengesini incelediklerinde çalışma saatlerinin belirsizliği nedeniyle katılımcıların iş-yaşam dengesini kurmakta zorlandıklarını saptamışlardır (Hill vd., 2001: 53-54). Araştırmamızda da yazılım ve bilgi teknolojileri sektöründe çalışan katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonucunda benzer bulgulara rastlanılmıştır. K1, K2, K3, K4, K5 sıklıkla mesai saatleri dışında da çalışmaya devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca K5'in yayılma kuramında ifade edilen 'olumsuz yayılma'nın etkisi altında olduğu görülmüştür. K5, çalışma saatlerinin belirsizliği ve iş temposunun yoğunluğu nedeniyle iş alanında azalan verimlilik ile düşen motivasyonun etkilerinin özel yaşam alanına da yansıdığını ve buna bağlı olarak gün içerisinde kendisini mutsuz hissettiğini ifade etmiştir.

Mann vd. (2000)'nin uzaktan çalışan 14 katılımcı ile yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, mesleki deneyimi diğer tecrübeli çalışanlara kıyasla daha az olan katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları iletişim kopuklukları nedeniyle örgütteki tecrübeli çalışanlardan gelen destekten mahrum kaldıkları görülmüştür (Mann, 2000: 679). Bu çalışmanın verileri grafik 1'de gösterilmiştir.

Grafik 1. Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları



Kaynak: (Mann vd., 2000: 678)

Grafik 1'de Mann ve arkadaşlarının uzaktan çalışan 14 katılımcı ile yaptıkları araştırmada elde edilen bulgulardan olan uzaktan çalışmanın dezavantajları gösterilmiştir. Bu grafikte 'Destek' ile ifade edilen alan, uzaktan çalışmanın neden olduğu iletişim eksikliğinin sonucunda tecrübeli çalışanların teknik desteğinden mahrum kalan katılımcıları göstermektedir. Araştırmamızda ise mesleki deneyimi görece daha az olan K1, görüşme sırasında buna benzer bir durumdan bahsetmiştir. K1, uzaktan çalışmayla birlikte iş için kullandığı bilgisayar programı (SAP) ile ilgili teknik bir aksaklık yaşadığında bu sorunun çözümü adına çalışma arkadaşlarına veya üstlerine ulaşmanın zorluğundan ve bundan dolayı teknik sorunların çözümünde sıklıkla yalnız olduğundan söz etmiştir. Diğer taraftan ekip lideri olan K6 ise uzaktan çalışma sistemine dayalı iletişim eksikliği nedeniyle işe yeni başlayanların adaptasyon sürecinde zorlandıklarını ifade etmiştir. Bu noktada sektörel tecrübesi görece daha az olan bireylerin çalıştıkları kurum tarafından hazırlanan oryantasyon programlarıyla birlikte işe adaptasyon sürecini hızlandıran uygulamaların; uzaktan çalışma sisteminin dezavantajlı tarafları (iletişim veya etkileşim eksikliği gibi) dikkate alınarak buna göre uyarlanmasının gerektiği sonucuna varılmıştır.

Grafik 1'de 'Maliyet' ile gösterilen alan ise ofis çalışmasında işveren tarafından karşılanan zorunlu giderlerin (elektrik, ısınma, internet vb.) işin ev ortamına taşınmasıyla çalışanlar tarafından karşılanmasını ifade etmektedir. Araştırmamızda da

katılımcılar uzaktan çalışmanın dezavantajlarından söz ederken ofise ait olması gereken zorunlu giderlerin kendileri tarafından karşılandığını belirtmişlerdir. Bu noktada ülkemizde 2021 yılında resmi gazetede yayımlanan Uzaktan Çalışma Yönetmeliğine değinmek gerekmektedir. Uzaktan çalışmanın usul ve esaslarının düzenlendiği bu yönetmeliğin 8. maddesinde mal veya hizmet üretimi sürecinde meydana gelen maliyetlerin karşılanmasından bahsedilmektedir. İlgili yönetmeliğin 8. maddesi şu şekildedir: *"İşin yerine getirilmesinden kaynaklanan mal veya hizmet üretimiyle doğrudan ilgili zorunlu giderlerin tespit edilmesine ve karşılanmasına ilişkin hususlar iş sözleşmesinde belirtilir."* (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, madde 8). Yönetmelikteki bu madde ile zorunlu giderlerin kimin tarafından karşılanacağı hususunun belirsizlik içerisinde kaldığı görülmektedir. Daha eleştirel bir yaklaşımla: "Zorunlu giderlerin karşılanmasına ilişkin hususlar iş sözleşmesinde belirtilir." şeklindeki bir ifade; sendikal faaliyetlerin de olmadığı kurumlarda iktisadi anlamda aynı güce sahip olmayan işveren ve çalışanın yapacağı bireysel iş sözleşmesinde, uzaktan çalışılan süreçte ortaya çıkan iş ile ilgili zorunlu giderlerin çalışanlar tarafından karşılanmasını olağanlaştırmaktadır. Nitekim araştırmamızdaki katılımcıların aktardıkları deneyimlere göre mevcut durumda iş ile ilgili zorunlu giderlerin çalışanlar tarafından karşılandığı görülmektedir. Bu bağlamda yönetmeliğin ilgili maddesinin muğlak olduğu söylenebilir.

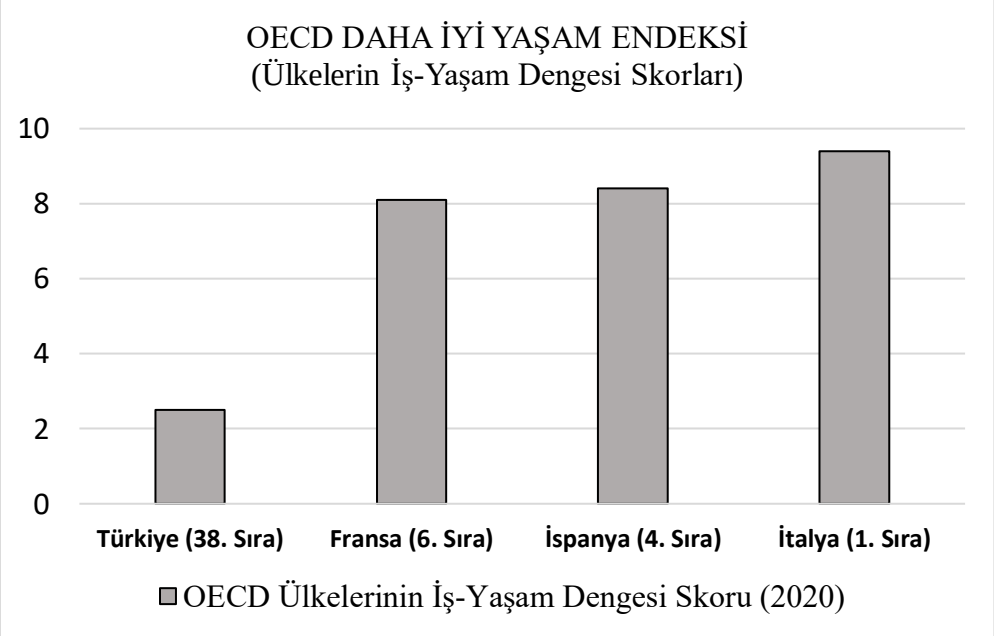
İş sözleşmesinin taraflarından birisi olan çalışan bireylerin fiziksel, ruhsal ve sosyal kişiliği gibi unsurlar iş sözleşmelerinde dikkate alınmaktadır. İş sözleşmesiyle birlikte çalışan bireylerin kişiliğine yönelik bu unsurlar, işverenin kısmen denetim yetkisi altındadır. Fakat bu kişilik unsurları aynı zamanda işverenin çalışanını gözetme borcunun da kapsamı içerisindedir. Çalışan bireylerin hangi kişilik unsurlarının hangi oranda işverenlerin yetki alanının dışında kalacağı ise iş sözleşmelerinde tam anlamıyla belirgin değildir. İşverenlerin keyfî kararlar almasını kısıtlayan sendika gibi mekanizmaların olmadığı kurumlarda ise iş sözleşmelerinde baskın taraf olan işverenlerin gerçekleştirebileceği ihlaller de beraberinde gelebilmektedir. Örneğin; çalışan bireylerin kişilik değerlerinden birisi olan özel yaşam, işverenin denetim alanının dışında kalmaktadır. İşverenler, çalışanlarının özel yaşamlarına hukuka aykırı bir şekilde müdahale etmemekle yükümlüdür. Ayrıca 'işçiyi gözetme borcu'

kapsamında işverenler, çalışanını diğer çalışanlardan veya müşterilerden gelecek olan müdahalelere karşı da korumalıdır (Sevimli, 2006: 338). Çalışmamızın bulgularına göre ise katılımcıların çalışma saatleri dışında özel yaşam alanına müdahalenin olağanlaştığı görülmektedir. Araştırmamızdaki 7 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K9, K10) iş alanlarındaki sınır koruyucular (işverenler, yöneticiler, veya müşteriler) tarafından mesai saatleri dışında gelen telefonlar veya iş talepleri, katılımcıların özel yaşamına ait sınırın ihlal edildiğini göstermektedir. Bu müdahalelerin olağanlığı ise mesai saati dışında ulaşılabilir olmama hakkına mevzuatımızda henüz 'doğrudan' yer verilmemesiyle ilişkilidir.

Fransa, çalışanların mesai saati dışında ulaşılabilir olmamalarına ilişkin hukuki anlamda geliştirmeler yapan ilk ülkedir. 1 Ocak 2017 tarihiyle birlikte Fransız hukukunda yürürlüğe giren 'Droit à la Déconnexion' (iş ile ilgili dijital bağlantıları kesebilme) yasası ile Fransa'da çalışanlara mesai saati dışında yani çalışanın dinlenme süresi içerisindeyken iş ile ilgili dijital bağlantıyı kesebilme hakkı tanınmıştır. Fransa'nın ardından 14 Haziran 2017 tarihinde İtalya, mesai saatleri dışında dijital bağlantının kesilebilmesini hukuki boyuta taşımıştır. 5 Aralık 2018 tarihinde ise İspanya'da kişisel verilerin korunmasına ve dijital hakların güvence altına alınmasına yönelik yapılan hukuki düzenlemelerle birlikte çalışanların mesai saati dışında iş ile ilgili dijital bağlantıyı kesme hakkına yer verilmiştir (Secunda, 2019: 27-29). Mevzuatımızda ise çalışanların mesai saatleri dışında ulaşılabilir olmama hakkına ilişkin özel bir düzenlemenin henüz yer almadığı görülmektedir. Fakat İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliğinin 3. maddesine göre: *"Ara dinlenmeleri, iklim, mevsim, yöredeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak, yirmidört saat içinde kesintisiz oniki saat dinlenme süresi dikkate alınarak düzenlenir. 4857 sayılı İş Kanununun 69 uncu maddesinin son fıkrası hükmü saklıdır."* (İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği, madde 3). İlgili yönetmeliğin bu maddesine göre çalışanların dinlenme sürelerinin kesintisiz olmasının gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda ülkemizdeki çalışan bireylerin mesai saatleri dışında ulaşılabilir olmama hakkına dolaylı yoldan da olsa sahip olduğu iddia edilebilir. Fakat araştırmamızdaki katılımcıların aktardıkları deneyimlere dayanarak mevcut durumun daha farklı olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızın evreni Türkiye ile sınırlıdır fakat OECD'nin 2020 yılında Daha İyi Yaşam Endeksi adı altında yayınladığı raporun verileri araştırmamızın bulgularını destekleyebilecek bir niteliğe sahiptir. OECD Daha İyi Yaşam Endeksi; gelir, iş ve kazançlar, konut, sosyal iletişim, yaşam memnuniyeti, iş-yaşam dengesi gibi kriterlerin ölçülerek ülkelerin refah seviyelerine ait verilerin karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Türkiye'nin Daha İyi Yaşam Endeksi adlı rapordaki iş-yaşam dengesi skoru grafik 2'de gösterilmiştir.

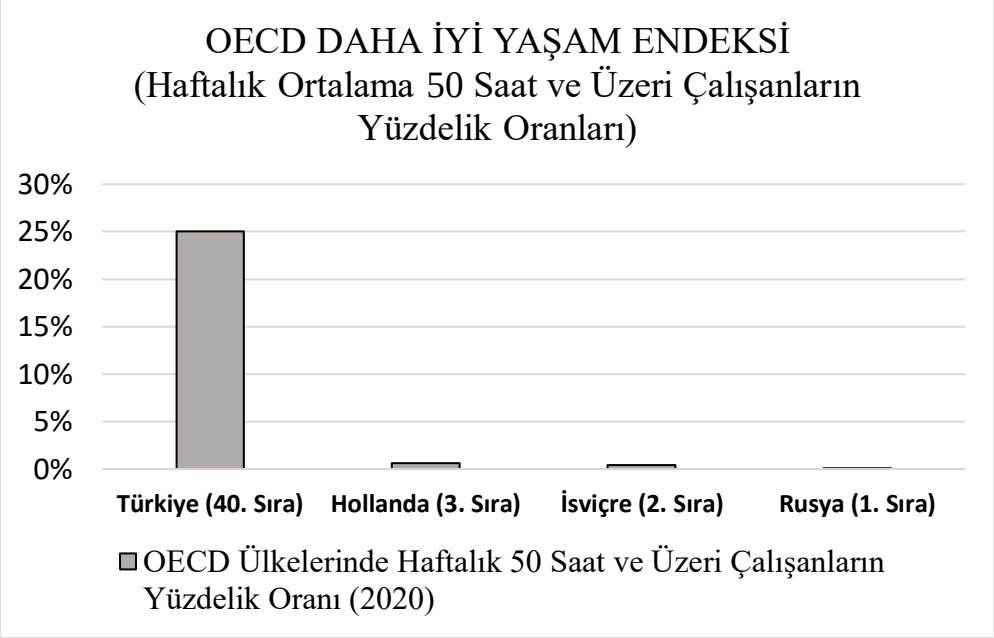
Grafik 2. OECD Ülkelerinin İş-Yaşam Dengesi Skorları



Kaynak: (OECD, 2020: https://www.oecdbetterlifeindex.org/).

Bu rapora göre Türkiye, 41 ülke arasında iş-yaşam dengesi açısından 10 üzerinden 2,5'lik skorla OECD ülkeleri arasında 38. sırada (Grafik 2) yer almaktadır. Fransa 8,1'lik skorla OECD ülkeleri arasında 6. sırada yer alırken İspanya 8,4'lük skorla 4. sıradadır. Bu rapora göre en kaliteli iş-yaşam dengesine sahip ülkenin 9,4'lük skorla İtalya olduğu görülmektedir. Raporun diğer verileri incelendiğinde ülkemizdeki yoğun ve belirsiz çalışma süreleri ile Türkiye'nin iş-yaşam dengesindeki düşük skoru arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Grafik 3'te OECD Daha İyi Yaşam Endeksi'ne göre haftalık ortalama 50 saat ve daha üzerinde çalışan bireylerin ülkeler bazında yüzdeleri gösterilmiştir.

Grafik 3. OECD Ülkelerinde Haftalık Ortalama 50 Saat ve Üzeri Çalışanların Yüzdelik Oranları



Kaynak: (OECD, 2020: https://www.oecdbetterlifeindex.org/).

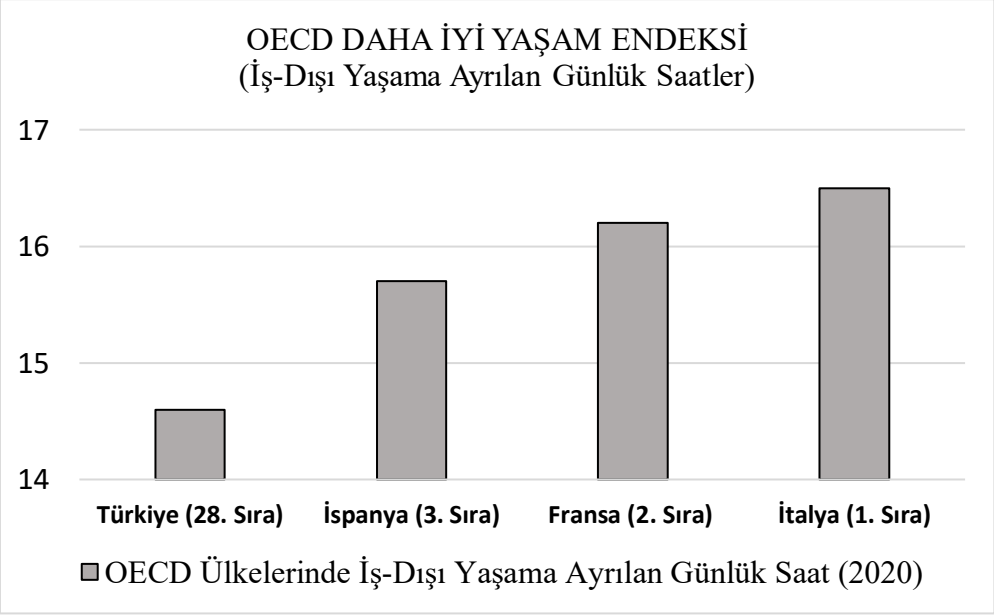
Grafik 3'te 41 ülkedeki haftalık ortalama 50 saat veya daha da üzerinde çalışan kişi sayısının yüzdelik oranlarına bakıldığında ülkemizin %25'lik oranla OECD ülkeleri arasında 40. sırada yer aldığı görülmektedir. Bu rapora göre ülkemizdeki her dört kişiden birisinin haftalık 45 saat olan çalışma süresini aştığını söyleyebiliriz. Araştırmamızda K1, uzaktan çalışma nedeniyle yapılan fazla mesainin normalleştiğini ifade etmiştir. Bu noktada uzaktan çalışma ile ofis çalışması arasında çalışma ilişkisi bakımından herhangi bir fark olmadığının altını çizmek gerekmektedir. Elde ettiğimiz bulgulara göre bilgi ve iletişim teknolojilerinin insan yaşamının büyük bir bölümüne yayılmasının ve mesai saati dışında iş ile ilgili dijital bağlantıların kesilememesinin sonucunda çalışma süreleri belirsizleşerek daha fazla çalışmayı olağanlaştırmaktadır.

Sürekli gelişen teknolojilere bağlı olarak esnek işlerin ortaya çıktığını ve bu durumun iş yerlerine olan bağımlılığı giderek azalttığını belirten Naswall vd. (2008), çalışanların artık işlerini istedikleri yerde istedikleri zaman yapabildiklerini belirtmişlerdir. Bu durumun ise çalışanlar açısından iş ve iş dışındaki yaşamın sınırlarını belirlemekte bir engel olabileceği öne sürülmüştür (Naswall vd., 2008: 5). Araştırmamızda da katılımcılar uzaktan çalışmanın avantajlarından bahsederken

zamansal ve mekânsal esnekliğe vurgu yapmışlardır. Fakat Naswall ve arkadaşlarının ifade ettiği gibi zamansal ve mekânsal esneklik aynı zamanda çalışma sürelerini belirsizleştirerek 6 katılımcımızın (K1, K2, K3, K4, K5, K10) daha fazla çalıştığını göstermiştir. Bunun yanı sıra Choi (2008) yapmış olduğu çalışmada; ifa edilen işin taleplerinin iş-yaşam dengesi ile doğrudan ilişkili olduğunu saptamıştır (Choi, 2008: 890). Araştırmamızda görüldüğü gibi 6 katılımcı için işin talepleri, çalışma sürelerinin belirsizleşmesine neden olan unsurlardan birisidir. Bu belirsizlik ise iş-yaşam dengesinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Çalışma sürelerinin belirsizliği, iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırı bulanıklaştırmaktadır. Zamansal sınırın bulanıklaşmasının somut verilerine örnek olarak grafik 4'te OECD Daha İyi Yaşam Endeksi'ne göre ülkelerde iş-dışı yaşama ayrılan günlük süreler saat bazında gösterilmiştir.

Grafik 4. OECD Ülkelerinde İş-Dışı Yaşama Ayrılan Günlük Saatler



Kaynak: (OECD, 2020: https://www.oecdbetterlifeindex.org/).

Grafik 4'e göre gün içerisinde iş-dışı yaşama ayrılan sürelere bakıldığında Türkiye 14,6 saat ile OECD ülkeleri arasında 28. sırada yer almaktadır. İspanya 15,7 saat ile 3. sıraya sahip olurken 2. sırada 16,2 saatle Fransa yer almaktadır. OECD ülkeleri içerisinde iş-dışı yaşama en çok vakit ayrılabilen ülkenin ise günlük 16,5 saat

ile İtalya olduğu görülmektedir. Grafik 4'te iş ile ilgili dijital bağlantıyı kesme hakkının veya mesai saatleri dışında ulaşılabilir olmama hakkının pozitif etkileri çok daha net bir şekilde görülmektedir. Çünkü İspanya, Fransa ve İtalya'da çalışanlara bağlantıyı kesme hakkı kanunen tanınmıştır. Grafik 4 ise çalışanlara tanınan bu hakkın sonucunda iş-dışı yaşama ayrılan günlük sürenin arttığını göstermektedir. Dijital bağlantıyı kesme hakkı, bireylerin iş ve özel yaşamı arasındaki zamansal sınırın bulanıklaşmasını önlemek açısından önemli bir yere sahiptir. Zamansal sınırın korunmasına yönelik düzenlemeler iş-yaşam dengesinin kalite düzeyine de olumlu anlamda yansımaktadır. Daha önce yorumladığımız Grafik 2'de Fransa, İspanya, İtalya gibi ülkelerin iş-yaşam dengesinde yüksek skorlara sahip olması da bu konuyla ilişkilidir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi bölünme kuramı, iş ve iş-dışı yaşamın birbirinden tamamen bağımsız olması gerektiğini savunmaktadır. Bu kurama göre bireyler her iki alanda üstlenmiş oldukları farklı rolleri zamansal açıdan ayrıştırarak bu rollerin kendilerine yüklediği sorumlulukları farklı zaman diliminde yerine getirmelidir. Kuramın ortaya atıldığı yıllarda iş piyasasında standart çalışma şeklinin hâkim olduğu söylenebilir. Bu kuramın savunduğu argümana göre iş ve iş-dışı yaşam birbirinden ayrı olduğunda bireyler iş-özel yaşam çatışmasını minimum seviyeye indirebilecektir. Fakat bölünme kuramında iş-yaşam dengesini etkileyen çevresel faktörlerin göz ardı edildiği ifade edilebilir. Diğer taraftan; günümüzde uzaktan çalışma sistemiyle insanların büyük bir çoğunluğunun evden çalıştığı düşünüldüğünde, bölünme kuramında ifade edilenlerin gerçeklikten uzak olduğunu ve bu nedenle bölünme kuramının iş-yaşam dengesi perspektifinden ütopik bir yaklaşıma sahip olduğunu söyleyebiliriz. Crossbie ve Moore (2004) yaptıkları araştırmada uzaktan çalışan bireylerin işi ağırlıklı olarak özel yaşam alanında yani evlerinde ifa etmesinin sonucunda iş ve özel yaşam alanları arasındaki sınırın bulanıklaştığını öne sürmüşlerdir. Uzaktan çalışmanın neden olduğu bu durumun iş-yaşam dengesinde gerilim temelli çatışmayı tetiklediği ise araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır (Crossbie ve Moore, 2004: 226). Araştırmamızda da görüldüğü üzere katılımcılar tek mekânda iş ve iş-dışı yaşamlarını birlikte sürdürmektedirler. Bu durum ise katılımcıların iş ve özel yaşam alanındaki farklı rollerinin sorumluluklarını aynı anda

yerine getirmesine neden olabilmektedir. Aynı zaman diliminde farklı rollerin sorumluluklarını yerine getirme çabası ise roller arası çatışmayı tetikleyebilmektedir. Araştırmamızdaki çocuk sahibi olan katılımcılardan K3 ve K8'de bu durumun etkileri daha belirgin şekilde görülmüştür. Çocuk sahibi olan katılımcılar, mesai saatlerinde çocukları tarafından işlerinin zaman zaman bölünebildiğini belirtmişlerdir. İş-yaşam dengesinin alanyazın çerçevesinde bu durumu ele alırsak; özel yaşam alanındaki sınır koruyucuların (çocuk, eş veya evin diğer üyeleri) iş alanına olan müdahalesi sonucunda iş-yaşam çatışmasının meydana geldiği tespit edilmiştir. Greenhaus ve Beuthell (1985), iş-yaşam çatışmasını sınıflara ayırmıştır ve buna göre özel yaşam alanındaki sınır koruyuculardan birisi olarak nitelendirilen küçük çocukların geçirgenlik özellikleri sonucunda ebeveyn rolündeki katılımcılarımızın özel yaşam alanlarındaki sorumluluklarının oluşturduğu baskıyla zamana dayalı rol çatışması yaşadıkları saptanmıştır.

Kıcır (2015), evden çalışan 12 çevirmenin iş-yaşam dengesini incelemeye yönelik yapmış olduğu doktora çalışmasında katılımcıların iş ile özel yaşam arasındaki bulanıklaşmayı önlemek adına aldıkları 3 tür tedbirden söz etmiştir. Bu tedbirler fiziksel sınır koymak, zamansal sınır koymak ve davranışsal taktikler geliştirmektir. Kıcır, yalnız yaşayan katılımcıların evlerini çalışma düzenine göre organize ederek kendilerine fiziksel sınır koyduklarını ifade etmiştir. Diğer taraftan katılımcıların çalışma saatlerini kendi istekleri doğrultusunda düzenleyerek iş ile iş-dışı yaşam arasına zamansal sınır koyduklarını belirtmiştir (Kıcır, 2015: 113-114). Araştırmamızdaki katılımcıların da benzer şekilde iş-özel yaşam sınırının bulanıklaşmasını önlemek adına fiziksel, zamansal ve davranışsal taktikler geliştirdikleri görülmektedir. Bu noktada Kıcır'ın araştırmasındaki katılımcıların kendi adına uzaktan çalıştıklarını belirtmek gerekmektedir. Araştırmamızdaki katılımcıların ise tümü işveren adına uzaktan çalışmaktadır. Dolayısıyla araştırmamızdaki katılımcıların iş alanlarındaki sınır koruyucular (işveren, yönetici veya müşteriler) iş-yaşam dengesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

SONUÇ

Esneklik, artan rekabetin sonucunda çalışma yaşamını yeniden yapılandırarak işgücü piyasasını etkilemiş bir olgudur. Değişime karşı sağlanan uyum yeteneği olarak ifade edilen esneklik ile rekabet avantajının elde edildiği mevcut sistemde esnek çalışan bireylerin çalışma koşulları da esnekleşmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle ortaya çıkan ve esnek çalışma biçimlerinden birisi olarak kabul edilen uzaktan çalışmada da söz konusu esnekleşmenin çalışma koşullarını standart olandan uzaklaştıran etkileri iş ve iş-dışı yaşam arasındaki soyut dengeye yansımaktadır. Bu araştırmanın sonucunda fiziksel sınırı esnekleştiren uzaktan çalışmanın, iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırı esnekleştirmenin de ötesine geçirerek ortadan kaldırabilecek bir potansiyele sahip olduğu görülmüştür.

Zamansal ve mekânsal esneklik, uzaktan çalışmanın bireylere kazandırdığı bir özerkliktir. Fakat günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler insanların farklı kanallardan ulaşılabilirliğini çok daha kolay bir hale getirerek bu esneklik şekillerini kuralsızlaştırabilmektedir. Çalışmamızın birinci bölümünde esneklik olgusunun 'müdahalecilik' ile 'aşırı serbestlik' arasında olmasının gerektiği ifade edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonucunda ise zamansal ve mekânsal esnekliğin yaratabileceği aşırı serbestlik algısı, mevzuatta zamansal sınırı korumaya yönelik düzenlemelerin eksikliğine de bağlı olarak uzaktan çalışma sisteminin kuralsızlıkla bağdaştırılmasının önünü açabilmektedir. Bu durum ise uzaktan çalışan bireylerin iş-yaşam dengesine olumsuz anlamda yansıyabilmektedir.

Araştırmamızdaki katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonucunda uzaktan çalışmanın kişilere zamansal ve mekânsal esneklik kazandırarak farkındalık yarattığı fakat 'kısmen' avantaj sağladığı görülmüştür. Katılımcıların aktardıkları deneyimler konuya daha derin bir boyut kazandırarak araştırmacıyı zamansal ve mekânsal esnekliğin uzaktan çalışan bireyler için dezavantaj yaratan tarafıyla da yüzleştirmiştir. İş-yaşam dengesi ile ilişkili çevresel faktörlerden birisi olan işin taleplerine ve iş alanındaki sınır koruyucuların (işveren, yönetici veya müşteriler) geçirgenliğine bağlı olarak zamansal ve mekânsal esneklik, çalışma sürelerini belirsizleştirerek uzaktan çalışan bireylerin mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olma halini olağanlaştıran bir potansiyele sahiptir. Bu durum iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırın da

belirsizleşmesine neden olarak bireylerin kaliteli bir iş-yaşam dengesi kurmasını zorlaştırmaktadır. Fransa, İtalya ve İspanya'da görüldüğü gibi iş-yaşam arasındaki zamansal sınırı korumaya yönelik özel bir düzenleme (Droit à la Déconnexion gibi), ülkemizdeki çalışanları mesai saatlerinin dışında ulaşılabilir olmama hakkına dolaylı yoldan sahip olmanın (Çalışma Süreleri Yönetmeliğinin 3. maddesine atfen) ötesine geçirebilecektir. Mevzuatımızda mesai saatleri dışında ulaşılabilir olmama hakkına yönelik yapılacak özel bir düzenlemeyle mevcut belirsizlik ortadan kalkabilir. Çünkü iktisadi olarak işveren ve çalışanın eşit güce sahip olmadığı bir sistem içerisinde mevzuatta muğlaklık barındıran her alan; işverenin keyfî kararlar almasını engelleyen sendika gibi örgütlerin olmadığı kurumlarda işverenin kendi lehine kullanabileceği bir koz olarak yorumlanmaya açıktır.

Haberleşmeye dayalı kolektif hareketlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle sanal ortamdan da gerçekleşebildiği noktada sendikalara değinmek yerinde olacaktır. Uzaktan çalışmaya dayalı kurumlarda kolektif bilincin beklenen seviyede olmaması nedeniyle bu alanlarda sendikal hareketlerin görülmesinin gerçeklikten uzak olduğu düşünülebilir. Alanyazında 2000'li yılların başında trend olmayı başaran daha sonrasında ise popülaritesini giderek kaybeden 'e- sendika' ya da 'siber sendika' gibi yeni teknolojilerin yarattığı değişime uyum sağlamayı odak haline getiren örgütlenme biçimlerinin tekrardan tartışma konusu haline gelmesi; sendikal faaliyetlerin uzaktan çalışmaya dayalı alanlarda da yer almasına katkı sağlayarak yeni bir rekabet ortamı oluşturabilir. Rekabet olgusunun mevcut standartları yükselten etkisinin sonucunda ise uzaktan çalışmaya dayalı kurumlarda kaliteli bir iş-yaşam dengesine yönelik müzakerelerin gerçekleştiği toplu pazarlıkların önü açılabilir.

İş ve özel yaşam arasındaki fiziksel sınır, uzaktan çalışmayla birlikte belirsizleşebilmektedir. Bu çalışma sistemiyle çoğunlukla evden çalışan bireylerin iş ve özel yaşamındaki farklı rollerinin yüklediği sorumlulukları özel yaşam alanı olan ev ortamında yerine getirmesi ise bu belirsizleşmenin temel sebebidir. Ayrıca uzaktan çalışmanın yarattığı zamansal ve mekânsal esnekliğin etkisiyle birlikte çalışma süreleri de belirsizleşerek iş ve özel yaşama ait farklı rollerin sorumlulukları aynı zaman dilimi içerisinde yerine getirilebilmektedir. Bu bağlamda uzaktan çalışmayla birlikte iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırın da belirsizleşebileceği görülmüştür. Fiziksel

ve zamansal sınırdaki bu belirsizleşme; farklı iki alana ait rollerin arasındaki zamana dayalı çatışmayı tetikleyip aynı zamanda gerilim temelli çatışmalara da neden olabilmektedir. Tümdengelim ile başlayıp araştırmanın sınırlılıkları içerisinde tümevarımla sonuçlanan bu araştırmada esneklik olgusunun aşırı serbestlik düşüncesiyle kuralsızlaşmaya elverişli olduğu görülmüştür. OECD Daha İyi Yaşam Endeksi'nin verilerindeki Fransa, İtalya ve İspanya örneğinde görüldüğü gibi iş ve özel yaşam arasındaki zamansal sınırı koruyucu kanunlar bu kuralsızlaşmanın önüne geçerek iş-yaşam dengesine katkı sunmaktadır. Söz konusu üç ülkenin iş-yaşam dengesi açısından yüksek skorlara sahip olması bu konuyla yakından ilişkilidir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2021 yılında yayınlamış olduğu rapora göre; işverenler tarafından sistematik bir şekilde organize edilebilen esnek çalışma sistemi, çalışanlara fiziksel ve ruhsal açıdan fayda sağlamaktadır. Aynı raporda 'çalışan dostu' politikalarla desteklenen esnek çalışma şeklinin iş-yaşam dengesinin kurulmasında kolaylık sağlayacağı, işe gidiş-dönüş sürecinin ortadan kaldırılması ile bireylerin bu vakitlerini sosyal yaşantısına, çevresine ve kişisel gelişimine ayırabileceği ifade edilmiştir (World Health Organization, 2021: 5). Buna ek olarak; esnek çalışma saatlerindeki sınırların belirlenmesi iş ve özel yaşam arasındaki dengenin kurulmasına fayda sağlayabilecek unsurlardan birisi olarak öne sürülebilir.

Elde ettiğimiz bulguların sonucunda örgüt kültürüyle birlikte yapılan işin taleplerinin de uzaktan çalışan bireylerin iş-yaşam kalitesinde etkili olduğu görülmüştür. Kaliteli bir iş-yaşam dengesinin çalışan motivasyonu ve üretkenliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu nedenle çalışma yaşamı içerisindeki her şirketin iş-yaşam dengesine yönelik farkındalık yaratacak uygulamalara yer vermesi önem arz etmektedir. Yazılım ve bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde ise iş-yaşam dengesine yönelik örgüt kültürünün 'çalışan dostu' politikalarla desteklenmesi çok daha önemli bir konudur. Çünkü inovasyon olgusunun büyük bir anlam ifade ettiği bu sektörde yaratıcılık faktörü, örgütlere rekabet avantajı kazandıran temel unsurların belki de en başındadır. Yaratıcılığın temel ihtiyaç kaynaklarından birisi ise yüksek motivasyondur. Yukarıda ifade edildiği gibi kaliteli bir iş-yaşam dengesinin üretkenlik ve motivasyon artırıcı etkisi bu bakış açısıyla tekrar göz önüne

getirildiğinde konunun özü ortaya çıkacaktır. Daha açık bir ifadeyle; çalışanın motivasyonuyla ortaya çıkan yaratıcılık faktörünün etkilerine yazılım ve bilgi teknolojileri sektöründeki bir işverenin perspektifinden bakıldığında, çalışanların yaratıcılıkları vesilesiyle elde edilen kazanımların şirket kârına doğrudan yansıdığı görülecektir. Bu bağlamda kaliteli bir iş-yaşam dengesinin çalışana kazandırdığı avantajların, işverenlere de maddi anlamda kârlılık ve piyasada rekabet üstünlüğü olarak geri dönebilme özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-Based Telework in France: Characteristics, Barriers and Perspectives. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 92, 1-11.

Akcebe, F. (2022). Pandemi Sürecinde Tele Çalışmaya İlişkin Tutum ve İş Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 113-124.

Akyaz, F. Ş. (2019). Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Akyaz, F. Ş., & Dursun, Boz. (2022). Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi. Turkish Journal of Social Research/Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 26(2).

Alkan, T. (2007). Esnek Çalışma Biçimleri ve "Çağrı Merkezi" Örneği. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Amin, A. "Post-Fordism: Models, Fantasie and Phantoms of Transition", Post Fordism A Reader (in), (ed. Ash Amin), Blackwell, 1994, s. 1-41.

Atkinson, J., & Meager, N. (1986). Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs. Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, London.

Aydın, U., & Demirkaya, S. (2017). Çalışma Yaşamında Aile Dostu İş Hukuku Uygulamaları. *İş ve Hayat*, *3*(6), 72-104.

Bacak, B. , Şahin, L. (2011). İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55 (1), 325-340.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388.

Baruch, Y. (2001). The Autistic Society. Information & Management, 38(3), 129-136.

Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements For Effective Home Working. Journal of General Management, 23(2), 15-30.

Bayarçelik, E. B., & Hıdır, A. (2020). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. International Journal of Management and Administration, 4(7), 54-70.

Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working From Home, Job Satisfaction and Work–Life Balance–Robust or Heterogeneous Links?. International Journal of Manpower.

Bolat, T., Seymen, O. A., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 1-30.

Bosnalı, Ö. (2005). Bir Esnek Çalışma Türü Olarak Taşeronluk ve Handikapları. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(10), 59-66.

Bozkurt, Veysel. (2011). "Endüstri Sosyolojisi". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Börü, F., Demiröz, D. (2019). Beşinci ve Altıncı Kondratieff Dalgalarının Teknolojik ve Sosyoekonomik Etkileri. İstanbul İktisat Dergisi, 69 (2), 247-283.

Byrne, U. (2005). Work-Life Balance: Why Are We Talking About it at All?. Business Information Review, 22(1), 53-59.

Chacko, T. I. (1983). Job and Life Satisfactions: A Causal Analysis of Their Relationships. *Academy of Management Journal*, *26*(1), 163-169.

Choi, J. (2008). Work and Family Demands and Life Stress Among Chinese Employees: The Mediating Effect of Work–Family Conflict. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(5), 878-895.

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family balance. Human relations, 53(6), 747-770.

Clutterbuck, D. (2003). Managing Work-Life Balance: A Guide For HR In Achieving Organisational and Individual Change. CIPD Publishing.

Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work–Life Balance and Working From Home. Social Policy and Society, 3(3), 223-233.

Çakır, Ö. (2001). Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 3(1).

Çamlı, L. (2010). Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, *8*(1), 379-406.

Çelik, S. (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Dağdelen, İ. (2005). Post-Fordizm. Mevzuat Dergisi, 8(90), 1-10.

De Lomana, A. G., Isusi, I., & Corral, A. (2007). Place of Work and Working Conditions–Spain.

Demir, F., & Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16), 68-89.

Demircioğlu, M. (2003). Sorularla Yeni İş Yasası. İstanbul Ticaret Odası.

Demirezen, E. C. (2018). Çalışma Sürelerinde Esneklik. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğru, Ç. (2015). İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4 Sayı 7, 109-130.

Dur, V. (2011). Avrupa Birliği'nde Esnek Güvence ve Türkiye Uygulamaları. Uzmanlık Tezi, T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı.

Employers and Work-life Balance. Erişim: 15.08.2022, https://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/work/definition.html

Erdayı, A. U. (2021). İş Yeri Dışında Bir Esnek Çalışma Modeli Olarak Ev Eksenli Tele Çalışma: Beklentiler ve Sorunlu Alanlar. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(41), 1211-1246.

Erdem, Z. (1997). Tele Çalışma. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, A., E. (2022). Pandemi Dönemi Uzaktan Çalışma ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdoğan, E., & Öztürk, U. (2018). Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak İş Paylaşımı. ICPESS 2018 PROCEEDINGS Volume 2: Ecomonic Studies, 104.

Eryiğit, S. (2000). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma. Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5(4), 1-16.

Fedakova, D., & Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-Employees And New Ways of Working: Impact On Work-Family Borders and Work-Family Balance. Ceskoslovenska Psychologie, 61(1), 68-83.

Felstead, A., & Jewson, N. (Eds.). (1999). Global Trends in Flexible Labour. Macmillan International Higher Education.

Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., & Whiteman, J. (2020). Managing Employees During The COVID-19 Pandemic: Flexible Working and The Future of Work.

Freeman, C., & Perez, C. (1988). Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. Technology, Organizations and Innovation: Theories, concepts and paradigms, 38-66.

Genç, L. (2019). Somut Olmayan Kültürel Mirasın Tespitinde, Saha Çalışması Öncesi ve Sonrası Uygulamaların Kritik Önemi. Art-e Sanat Dergisi, 12, 98-107.

Gençkan, K., E., (2021). Esnek İstihdam Uygulamalarının İş Yaşam Dengesine Etkisi: Y Kuşağı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.

Görmüş, A. (2020). Kovid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-Çalışma. Electronic Turkish Studies, 15(4).

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. Academy of Management Review, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work–Family Balance and Quality of Life. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510-531.

Guest, D. E. (2002). Perspectives On The Study of Work-life Balance. Social Science Information, 41(2), 255-279.

Gupta, N., & Beehr, T. A. (1981). Relationships Among Employees' Work and Nonwork Responses. Journal of Organizational Behavior, 2(3), 203-209.

Günay, C., İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(3): 1-17.

Gürel, P. A. (2018). İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi. Kadın Araştırmaları Dergisi, (16), 31-44.

Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do To Help?. Academy of Management Perspectives, 2(3), 213-223.

Herman, J. B., & Gyllstrom, K. K. (1977). Working Men and Women: Inter-and Intra-Role Conflict. *Psychology of women Quarterly*, *1*(4), 319-333.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family life Balance. Family Relations, 50(1), 49-58.

Horwitz, M., & Smith, D. A. (1998). Flexible Work Practices and Human Resource Management: A Comparison of South African and Foreign Owned Companies. International Journal of Human Resource Management, 9(4), 590-607.

ILO., (1994). https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C175 /20.09.2021.

ILO., (2020a). Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu. Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi.

ILO., (2020b). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf /22.09.2021

ILO., (2020c). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf /23.09.2021.

ILO., (2021a). Teleworking Arrangements During The Covid-19 Crisis and Beyond. International Labour Office.

ILO. (2021b). Working From Home: From Invisibility to Decent Work. International Labour Office.

Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual Differences in The Nature of The Relationship Between Job and Life Satisfaction. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67(2), 101-107.

Kaçik, S. (2021). Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri.

Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3), 139-153.

Karaca, S. (2019). İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Kaya, M., & Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. Electronic Journal of Social Sciences, 15(58).

Keser, Aşkın, & Burcu Kümbül Güler. (2021). Çalışma Psikolojisi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kıcır, Başak. (2015). Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Koç, N. K. (2017). Çağrı Üzerine İş İlişkisinin Güvencesizliğinde Çalışan Üniversite Öğrencileri. Mülkiye Dergisi, 41(3), 83-110.

Kolsuz, S. (2014). Bir Esnek Çalışma Türü Olarak Güvenceli Esnekliğin Seçilmiş Avrupa Birliği Üye Ülkeleri Ve Türkiye Karşılaştırmalı Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koray, M. (1994). "Değişen koşullarda sendikacılık". İstanbul: Tüses.

Kumar, A. (1990). Impact of Technological Developments on Urban Form and Travel Behaviour. Regional Studies, 24(2), 137-148.

Lasfargue, Y., & Fauconnier, S. (2015). Télétravail Salarié: Comment Concilier Liens de Subordination et Marges de Liberté. *Obergo, Paris*.

Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An Exploration of The Emotional Impact of Tele-Working Via Computer-Mediated Communication. *Journal of managerial Psychology*.

MESS (2001), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, "Değişimi Başarıya Dönüştürme". İstanbul: MESS Yayınları.

Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). Working Anytime, Anywhere: The effects on The World of Work.

Meşhur, H. F. A. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*, *7*(09), 265-272.

Meşhur, H. F. A. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 1-24.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*.

Naithani, D. (2009). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Naithani, P.(2010). Overview of work-life balance*

discourse and its relevance in current economic scenario. Asian Social Science, 6(6), 148-155.

Naswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2008). The Individual in the Changing Working Life. Cambridge University Press, Cambridge.

Noyan, M. (2007). Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nur, O., O. (2022). Covid-19 Sonrası Freelance ve Uzaktan Çalışan İçerik Üreticilerinin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

OECD, (2020). https://www.oecdbetterlifeindex.org/ /07.11.2022.

OECD, (2021). https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm?context=OECD /20.09.2021.

Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making Telework Work: Leading People and Leveraging Technology for Competitive Advantage. Strategic HR Review.

Oğuz, M. (2018). Bob Jessop, Post-Fordizm ve Devlet. Politik Ekonomik Kuram, 2 (1), 19-34.

Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time. *Communications of the ACM, 26*(3), 182-187.

Özgener, Ş. (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma Amme İdaresi Dergisi, Cilt 38 Sayı 3.

Öztürk, E., B. (2020). Esnek Çalışmanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, S. , Saygın, S. (2017). 1973 Petrol Krizinin Ekonomiye Etkileri ve Stagflasyon Olgusu. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (12) , 1-12.

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

Papandrea, D. (2020). In the Face of a Pandemic: Ensuring Safety and Health At Work. Geneva: ILO.

Parlak, Z., & Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. In Journal of Social Policy Conferences (No. 60, pp. 1-60).

Peters, P., Den Dulk, L., & Van Der Lippe, T. (2009). The Effects of Time-Spatial Flexibility and New Working Conditions On Employees' Work–Life Balance: The Dutch Case. Community, Work & Family, 12(3), 279-297.

Pollerts, A. (1988). The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?. Work, Employment and Society, 2 (3), 281–316.

Poon, A. (1990). Flexible Specialization and Small Size: The Case of Caribbean Tourism. World Development, 18(1), 109-123.

Pinhas, M. M. (2007). Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Quick, J. C., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (1997). *Preventive stress management in organizations* (Vol. 1997, pp. 89-110). Washington, DC: American Psychological Association.

Riedmann, A. (2006). Working Time and Work-Life Balance in European Companies: Establishment Survey on Working Time 2004-2005. Office for Official Publications of the European Communities.

Sayın, A. K. (2019). ILO Normları Bakış Açısı ile Dünyada ve Türkiye'de Asgari Ücret Uygulamaları. Çalışma ve Toplum, 62(3).

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *18*(4), 377-391.

Secunda, P. M. (2019). The Employee Right To Disconnect. *Notre Dame J. Int'l Comp. L.*, *9*, 1.

Seifert, H., & Tangian, A. (2007). Flexicurity: Reconciling Social Security with Flexibility-Empirical Findings for Europe (No. 154). WSI-Diskussionspapier.

Selamoğlu, A. (2002). Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (4), 33-63.

Serinikli, N. (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 277-288.

Sevimli, A., K. (2006). İşçinin Özel Yaşamına Müdahalenin Sınırları. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sharma, N., & Nayak, P. (2016). Study on Work Life Balance and Organisation Policy in IT Sector in NCR. Amity Global Business Review, 11.

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote Work And Work-Life Balance: Lessons Learned From The Covid-19 Pandemic and Suggestions For HRD Practitioners. Human Resource Development International, 25(2), 163-181.

Şengil, Y. (1999). Esnek Çalışma Şekillerinden İş Paylaşımı ve Çalışma Hayatına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şenkal, A. (2015). "Sosyal Boyutuyla Bilgi Ekonomisi ve Emek". Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Şenkal, A. (2008). Endüstri İlişkilerinde Yeni Paradigmalar: Mobilizasyon, Kolektivizm ve Esneklik Tartışmaları. Çalışma ve Toplum Dergisi, 16.

Şimşek. E. (2012). Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde Konuyla İlgili Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tarkun, E. T. (2000). Nitel Araştırmalar. *Öneri Dergisi, 3*(14), 29-34.

Taşoğlu, J., & Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), 77-85.

Tatlıoğlu, E. (2011). Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Thakur, M., Bansal, A., & Maini, R. (2018). Job Sharing as a Tool for Flexible Work Systems: Creating Opportunities for Housewives in the Indian Labor Market. Gender in Management: An International Journal.

Tokol, Aysen (2017). "Endüstri İlişkileri ve Yeni Geliştirmeler". Bursa: Dora Yayıncılık.

Topcuk, Y. (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ünal, A. (2005). Avrupa'da Kısmî Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri. Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi, C, 8.

Ünal, E. (2012). Düzenleme Teorisi: Büyük Buhran ve 2008 Krizi. Ekonomi Bilimleri Dergisi, 4(1), 33-44.

Yakkan, E. (2016). Çalışma Hayatında Esnekleşme ve Esnek Çalışma Biçimleri. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yalçın, M., & Vural, Z. B. A. (2021). Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma ve Kurumsal Aidiyet: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Atatürk İletişim Dergisi, (Özel Sayı), 129-139.

Yavuz, A. (1994). Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri'ne Etkisi. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, N. (2018). İş-Yaşam Dengesi ile İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, Ali & Şimşek, Hasan (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: İstanbul.

Yılmaz, P. T. (2020). Uzaktan Çalışmanın Bir Türü Olarak Evde Çalışma. Sicil İş Hukuku Dergisi, (43), 254-273.

Wheatley, D. (2017). Employee Satisfaction and Use of Flexible Working Arrangements. Work, Employment and Society, 31(4), 1-19.

Wilk, K. E. (2013). Work-Life Balance For Administrators In the Academy: Under Ideal Worker Pressure.

Wong, S. C. K., & Ko, A. (2009). Exploratory Study of Understanding Hotel Employees' Perception On Work–Life Balance İssues. International Journal of Hospitality Management, 28(2), 195-203.

World Health Organization. (2021). Healthy and Safe Telework: Technical Brief. In Healthy and Safe Telework: Technical Brief.

World at Work. Erişim: 08.09.2021, https://smartwork.ee/images/files/Telework_report_WaW.pdf

Zook, C. (2007). Unstoppable: Finding Hidden Assets To Renew The Core and Fuel Profitable Growth. Harvard Business Press.

25134 Sayılı Resmî Gazete (10. 06. 2003). 4857 Sayılı İş Kanunu.

25425 Sayılı Resmî Gazete (06. 04. 2004). İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği.

31419 Sayılı Resmî Gazete (10. 03. 2021). Uzaktan Çalışma Yönetmeliği.

EKLER

ARAŞTIRMA SORULARI

1- Yaptığınız işten kısaca bahseder misiniz? Nerede ve nasıl çalışıyorsunuz? Sıradan bir çalışma gününüzü anlatır mısınız?
2- Uzaktan çalışmaktan genel olarak memnun musunuz? Sizin için uzaktan çalışmanın avantajları nelerdir?
3- Sizce uzaktan çalışmanın dezavantajları nelerdir?
4- Ev ortamında çalışırken evin diğer üyeleri veya yakın çevreniz tarafından işiniz bölünüyor mu? Bu konu ile ilgili deneyimlerinize birkaç örnek verebilir misiniz?
5- Çalışma saatlerinizin dışında mesai yapıyor musunuz? Fazla mesai yaptığınız zaman çalışma psikolojisinden kurtulamadığınızı düşünüyor musunuz?
6- Uzaktan çalışmanın iş yükünüzü arttırdığını ve buna bağlı olarak üzerinizde iş stresi yarattığını düşünüyor musunuz? Bu iş stresinin üzerinizde oluşturduğu olumsuz etkiler evin diğer üyelerine veya yakın çevrenize yansıyor mu?
7- Çalışma hayatınızda ofis ortamından ve çalışma arkadaşlarınızdan uzak olmanızın sosyal yaşantınıza etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Uzaktan çalışma, yakın çevrenizdeki insanlarla fiziksel ortamda bir araya gelmeniz konusunda size engel oluyor mu?
8- Uzaktan çalışma nedeniyle iş ve özel yaşamınız arasındaki sınırın belirsizleştiğini, bulanıklaştığını düşünüyor musunuz? Bu konuyla ilgili düşünceleriniz nedir?
9- Uzaktan çalışma sistemi ile çoğunlukla evden çalışıyorsunuz. İş ve özel yaşamınız arasındaki sınırı korumak adına ne gibi tedbirler alıyorsunuz? Birkaç örnek verebilir misiniz?
10- Çalıştığınız kurum veya işvereniniz, uzaktan çalışma sürecinde işiniz ve özel yaşamınız arasındaki sınırı korumaya yönelik size herhangi bir kolaylık sağlıyor mu?
11- Uzaktan çalışma sistemi nedeniyle iş ve özel yaşam rolleriniz arasında çatışma yaşadığınız deneyimleriniz oldu mu? Bu çatışmalar, sizin üzerinizde duygusal ve psikolojik açıdan nasıl bir etki yaratıyor?
12- Sizin gibi uzaktan çalışan bireylere iş-yaşam dengesini iyileştirmek adına ne gibi önerilerde bulunmak istersiniz?