



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

COVID-19 SÜRECİNDE EVDEN ÇALIŞMANIN VERİMLİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:
TEKİRDAĞ İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANSEL ARAT

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. BÜNYAMİN BACAK

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**COVID-19 SÜRECİNDE EVDEN ÇALIŞMANIN VERİMLİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:
TEKİRDAĞ İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cansel ARAT

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Bünyamin BACAĞ

ÇANAKKALE – 2022



T.C

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Cansel ARAT tarafından Prof. Dr. Bünyamin BACAK yönetiminde hazırlanan ve 22/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan **“COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmanın Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekirdağ İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”** başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Bünyamin BACAK

(Danışman)

Doç. Dr. Bora YENİHAN

Doç. Dr. Özgür TOPKAYA

.....

.....

.....

Tez No : 10487552

Tez Savunma Tarihi : 22/07/2022

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım “COVID-19 Sürecinde Evden Çalışma Şeklinin Verimlilik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Tekirdağ İlinde Bankacılar Üzerine Bir Çalışma” adlı bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik etik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Cansel ARAT

22/07/2022

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması sırasında ihtiyaç duyduğum zamanlarda bana yardımcı olan ve yol gösteren saygı değer hocam ve danıŐmanım Prof. Dr. Bünyamin BACAK'a ve Doç. Dr. Özgür TOPKAYA'ya bu süreçte beni destekleyen sevgili aileme ve eğitim hayatım boyunca manevi desteğini esirgemeyen beni her konuda cesaretlendiren sevgili dedem Arif KZC'ye teŐekkürlerimi sunarım.



Cansel ARAT
anakkale, 2022

ÖZET

COVID-19 SÜRECİNDE EVDEN ÇALIŞMANIN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: TEKİRDAĞ İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Cansel ARAT

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Bünyamin BACAĞ

22/07/2022,131

Dünyamızı etkisi altına alan yeni Koronavirüs hastalığı (COVID-19) 1 Aralık 2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkmıştır. Önce Çin Halk Cumhuriyeti'ni daha sonra da virüsün hızlı yayılma özelliği ile bütün dünyayı kısa sürede etkisi altına alabilmiştir. COVID-19 ilk önce bir sağlık sorunu olarak ülkeleri etkilerken ilerleyen süreçte anlaşıldığı üzere etkileri hem ekonomik hem sosyal hem de bireyin özgürlüğünü kısıtlayacak derecede güçlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

COVID-19 'un olası etkilerinden korunmak amacıyla devletler bir dizi önlemler olarak paketler ve bildirimler yayınlamışlardır. Bu önlemler kapsamında getirilen kısıtlamalar çalışma yaşamında değişikliklere neden olmuştur. Bu süreci en ufak zararla atlattırma ve en iyi şekilde yönetmeye çalışan firmalar (bankalar) çalışma şekillerinde değişikliğe giderek evden/uzaktan çalışma modeline geçmişlerdir.

Bu tez çalışmasında evden çalışma modelini uygulayan banka çalışanlarının değişen çalışma modeline yönelik görüş ve tutumları incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi olarak çalışma deseni kullanılması uygun görülmüştür. Veri toplama aracı olarak "görüşme formu yaklaşımı" tercih edilmiş, elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda; Katılımcılar COVID-19 sürecinde evden çalışmanın bankacılık mesleğine uygun olmadığını düşünmektedirler Ayrıca katılımcıların “Evden Çalışma” modelini verimsiz olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Evden çalışan bankacılar “Evden Çalışma” modeline yönelik negatif algılara sahiptirler.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Esnek çalışma, Evden çalışma, Uzaktan çalışma, Bankacılık sektörü.



ABSTRACT

EXAMINING THE EFFECTS OF WORKING FROM HOME ON PRODUCTIVITY IN THE COVID-19 PROCESS: AN APPLICATION IN THE BANKING SECTOR IN TEKİRDAĞ PROVINCE

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Master of Science Thesis

Advisor: Prof. Dr. Bünyamin BACAĞ

22/07/2022,131

The new Coronavirus disease (COVID-19), which affects our world, emerged on December 1, 2019 in Wuhan, China. It was able to affect the People's Republic of China first and then the whole world in a short time with the rapid spread of the virus. While COVID-19 first affected countries as a health problem, it was understood that it had such a strong effect that its effects were both economically and socially and restricting the freedom of the individual.

In order to protect from the possible effects of COVID-19, states have published packages and notices by taking a series of precautions. The restrictions brought within the scope of these measures have caused changes in the working life. Firms (banks) trying to overcome this process with the slightest loss and manage it in the best way have changed their working style and switched to home/remote working model.

In this thesis, the views and attitudes of bank employees who apply the working from home model towards the changing working model are examined. In the study, the qualitative research method was preferred and the use of case study design was deemed appropriate. As a data collection tool, the "interview form approach" was preferred within the scope of the interview, and the data obtained were analyzed by content analysis technique.

As a result of the research; Participants think that working from home during the COVID-19 process is not suitable for the banking profession. In addition, it was seen that the participants described the "Work from Home" model as inefficient. Bankers working from home have negative perceptions of the "Work from Home" model.

Keywords: COVID-19, Flexible working, Working from home, Remote working, Banking.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xx

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

1.1. Esneklik ve Esnek Çalışma Kavramı.....	2
1.2. Esnek Çalışma Kavramının Gelişimi ve Ortaya Çıkaran Nedenler.....	4
1.3. Esneklik Türleri.....	8
1.3.1. Sayısal (Dışsal) Esneklik	8
1.3.2. Fonksiyonel (İşlevsel) Esneklik	10
1.3.3. Ücret Esnekliği	12
1.3.4. Uzaklaştırma Stratejileri	13
1.3.5. Çalışma Sürelerinde Esneklik	14
1.4. Esnek Çalışma Modelleri.....	17
1.4.1. İstihdam Süreleri Bakımından	17
1.4.2. İstihdam Ediliş Biçimleri Bakımından	28

İKİNCİ BÖLÜM
COVID-19 SÜRECİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜ
EVDEN ÇALIŞMA VE VERİMLİLİK

2.1.	COVID-19 Pandemisi.....	35
2.2.	COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Etkileri.....	46
	2.2.1. Dijital İşgücü	52
	2.2.2. Mobilite	53
	2.2.3. Çalışan Deneyim ve Motivasyon	54
	2.2.4. İş Garantisi ve Sürekliliği	55
	2.2.5. Kapsayıcılık	56
2.3.	COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmaya Genel Bir Bakış.....	57
	2.3.1.Evden Çalışmanın Tanımı ve Kapsamı	58
	2.3.2. COVID-19 Pandemisi ve Verimlilik.....	66
2.4.	COVID-19 Sürecinde Bankacılık Sektörü	69
2.5.	COVID-19 Sürecinde Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ /MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.	Araştırmanın Problemi ve Sorularının Oluşturulması	81
3.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	82
3.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	83
3.4.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları.....	84
3.5.	Araştırma Kapsamında Belirlenen Yöntem ve Desen.....	84
3.6.	Araştırma Kapsamında Belirlenen Veri Toplama Aracı.....	86
3.7.	Araştırma Kapsamında Belirlenen Veri Analiz Tekniği.....	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1.	Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	88
4.2.	COVID-19 Sürecinde Evden Çalışan Bankacıların Verimliliğine İlişkin Tema ve Kodlar	90
4.3.	COVID-19 Sürecinde Evden Çalışan Bankacıların Verimliliğine İlişkin Tek Vaka Modeli	92
4.4.	Bankacıların COVID-19 Sürecinde Çalışma Şeklindeki Değişimlerine İlişkin Bulgular	95
4.5.	Bankaların Evden Çalışma Sürecinde Çalışanlarına Yönelik Faaliyetlerine İlişkin Bulgular	98
4.6.	COVID-19 Sürecinin Bankacıların Çalışma Verimliliğine Etkilerine İlişkin Bulgular	101
4.7.	COVID-19 Sürecinin Çalışma Verimliliği Açısından Etkileri.....	104
4.8.	Bankacıların Evden Çalışma Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgular.	105
4.9.	Bankacıların COVID-19 Sürecinde Evden Çalışma Deneyimine İlişkin Bulgular	111

BEŞİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	I

SİMGELER VE KISALTMALAR

%	Yüzde Oranı
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
COVID-19	Yeni Koronavirüs Hastalığı
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
EİK	Ekonomik İstikrar Kalkanı
EUROSTAT	European Community Statistical Office (Avrupa İstatistik Ofisi)
HES	Hayat Eve Sığar
IFSB	Islamic Financial Services Board (İslami Finansal Hizmetler Kurulu)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
MERS	Middle East respiratory syndrome (Orta Doğu solunum Sendromu)
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (Şiddetli akut solunum Sendromu)
TDK	Türk Dil Kurumu
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
WHO	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
PCR	Polymerase Chain Reaction (Polimeraz Zincir Reaksiyonu)

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1	Fonksiyonel Esneklik Ve Sayısal Esneklik Arasındaki İlişki	12
Tablo 2	Toplam Vaka Sayılarına Göre İlk On Beş Ülke	39
Tablo 3	COVID-19 Mücadelesi Kapsamında En Çok Tercih Edilen 17 Önlem	41
Tablo 4	Ülkelerin COVID-19 İle Mücadele İçin Attığı Adımlar	43
Tablo 5	COVID-19 Pandemi Sürecinde Değişen Meslek Ve İş Alanları Sıralaması	50
Tablo 6	Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat), 2020 Yılı Evden Çalışma Verileri	65
Tablo 7	Evden Çalışmanın Avantaj Ve Dezavantajları	66
Tablo 8	Türkiye’de Faaliyetlerine Göre Bankalar	70
Tablo 9	COVID-19 Sürecinde (2019-2022) Toplam Banka, Şube Ve Personel Sayıları Karşılaştırması	74
Tablo 10	Bankaların Evden/Uzaktan Çalışma Protokolleri	76
Tablo 11	Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	88
Tablo 12	Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Çalışma Şeklindeki Değişimleri	95
Tablo 13	Bankacılığın Evden Çalışmaya Uygunluğu/Uygun	96
Tablo 14	Bankacılığın Evden Çalışmaya Uygunluğu/ Uygun Değil	97
Tablo 15	Bankaların COVID-19 Sürecinde Çalışanlara Yönelik Faaliyetleri	98
Tablo 16	Bankaların COVID-19 Sürecinde Motivasyon Arttırıcı Faaliyetleri	99
Tablo 17	Katılımcıların Dikkat Dağınıklığı Oranının Verimlilik Açısından Etkisi	105
Tablo 18	COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmanın Verimliliğe Etkileri	105
Tablo 19	Katılımcıların Evden Çalışma Deneyim Sürecinin Zorluğu Hakkındaki Düşünceleri	111

Tablo 20	Katılımcıların Evden Çalışma Deneyim Sürecinin Kolaylığı Hakkındaki Düşünceleri	111
Tablo 21	Katılımcıların COVID-19 Sürecinde Evden Çalışma Deneyimi Algıları	113



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1	Değişik tele-çalışma tipleri arasındaki fark	30
Şekil 2	DSÖ verilerine göre dünya geneli vaka sayıları ve ölüm sayılarının yer aldığı grafikler	40
Şekil 3	Koronavirüsüne yönelik endişe düzeyi (Koronavirüs salgınından ne derecede endişe duyuyorsunuz?)	45
Şekil 4	COVID-19'un sektörlere olan olası etkileri	47
Şekil 5	İşletmelerin COVID-19 sürecindeki çalışma düzenlemeleri	48
Şekil 6	Pandemi Sürecinde Çalışma Durumu	49
Şekil 7	COVID-19 Döneminde Çalışanların İlettiği Sorunlar	64
Şekil 8	COVID-19 (Koronavirüs)'ün Bankacılık Sistemine Etkisi	71
Şekil 9	Küresel İslami Bankacılıkta Uzaktan Çalışmaya Geçiş	73
Şekil 10	Uzaktan Müşteri Edinimi (Bin Kişi)	74
Şekil 11	Belirlenen Temalar ve Kodlar	91
Şekil 12	COVID-19 Sürecinde Evden çalışan Bankacıların Verimliliğine İlişkin Tek Vaka Modeli	94
Şekil 13	Evden çalışma ve şubeden çalışma karşılaştırması	102
Şekil 14	COVID-19 sürecinde evden çalışmanın sosyal ve psikolojik etkileri	108

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Küreselleşmenin neden olduğu dezavantajlardan biri olarak dünyanın küçük bir yerinde ortaya çıkan bir hastalık, kriz vb. durumlar her bir insan ve ülkeyi etkileyebilmektedir. Tarih boyunca birçok salgın hastalık yaşanmıştır. 2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan "yeni tip coronavirüs hastalığı (COVID-19)" küreselleşme sonucunda bütün insanlığı her alanda etkilemiştir. COVID-19 ilk olarak bir sağlık sorunu olarak düşünülmekteydi; ama salgının etkileri sadece sağlık alanı ile sınırlı kalmayıp ülkeleri ekonomik- sosyal olarak etkilemiştir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020 tarihinde COVID-19 Hastalığını pandemi, küresel salgın olarak kamuoyuna duyurmuştur. Bu kapsamda ülkeler bir dizi önlemler alarak bu süreci en düşük zararlarla atlattı. Alınan önlemler arasında ise ülke sınırlarının kapatılması, eğitimin okul dışında uzaktan online olarak yapılması, belirli günlerde sokağa çıkma kısıtlamaları, karantina süreçleri, PCR (Polymerase Chain Reaction) testi ve COVID-19 aşısı zorunluluğu sayılabilir. COVID-19' a karşı alınan önlemler bireyin sosyal ve bireysel yaşantısını etkilerken firmaların çalışma yaşamını da etkilemiştir.

COVID-19 hastalığı temas yoluyla bulaşan bir hastalık olduğu için firmalar fiziksel etkileşimi azaltmaya çalışmışlardır. Bu sebeple COVID-19 sürecinde uzaktan/evden çalışma modeli, firmalar tarafından tercih edilen bir model olmuştur. Evden çalışma modeli hem çalışana hem de firmaya belirli ölçüde esneklik sağlayabildiği için COVID-19 sürecinde firmaların hızlı bir şekilde geçtikleri çalışma modellerinin başında gelmektedir.

Bu bağlamda iletişim teknolojilerinin ve dijital çalışma kanallarının en çok kullanıldığı hizmetler sektöründe yer alan bankacılık sektörü, COVID-19 sürecinde en hızlı biçimde evden/ uzaktan çalışma prensibini benimseyerek çalışmaya devam eden sektörlerin başında yer almaktadır.

COVID-19 sürecinde banka çalışanlarının bu yeni çalışma modeli üzerindeki verimlilikleri incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda Tekirdağ ilinde bulunan bankaların evden çalışma gerçekleştiren çalışanları ile görüşme sağlanarak COVID-19 sürecinde

değişen yeni çalışma modeline bakış açıları ve tutumları ile çalışma verimlilikleri arasındaki bağlantının irdelenerek bu çalışma ile literatürde COVID-19 ve evden çalışma modeli konusunda çalışma yürütmek isteyen araştırmacılara bilgi sağlamak amaçlanmıştır. COVID-19 konusu dünya ve araştırmacılar için yeni bir konu olduğu için yapılan çalışmaların sınırlı oluşu yapılacak olan bu çalışmanın önem arz ettiği düşünülerek bu konu hakkında çalışma yürütmek isteyen araştırmacılara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde evden çalışmanın üst başlığını oluşturan esnek çalışma ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Esnek çalışma modelleri ile esneklik türleri çerçevesinde esnek çalışma incelenerek çalışmanın bütününde sözü edilen esnek çalışma kavramı açıklanmıştır.

İkinci bölümde COVID-19 sürecinde evden çalışma modeli kapsamında COVID-19 literatür taraması yapılarak evden çalışma modeli incelenmiştir. Bu bağlamda evden çalışma kavramı ve COVID-19 etkili başlıklar altında bankacılık sektörü ele alınarak tezin ikinci kısmı oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma metodolojisi materyal ve yöntem açıklanmıştır. Bu bölümde çalışmanın modeli ve deseni, veri toplama yöntem ve aracı ele alınarak çalışmanın veri analiz süreci detaylandırılarak irdelenmiştir.

Dördüncü ve beşinci bölümlerde, nitel araştırma olan içerik analizi kullanılarak çalışmanın konusunu oluşturan banka çalışanlarına yönelik yapılan görüşme bulguları analiz edilerek araştırma problemine verilen cevaplar değerlendirilip araştırma sonuçlandırılarak önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Esneklik ve Esnek Çalışma Kavramı

Sürekli değişim ve gelişim gösteren dünya düzeni çalışma hayatının yeniden düzenlenmesini gerekli kılmıştır. Enformasyon teknolojileri, siyaset, ekonomi, yaşanan krizler ve ülkelerin sahip olduğu kültürlerde meydana gelen değişimlere firma ve işçilerin uyum sağlamaları, esneklik göstermeleri gerekmiştir (Bozkurt, 2014: 173-174).

Esnek ve Esneklik kavramı, sözcük anlam olarak ‘görüş ve tutumlarında katı olmayan, esnek olma durumu, elastikiyet.’ olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük). Esneklik, görüş olarak değişim ve farklılık durumlarına uyum sağlayabilme kapasitesini ifade etmektedir. Esneklik çağın yarattığı değişen yaşam şartları ve çağın getirdiği yeniliklerin sonucunda oluşan yargıların, toplumsal ilerlemeye pozitif biçimde aktarılması sistemidir (Arslanoğlu, 2005: 17).

Esneklik, “küreselleşmenin neden olduğu ekonomik ve sosyal düzenin yaşadığı değişim sonucu, teknolojik ilerleme ve rekabete uyum sağlayabilen işçi ve işverenin düzenli bir ilişki sürdürebilmesidir” (Güzel, 2000: 204-205).

Esneklik, “işletmenin kendi imkânları uyarınca değişen ve gelişen piyasa ve rekabet şartlarına cevap verebilmek için çalışanların iş performansını verimli biçimde yumuşatarak çalışanlara belirli ölçütlerde serbestlik sağlayan bir çalışma sistemi şeklindedir” (Karakoyunlu, 2003: 7-8).

Esneklik, “işin işletme içi ya da dışındaki başka işçiler aracılığıyla nitelikli şekilde yerine getirilebilmesidir” (Türkmen,1995-1996: 22).

Esnek çalışma, “geleneksel çalışmanın dışında kalan diğer bütün çalışma uygulamalarını ifade eden geniş bir terimdir” (Selby, 2001: 3).

OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından 1986 yılında hazırlatılan Dahrendorf Raporunda esneklik; “sistemlerin, organizasyonların ve insanların yeni yapılanmalar ve davranış şekilleri geliştirerek farklılaşan koşullara başarılı şekilde uyum gösterme becerisi” şeklinde tanımlanmıştır (Günay, 2004: 193).

Esneklik kavramı, işçiler ve işverenler açısından kullanıldığı alana göre farklı şekillerde algılanabilmektedir. Çalışanlar esnekliği iş yaşamında özgür olma, daha fazla karar yetkisine sahip olma olarak görürken diğer taraftan tam tersi bir kavram olarak iş yaşamında özgür olmama şeklinde de algılamaktadırlar. Esneklik kavramına işveren penceresinden bakıldığında ise çalışanları koordine etmede kolaylık olarak algılanırken diğer taraftan bu düşüncenin tam tersi şekilde esnekliğin, işverenin çalışanlar üzerindeki

kontrol ve denetim yetkisini tamamen yok edebileceği düşüncesini savunmaktadırlar. Esneklik kavramı ifade edildiği üzere kişiler ve organizasyonlar tarafından farklı anlamlarda değerlendirilmektedir. Bu sebeple genel bir tanım yapmak zorlaşmaktadır (Bacak ve Şahin, 2005: 326-327).

Türk Dil Kurumu'nun (TDK) sözlüğünde de ifade edildiği gibi esneklik “değişik yorumlara elverişlidir.” (Türkçe Sözlük). Literatüre göre esneklik sözcüğünün anlam ve muhtevasına uygun herkes tarafından benimsenen genel bir anlam birliği mevcut değildir. Ülkelerin kendine has çalışma biçimleri, değişen toplum ve farklı kültürlerle sahip bireylerin esneklik kavramını kendi bünyelerine uygulayış biçimleri farklılık göstermektedir. Kavramın temelini değişim oluşturmaktadır. Değişime ayak uydurabilen işçi ve işverenler sürdürülebilirliklerini sağlayarak gelişen ve değişen dünya da kendilerine yer bulabilmektedirler.

1.2. Esnek Çalışma Kavramının Gelişimi ve Ortaya Çıkaran Nedenler

Esneklik 2.Sanayi Devrimi şeklinde nitelendirilen 1970 sonrasında gelişim gösteren yeni teknolojiler ve aynı dönem sonunda yaşanan ekonomik krizin yaratmış olduğu bir dönüşümdür. Esnek çalışma şeklinde isimlendirilen yaklaşım Fordizm krizinin sebep olduğu bir dönüşüm şeklidir (Tozlu, 2011:100). Fordizm Henry Ford'un, kitle üretimini temel alan ve 20.yüzyıla iz bırakan bir üretim sistemi yaklaşımıdır. Sistem sürekli olarak kayan bir montaj hattı üzerinde, işin küçük parçalara bölünerek çoğunlukla niteliksiz bir emek kullanılarak yapılan seri/kitlesele üretim sistemi olarak ifade edilmektedir. Fordist Üretim sistemi aynı zamanda bant-tipi üretim olarak da ifade edilmektedir (Bilgin, 2000: 5). Yaşanan kriz ortamlarına uyum sağlamak amacıyla esneklik bir zorunluluk haline gelmiştir. Esneklik kavramının literatür penceresinde yapıldığı tanımlamalarına göre değişim, farklılıklara uyum sağlayabilme kapasitesi anlamlarını ifade etmekteydi. Bu sebeptendir ki yaşanan kriz ortamlarını kontrol altına alabilmek için esnek çalışma şekli sağlanmaktadır.

Esneklik bir zorunluluk halini almaktadır (Bacak ve Şahin, 2005: 326-327).

Dolayısıyla Esneklik kavramı çalışma yaşamında “değişime uğrayabilmesi mümkün olan ve değişime uyum sağlayabilme becerisidir” özetle “değişebilirlik” şeklinde ifade edilebilmektedir. İfade edilmek istenilen değişim hem teknolojik alanlardaki gelişmeler hem de toplumsal ve iktisadi alanlarda meydana gelen yenilik ve dönüşümlerdir (Sert, 2013: 4). Esnekliği toplum ve kültürlerin bünyelerine uygulama biçimi farklılıklar gösterse de küresel açıdan ortak bir paydada buluşulmaktadır.

Küreselleşme ve beraberinde ortaya koyduğu etkiler, herkes tarafından benimsenmiş olan geleneksel çalışma şeklini değiştirerek yeni bir çalışma şeklini ortaya çıkarmıştır. Yaşanılan değişimlerden biri olan esnek çalışma şekli, işin meydana geldiği mekân ve iş saatlerinde değişikliğe neden olsa da yapılan işin birliğini bozmadan devam ettirmiştir. Ortaya koyulan iş bir yere bağlı olmaksızın, saat ve mekân zorunluluğu olmadan daha kısa süreler içerisinde günümüze uyum sağlamıştır (Özyılmaz, 2013: 69).

Esnek çalışmanın sebep olduğu ülkeler arası rekabetler, ekonomide yaşanan dalgalanmalar, çalışma süreleri ile çalışan kişi sayısı düzenlemeleri esneklik yaklaşımlarına hız kazandırmıştır. İşletme içinde bulunan her katı görüş, ortadan kaldırılması gereken bir engel olarak düşünölmeye başlanmıştır (Gorz, 2006: 50-52).

Esnek çalışmaya ilişkin iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki; esnek çalışmayı, çalışan kişiler açısından yararlarına olacak şekilde değerlendirmek ve işi yürütenlerin kendi yaşamlarına iş yaşamını uydurmaları için tercih ettikleri bir çalışma biçimidir. Diğer yaklaşım ise; esnek çalışmayı işverenler açısından ele almaktadır. İfade edilen bu iki yaklaşım sanayileşmesini bitirmiş ve gelişmiş ölkelerde işverenler yönünden somut ifadeler vermemektedir. Genel anlamda ele alınan bu durum, kuralsızlaştırma ve düzenleyiciliğe son verilmesi şeklinde ifade edilen “deregölasyon” kavramıyla aynı değerde görölebilir. Burada incelenmesi gereken asıl nokta; esneklik kavramının deregölasyon olarak kabul görölüp görölmemesidir. Yapısal ve niteliksel açıdan bakıldığında esneklik olgusu, kuralsızlık anlamı ile örtüşmemektedir. Esneklik uygulamaları çerçevesinde birtakım kuralların bulunduğu ve kurallar doğrultusunda kanun koyucunun yasal düzenlemeleri yapması gereklidir. Esneklik ifadesinden kasıt; çalışmanın gerekli gördüğü sert kuralların yumuşatılmasıdır. Esneklik kavramı başka bir ifadeyle;

müdahalecilik ile serbestlik arasında varlığını sürdürebilmektedir (Bacak ve Şahin, 2005: 327-328).

1970'lerin ortalarından günümüze esneklik, gelişmiş olan ülkelerde uygulama alanı bularak büyük firma ve sektörlerde kullanılan bir çalışma şekli olmuştur. Aynı zamanda esneklik kavramı ve çalışma ilişkileri yeni bir boyut kazanmıştır. Geçmişten bu yana iş ilişkileri üç ayrı döneme ayrılmıştır bunlar: (Yavuz, 2000: 618)

- Serbestlik
- Müdahaleci
- Esneklik Dönemidir.

Esneklik döneminde, müdahaleci dönemdeki iş göreni koruma altına alan düzenlemelerin yerine, ekonomide meydana gelen dalgalanma, rekabet gücünü karşılayabilme ve talepteki değişikliklere karşı firmayı korumak amaç haline gelmiştir. İşsizlikle mücadelenin yanı sıra “beyaz yakalı” olarak ifade edilen iş görenlerin atipik çalışma şekilleri ve orta gelirli çalışan grubun ücret borcu ve artan serbest zaman istekleri de çalışma şekillerinde esnekliğe neden olmuştur (Şahin, 2020: 17). Kadın çalışanların çalışma yaşamında daha çok yer almak istemeleri sonucunda esnek çalışma biçimleri daha fazla önem kazanmıştır. Firmaların kadın iş görenlere yönelik uygulamaya başladıkları esnek çalışma modelleri sayesinde kadının çalışma hayatında yer alabilmesi desteklenmiş ve artmıştır. Ülkeler arası etkileşimi hızlandıran ve geliştiren küreselleşme neticesinde azalan mesafeler, ülkeler arası yatırımların kolay yapılabilmesi, işçilerin ve işverenlerin ve sermayenin serbest dolaşımı esneklik şekillerinin önem ve ihtiyacını artırmıştır. Çalışma hayatında esnek çalışma kavramını ortaya çıkaran nedenleri yukarıda ifade edilenlerden yola çıkarak aşağıda özetlersek (Yavuz, 2018: 60);

- Teknolojik gelişmeler,
- Küreselleşme ve rekabet,

- Ekonomik krizler ve işsizlik,
- Ekonomik yapıdaki sektörel değişimler,
- İşgücü yapısındaki değişimler,
- Üretim sistemlerindeki değişimler,
- Kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almak istemesi.

Esnek çalışmanın en çok kullanıldığı sektör hizmetler sektörüdür. Bilgi eksenli çalışma şekillerinin yaygınlık kazandığı sanayi ötesi topluma geçildikçe; tarım ve endüstri sektörlerinde olan iş gücü azalmış, hizmet sektörünün gücü büyümüştür buda hizmet sektörünün yaygınlık kazanmasının sebeplerindendir (Yavuz, 1995: 27-36).

Dünyada esnek çalışma kavramının en yaygın şekillerinden biri taşeron çalışma şeklidir. Taşeron çalışma şekli; mevcut olan işin parçalara bölünerek, ana işletme dışında olan küçük işletmeler tarafından yapılması ve üretimin bir kısmının taşeron işletmelerde yaptırılmasını sağlayan bir üretim şeklidir (Aydın, 2013: 94). Taşeron çalışma (alt işveren) kavramı çalışmamızın uzaklaştırma stratejileri başlığı altında ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

Türkiye’de esnek çalışmanın uygulanabilmesi “Yıllık Programlar” ve “Beş Yıllık Kalkınma Planları” kapsamında üstlenilmiştir. Fakat 4857 sayılı İş Kanunu’na kadar herhangi bir yasal düzenleme çalışmasında bulunulmamıştır. 1930’lu yılların şartları göze alınarak oluşturulan 1475 sayılı eski İş Kanunu; 2000’li yılların değişen şartlarına uyum gösterememiştir. İşveren ile sendika arasındaki esneklik, 4857 sayılı İş Kanunu’na kadar hukuki açıdan düzenlenmemiştir (Tatlıoğlu, 2011: 75-76).

Türkiye’de esneklik kavramı 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu kapsamı ile gerçekleşmiştir. Dünyada teknolojinin sürekli gelişim göstermesi, farklı çalışma türlerinin ortaya çıkması ve yayılması, yeni çalışma modellerinin yaygınlaşması, kısmi süreli çalışma, yaygınlaşan alt işveren uygulamaları çalışma yaşamında yeni bir

yasanın varlığını gerekli kılmıştır (Gürkanlar, 2010: 6). İncelendiği zaman esneklik kavramı birden fazla şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar (Bacak ve Şahin, 2005: 328):

- İşin yürütüldüğü yerin esnekleştirilmesi,
- İş yürütenin ve yürütülen işin esnekleştirilmesi,
- Yürütülen iş süresinin esnekleştirilmesi,
- Yürütülen iş sonucunda ortaya çıkan ücretin esnekleştirilmesi,
- İş yaşamını ilgilendiren yasaların esnekleştirilmesidir.

1.3. Esneklik Türleri

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme neticesinde ülkelerin rekabet hızları artmıştır. Bu bağlamda rekabet, firmaların yeni çalışma şekilleri kullanmasını gerekli kılmıştır. Artış gösteren rekabet ve küreselleşme dolayısıyla ortaya çıkan ekonomik değişikliklerin sebep olduğu yüksek işsizlik oranlarının düşürülmesi ve yaşanan ekonomik krizlere bir çözüm olarak görülen esneklik, çalışma yaşamında yaygınlık kazanarak farklı uygulama çeşitleri şeklinde ortaya çıkmıştır (Çelik, 2007: 5). Esneklik kavramının tanımında ortak bir görüş olmadığı gibi sınıflandırılmasında da ortak bir görüş mevcut değildir (Şen, 2000: 53). Esneklik türleri beş gruba ayrılmaktadır bunlar fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği, uzaklaştırma stratejileri ve çalışma süreleri esnekliği olarak sıralanmaktadır.

1.3.1. Sayısal (Dışsal) Esneklik

Sayısal esneklik (Numerical Flexibility), “işletmelerin kullanacakları iş gücü miktarını belirleyebilme esnekliğidir” (Tokol, 2015: 165). Sayısal esneklik ile amaçlanmak istenilen işverenin çalışan sayısını özgürce belirleyebilmesidir. İşveren işgücü miktarını, piyasada meydana gelen talep ve üretim yöntemleri, ekonomik ve teknolojik koşullar doğrultusunda belirler (Demirözen, 2018: 85). Sayısal esnekliğin bir diğer adı dış

esnekliktir. Dış esneklik, değişen piyasa şartlarında işgücünün sayısal ilişkilerinde değişiklik yapabilme imkânına sahiptir (Zeytinoğlu, 2006: 193).

Sayısal esneklik; firmaların “çekirdek” ve “çevre” işgücünü ayırarak iki türlü işgücünü kullandıkları esneklik şeklidir. “Çekirdek işgücü” “belirsiz süreli hizmet sözleşmesine dayanarak tam süreli çalışan, yüksek ücretli, güvenceli istihdama sahip, işletmenin sürekli işgücünü” ifade etmektedir. “Çevre işgücü” ile “istihdam güvencesi olmayan firmanın ihtiyaç duyduğu sürece firmada çalışan düşük ücretli işgücünü” oluşturmaktadır (Tokol, 2015: 166). Sayısal esneklik; işgücü miktarının, ihtiyaçlar doğrultusunda artırılması ya da azaltılması serbestliği ile emeğe ödemesi gereken ücrette kısıtlamaya gidebilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Engizek, 2017: 33), “işe alma ve işten çıkarma” serbestliğinin derecesinin sonucu olarak çalışanların işverenler ile arasındaki mobilitenin sağlanma düzeyi dışsal sayısal esnekliğin ölçütüdür (Dur, 2009: 32).

Sayısal (dışsal) esneklik; “standart dışı”, “atipik”, “düzensiz çalışma”, “güvencesiz çalışma” şekilleri sureti ile uygulanmaktadır (Tokol, 2015: 166). Yapılan işin taşeron firmaya kaydırılması emeğin sömürülerek kullanılmasına sebep olurken, özen gösterilen maaşlı bir çalışan kesim firmanın ana istihdamını oluşturmaktadır. Bu sayede değişen koşullara firmanın uyumu kolaylaşacaktır. İşveren tarafından geçici çalışanların kontrolü kolaylaşmaktadır. Sayısal esneklik, üretimin ülke dışına kaydırılması ile de ilişkilidir. Bu sayede üretim küreselleşmektedir. Küreselleşen üretim ülke dışında taşeron çalışmayı yaygınlaştırmış ve bu sayede güvencesiz istihdam firmalar tarafından göze çarpmaya başlamıştır. Yaşanan ekonomik krizler sonrası firmaların artan stajyer istihdamı da sayısal esneklik çerçevesi altında güvencesiz çalışma şeklini derinleştiren bir uygulama halini almıştır (Standing, 2011: 60-68).

Sayısal esneklik, iş güvencesini tehlikeye sokan bir uygulama şeklidir bu sebeple iş güvencesi kavramı ile ilişkilidir (Alkan, 2007: 36). “İş güvencesi” işgörenlerin, kendilerini çalışmalarında güvende hissetmelerini ve işten çıkarılma kaygılarının olmadığı çalışma ortamında çalışmalarını yürütmeleridir. Bu bağlamda iş güvencesinin işgörenler üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda “İş güvencesi” kavramı, çalışma hakkının korunmasını ifade etmekte olup iş ilişkisinde sürekliliğe neden olan,

işgöreni koruyucu tarafı ağır basan düzenlemeleri içermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 35-36).

1.3.2. Fonksiyonel (İşlevsel) Esneklik

Fonksiyonel esneklik, işgücünün işletme içinde değişik görevleri yerine getirebilmesi ve farklı işleri gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanabilir. Fonksiyonel esneklik ile çalışanların verimliliğinin en iyi şekilde artırılması amaçlanmaktadır. (Batman, 2012: 17). Fonksiyonel esneklik (Functional Flexibility) kavramı “iç esneklik” olarak da isimlendirilmektedir. Fonksiyonel esneklikte asıl aranan işgücünün işlevselliğidir, işgücünün miktarı yerine beceri kapasitesi önemlidir (Zaim, 1997: 30). Firmada bulunan çalışan kapasitesi ile çalışanların birçok işi yapması hedeflenerek esnek üretim şekline uygun organizasyonun sürekliliği hedeflenir. Fonksiyonel esneklikte iş görenlerin verimli olacak şekilde istihdam edilebilmesi söz konusu olup, istihdam edilen mevcut çalışanlarla üretim, firmanın her kademesinde firmaya yeni çalışan almadan yerine getirilebilir (Noyan, 2007: 106-107). Bu sebeple fonksiyonel esneklikte tecrübe düzeyi ve eğitim seviyesi yüksek işgücüne gereksinim duyulmaktadır (Yavuz, 1995: 13).

Bu bağlamda fonksiyonel esneklik, “personelin iş tanımlarının, değişen üretim metotlarına, teknolojik şartlara, iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesidir” (Tokol, 2015: 180).

Fonksiyonel esneklik türünde iş görenler, becerilerinin çeşitliliğine bakılarak tercih edilmektedir. Bu esneklik türü, “esnek işgücü kullanımı, belirli süreli hizmet sözleşmesi, iş paylaşımı, yeni istihdam yöntemleri ve kısmi zamanlı hizmet sözleşmesi” şeklinde sınıflandırılmaktadır. Fonksiyonel esnekliğin odak noktası çalışandır. Dolayısıyla çalışanların beceri ve bilgi düzeylerinin çeşitlendirilmesi amacıyla eğitim ve kurs imkânları sağlanarak çalışana yetenek bakımından işlevsellik kazandırılır. Bunun sonucunda, firma içinde ayrıntı gerektirmeyen işten ayrıntı gerektiren, karmaşık olan işlere kadar yetenek bakımından zengin olan mevcut personelden yararlanılmaktadır.

Bu bağlamda esneklik sayesinde mevcut personelin ihtiyaç dâhilin de değişik çalışma alanlarındaki işleri de yapabilmesine olanak sağlanmaktadır. Mevcut personel birbirlerinin işlerini ikame edebilecek seviyede olmalıdır (Serbes, 2019: 17). Fonksiyonel esnekliğin yaygınlığı mevcut personelin firma içi mobilitesini sağlamaktadır (internal labour turnover).

Fonksiyonel esnekliğin bir başka türü de dışsal fonksiyonel esnekliktir. İşverenin firmanın belli işlerini sözleşme imzalamadan taşeronla yaptırması dışsal fonksiyonel esnekliğin konusudur. (Dur, 2009: 32). Bu bağlamda fonksiyonel esneklik; “yatay iş hareketliliği”, “yatay grup bütünleşmesi”, “bütünleşmiş takım çalışması”, “kalite denetim”, “gruplar arası yatay esneklik” biçiminde sıralanmaktadır.

Yatay iş hareketliliği; birbirine benzer tarzda çalışan, ancak farklı vasıflara sahip çalışanların ikame edilerek çalıştırılabilmesidir. Ortaya konulan iş için ekstra eğitimi gerekli kılmadan, işletme içinde farklı bölümlere aktarılabilmesidir.

Gruplar arası yatay esneklik; özellikleri açısından birbirine yakın çalışma grupları içerisinde yer alan çalışanların, temel vasıflarını koruyarak birbirlerini ikame edebilme özelliğine sahip olmalarıdır (Karlıdağ, 2011: 6).

Yatay grup bütünleşmesi; “işçi grupları arasındaki firma içi iş bölümünün azaltılması” şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tokol, 2015: 180).

Fonksiyonel esneklik sanayi sektöründe, sayısal esneklik ise hizmetler sektöründe daha yaygındır (Alkan, 2007: 37). Tablo 1’de sayısal ve fonksiyonel esneklik arasındaki iş ve çalışma şekilleri anlatılmıştır. Tablo 1’deki ifadeler ülkeler arası farklılık gösterebilmektedir (Ertürk vd. Ayanoğlu, 2022: 124-134).

Tablo1

Fonksiyonel esneklik ve sayısal esneklik arasındaki ilişki

Esneklik Türleri	Çalışma Şekli	İş Şekli
Sayısal Esneklik (Dış Esneklik)	<ul style="list-style-type: none"> • Belirli süreli sözleşme • Sürekli sözleşme • Ödünç iş ilişkisi • İsteğe bağlı çalışma 	<ul style="list-style-type: none"> • Taşeronluk • Dışarıdan Tedarik • Serbest Çalışan
Fonksiyonel Esneklik (İç Esneklik)	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma sürelerinin düşürülmesi • Kısmi zamanlı çalışma • Vardiyalı çalışma • Hafta sonu çalışması • Sıkıştırılmış iş haftası • Düzensiz çalışma süreleri 	<ul style="list-style-type: none"> • İş zenginleştirme • Takım çalışması • Çok görevlilik • Proje grupları • Çalışanların iş organizasyonu sorumlulukları

Kaynak: Yunus Emre Ertürk vd. Fatma Ayanoğlu, 2022:127

1.3.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği (pay flexibility), “işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini, değişen işgücü piyasasına ve piyasa koşullarına göre şekillendirebilmeleridir”. Ücret esnekliği ile yukarıda ele aldığımız sayısal ve fonksiyonel esneklik türleri desteklenmekte, verim, yetenek ve yeterlilik ödüllendirmektedir. Firmalarda işçilerin başarıları ücretlerde önemli bir artış olmadan ödüllendirilerek, çalışanların performansının artması sağlanmaktadır (Tokol, 2015: 181).

Ücret esnekliği aynı zaman da çalışan motivasyonunu sağlamak ve çalışan maliyetlerini esnekletmek amacıyla bireysel ve toplu performanslara göre farklı ücret şekillerinin uygulanması olarak da ifade edilebilmektedir (Erdut, 2003: 22).

Bu uygulama ile işinde başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesine imkân sağlandığı gibi yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde firmaya rekabet gücü sağlamaktadır (Demirözen, 2018: 88).

Ücret esnekliğinin mikro ve makro olarak iki ayrı düzeyi bulunmaktadır. Mikro düzeyde, işletme performansı kapsamında çalışanların ücretlerinin verimlilik, nitelik, beceri ve ikame edilebilirliklerine göre esnek olmayı ifade ederken; enflasyon, dış şoklar ve ekonomik duruma ücretlerin uyarlanması makro düzeyde esneklik olarak ifade edilmektedir (Yavuz,2000: 17).

Ücret esnekliğinde amaç; “kişi başına reel işgücü maliyet artışının verimlilik artışından daha yüksek olmamasıdır”. Ücret esnekliği sayesinde firmalar “Standartlaştırılmış toplu ücret” yerine “bireyselleştirilmiş ücret” uygulamalarına geçmektedirler (Tokol, 2015: 181-182).

1.3.4. Uzaklaştırma Stratejileri

Uzaklaştırma, firmada yer alan bazı işlerin asıl işverence ifa edilmeyip, alt işverenlik gibi, farklı kurum ve kişiler aracılığıyla yapılmasıdır (Batman, 2012: 20).

Uzaklaştırma stratejileri (distancing) taşeronlaşma olarak da tanımlanmaktadır. Taşeron işletmeler, ifa edilen işi ya müşteri firmanın işyerinde ya da kendine ait işyerinde yerine getirmektedirler. Firmalar bazen de çalışanları ile işi de taşeron firmaya devretmektedir. Taşeronlaşma veya dış tedarik uygulamasında “hizmet sözleşmesinin” yerine ticari bir sözleşmenin varlığı daha esastır (Zeki Parlak, 2011: 23-24).

Taşeronlaşma; üretim masraflarını azaltmak, yasal yükümlülüklerden kaçınmak, beyaz yakalı iş gören ihtiyacını karşılamak, iş görenlerin sendikalaşma gücünü engellemek, talep değişimlerini karşılayabilmek amacıyla uygulama alanı çok yönlü bir çalışma şeklidir. İş görenler çerçevesinde taşeronlaşma; düşük ücret, iyi olmayan çalışma koşulları, uygun olmayan iş gören sağlığı ve iş güvenliği ve işten çıkarılma olarak algılanmaktadır (Tokol, 2015: 179-180).

Firmalar, rekabet gücünü ve verimliliği arttırmak ve ekonomik dalgalanmalar ile değişen taleplere uyum sağlayabilmek amacıyla sayısal ve fonksiyonel esnekliği artırma gereksinimi duymaktadırlar. Bazı firmalar, fonksiyonel ve sayısal esneklik yerine, ifa edilen işleri alt işverene devrederek uzaklaştırma stratejilerini uygulamaktadırlar. Bu sayede işverenler düşük maliyetler ile işlerin yürütülmesini sağlayabileceklerdir. Aynı zaman da firmaların uzaklaştırma stratejilerini kullanmak istemelerinin nedeni de, kendisi yapması gereken işleri ticari bir sözleşme aracılığıyla başkalarına devrederek, o işin yapılması sürecinde meydana gelebilecek risk ve sorumluluklardan kendisini korumuş olacaktır (Batman, 2012: 20-21). Uzaklaştırma stratejileri işletmelere düşük maliyetlerle üretimlerini gerçekleştirebilme olanağı sağlamaktadır.

1.3.5. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Çalışma sürelerinde esneklik (Working Time Flexibility) kavramı, işçi ve işverenin isteği ile çalışma gününün standart olan çalışma süresinden ve çalışma ortamından farklı şekilde düzenlenmesidir. Geleneksel olan iş günü, 9:00- 17:00 saatleri ve pazartesi- cuma günleri arasındaki çalışma şeklini tanımlamaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre "Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır" (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003).

Bu bağlamda haftalık çalışma süresi ilk defa "1919 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1 Sayılı Sözleşmesi" ile düzenlenmiştir. Sözleşmeye göre çalışma saati, günlük 8, haftalık 48 saat olarak belirlenmiştir. İlerleyen zamanlarda çalışanların yaşadığı sorunlar düşünülerek çalışma süreleri, haftalık 48 saatten 40 saate düşürülmüştür. "Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1962 yılında 116 Sayılı Çalışma Saatlerinin Azaltılması Tavsiye Kararı ile birçok ülkede 40 saat olan haftalık çalışma süresi kabul edilebilir sosyal standart haline gelmiştir." Dünya da ve özellikle gelişmiş ülkelerin firmalarında esnek zamanlı çalışma ve çalışma sürelerinde esneklik artış göstermiştir (Parlak ve Parlak, 2003: 280).

Çalışma sürelerinin esnekliği ile ülkelerde kısmi zamanlı çalışmayı kısıtlayıcı kurallar kaldırılmış, günlük ve haftalık çalışma süreleri ile hafta sonu ve yasal olarak kabul edilen tatil günleri ile ilgili düzenlemeler, kadın çalışanların gece çalışması ve zorunlu dinlenme süreleri ile ilgili kurallar esnekleştirilmiştir veya kaldırılmıştır (Tokol, 2015: 182).

Bu kapsamda “Hafta sonu çalışmayı kapsayan kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, çalışma süresinin standart olmayan şekilde düzenlenmesi gibi uygulamalar çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde kullanılmaktadır” (Tokol, 2015: 183).

Çalışma sürelerindeki esnekliğin nedenleri kısaca şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmelerin rekabet gücünü elinde bulundurma arzusu
- Gelişen teknolojinin üretime entegre edilmesi
- Çalışanlara zaman düzenleme ve istekleri doğrultusunda kullanım serbestliği
- Kişilere istihdam imkânı sağlanarak işsizliği azaltmak olarak sıralanabilir (Demir ve Gelgil, 2008: 72).

Esnek çalışma süreleri uygulayan firmalarda personelin sadakat ve bağlılığının artış gösterdiği, motivasyon ve verimliliğinin yükseldiği, işten ayrılma kararı veren kişi sayısının azaldığı görülmüştür. Dezavantaj olarak ise, çalışma zamanı ile ilgili başka çalışma arkadaşları arasında sorun yaşanması, işyerinde bulunan işçiler arasındaki ilişkinin zarar görmesine neden olabilir, yaşanan durum çalışmaya bağlı tutumu olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Demir ve Gelgil, 2008: 73). Bu bağlamda esnetilmiş çalışma süreleri, standart dışı çalışma şekillerini ortaya çıkarmıştır, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde önemli olan uygulamaların başında, “Esnek zaman, yoğun çalışma, vardiyalı çalışma ile telef edici çalışma ve çağrı üzerine çalışma modelleri” yer almaktadır (Tokol, 2015: 183). Bu çalışma şekilleri ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (ACAS, 2015: 7-16);

- Esnek zaman (feliptime), çalışanın istediği saat aralığında çalışabilme serbestliğidir.
- Fazla mesai (overtime), standart çalışma suresinden fazla olarak yapılan çalışmadır. Çalışanın ya da işverenin tercihine gore yapılır.
- Sıkıştırılmış saatler (compressed hours), çalışanın standart çalışma zamanını kendine gore duzenleyerek çalışmaya erken başlayıp veya geç bitirerek çalışma suresini uzatması veya kısaltmasıdır. İşten belirli bir sure uzakta zaman geçirecek ek saat yaratmasıdır.
- Sıfır alışma saati sozleşmesi (zero hours contact), personel ve işveren arasında herhangi bir sozleşmenin olmadığı, kısa zamanlı çalışmalarda kullanılan çalışma şeklidir.
- Sıcak alışma masası (hot desking), uzaktan çalışma gerçekleştiren personelin ofis içerisinde kendilerine ait masasının bulunmaması ancak çalışanların ofiste buldukları zaman takım arkadaşlarıyla masaları paylaşmasıdır.
- Düzensiz (occasional) alışan, işletmenin ihtiyaç duyduğa istihdam ettiği çalışanlardır, mevsimlik işçiler örnek verilebilir.
- Daimi (permenant) alışan, işletmenin çekirdek çalışanlarıdır.
- Mobil alışma (mobile working), personelin işinin tamamını veya bir kısmını mobil araçlar kullanarak uzaktan yerine getirmesidir. Çalışanlar genellikle bilgisayar ya da akıllı telefon aracılığıyla talimat alarak çalışmalarını yürütürler.
- Ev alışanları (homeworkers), işverenin işlerini personelin işletme dışında kendi evinde yerine getirmesidir. Bu alışma şekli nispeten çalışmayı kolay hale getirerek çalışana işini yönetme hakkı verir.

- Yarı zamanlı çalışma şekli (part-time workers), haftalık standart çalışma süresinden daha az çalışan kişilerdir. Haftanın veya günün belirli saatleri çalışırlar (ACAS, 2015: 7-16).

1.4. Esnek Çalışma Modelleri

Esnek çalışma modelleri, istihdam süreleri ve istihdam ediliş biçimleri bakımından kendi içinde iki başlığa ayrılmaktadır. Aşağıda her iki başlıkta incelenecektir.

1.4.1. İstihdam Süreleri Bakımından

Kısmi süreli çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı, kayan iş süreleri, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası ve telafi çalışması modelleri olarak sıralanmaktadır.

• **Kısmi Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma):** Kısmi zamanlı çalışma, II. Dünya Savaşı sonrası ihtiyaç duyulan işgücünü işgücü piyasasına yaklaştırmak için kullanılmıştır. Kısmi süreli çalışma uygulama alanı bulunduğu ülkelerde işsizliği azaltıcı yönde etki yaratmıştır. Kısmi zamanlı çalışma cinsiyet, yaş, meslek ve sektörler de farklılık göstermektedir özellikle hizmetler sektöründe yaygınlık göstermiştir (Tokol, 2015: 170). Değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla değişim gösteren çalışma süreleri, standart çalışma süresi yerine esnek olan çalışma süresine evrilmiştir.

Bu bağlamda, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı ve kayan iş süreleri kısmi süreli çalışmanın önemli türlerindedir (Yüksel, 2008: 52). Uluslararası Çalışma Örgütü

(ILO) 1994 tarihinde yayınlamış olduğu “175 no’lu Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi” ile kısmi süreli çalışmanı; “çalışma saatleri karşılaştırılabilir nitelikte olan tam zamanlı çalışana oranla daha az olan çalışan kişi” olarak ifade etmektedir. Kısmi süreli çalışma, “normal çalışma süresinden büyük ölçüde kısa, düzenli ve isteğe bağlı çalışma şeklindedir.” Kısmi süreli çalışmanın üç temel unsuru bulunmaktadır (Tokol, 2015: 169):

- Çalışma süresinin standart olan çalışma süresinden daha az olmasıdır.
- Çalışmanın düzenli ve sürekli olarak yerine getirilmesidir.
- Çalışmanın isteğe bağlı şekilde yapılmasıdır.

Standart çalışma düzenine göre çalışma süresinin daha az olması kısmi süreli çalışmayı diğer çalışma biçimlerinden ayıran önemli bir özelliğidir. Çalışmanın düzenli olarak yapılması, kısmi süreli olan çalışmayı mevsimlik ve geçici olarak yapılan çalışmadan ayırmaktadır. Çalışmanın isteğe bağlı olması ise kısmi süreli çalışma şeklini kısa çalışmadan ayıran başka bir özelliğidir (Tokol, 2015: 169), çalışmanın isteğe bağlı olması piyasadaki ekonomik dalgalanmalar neticesinde yaşanabilecek üretim azaltılmaları sebebiyle işçinin tam gün çalışma şeklini değiştirmek zorunda kalması kısmi süreli çalışma değildir (Batman, 2012: 30).

Literatürde genel kabul edilen uygulama, bir haftada ücretli işte 30 saatten daha az çalışanlar part-time, kısmi zamanlı çalışan olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, Haftada 5 saat çalışan da 29 saat çalışan da kısmi süreli çalışan olarak kabul edilir. Haftalık 30 saatten fazla olan çalışma süreleri ise tam süreli çalışma olarak kabul edilir. Çalışma sürelerindeki farklılık, işletmelere iş yükündeki değişimlere göre çalışan istihdam edebilme esnekliği sağlamaktadır (Parlak, 2011: 16). Kısmi zamanlı çalışma, süresi azaltılmış çalışma şeklidir. Süre ülkeler arasında farklılık göstermektedir (Kaya ve Doğan, 2016: 179). Kısmi zamanlı çalışmanın ülkeler arasında ortak bir tanımı mevcut değildir. İngiltere' ye göre, kısmi süreli çalışma haftalık 30 saatten az olan çalışma şeklidir. Fransa yasalarına göre ise firma için genel kabul edilen bir haftalık çalışma süresinin %80'ine eş değer olan çalışma türüdür. İspanya'da normal çalışma süresinin üçte ikisinin altında olan çalışmalar kısmi süreli çalışma saatidir. Danimarka'da ise sendikalar ve işverenler arasındaki anlaşma ile belirlenir (Öztürkoğlu,2013: 113).

- Vardiyalı Çalışma: Geçmişten günümüze uygulanan en eski ve yaygın çalışma modelidir. Yapılan işin niteliğine göre süreklilik gerektiren işlerde uygulanan bir çalışma modelidir (Tokol, 2015: 186). Çalışma hayatında esneklik sağlayan vardiyalı çalışma şekli, mal ve hizmet üretiminin ara verilmeden dönüşümlü şekilde süreklilik sağlayarak yapılan

çalışma sistemidir. Vardiyalı çalışma, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ve çalışma düzenine göre çalışmanın, başlangıç ve bitiş sürelerini aynı zamanda çalışmanın gündüz veya akşam/gece yerine getirilmesi sistemini düzenleyebilmesidir (Yüksel, 2004: 50).

Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) göre vardiyalı çalışma, çalışanların birbirlerinin yerini alarak farklı zaman dilimlerinde çalışma sürelerini düzenleyebilme yöntemidir. Bu sayede firma standart günlük çalışma zamanından daha fazla çalışmaktadır. Vardiya çalışma sisteminin temel nedeni, üretimin süreklilik gerektirmesidir. Özellikle kamu kuruluşları ile Petro- kimya sektörlerinde 7 gün 24 saat üretimin kesintisiz şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir (Parlak, 2011: 43-44). Aynı zamanda vardiyalı çalışma sistemi en çok ulaşım, iletişim, sağlık hizmeti yürütülen ve özel güvenlik hizmeti gerektiren işlerde uygulanmaktadır (Yüksel, 2004: 50)

Vardiyalı çalışma, 1980'den sonra bütün endüstrilerde uygulanmaya başlanan çalışma şekillerinden biri olmuştur (Tokol, 2015: 186). Günümüzde iki veya üç vardiya şekli yerine esnek olan kayan vardiya şekilleri uygulanmaktadır. Birden fazla oluşturulan kısmi zamanlı vardiya grupları ile bu grupların çalışma zamanları arka arkaya sıralanarak firmadaki vardiya çalışmasında bir bütünlük sağlanmış olunur. Vardiyalı çalışma sisteminde, vardiyaların farklı uzunlukta belirlenmesi, firmanın günlük standart çalışma süresinin uzamasını sağlar. Vardiyalı çalışma, üretimin arttığı dönemlerde veya vardiyalı çalışanların kısmi zamanlı çalışmayı tercih etmeleri halinde uygulanmaktadır (Öztürkoğlu,2013: 126).

Bu bağlamda vardiya çalışması özellikle seri üretimin yapıldığı işlerde kullanılan bir sistemdir. İşyerinin çıkarlarını hedef alarak uygulanan bir sistemdir, işçilerin esnekliğinden çok işletme içi esneklik söz konusudur. Personel için akşam/gece vardiyaları genellikle tercih edilmek istenmeyen bir çalışma şeklidir. Bu sebeple (T.C Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2004);

“4857 sayılı İş Kanunu'nun 69 uncu maddesinin birinci fıkrasında tanımlanan gece dönemine denk düşen 20.00-06.00 saatleri arasındaki işçi postalarında, 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin çalıştırılmaları yasaktır.” Madde 5

“Posta değişiminde işçiler sürekli olarak en az on bir saat dinlendirilmeden çalıştırılmaz. Bu hüküm, postası değiştirilen işçilere de uygulanır.” Madde 9

Sürekli gece/akşam vardiyaya kalmak zorunda olan işçiler açısından vardiyalı çalışma şekli kişiyi psikolojik ve fiziki açıdan olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışan bireyin doğal yaşantısının olumsuz etkilenmesi aynı zamanda kişinin aile ve sosyal hayatına da zara verebilmektedir. Bu nedenle vardiyalı sistemde çalışanlar vardiya değişikliğine gitmektedirler. Ancak sürekli vardiya değişimi yaşanması işçi ve ailesi açısından baskıya neden olmaktadır. Vardiyalı çalışmanın bir diğer uygulama şekli serbest vardiya modelidir.

Toplu iş akdi veya hizmet sözleşmesi aracılığıyla uygulanan çalışma süresinden daha fazla çalışan personelin, fazla olan çalışmasını serbest vardiyalarda yerine getirmesidir. Model, çalışana zaman konusunda egemenlik sağlamaktadır. Bu model hem çalışanın hem de işverenin çıkarlarına uygun görülmektedir (Yüksel, 2008: 56).

- İş Paylaşımı (Job-Sharing): İş paylaşımı, “tam gün süreli bir işin ve onun sağladığı imkânların birden fazla çalışan tarafından paylaşılmasıdır” (Tokol, 2015:172). İş paylaşımı ilk kez Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanmıştır. 1960’ta ortaya çıkan ve 1970 yılından itibaren Avrupa’da uygulanmaya başlanan bir modeldir. Aynı zamanda esnek kısmi çalışmanın şekillerinden biridir (Yüksel, 2008: 54). İlk olarak kamu sektöründe kullanılmaya başlanılmış, daha sonra özel sektöründe ilgi alanına girmiştir.

Bu bağlamda iş paylaşımı modeli birden fazla şekilde uygulanmaktadır. İlk olarak bölümlere ayrılan veya belli başlı görevlerden oluşan işler birden fazla çalışan arasında paylaşılmaktadır. İşin yapılması durumunda sorun yaşanması halinde, işveren çalışanlardan birini ilgilendiren aksaklığı belirlemekte ve işi ifa eden grubun diğer üyelerinin bu çalışan kişi ile ikamesi yapılamamaktadır. Bir diğer modelde ise, çalışma grup şeklinde iş paylaşan kişilerce yapılmaktadır. Bir çalışanın üstlendiği görevi gerçekleştirememesi durumunda diğer grup üyeleri işi yapamayan kişinin görevini üstlenmektedirler. İş paylaşımı modelinde çalışanlar, çalışma sürelerini ve çalışma ile alakalı konuları grupça kararlaştırabilme imkânına sahiptirler (Tokol, 2015: 172).

İş paylaşımı, firmaların ekonomik kriz dönemlerinde çalışanları işten çıkarmayı önlemek amacıyla çalışma sürelerinin azaltılarak aynı işçi sayısı ile işin devam ettirilmesini amaçlayan esneklik türüdür. İş paylaşımı, birden fazla çalışanın tam zamanlı bir çalışmanın yüklediği sorumlulukları kendi aralarında paylaşmaları olarak ifade edilebilir. Bu sorumluluklar; karar alıp verme, ortaya çıkan sorunlara çözüm üretme, iş yükü, ücret ve her türlü sosyal haklardır. Çalışmanın tam zamanlı olması, işin birden fazla kişi tarafından gerçekleştiriliyor oluşu iş paylaşımı modelini kısmi çalışmadan ayıran özelliklerdendir. Paylaşılan işi yerine getirenler işi aralıksız şekilde sürdürmekle görevlidirler (Parlak, 2011: 36-37).

İş paylaşımı, işletmeler için son derece yararlı gözükebilir. İş paylaşan ortakların çalışmanın gidişatına göre çalışma zamanını kendilerine uygun biçimde düzenleme imkânları vardır. İş paylaşımı ile birden çok firmada fazla çalışmanın, işe gelmeme eğiliminin azaldığı bu durumda verimliliği arttırdığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda iş paylaşımı sayesinde işverenler, kriz dönemlerinde işçi çıkarmanın yaratmış olduğu ekonomik kayıptan tasarruf etmiş ve işyerinin deneyimli, yapılan işin gerekliliklerine hâkim, vasıflı işgücünü elinde bulundurma imkânını kaybetmemişlerdir. İş paylaşımı yapan işverenler, deneyimli ve vasıflı işgücünü kaybetmedikleri için ekonomik krizler son bulduğunda işletme faaliyetlerine olumlu biçimde devam edebilecektir (Parlak, 2011: 36-37).

İş paylaşımı işçilerin bazı nedenlerle geçici süreyle işten ayrılmaları halinde işin aksamasını engellemektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere tam gün işini yerine getiren çalışana göre iş paylaşımı modelinde çalışan kişinin verimliliği daha yüksektir. İş paylaşımı, işletmelere çalışanların sahip olduğu bilgi ve birikimlerinden işletme yararına olumlu şekilde faydalanabilme imkânı sağlamaktadır ayrıca tek işçiye yapılacak olan masraf yerine iki çalışana aynı ücret verilerek, iki ayrı çalışanın bilgi ve birikiminde faydalanabilecektir. İş paylaşımı sisteminin olumlu olduğu kadar olumsuz yönleri de olabilmektedir. Bunlar; maliyetlerin artması, çalışanlar arası iletişimde sorunların yaşanılması ve iş denetiminin kolay yapılamamasıdır (Çelik, 2007: 24).

İş paylaşımı bütün sektörlerde kullanılabilceği gibi farklı meslek alanlarında da kullanılabilir (Tokol, 2015:172). Türkiye’de iş paylaşımı modelinin uygulandığı bilinmemektedir ve mevzuatta bu duruma ilişkin bir engel bulunmamaktadır (Noyan, 2007: 116).

- **Kayan İş Süreleri:** Esnek zaman veya “kayan iş süresi”: çalışanlara çalışma zamanlarını belirleyebilme serbestliği ve özgürlüğü sağlayarak işe başlama veya işi bitirme saatini, günlük çalışma sürelerini ayarlayabildikleri bir iş zamanı düzenleme modelidir. Esnek zaman olarak da bilinen “Kayan iş süresi” ilk kez Almanya’da 1967 tarihinde “Bölkow Şirketi’nde” çalışanların işe gelirken karşılaştığı trafik sorunu sebebiyle işe geç gelmelerini ve işten erken ayrılmak zorunda kalmalarını engellemek için kullanılmaya başlanmıştır. Kayan çalışma modeli farklı biçimlerde kullanılabilir. Bunlar; personelin günlük belirli olan çalışma süresini tamamlamak koşuluyla, çalışmayı başlatma veya sonlandırma zamanını bizzat kişinin kendisinin belirlemesidir. Bir diğer modelde ise, çalışan hem işe başlama ve bitiş süresini hem de günlük olarak ifa ettiği çalışma zamanının uzunluğunu veya kısalığını belirleyebilmesidir. Çalışan günlük iş süresindeki çalışma fazlalığını ya da eksikliğini de fazla veya az çalışarak düzenlemelidir. “Yerleşik dönem/ Hesaplanma dönemi” olarak ifade edilmek istenilen, hafta, ay ve yıl zamanını kapsayacak dönemdir. Modellerin çoğunda çalışma zamanında bütün çalışanların işletme içinde bulunmalarını gerektiren, işveren tarafından belirtilen bir “çekirdek zaman” blok süre bulunmaktadır (Tokol, 2015: 183-185). Kayan iş süreleri, bant tipi üretimin sürdürüldüğü veya belirli bir zamanı olan çalışmalarda ve işyerlerinde kullanılması uygun olmayan bir esnek zaman modelidir. Ancak ofis ve idari işler gerektiren işletmeler için kullanımı mümkündür. Aynı işletmede üretim bölümünde hem vardiya çalışması yapılabiliyorken hem de idari hizmetler bölümünde kayan iş süresi uygulanabilmektedir. Kayan iş süreleri kapsamında işçilerin işe olan devamsızlıkları azalmakta bu nedenle verimlilikleri artış göstererek işe geliş zamanındaki yolda harcanan süre azalmaktadır. Çalışanın işe zamanında gelememesi durumunda yapmış olduğu fazla çalışma zorunluluğu ortadan kalkmıştır. Ancak işletme içi zamanlamanın çok önemli olduğu çalışmalarda kayan esnek iş süresinin kullanılması doğru ve verimli olmayabilir (Yüksel, 2008: 53-54).

Kayan çalışma süresinin çalışanlar açısından avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları; çalışma süreslerinde serbestlik sağladığından çalışanlara bağımsızlık düşüncesi vermesi, çalışanlara iş yaşam dengesi imkânı verme ve zamanı düzenleyebilme olanağı sağlamaktır. Çalışanlar açısından dezavantajları ise çalışanın işe gelme zamanına göre geç gelme/ erken gelme bütün sorumlulukları çalışana yüklemesi ve işletmenin fazla çalışmayı kaldırmasıdır. İşverenler tarafından bakıldığında, çalışanların psikolojik huzurları işyerindeki iletişimi pozitif yönde etkilemekte ve çalışan verimliliğini yükseltmektedir. İşe geç kalma ve işe devamsızlık süresi düşmekte bu sebeple yaşanan süre kaybı çalışana külfet olmadığından tasarruf sağlanmaktadır. İşyerinin uzun süreler faaliyet göstererek açık kalması üretim ekipmanlarının fazla kullanımına ve verimlilik artışına sebep olmaktadır. İletişimde zorluklar yaşanmakta ve işyerinin uzun süre açık oluşu maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır (Tokol, 2015: 184-185).

Modelin olumlu sonuçları göz önünde bulundurularak 1969'dan itibaren İsviçre, İspanya, Danimarka, Finlandiya, Norveç, İngiltere, Fransa ve sonraları Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Japonya ve Kanada da kullanılmaya başlanmıştır. Kayan çalışma süreleri en çok Almanya ve İsviçre'de benimsenmiştir (Tokol, 2015: 183).

- Çağrı Üzerine Çalışma: İngilizce literatürde work on-call veya on-call şeklinde isimlendirilen çağrı üzerine çalışmanın birden fazla tanımı mevcuttur (Aydın, 2007: 41).

Kısmi zamanlı çalışma biçimlerinden biri olan çağrı üzerine çalışma, “önceden yapılan bir hizmet sözleşmesi uyarınca işçinin işveren tarafından çağrıldığında, işletmeye gelerek işini yapmasıdır”. Çağrı üzerine çalışma biçimi, asgari çalışmanın belirlenerek işverenin iş göreni piyasa taleplerine göre ihtiyaç halinde çağırabilmesine olanak sağlayan istihdam türüdür. Çağrı üzerine çalışma literatürde sıfır saat sözleşme, stand-by çalışma ya da “kapovaz” şeklinde ifade edilmektedir. Kabul edilen asgari çalışma saatlerinin belirtilmediği sıfır saat sözleşmelerinde, işverenin gerekmedikçe işçiyi iş maksadıyla arama yükümlülüğü yoktur. Sıfır saat sözleşmesi aracılığıyla yapılan işler hizmet, sağlık ve eğitim sektörü gibi niteliği yüksek meslekler ve işletmelerdeki vasıfsız işgücü ihtiyacının giderilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Tokol, 2015: 171).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO, 2004) tarihli bir yayınında geçici süreli olarak kabul edilen bu çalışma şeklinin beraberinde birçok sorunu da ortaya çıkaracağı belirtilmiş ve asgari çalışmanın gereklilikleri anlatılarak yapılan işler için iş görenlere önerilerde bulunulmuştur. Söz konusu öneriler:

- Asgari çalışma süreleri, günlük ve haftalık olarak karşılaştırılmalı,
- Asgari çalışma sonucu oluşan kazancın sabitlenmesi,
- İş görenlere çalışma saatleri sabit bir zaman içinde önceden haber verilmeli,
- İş görenler çalışma süreleri konusunda işverenle birlikte karar sahibi olmalıdır,
- İş görenlerin isteği ve işverenin ekonomik durumu göz önüne alınarak iş görenin fazla süreli çalışma hakkı karşılanmalıdır,

ILO'nun tavsiyeleri sıfır saatli sözleşmelerin iş görenleri olumsuz şekilde etkileyeceği düşüncesiyle verilmektedir (ILO, 2004: 2).

Model iki ayrı şekilde kullanılabilir. İlk olarak; iş gören ve işverenler çalışılacak süreyi birlikte belirlemektedirler. Yapılmış olan sözleşme ile çalışan ne kadar süre çalışması gerektiğini bilmektedir ama çalışmanın ne zaman yerine getirileceği belli değildir. Bir diğer uygulama şeklinde ise çalışma süresinin belirlenmesi sadece işverene bağlıdır. İşveren çalışmanın zamanını belirlediği gibi ne kadar çalışması gerektiğini de tek taraflı olarak kendi belirlemektedir. Çalışanların bu uygulama şeklinde çalışılan süreyi belirleme özgürlükleri yoktur (Tokol, 2015: 171). Çağrı üzerine çalışma uygulamasının temelinde, firmaya esneklik imkânı vererek firmanın artan/azalan taleplere uyum gösterebilme imkânı vardır. Talebin az olması iş sürelerinin düşmesine, talebin fazla olması ise çağrı üzerine çalışmanın kullanılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu modelde de kayan iş süreleri gibi iş görenlerin işten ayrılması önlenmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 119). Çağrı üzerine çalışma modeli daha çok Birleşik Krallık, Hollanda ve İrlanda da yasalarla düzenlenmiştir (Erdoğan ve Genç, 2019: 55-61).

Literatürde çağrı üzerine çalışma yapan ülkeler hakkında az sayıda veri mevcuttur.

1999 yılında (ABD) iki (2) milyon çağrı üzerine çalışan kişi olduğu ve bu durumunda istihdamın %1,5'na karşılık geldiği bilinmektedir. Çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) çağrı üzerine çalışanların çoğunluğunun kadın ve 16-24 yaş aralığında eğitim ve öğrenimlerini tamamlamamış genç nüfusundan olduğu ve vasıf seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir. Avrupa Birliği (AB) verilerine göre AB-15'te istihdamın %1,4'ü çağrı üzerine çalışma yürütmektedir. Ülkelerin işgücü verilerine göre, Hollanda %4,7, Finlandiya %5,9, İngiltere %8, İsviçre %4,9, İspanya %7,8 çağrı üzerine çalışma modelini kullandıkları ifade edilmektedir (Parlak ve Parlak,2003: 297).

Bu çalışma modelinde iş gören çalışmaya hazır şekilde beklemek zorundadır. Çağrı üzerine çalışma işçilerin sömürülebilmesine açık bir uygulamadır. Çağrı üzerine çalışmanın uygulandığı işletmelerde iş görenlerin iş yerinde işi beklemesi gerekmektedir.

1998 yılında İngiltere'de "*Ulusal Asgari Ücret Yasasının*" çıkmasından sonra çağrı üzerine çalışma yapan iş görenlere sabit asgari ücret verilmesi zorunluluk halini almıştır. Bu şekilde iş görenlere, yasal düzenleme ile istihdam süreleri hesaplanarak ücretli izin ve annelik izni gibi haklar tanınmıştır (Parlak, 2011:42-43).

- Yoğunlaştırılmış İş Haftası: Yoğunlaştırılmış iş haftası ya da sıkıştırılmış çalışma haftası "haftalık çalışma süresinde herhangi bir azalma olmaksızın hafta içinde çalışılan gün sayısının azaltılmasını buna karşılık günlük çalışma süresinin artırılması" şeklinde tanımlanır. Esnek süreli çalışmadaki gibi iş görenin çalışma sürelerini kendi kararları doğrultusunda düzenleyebilme imkânı söz konusudur. Bu model farklı biçimlerde uygulanabilmektedir, iş gören çalışma süresini üç veya dört günlük bir sürede tamamlayabilme imkânına sahiptir (Tokol, 2015: 185). Yoğunlaştırılmış iş haftası, çalışma haftasının (40 saatlik zaman) beş günden az olduğu çalışmalardır. Bu modelin en çok kullanılan şekilleri (Doğru, 2015: 113);

➤ 4/10 (dört gün de 10'ar saatlik iş görenler),

➤ 3/12 (üç günlük zamanda 12'şer saatlik iş görenler),

- 5-4/12 (haftalık beş gün 9 saatlik iş gören ve başka bir hafta da dört gün 9 saatlik iş görenler).

Yoğunlaştırılmış iş haftası, haftalık olan çalışma süresinin sıkıştırılan çalışma günlerine homojen olarak bölünmesi aynı zamanda günlük çalışma zamanının farklı biçimlerde dağıtılabilmesidir (Doğru, 2015: 113). Yoğunlaştırılmış iş haftası 19. Yüzyılda İngiltere’de tekstil hizmetlerinde ortaya çıkmıştır. Haftalık 5,5 gün kabul edilen iş süresi düşürülmeden 5 güne sıkıştırılmış haftada 2 gün izin imkânı verilmiştir. Esnek çalışma şekli, 1940 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD), 1947 tarihinde Avustralya kullanılmaya başlanmış, 1970 yılından sonra uygulama yaygınlık kazanmıştır ancak model Avrupa da ilgi görmemiştir (Yüksel, 2008: 54). Yoğun çalışma modeli esnek zaman modeli kadar başarı sağlayamamıştır.

Yoğun çalışma iş görenlerin ulaşım maliyetlerinden işverene tasarruf imkânı sağlamakta, iş görene verilen boş zaman süresi artmakta ancak iş gören yoğun çalıştığı gerekçesiyle verilen bu boş zamanı genellikle kullanamamaktadır. Yoğun çalışma ifa eden iş gören fazla yorulmakta bu da iş kazaları ve meslek hastalıklarına neden olmaktadır. Aşırı yorulan iş görenin verimliliği azalmaktadır (Tokol, 2015: 185).

Yoğunlaştırılmış/sıkıştırılmış iş haftasının faydaları ayrıntılı şekilde aşağıda sıralanmıştır (Bolat vd., 2006: 11);

- Üretim süreci uzun olan işler için uygundur.
- İşyeri organizasyonundan fazla yararlanılmaktadır.
- İş görenin işe geç kalma, devamsızlık veya işten ayrılma durumlarını azaltır.
- İş görenlerin firma içi vardiya değişiminde yaşadığı problemleri azaltır.
- Firmanın imajına avantaj sağlayabilir.
- İş görenlerin işe gidiş ve dönüş maliyetlerini azaltarak tasarruf sağlayabilir.
- Verimlilik yükselebilir.

Yoğunlaştırılmış/sıkıştırılmış iş haftasının olumsuz etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bolat vd., 2006: 11);

- Bu modelin en büyük eleştirisi, çalışma saatlerinin uzunluğunun iş gören yorgunluğunu artırarak, dikkat dağınıklığı yaratmasıdır. İş güvenliği ve sağlığını tehlikeye sokmaktadır. İş gören verimliliğinde azalmaya neden olabilir.
- Her çalışma için uygulanamaz.
- İş gören giderlerini artırabilir.
- Firmanın denetim ve karar mekanizmaları güçlük çekebilir.
- Sürekli faaliyet gösteren firmalara karşı rekabet edemeyebilir.
- Telafi Çalışması ve Dinlenme: Telafi çalışması tatil olmayan işgünlerinde veya üretimin durmasına sebep olacak bir durum yaşanması halinde veya iş görenin işverenden izin alıp çalışmadığı günlerdeki iş kaybını belirlenen başka bir zaman aralığında çalışma yapılarak iş gören tarafından kayıp günlerin telafi edilmesidir. İş görene telafi edici çalışmasında fazladan herhangi bir ücret ödenmediği gibi çalışmadığı günlerde de ücretinde bir azalma yaşanmaz. Özetleyecek olursak, iş görenin ne ücret kaybı ne de ücret artışı olmamaktadır (Tokol, 2015: 186).

(4857 Sayılı İş Kanunu, 2003) 64. madde gereğince;

“Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren dört ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir.”

18 Mart 2020 tarihli eylem planı ile iki (2) ay olan süre dört (4) ay şeklinde değiştirilmiştir. Çalışma sürelerinin standart çalışma sürelerinin altında kaldığı ya da

mücbir sebepler, işletmenin resmî tatil günlerinden önce veya sonra ya da benzer nedenler ile işten ayrılması halinde firmanın kapatılma kararı aldığı durumlarda ya da firmanın arzuya izin verilmesi durumudur. Bu açıdan COVID-19 sebebiyle çalışılmayan süreler için telafi edici çalışma yapılabilmesi halinde, yapılan çalışma fazla mesai, çalışma olarak sayılmayacaktır. Modelde telafi çalışması, günde maksimum on bir (11) saatlik çalışma sürenin üstüne çıkmamak kaydıyla, üç (3) saatlik süreden fazla olmamalıdır aynı zamanda telafi çalışması iş dışı günlerde yerine getirilmelidir (Aktuğ, 2020:108). Yukarıda bahsi geçen COVID-19 konusu çalışmamızın ikinci bölümünde incelenecektir.

Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kullanılan bir diğer esneklik modeli de “telafi edici dinlenmedir”. Modelde; iş görene fazla çalıştığı süre ya da günlerin ücreti, iş görenin tercihi halinde, boş zaman olarak sunulmaktadır. İş görene çalıştığı fazla günler karşılığı fazla ücret verilmemektedir (Tokol, 2015:186).

1.4.2. İstihdam Ediliş Biçimleri Bakımından

Uzaktan (tele) çalışma, geçici iş ilişkisi (ödünç iş ilişkisi), alt işverenlik, evde çalışma olarak dört başlık altında incelenecektir.

- Uzaktan (Tele) Çalışma:Uzaktan /Tele çalışma konusunda literatürde kavram birliği mevcut değildir. Tele çalışma yerine birden fazla kavram birbiri yerine kullanılmaktadır. Bunlar; esnek çalışma (flexible work), uzak çalışma (distance working), evde çalışma (work at home) ve sanal çalışma (virtual work) olarak sıralanabilir. Ülkeler arasında da genel bir tele çalışma kavramı mevcut değildir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Hindistan ve Avrupa'da telecommuting, Birleşik Krallık'ta remote work, Kanada'da workshifting kavramları tele çalışma kavramına karşılık kullanılmaktadır. Aynı zamanda evrensel bir uzaktan/tele çalışma kavramı tanımı mevcut değildir. Bir fikir birliği olmamasının nedeni; tele çalışmanın farklı çalışma şekillerini kapsamı içine almasıdır, teknolojik gelişmelere sonucunda yeni tele çalışma şekilleri geliştirilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) literatür çalışmasında 50'den fazla uzaktan/tele çalışma tanımı olduğunu ifade etmektedir. Literatürde ifade edilen tanımlar farklı olsa da

uzaktan/tele çalışma kavramında üç (3) temel unsur dikkat çekmektedir; “organizasyon”, “mekân” ve “teknolojidir” (Tokol, 2021:2-3).

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü); 1990 tarihinde uzaktan çalışmayı “işyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli” olarak ifade etmiştir (Tokol, 2003). Uzaktan çalışma mevzuatta ifade edildiği üzere, yazılı şekilde yapılan, iş görenlerin çalışmalarını işverenin işyeri organizasyonu altında, işyeri dışında ya da evde teknolojik ekipmanlar aracılığıyla yaptıkları çalışma şeklidir (Aktuğ, 2020: 106).

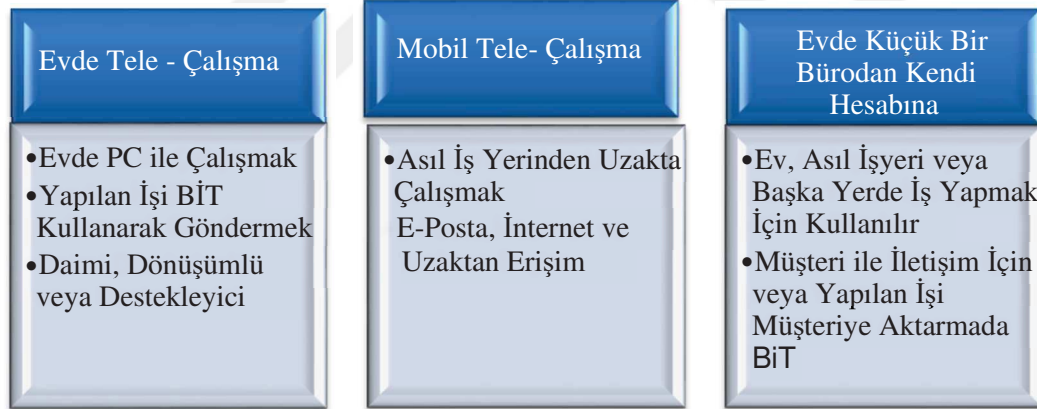
Avrupa seviyesindeki iş gören ve işveren örgütleri tarafından tele çalışma, 16.07.2002 yılında imzalanan Avrupa Tele Çalışma Hakkında Çerçeve Anlaşması'nın 2.maddesinde;

“Bir iş sözleşmesi veya iş ilişkisi çerçevesinde, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak, işverenlerin işyerlerinde de yapılabilecek bir işin, bu işyerlerinden uzakta düzenli olarak yürütüldüğü bir iş düzenleme ve/veya gerçekleştirme biçimi” olarak ifade edilmiştir (Tokol, 2021: 3).

İlk ortaya çıktığı zamanlarda tele/uzaktan çalışma, sadece telefon ve bilgisayar aracılığıyla evde yapılan çalışma şekli olarak düşünülmüştür ama birden fazla çalışma şeklinin tele/uzaktan çalışma kavramının kapsamına eklenmesiyle ülkeler arasında hangi çalışma modelinin tele çalışmanın kapsamına gireceği konusunda fikir ayrılıkları yaşanmaktadır (Tokol, 2015: 175). Tele çalışma uygulamaları arasında evde tele çalışma; işletme içinden çok eve yakın konumlarda yürütülen çalışma uygulaması, “yerel çalışma merkezleri”, “uydu ofisleri”, “tele köyler”, “geçici olan iş istasyonları”, “çağrı merkezleri”, kıtalar ve ülkeler arası tele/uzaktan çalışma uygulamaları off shore tele çalışma ve sınır ötesi transborder tele çalışma olarak sıralanabilirler. Bunlar (Tokol, 2003: 1-8);

- Uydu ofisleri: iş görenlerin evlerine yakın olan, mobil haberleşme kaynakları ile örgüte bağlı çalışma ortamlarıdır.
- Tele köyler: şehirden uzak, kırsal bölgelerde faaliyet gösteren merkezlerdir.

- Tele merkezler: iş görenin evine yakın olmayan değişik ofis çalışmaları için kullanılan teknolojik donanıma sahip mekânlardır.
- Yerel çalışma merkezleri: farklı firmalara, herhangi bir organizasyona bağlı olmayan girişimcilere ait elektronik donanımlı merkezlerdir.
- Geçici iş istasyonları: geçici iş görenler tarafından kısa zamanlı ve geçici olarak kullanılan bir firmanın yükünü taşıyabilen yerlerdir
- Tansborder tele çalışma: ortak sınırları paylaşan ülkeler tarafından kullanılmaktadır.
- Off shore tele çalışma: çalışmanın maliyetlerini azaltmak için daha düşük maliyetlerle işi yaptırabileceği farklı uzaklıktaki ülkelere çalışmanın aktarılmasıdır.



Şekil 1. Değişik tele-çalışma tipleri arasındaki fark

Kaynak: Karsten GAREIS (2002) aktaran Parlak ve Özdemir, 2012

Tele/uzaktan çalışma ilk defa 1969 tarihinde “Washington Post Gazetesi’nde” bir makalede ifade edilmiştir. 1980’den sonra gelişmiş olan ülkelerde uygulama olarak artış göstermiştir. Buna karşılık tele çalışma, bazı ülkelerde işverenler tarafından grup çalışması için uygun olmadığı anlayışı hâkimdir. Uzaktan çalışma bütün çalışmalar için uygulanamamaktadır. Uygulama özel sektörde daha yaygın şekilde kullanılmaktadır (Tokol, 2015:175).

Uzaktan çalışmanın avantajları (Öztürkoğlu, 2013: 121);

- Esnek üretim sağlanması; ekonomik dalgalanmalar sonucu artan/azalan talepler doğrultusunda işletme tele/uzaktan çalışma ile bu ihtiyacını işletme dışından karşılayabilir.
- Dış kaynakları kullanabilme imkânı; uzaktan çalışma uygulamasından dış kaynak olarak da yararlanabilir.
- İşletme maliyetlerini düşürmesi; kira maliyeti, büro ekipmanları elektrik, su, personel ulaşım giderleri, yemek ve sağlık masraflarında düşüş sağlanabilmektedir.
- Çalışan giderlerini düşürmesi; uygulamada çalışma, proje ve sonuç odaklı olduğu için çalışandan doğan gider kalemlerinde düşüş sağlanarak tasarruf edilebilmektedir.
- Verimliliğe göre değerlendirilme; çalışan verimliliğine bakılarak değerlendirilip karşılığında ona göre olacaktır.
- Esnek çalışma zamanının uygulanması; iş görenin iş saatlerini kendine göre ayarlayabilme hakkı vardır.
- Serbest çalışma kıyafetleri; iş görenin kıyafet seçiminde serbest olmasıdır.
- Çalışma zamanının serbestçe planlanabilmesine izin verir.
- Kadın, çocuk ve engelli bireylere yani çalışma olanakları sunması gibi olumlu sonuçları vardır.

Uzaktan çalışmanın dezavantajları (Öztürkoğlu, 2013: 122);

- İşin belirsizliği ile iş görenler sosyal haklardan yoksun olabilir.
- İşletmeler ihtiyaç duydukları vasıflarda çalışan bulmakta zorlanabilir.
- İşletmenin kültürünü olumsuz yönde etkiler.
- Uzaktan çalışma uygulaması örgütsel öğrenmeyi düşürmektedir.
- İş güvenliği yetersizdir.
- Firma içi sosyalleşmenin bulunmaması yabancılaşmaya neden olabilir bu uzaktan çalışmanın en önemli dezavantajıdır. Bazı çalışanlar grup çalışması yerine bireysel çalışmaya daha yatkındırlar ve bu kişiler bu tür olumsuzlukları daha az yaşarlar.

Türkiye’de tele çalışma modeli için 2010 tarihinde İş Kanununun 14. maddesinde değişiklik yapılması gerektiğini öngören 61. maddesine tele çalışma uygulaması eklenmiştir (Öztürkoğlu, 2013: 122).

- Geçici (Ödünç) İş İlişkisi: Türkiye’de uzun yıllardır uygulanmakla birlikte yasal dayanağı olmayan ödünç iş ilişkisi 2003 yılında 4587 sayılı İş Kanunu’nun 7. maddesinde ele alınmış bir kavramdır. Uygulamada işveren, kendi çalışanın iznini alarak, başka işverenin işletmesine çalışmak amacıyla göndermekte, ikinci işveren ise çalışana yönerge verebilmektedir (Zeytinoğlu, 2006: 9).

(4857 Sayılı İş Kanunu, 2003) 7. madde gereğince; “Geçici iş ilişkisi, özel istihdam bürosu aracılığıyla ya da holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde görevlendirme yapılmak suretiyle kurulabilir.”

Geçici iş ilişkisi, geçici işçi veren işveren, işçi ve işçiyi geçici olarak istihdam eden işveren arasında kurulan yasal bir düzenleme olarak tanımlanır. Ödünç iş ilişkisi, firmanın iş yükünün azaldığı dönemlerde, işçisini işten çıkarmak yerine başka bir işletmeye

ihtiyaçları doğrultusunda geçici süreli olarak vermesidir. İşveren de ihtiyaçlarına göre başka işverenlerden geçici olarak işçi temin edebilir. Geçici iş ilişkisinde üçlü iş ilişkisi mevcuttur (Öztürkoğlu, 2013: 123). Bu üçlü iş ilişkisi, iki şekilde uygulanmaktadır bunlar sırasıyla;

- Birincisinde; hizmet sözleşmesi ile işverene bağlı olan çalışan, geçici olarak çalıştırılmak için rızaları alınarak, bir başka işverene gönderilebilmektedirler. Çalışan iş görme borcunu geçici olarak gönderildiği işverenin yanında gerçekleştirmektedir. Bu uygulamada yapılan hizmet sözleşmesi sona ermemekte, çalışanın geçici çalışma yapmak amacıyla gönderildiği işveren arasında yeni bir hizmet sözleşmesi yapılmamaktadır. İşveren iş görenden ifa edilen çalışmayı iş görenin de onayını alarak ikinci bir işverene teslim etmiş bulunmaktadır. Ödünç iş ilişkisinde çalışan ödünç alan işverenin iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlüdür. Aynı zamanda, verilen talimatlara da uymak zorundadır. Ücret ödeme borcu ödünç veren işverene aittir. Ödünç veren ve ödünç alan iki firmada iş görene karşı gözetme borcu, ödemesi yapılmayan iş gören ücreti ve sigorta primlerinden birlikte sorumludurlar. Ödünç iş ilişkisi daha çok imalat sanayisinde uygulanmaktadır (Tokol, 2015: 162-186).
- İkincisinde; ödünç işçi, ödünç işçi istihdam eden işveren ve ödünç istihdam bürolarından oluşan üçlü bir yapı söz konusudur. Ödünç istihdam büroları; ödünç işçi istihdam eden ve ödünç işçi arasında aracılık yapmaktadır. İşgören ödünç istihdam bürosu aracılığıyla bir başka firmaya ödünç iş ilişkisiyle çalışma yapmak amacıyla gönderilir. Ödünç iş büroları işveren sıfatı taşımaktadır ve fiili şekilde çalışan istihdam edememektedirler (Tokol, 2015: 177).

Avrupa da yapılan araştırmaya göre 2010 tarihine kadar ödünç/geçici iş ilişkisi aracılığıyla 4 milyon kişiye yeni iş imkânı yaratması beklenilmektedir (Bolat vd., 2006: 18).

- Evde Çalışma: Esnek çalışma modelleri içerisinde istihdam ediliş biçimleri kapsamında yer alan evde çalışma kavramı çalışmamızın ikinci bölümünde ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

Çalışmamızın birinci bölümünde evden çalışma kavramını daha iyi anlayabilmek amacıyla esnek çalışma hakkında literatür taraması yaparak kavramsal çerçeveyi oluşturmaya çalıştık. Esnek çalışmanın modellerinin sahip olduğu özellikleri açıkladık.

COVID-19 sürecinde evden çalışma kavramının ayrıntılı şekilde ifade edilebilmesi için COVID-19'dan bahsetmemiz gerekir. Bu nedenle çalışmamızın ikinci bölümünde COVID-19 literatür taraması yapılarak evden çalışma kavramını açıklayacağız.

İKİNCİ BÖLÜM

COVID-19 SÜRECİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜ

EVĐEN ÇALIŞMA VE VERİMLİLİK

Çalışmanın bu bölümünde COVID-19 sürecinde evden çalışmaya yönelik sektörlerden bankacılık sektöründeki verimlilik düzeyine açıklık getirmek amacıyla COVID-19 ve evden çalışma arasındaki ilişki ele alınmıştır.

2.1.COVID-19 Pandemisi

Ülkemizde ve dünyada çok hızlı bir şekilde yayılım gösteren milyonlarca canlı bireyi etkileyen yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19), literatür kayıtlarına göre 1 Aralık 2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde yayılım göstermiştir. İlk olarak Çin de yer alan deniz ürünlerinin ve canlı hayvan satışının yapıldığı pazar yerinde ortaya çıkmış aynı zamanda bu pazar yerinde bulunan dört bireyden ve bu bireylerin temas halinde bulunduğu başka bireyler aracılığıyla virüsün yayılım gösterdiği ifade edilmektedir (Altunç ve Yılmaz, 2020:1). Virüs başta Vuhan kenti, Hubei kenti ve Çin Halk Cumhuriyeti'ni kapsayarak bütün dünyayı etkisi altına almıştır (COVID-19 Bilgilendirme Platformu).

Harvard üniversitesi bünyesinde ortaya konulan araştırma sonuçlarına göre COVID-19 Hastalığının Ağustos'un son günlerinde ortaya çıktığı, lakin Çin Hükümetinin COVID-19 hastalığını aralık ayının sonuna doğru dünya kamuoyuna bildirdiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmaya göre, ağustosun son günlerinden itibaren Çin'in Vuhan kentinde bulunan Jinyintan Hastanesi etrafında bir önceki aya göre %26 artış gösteren bir trafik yoğunluğu gözlemlenmiştir. Bu yoğunluğun COVID-19 Hastalığı dolayısıyla hastaneye başvuran hasta kişi sayısındaki artışı gösterdiği düşünülmektedir (Alpago, 2020: 6). Dr. Brownstein araştırmasında "2019 yazının sonunda ve 2019 sonbaharının başlarında başlayarak beş büyük Wuhan hastanesinin dışındaki hastane trafiğinde çarpıcı bir artış gözlemlendi" ifadesinde bulunmuştur. Çin Hükümeti resmi şekilde COVID-19 virüsünü 30 Aralık 2019 yılında duyurmuştur (Alpago, 2020: 9). Türkiye'de ise COVID-19 Hastalığı taşıyan ilk kişi 11 Mart 2020 yılında kamuoyuna bildirilmiştir. (Şirin ve Özkan, 2020:10).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) genel direktörü Tedros Adhanom Ghebreyesus; Corona- Virüs- Disease (Korona Virüs Hastalığı)'in ilk harfleri aynı zamanda hastalığın 2019 tarihinde ortaya çıkması nedeniyle korona virüs hastalığını, COVID-19 şeklinde ifade etmiştir (Altunç ve Yılmaz, 2020: 1). Aynı zamanda Tedros Adhanom Ghebreyesus açıklamasında; “Pandemi basit bir kavram değildir. Yanlış kullanılması yersiz korkuya neden olabileceği gibi, hastalığa karşı mücadelenin bir faydasının kalmadığı düşüncesiyle daha fazla ölüme yol açabilir. Bu pandeminin seyrini değiştirmek ülkelerin elinde. Her ülke kamu sağlığını korumak ile ekonomik ve sosyal faaliyetlere yönelik kısıtlamaları en az seviyede tutmak arasında hassas bir denge bulmalı, bunları yaparken insan haklarına da saygılı olmalı.” görüşünde bulunmuştur. Bu bağlamda Dünya Sağlık Örgütü COVID-19 sürecinde bir dizi bildiri ve hastalıkla ilgili açıklamalar yaparak kamuoyunu bilgilendirmiştir. Söz konusu açıklama ve bildirimler aşağıda sıralanmıştır.

- 9 Ocak 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), uluslararası çağrıda bulunmuştur.
- 21 Ocak tarihinde DSÖ, COVID-19 salgını ile ilgili ilk kez bir günlük raporunu yayınlamış,
- 23 Ocak tarihinde DSÖ, COVID-19 Hastalığının bulaşıcı özellikte olduğunu bildirmiş,
- 26 Ocak tarihinde Çin Ulusal Sağlık Komisyonu, COVID-19 virüsünün iki haftalık bir kuluçka dönemi olduğunu ve kuluçka döneminde bulaşma özelliğine sahip olduğunu açıklamış,
- DSÖ, 30 Ocak tarihinde hastalığın uluslararası acil bir halk sağlığı durumu olduğunu ifade etmiştir,
- DSÖ 27 Şubat tarihinde, salgını önlemek amacıyla alınması gereken tedbirler hakkında rehber yayınlamıştır (Aktuğ, 2020: 101).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020 tarihinde COVID-19 Hastalığını pandemi, küresel salgın olarak kamuoyuna bildirmiştir (Güçükaycan ve Göksu, 2020: 2). COVID-19 pandemi olarak kamuoyuna bildirildikten sonra 114 ülkede 118.000 kişinin COVID-19 virüsüne yakalandığı görülmüştür (Arslan ve Karagül, 2020: 3). Salgın hastalıklar, kişiden kişiye bulaşarak toplumda bulaşıcı niteliğe sahip bir hastalığın yaygın biçimde kendini göstermesi durumu olarak ifade edilebilir. Pandemi kelimesi ise Yunancada, pan (tüm), demos (halk) kelimelerinin yan yana gelmesi ile ortaya çıkarak “tüm halkı etkileyen” olarak ifade edilebilmektedir. Bütün dünyayı etkisi altına alabilen sağlık sorunlarının salgın hastalık niteliğine geldiği durumlarda pandemi kavramı kullanılabilir. Bu sebeptir ki COVID-19 pandemik nitelikli bir hastalıktır, çünkü birden fazla ülkenin tamamını aynı anda yelpazesi içine alarak tehdit ve kriz şeklinde kendini göstermektedir (Alpago ve Alpago, 2020: 3). Hastalığın pandemi olarak ifade edilebilmesi için Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) belirlediği özellikleri taşıması gerekmektedir. DSÖ'nün belirlediği özelliklere göre hastalığın pandemi şeklinde ifade edilebilmesi için;

- Pandemiye neden olan virüsün hiçbir zaman karşılaşılmamış bir sağlık sorununa neden olması gerekir.
- Virüsün kişiden kişiye bulaş yoluyla ulaşması ve şiddetli bir hastalığa neden olabilmesi gerekir.
- Hastalığın sebebi olan virüsün hızlı ve kolay şekilde yayılma özelliği gösteriyor olması gerekir (Turna ve Usta, 2021: 118).

Burada önemli olan kıstas ise insandan insana kolayca bulaşıyor olabilmesidir. Bu yüzden COVID-19 insan sağlığını tehdit ettiği için ve yayılma hızı çok fazla olduğu için pandemi ilan edilmiştir. Bu şekilde hastalığın bulaşma hızı yavaşlatılmaya çalışılmaktadır. Bizler pandemi kavramı ile her ne kadar yeni tanışıyor olsak da tarihte birçok salgın kara veba, kolera, tifo, domuz gribi hastalıklar literatürde pandemi olarak geçmektedir.

Yeni Koronavirüs Hastalığı, canlılarda hastalığa sebep olan çok güçlü bir virüs ailesine sahiptir. İnsanlarda birden fazla koronavirüsün gripten “Orta Doğu Solunum Sendromu” (MERS), “Şiddetli Akut Sendromu” (SARS) ve daha güçlü hastalık şekillerine kadar solunum yolunda meydana gelen enfeksiyonlara sebep olduğu ifade edilmektedir.

Ortaya çıkan yeni tip koronavirüs hastalığına “SAR-CoV-2” olarak tanımlanan virüs sebep olmaktadır (COVID-19 Bilgilendirme Platformu). Virüs canlılar arasında solunum yolu ve temas şeklinde (el, yüz, göz, ağız yoluyla) kolay ve hızlı bir şekilde bulaşabilmektedir.

COVID-19 hastalığında görülen belirtiler; halsizlik, ateş, öksürük, nefes darlığı, şiddetli solunum yetersizliği, böbrek yetmezliği ve ölüm şeklinde belirtilmektedir. COVID-19 virüsüne sahip bireylerin yaşadıkları semptom şiddetleri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; bazı bireyler şiddetli ve ağır biçimde hastalığı geçirirken bazı bireyler ise hafif derecede hastalığı atlatabilmektedirler (COVID-19 Bilgilendirme Platformu).

- COVID-19’lu bireylerin %80’i hastalığı hafif şekilde yaşamaktadır,
- COVID-19’lu bireylerin %20’si hastanelerde tedavi görmektedirler,
- COVID-19 hastalığı, çoğunlukla 60 ve üzeri yaşa sahip bireyleri daha çok etkisi altına alabilmektedir,

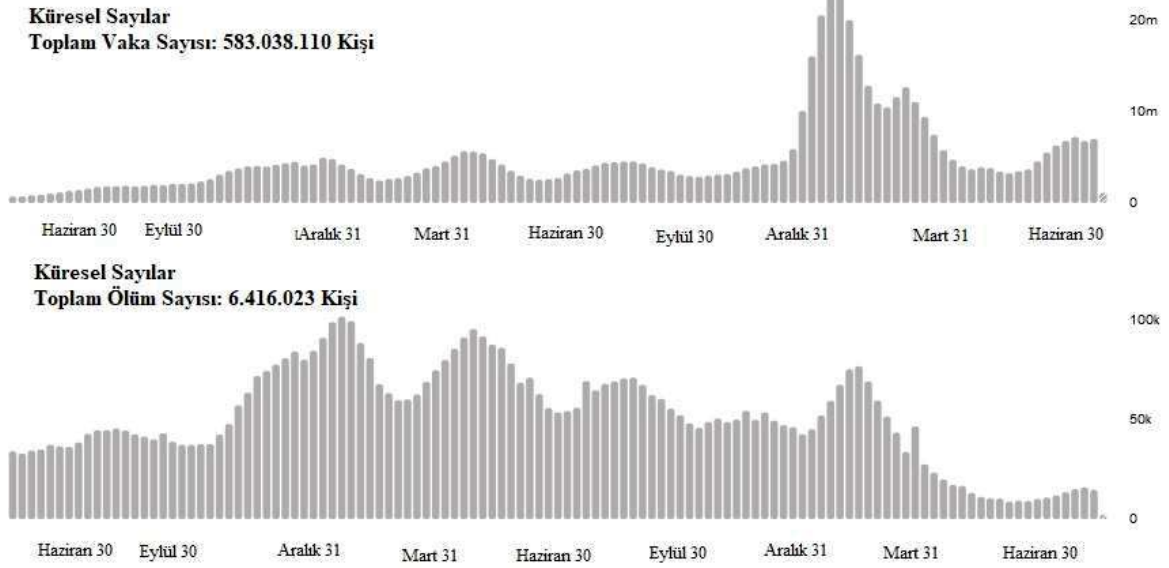
COVID-19’dan en fazla etkilenenler; 60 yaş ve üzeri olan kişiler, kronik hastalığı bulunanlar, kalp hastaları, sigara kullananlar, solunum yolu hastaları, kanser hastaları ve sağlık çalışanı kişiler olarak sıralanabilir. COVID-19 çocuklarda nadir olarak görülmüş ve kayıtlarda COVID-19’a bağlı çocuk ölüm görülmemiştir. Hastalığın tanısı, Halk Sağlık Merkezlerinde ve Hastanelerde testler aracılığıyla yapılabilmektedir (COVID-19 Bilgilendirme Platformu).

Tablo 2

Toplam vaka sayılarına göre ilk on beş ülke

	Ülke	Toplam Vaka	Toplam Ölüm	Toplam Test Sayısı
1	Amerika Birleşik Devletleri	81.661.118	1.004.357	979.747.686
2	Hindistan	43.021.982	521.098	787.355.354
3	Brezilya	29.852.341	659.012	63.766.166
4	Fransa	25.059.028	141.821	254,106.036
5	Birleşik Krallık	20.286.170	164.974	503.418.029
6	Almanya	20.634.572	129.360	104.701.826
7	Rusya	17.803.503	368.025	273.400.000
8	Türkiye	14.815.041	97.924	153.227.418
9	İtalya	14.496.579	159.054	199.896.383
10	Güney Kore	12.350.428	15.423	15.804.065
11	İspanya	12.009.059	104.869	471.036.328
12	Vietnam	10.676.184	43.056	85.805.439
13	Arjantin	9.083.673	128.653	35.716.069
14	Japonya	8.058.591	29.785	49.477.103
15	Hollanda	8.057.700	22.270	21.107.399

Kaynak: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (29.03.2022)



Şekil 2. DSÖ verilerine göre dünya geneli vaka sayıları ve ölüm sayılarının yer aldığı grafikler

Kaynak: WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard / Erişim 10.08.2022

Dünya üzerinde küresel olarak, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından (şekil 2) 10 Ağustos 2022 yılı itibariyle 6.416.023 kişinin öldüğü bildirilmiş, 583.038.110 kişiye COVID-19 tanısı konulmuş ve 26 Mart 2022 yılına kadar toplam 12.409.086.286 doz aşı yapıldığı bildirilmiştir (WHO Coronavirus Dashboard, 2022).

COVID-19 bütün dünyanın en önemli gündemi haline gelmiştir. Bu durumun asıl nedeni insanların etkileşim içerisinde olmaları ve küreselleşen yeni dünya düzeninde sınırların ortadan kalkmış olmasıdır. (Altunç ve Yılmaz, 2020: 2). COVID-19 salgınının ölümcül riskini göz önünde bulunduran ülkeler halkını korumak amacıyla korona virüse karşı önlemler almışlardır. Devletler salgının yoğunluğuna göre kimi zaman kısmi süreli sokağa çıkma yasağı kimi zamanlarda günlerce süren zorunlu sokağa çıkma yasakları uygulamıştır, ülkeler arası seyahatleri kısıtlamış, müze ve kütüphanelere giriş izinlerini yasaklamıştır, toplumu bir araya getirecek her türlü sosyal faaliyeti yasaklamış bu sayede bireylerin sosyal hayatı kısıtlanmıştır. Yüz yüze eğitim sistemi yerini uzaktan, çevrimiçi eğitime bırakmıştır (Aslan, 2021: 1738).

Tablo 3

COVID-19 mücadelesi kapsamında en çok tercih edilen 17 önlem

1. Vergi Ödemelerinin Ertelenmesi: Vergi ödeme zamanının geciktirilmesi
2. Vergi Düzenlemelerinin Yumuşatılması: Borcun neden olduğu faizin %0 azaltılması.
3. İşten Ayrılma ve Eksik İstihdam: İşsizlik sigortası gerekçelerinin esnetilmesi, COVID-19 virüsünden etkilenenler için hastalık ödemelerinin yapılması.
4. İşletme Kredi Destekleri: İşverenlere kredi verme nedenlerinde değişiklikler yapılması.
5. Sosyal Mesafe Önlemleri: Virüsün dolaşım hızını engellemek amacıyla fiziksel mesafe önlemleri alınması ve uyulması.
6. Seyahat Kısıtlamaları: Hastalığın dolaşım hızını engellemek amacıyla seyahatlerin azaltılması.
7. Yeni Sağlık Merkezlerinin Kurulması: COVID-19 pandemi kuruluşlarının kurulması.
8. Para Politikaları: Faizlerin düşürülmesi.
Tablo 3'ün devamı
9. Sosyal Güvenlik: Ücret sübvansiyonları, çalışanın sağlık ve güvenlik önlemlerinin düzenlenmesi
10. Aşılama: Koronavirüs aşılarının dozlarına göre bireylere yapılması.
11. Hasta Bakım Hizmetleri: Koronavirüse yakalanmamış bireyleri hastane merkezlerinden uzak tutmak, sağlık çalışanlarına karşı önlemler almak, koronavirüsün yayılmasını önlemek için telefon ya da diğer dijital iletişim kanalları aracılığıyla tedavi uygulanması, aciliyet taşımayan ameliyatlara ertelenmesi.
12. Tıbbi Malzeme İhtiyacını Karşılama: Maske, eldiven, dezenfektan vb. destekleri, test oranlarında yükselme, yerel organizasyonlar oluşturmak, tıbbi malzeme ithalatının sağlanması.
13. Dezavantaja Sahip Bireylere Yönelik Yardımlar: Yoksul bireylere nakdi yardım emekli bireylere ekstra ödeme, gıda yardımları.

Tablo 3'ün devamı

14. Bilgi Paylaşımı: COVID-19 hakkında halkın bilgilendirilmesi ve pandemi kurallarının açıklanması (koronavirüsün belirtileri, temizlik kuralları vb.)
15. Okul ve Üniversitelerin Kapatılması: Koronavirüs riskini önlemek amacıyla online eğitime geçilmesi
16. Sağlık Masraflarının Artışı: Ülkelerin kamu bağış desteğini kabul etmeleri ve sağlık sektör kaynaklarına yardımcı olmak amacıyla bütçelerini düzenlemeleri
17. COVID-19 Epidemiyoloji ¹ si: Salgının bireyler üzerindeki tepkilerinin incelenmesi, COVID-19 hakkında araştırmaların yapılması.

Kaynak: Güçükaycan ve Göksu, 2020: 3-4

Aşağıda yer alan tablo 4, COVID-19 sürecinde ülkelerin sınırları içerisinde yer alan halkını korumak amacıyla aldıkları tedbirleri bize göstermektedir. COVID-19 Hastalığının yaratacağı tehlikelerden korunmak amacıyla ülkelerin çoğu sınırları içerisine yapılan giriş çıkışlara izin vermeme kararı almış, COVID-19 Aşısının uygulanmaya geçmesi halinde giriş çıkışlara izin verilerek kişilerin COVID-19 test ve aşı şartı ile girişlerine izin verilmiştir.

Tablo 4 incelendiği zaman iki başlık göze çarpmaktadır. COVID-19 hastalığının yayılımını engellemek amacıyla alınan toplumsal hayatı ve kişilerin günlük hareketlerini ilgilendiren kararlar, önlem amacıyla getirilen kısıtlamalar, sosyal mesafe kuralları ve COVID-19 hastalığının neden olduğu ekonomik sorunları ortadan kaldırmak için uygulanan ekonomiyi canlandırma paketleridir. Ekonomik tedbirler alınırken hem kişiler açısından hem de firmaların faaliyetlerine son vermesini engellemek amacıyla kararlar alınarak, ekonomiyi canlandırma paketleri uygulanmaya başlanmıştır (Güzel, 2020: 54).

¹ Epidemiyoloji kavramı “Salgın hastalıkları inceleyen hekimlik dalı” şeklinde tanımlanır (Türkçe Sözlük).

Tablo 4

Ülkelerin COVID-19 ile mücadele için attığı adımlar

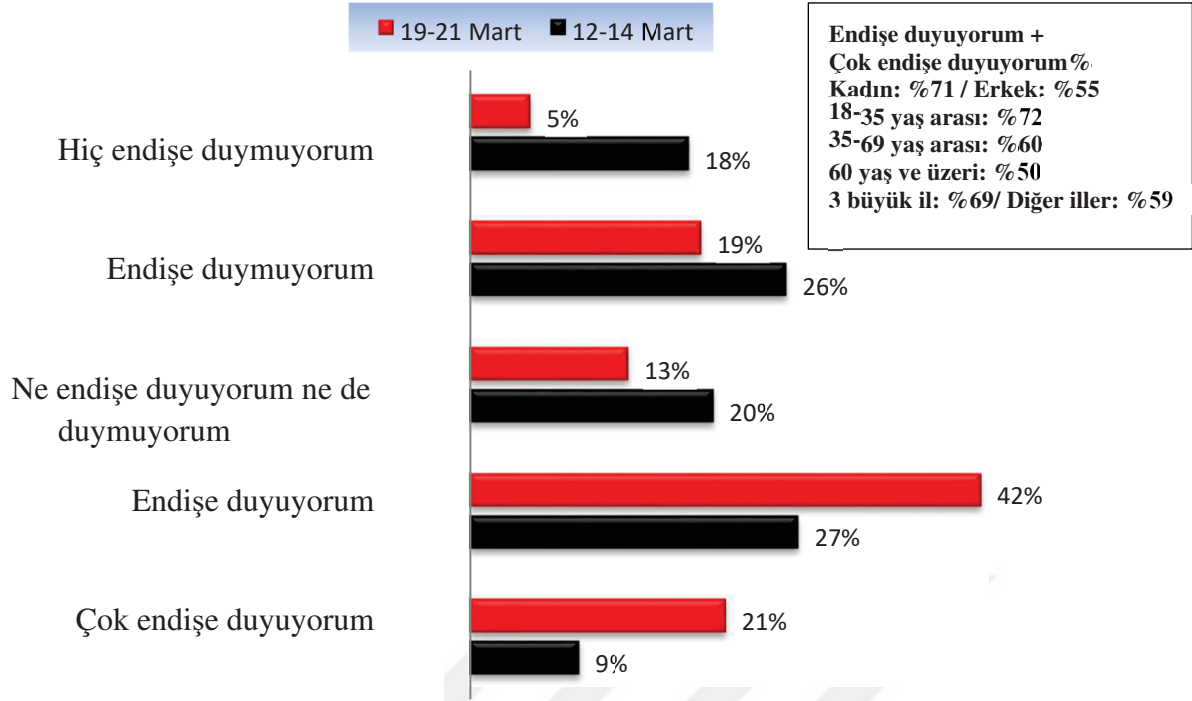
	Türkiye	ABD	İspanya	İtalya	Fransa	Almanya	İngiltere	Çin	Rusya
Sınır kapıları kapatıldı mı?	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Kısmen	Hayır	Kısmen	Evet
Dış hat uçuşları kapatıldı mı?	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Kısmen	Hayır	Kısmen	Evet
İç hat uçuşları askıya alındı mı?	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Kısmen	Hayır
Şehirlerarası seyahat kısıtlaması uygulandı mı?	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Kısmen	Hayır
Sokağa çıkma yasağı uygulandı mı?	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Kısmen	Kısmen	Evet
Yemek içme alanları yasaklandı mı?	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
COVI-19 testi ücretsiz mi?	Evet	Evet	Kısmen	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır
COVI-19 tedavisi ücretsiz mi?	Evet	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Özel sektörün vergileri ertelendi mi?	Evet	Evet	Evet	Kısmen	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Anadolu Ajansı aktaran, Güzel, 2020: 53.

COVID-19 virüsüyle mücadele kapsamında konulan her tedbir ister istemez yaşadığımız toplumu etkilemeye başlamıştır. Ülkeler arası seyahatlerin yasaklanması turizmi, kültürel faaliyetleri ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemiştir. COVID-19 ne yazık ki insanı hedef alan bir salgın olduğundan dolayı onu önlemek için alınan tüm tedbirler ister istemez birey ve toplumu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

“Türkiye’de salgını engellemek için eğitime ara verilmiştir (Karaaslan, 2021).” Bu süreçte öğrencilere online eğitim verilmiştir. Yaptığımız araştırmalar sonucunda bu durumdan belli bir kesim memnunken belli bir kesimin memnun olmadığı düşünülmektedir. Ülkemizde alınan tedbirlerden bir diğeri ise insanların vakit geçirdiği toplu alanların, işletmelerin kapatılmasıdır. “Hayat Eve Sığar” (HES) sloganıyla bar, kafe, restoranlar, AVM’ler, ibadethaneler, işletmeler ve kütüphaneler kapatılmıştır. Bunun sonucunda insanlar evde daha fazla vakit geçirmeye ve kendilerine yeni ilgi alanları bulmaya başlamışlardır. İnsanlar dışarı çıkamadıkları için tüm günlerini evde geçirmek zorunda kalmışlardır Bunun sonucunda ise “hareketsizlik, uyku düzeninde bozulma, aşırı yeme ve bağışıklık sisteminin zayıflaması (Karayel, 2020: 1-4)” gibi sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Virüsten korunmak amacıyla alınan tedbirler bireylerin yaşamını psikolojik açılarından da etkilemiştir. COVID-19 hastalığı kişi üzerinde iki farklı şekilde sağlık sorununa sebep olmaktadır.

Bunlardan ilki, hastalığın kişi üzerinde oluşturduğu fiziksel, bedensel sağlık sorunları, ikincisi ise virüsün neden olduğu ruh sağlığını etkileyen psikolojik problemlerdir. COVID-19 virüsü yalnız medikal sağlıkla alakalı değil kişinin akıl sağlığı ile de alakalıdır, salgınlar, birey hastalığı taşıyın ya da taşımasın fark etmeksizin bütün toplumun psikolojik sağlığını etkileyebilmektedir (Aşkın vd., 2019: 304-318). Bu bağlamda birey üzerinde “Aşırı endişe sebebiyle anksiyete bozuklukları ve depresyon (Karayel, 2020: 1-4)” gibi durumlar görülmeye başlanmıştır. Bireylerin Koronavirüse yönelik endişe düzeyleri aşağıda yer alan şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Koronavirüsüne yönelik endişe düzeyi (Koronavirüs salgınından ne derecede endişe duyuyorsunuz?)

Kaynak: (COVID-19 Kamuoyu Araştırması- 2, 2020).

Yukarıda yer alan şekil 3'te görüldüğü üzere 12-14 Mart aralığında endişe düzeyi %37 iken 19-21 Mart aralığında bu oran %63'e yükselmiştir. Hastalık süreci ilerledikçe bireyin kaygısı da artış göstermiştir. Bu sebeple belirsizlik sürecinin uzaması bireyi psikolojik olarak etkilemektedir.

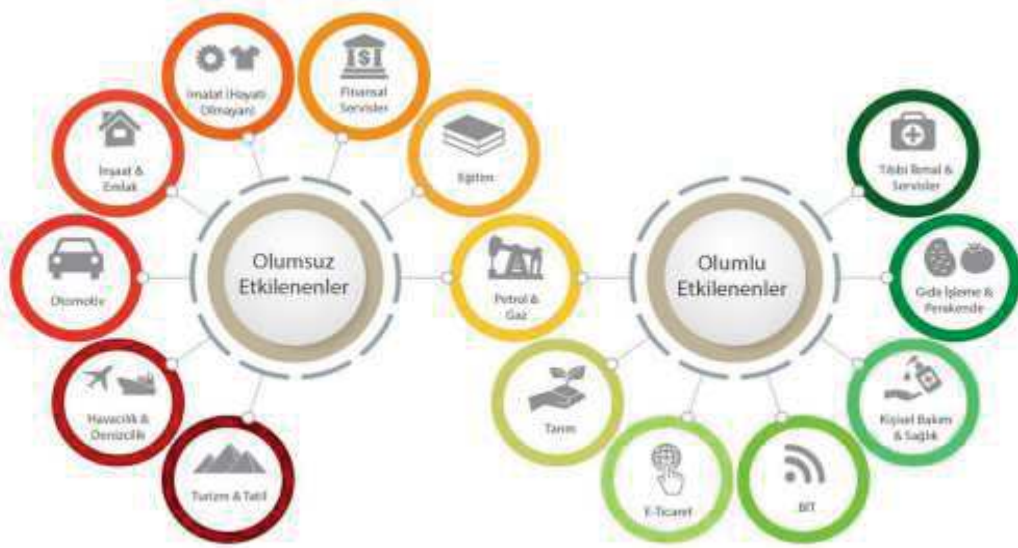
COVID-19 hastalığının, dünyayı etkisi altına almış diğer hastalıklar gibi dünya tarihinde yerini alarak toplumlarda ve kişilerde yaratmış olduğu sosyal, psikolojik ve ekonomik etkilerinin devam edebileceği düşünülmektedir. Geçmişte yaşanmış olan salgın hastalıklardan farklı olarak herkesin etkileşim içerisinde olduğu küresel bir dünyada etkilerini gösteriyor oluşu yaşanan diğer salgın hastalıklardan daha güçlü, daha büyük, daha derin ve uzun zamanlı olacağına en büyük işaretidir (Güzel, 2020: 57). Salgın sürecinde, gençler yaşlılara oranla daha fazla endişe risk grubundadırlar. Koronavirüs salgının hakkında çok fazla düşünmek kişinin psikolojisi açısından zararlıdır. Salgınlar fiziksel etkilerin yanında bireyin ruh sağlığı üzerinde de etkilerini gösterebilmektedir (Huang ve Zhao, 2020).

2.2. COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Etkileri

COVID-19 virüsü, ortaya çıktığı tarihten itibaren toplum yaşamının her alanını şiddetli biçimde etkisi altına alabilmiştir. Virüsün sebep olduğu salgının süreci tahmin edilenden uzun sürdüğü için yaratmış olduğu sorunlar çeşitlenerek artmıştır. COVID-19 hastalığı ile ülkeler ekonomik ve sosyal açıdan küçülme yoluna giderek kendi kendine yetebilen bir yol izleyerek içe dönme yöntemi ile dünyadan izole olmaya çalışmışlardır.

Aynı zamanda çalışma yaşamı ve eğitim alanındaki değişim ve dönüşümler, virüsün yayılımını önlemek amacıyla alınan önlemler bireyleri psikolojik, zihinsel, sosyoekonomik açıdan etkisi altına alarak bütün hayatları üzerinde etkisini hissettirmeye devam etmektedir (Alpago ve Alpago, 2020: 1-41). Koronavirüs aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa da yaratmış olduğu derin etkiler sebebiyle 1929 Ekonomik Buhranı ile benzerlik göstermektedir (Yetkin, 2020: 3).

COVID-19 toplum üzerinde yaratmış olduğu değişim ve dönüşümler neticesinde sektörlerin bir kısmında geçici diğer bir kısmında ise kalıcı etkilere sebep olmuştur (şekil 4). COVID-19 salgınında en derinden etkilenen sektör fiziksel hareketliliğin daha çok yaşandığı turizm ve ulaşım sektörleridir (şekil 4). Sosyal mesafe kuralları, karantina süreçleri ve sokağa çıkma kısıtlamaları ile turizm sektörü COVID-19 salgınının doğrudan olumsuz yönde etkilediği sektörlerin en başında yer almaktadır (Şeker vd., 2020: 86). Salgından olumlu etkilenen sektörlerin en önemlisi ise bilişim teknolojileri kullanan sektörlerdir. Salgından korunmak amacıyla insanlar arası etkileşimi minimum seviyeye indirerek, ihtiyaçlarının bir kısmını bilişim temelli ortamlar aracılığıyla gidermeye çalışmışlardır. Bu sebeple E-ticaret sektörü dönemin kazanan sektörü olmuştur. E-ticarete bağlı olarak kargo işi yapan işletmelerin faaliyetlerinde büyük artışlar yaşanmıştır.

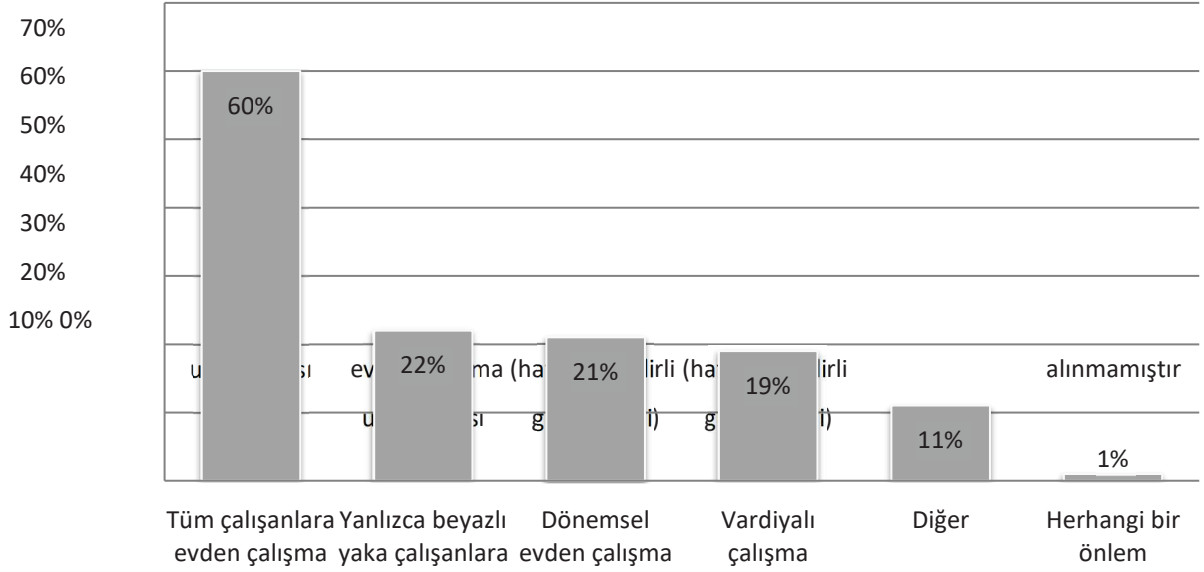


Şekil 4. COVID-19'un sektörlere olan olası etkileri

Kaynak: TÜBA COVID-19 Pandemi Değerlendirme Raporu, 2020: 83.

Salgın sürecinde değişen tüketim alışkanlıkları ve insanların dünyayı algılama seviyelerinin değişimi sonucu ekonomiden çevreye, eğitimden sağlık sistemlerine, inanç tercihlerinden siyasi tercihlere kadar güçlü bir eleştiri ve değişim yaşanmıştır. Bu yaşanan süreç gelecek kuşakları da etkileyebilecek güçtedir (Şeker vd., 2020: 86).

COVID-19 salgınının küresel etkili olması çalışan ve çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. Koronavirüsün yarattığı olumsuz etkiler geniş bir yelpazeye sahip aynı zamanda etkileri kısa sürede çözülemeyecek kadar uzun vadeli. İş görenlerin işlerinden çıkarılması, kısa ve uzun süreler işsiz kalabilme riskleri en önemli sorundur. İş görenlerin işten çıkarılmaları, sosyal yardımlara muhtaç olmaları, işten çıkarılmayan iş görenlerin ise yoğun ve uzun tempolu iş yüküne sahip olmaları ve korona virüs bulaşma riski göze alınarak çalışmak zorunda kalmaları pandeminin güçlü etkilerindedir. Geçici, güvencesiz ve günlük işlerde çalışan iş görenlerin salgına karşı risk boyutu daha çok yüksektir (Yorgun, 2020: 103).



Şekil 5. İşletmelerin COVID-19 sürecindeki çalışma düzenlemeleri

Kaynak: (TÜRKONFED ve TÜSİAD, 2020. COVID-19 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri "İkinci Anket Sonuç Raporu").

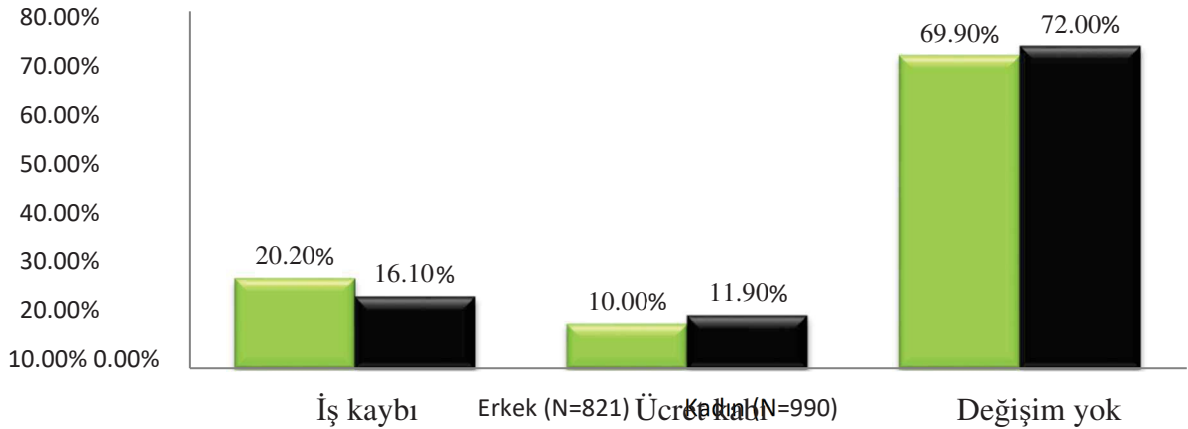
Şekil 5'e göre, COVID-19 sürecinde firmaların %60'ı bütün iş görenlerine, %22'si sadece beyaz yakalı iş görenlere, %21'i haftanın belirli günleri, dönemsel evden çalışma gerçekleştirmiştir. %1'i ise hiçbir önlem almamıştır. Fiziksel hareketliliği önlemek amacıyla COVID-19 salgın döneminde çalışma şekilleri değişim ve dönüşüme uğrayarak esnek çalışma modelleri önem kazanmıştır. (Esnek çalışma modelleri çalışmamızın birinci bölümünde ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.) Evden çalışma, home ofis çalışma ve uzaktan (tele) çalışma şekilleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte bilgi teknolojilerine dayalı iş ve meslek grupları daha çok önem kazanarak tercih edilmiştir (TÜRKONFED vd. TÜSİAD, 2020).

COVID-19 nedeniyle firmalar tarafından uygulanan uzaktan (tele) çalışma ve evden çalışma şekilleri, iş görenlerin hem çalışma sürelerini uzatırken hem de iş-yaşam dengesi algılarını zorlamaktadır (Akça ve Küçükoğlu, 2020: 17-81). Esnek çalışma modellerinin kullanılmaya başlanması ile çalışma yaşamında yeni sorun ve belirsizlikler ortaya çıkmıştır; iş görenlerin çalışma süreleri, işin başlangıç ve bitiş süreleri, yemek ve yol maliyetlerinin karşılanması şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda COVID-19'un çalışma yaşamında çalışana etkileri aşağıda sıralanmaktadır. Söz konusu bu etkiler (Buğra, 2020: 29-66);

- Çalışanın işten çıkarılması,
- Çalışmama sonucunda yaşanan gelir kaybı,
- Çalışanın rızası alınmadan zorunlu yıllık izin kullandırma,
- Çalışma koşullarında yaşanan değişimlerle ilgili belirsizlik ve çalışanı bilgilendirmeme,
- Çalışma saatlerinin belirsizliği
- Salgın sebebiyle artan veya azalan iş yükü
- Kısa çalışmanın kötü amaçla kullanımı ve kayıt dışı çalışmanın artması.

COVID-19 sürecinin çalışma hayatına yansımaları işverenlerin bu süreç hakkında deneyimsiz olmaları nedeniyle birey üzerinde belirsizlik yaratmıştır. Bu belirsizlik neticesinde çalışma yaşamında yukarıda sıralanan etkiler ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu etkiler cinsiyete bağlı bireyin iş/ ücret kaybına neden olabilmektedir. Aşağıda yer alan şekil 6 bireyin pandemi sürecindeki iş/ücret kaybını göstermektedir.

İş/ ücret kaybı, Cinsiyet



Şekil 6. Pandemi Sürecinde Çalışma Durumu

Kaynak: (Çarkoğlu ve O'Neil, 2019-2020: 5,).

COVID-19 salgın sürecinde kadınlarda %28, erkeklerde %30,2 iş veya ücret kaybı yaşanmıştır. COVID-19 halk sağlığı kadar bireyin ekonomik sağlığını da önemli ölçüde etkilemiştir (Çarkoğlu ve O'Neil, 2019-2020: 5).

COVID-19 sürecinde birçok meslek grubu önemini kaybederken başka meslek grupları bu süreçte önem kazanmıştır. U.S. News ve World Report' ın haberine göre COVID-19 virüsü nedeniyle ön plana çıkan meslek grupları arasında dijital uzmanlık becerilerine yönelik işler ön planda yer almaktadır. Bunlar salgın döneminin parlayan meslekleridir; bilgi teknolojileri yöneticisi, yazılım ve web uzmanları, bilgisayar sistem yöneticileri, istatistikçi, bilgi güvenlik analisti, muhasebeci, aktüer gibi meslek grupları. Bu mesleklerin yanında editörler, insan kaynakları firmalarında çalışanlar, bilişim destekli banka çalışanları ve yönetim analistleri bu dönemde evden çalışma şekline geçerek bu süreci verimli şekilde yürütmeye çalışmışlardır (Hürriyet, 2021).

Tablo 5

COVID-19 Pandemi sürecinde değişen meslek ve iş alanları sıralaması

1. E-ticaret Çalışanları	%73 arttı
2. Kredi ve İpotek Uzmanları	%59 arttı
3. Sağlık Destek Personeli	%34'ten fazla
4. İş Geliştirme ve Satış Uzmanları	%45'in üzerinde
5. İnsan Kaynakları	%90'dan fazla
6. Dijital Pazarlama Uzmanları	%33 arttı
7. Hemşireler	%30 arttı
8. Eğitim Uzmanları	%20'den fazla
9. Dijital İçerik Uzmanları	%49 arttı
10. Profesyonel ve Kişisel Koçlar	%51'den fazla arttı
11. Uzman Mühendisler	%25 arttı
12. Ruh Sağlığı Uzmanları	%24 arttı
13. Kullanıcı Deneyimi (UX) Uzmanları	%20 arttı
14. Veri Bilim İnsanları	%46 arttı
15. Yapay Zekâ Uygulayıcıları	%32 büyüdü

Kaynak: (Genç, 2021), Hürriyet, erişim tarihi 2 Nisan 2022.

COVID-19, çalışma hayatında çalışan kadar meslek gruplarını da etkisi altına almıştır. Hastalık tedbirlerine bağlı olarak bireyi doğrudan etkileyen önlemlerin sonucunda değişen yaşam koşulları meslek gruplarını ve mesleklerin varlıklarını sürdürmek için tercih ettikleri yolları, iş yapış biçimlerini etkilemiştir. Bu süreçte yeni meslek grupları ortaya çıktığı gibi bazı meslek grupları da popüler olmuştur. Bu bağlamda LinkedIn 2021 yılının popüler meslek grupları ile ilgili bir rapor yayınlamıştır. Raporda, 2020 yılındaki meslek değişimleri ve 2021 yılında önem kazanan meslek grupları ele alınmıştır. Raporda pandemi döneminde en çok kullanılan 15 meslek alanı tablo 5'te yer almaktadır (Genç, 2021). Evden çalışma konusunda bazı bireyler zorluklar yaşarken bazı bireyler ise COVID-19 süreci öncesinde de evden çalışma olanaklarına sahip olduklarından bu modele uyum sürecinde zorluk yaşamamışlardır. Mevcut salgın sürecinde bazı meslek gruplarında iş görenlerin tercihleri ve karakter yapıları; evden çalışma düzeni sonucunda ortaya çıkan verimlilikleri üzerindeki etkisi azken bazı meslek gruplarında evden çalışma düzeninin iş görenlerin verimlilikleri üzerinde etkisinin büyük olacağı düşünülmektedir.

Salgın sürecinde en çok olumsuz etkiye maruz kalanlar düşük ücretli ve düşük vasıflara sahip iş görenlerdir. COVID-19 sürecinde çoğunlukla evden çalışma modeli uygulansa da bütün iş görenler tarafından evden çalışmaya geçiş mümkün olmamaktadır. Düşük ücretle çalışan iş görenlerin, yüksek ücretle çalışan iş görenler karşısında evden çalışma oranı 3 kat daha azdır. COVID-19 bazı meslek gruplarının ve sektörlerin statüsünde değişikliklere sebep olmaktadır. Beyaz yakalı iş görenler evden çalışma modeline daha hâkimken, mavi yakalı iş görenler ise bu modelde çalışma imkânlarının kısıtlılığı nedeniyle hem çalışma yaşamında hem salgının bireysel sağlık sorunları açısından daha fazla tehlike altındadırlar (Karımıvand, 2021: 51; Yıldırım alp ve Tur, 2021: 171-186).

Dolayısıyla yaşanan bu durum salgın sürecinin iş gören üzerindeki eşitsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte her iş gören çalışma hayatında aynı pencerede yer alamamıştır. Küresel bir güce sahip olan COVID-19 çalışanı, çalışma hayatını ve işvereni tüm yönleri ile etkisi altına alabilmiştir. Salgının etkilerine karşı yeni çalışma şekilleri, iş alanlarında değişim, yeni meslek grupları, önemi artan veya azalan iş alanları ortaya çıkmıştır. Salgın çalışma yaşamı ve sektörlerin yanı sıra çalışan bireyi aldığı tedbirler neticesinde psikolojik, sosyolojik ve finansal yönden etkilemiştir. Bu bağlamda COVID-19

salgını ile, toplum ve çalışma hayatı pandemi sürecinde uyum içerisine girmek zorunda kalmıştır. Virüs nedeniyle alışık olmadığımız yeni soru ve sorunlar ortaya çıkmıştır. Bunlar; dijital işgücü, mobilite, çalışan deneyimi ve motivasyonu kapsayıcılık, iş garantisi ve sürekliliği olarak sıralanır.

2.2.1. Dijital İşgücü

Gartner'in sözlüğünde ifade ettiği üzere: "Dijitalleşme bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üretme fırsatları sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır". "Dijital bir işe geçme süreci", "dijital teknolojileri ve iş operasyonlarını dönüştürmek için bilgi kullanma sürecidir." Bu sayede de dijitalleşme, çalışmanın verimliliğini geliştirip artırabilmektedir. Dijitalleşme çalışma yaşamını değişim ve dönüşüme uğratmaktadır. Çalışan için dijital teknolojilere hâkim olması hem firmalar tarafından hem de bireysel başarı açısından önemli bir hal almıştır. Dijital teknolojilerin ürünleri; akıllı bilgi sistemleri, e-ticaret, mobil iletişim uygulamalarıyla; hizmetler sektöründe de iletişim, bankacılık sistemleri gibi farklı alanlarda kullanılabilir (Yankın, 2019: 1-34). COVID-19 Karantina sürecinde uzaktan/ evden çalışma, online eğitimler, bankacılık ve dijital ticaret uygulamaları önem kazanmıştır. Bu sayede dijitalleşme çalışma yaşamında hız kazanmıştır. Okulların eğitime ara vermesi, evde kal çağruları sebebiyle internet ve dijital teknolojilerin kullanımı artmıştır (Küçükaycan ve Göksu, 2020: 19).

Firmalar dijital imkânlarına göre çalışanlarını, müşterilerini ve bütün ortaklarını koruyabilmek ve ortaya çıkan sorunları en aza indirmek amacıyla bazı tedbirler almak zorunda kalmışlardır. Türkiye'de birçok işletme Koronavirüs sürecinde sanal organizasyonu firmalarına uygulamaya başlamışlardır. Firmalar iş görenlerine ihtiyaç duyulan donanım ve internet imkanını sağlayarak çalışmanın evlerden yürütülmesini mümkün kılmıştır. Bu sebeple çalışma yaşamında alınan en hızlı önlem uzaktan (tele) çalışma ve evden çalışma modelidir. Bu çalışma modelleri en hızlı uygulanan tedbirlerdendir aynı zamanda evden/ uzaktan çalışma modeline olanak sağlayan firmaların, COVID-19 virüsünden önceki yıllarda dijital işgücüne imkân sağlayabilen altyapı kurmuş olan firmalar ve ayda 2 ila 4 gün arası evden çalışma imkânı olan firmalar olduğu ortaya çıkmıştır (Deloitte, 2020); (Seviltopu ve Öztırak, 2020: 159). COVID-19 virüsüne yakalanan çalışanlar ya da yakalanmamış olan çalışanlar virüsün bulaşma riskine karşı

endişe duymakta veya hastalık nedeniyle işe gelememektedirler. Bu durumu da salgın döneminde yönetebilmek amacıyla firmalar dijital yetkinlikleri sayesinde uzaktan/ evden çalışma yoluna gitmeyi tercih etmişlerdir.

Dijitalleşmeye dayalı evden çalışma ile banka çalışanlarının dönüşümlü çalışarak çalışan sayısı düşürülmüştür (Seviltopu ve Öztırak, 2020:161). Firmaların online çalışma ve dijital işgücüne yönelik yaptıkları yatırımlar, yaşanan salgın ortamlarının yol açtığı krizlere hızlı yanıt verebilmelerini sağlamıştır. COVID-19 sürecinde işgücü dönüşüme uğratarak firmaların çoğu dijital teknolojilere yatırım yapmaya başlamışlardır. Bu sebeple “karbon işgücünden dijital işgücüne geçişin” hız kazanacağı düşünülmektedir (Deloitte, 2020: 3-7). İşletmelerin dijitalleşmesi ve bu sisteme uygun işgücüne ihtiyaç duyması esnek çalışma modellerinin önemini arttırmaktadır. Bu sayede evden çalışma / uzaktan (tele) çalışma modelleri tercih edilerek çalışma sürelerinde esnekleşme tercih edilmiştir. Aynı zamanda yaşanan COVID-19 salgınına karşıda işletmeler esnek çalışma modelleri çerçevesinde dijital işgücüne geçiş veya hali hazırda kullanılan dijital işgücüne daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

2.2.2. Mobilite

Çalışan bireyler açısından en çok tercih edilen ve motivasyon sağlayan etkenlerden biri mobilitedir. Çalışan açısından mobilitenin tercih edilmesinin nedeni; farklı departmanlar, farklı işler, çalışma gereği farklı ülkeler ve yeni firmalarda çalışabilme imkânı sağlamasıdır (Deloitte, 2020: 3-7)². Aynı zamanda firmaların yaşanan ekonomik kriz ve değişimleri hızlı şekilde yönetebilmesi açısından önemlidir. COVID-19 süreci bu durumun en önemli örneklerindedir. Halk sağlığı kadar çalışma yaşamını da etkiliyor oluşu mobilitenin işletmeler ve çalışanlar açısından önemini arttırmaktadır. Örneğin; mobilitenin bireye sağladığı esneklik çalışmanın kısa sürede yapılmasını sağlamaktadır. Mobilite sayesinde birey işlerini uzaktan mobil araçları yoluyla gerçekleştirebilmektedir.

COVID-19 virüsü gibi küresel ve son derece tehlikeli bir salgın durumunun boyutların ele alırsak, çalışanların çalışmalarını gerçekleştirdikleri ofis veya fabrikaların,

² Erişim: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.html>

yerleşim alanlarının dışında olması, bireylerin çalışma yaşamlarının geniş bir çerçeveye sahip olması, kimisinin uzun ya da kısa dönem seyahat gerektiren işlerde çalışmaları gereği çalışanların çalışma düzenleri koronavirüs yasakları ve kısıtlamaları sonucunda değişime uğramaktadır. Firmaların rekabet avantajını sağlayan mobilite, salgın sürecinde “ortalık sakinleşinceye kadar” çalışanlar açısından tercih nedeni olmaktan çıkmıştır. Bu sebeple salgın sürecinin de katkılarıyla en fazla tercih edilen sektörler (şekil 4), meslek grupları ve iş alanları (tablo 5) değişime uğramıştır (Deloitte, 2020: 3-7).

2.2.3. Çalışan Deneyim ve Motivasyon

Çalışan deneyimi kavramı Jacob Morgan tarafından 2016 tarihinde geliştirilmiştir. Çalışan deneyimi; teknolojik gelişmeler, kültürel ve fiziksel düzenlemeler sonucunda oluşan “İnsanların istediği bir organizasyon tasarlamak” şeklinde ifade edilebilir. “Çalışan deneyimi” iş görenin işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçen süredeki etkileşimlerdir. Çalışan deneyiminin işletme içi performansa ve başarıya etkisi büyüktür. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinde, üstlendiği bütün görevler birbirinden bağımsız olarak değerlendirildiğinden “Çalışan Deneyimi” kavramının içeriğini geliştirebilmek zorlaşmaktadır. Bu zorluk iş görenlerin bakış açıları değerlendirilerek aşılabilir (Başaran ve Ünal, 2021: 654-672).

Dünyada etkisini devam ettiren COVID-19 salgını çalışanlar üzerinde büyük bir baskıya sahiptir. Bu sebeple, salgın karşısında alınan önlemlere (örnek: karantina, sokağa çıkma kısıtlaması vb.) uyulmaması halinde ortaya çıkacak cezalar, çalışanın kişisel tercihleri ile firmanın tercihlerinin uyuşmaması gibi sorunlar ortaya çıktığında çalışan deneyiminin olumlu ya da olumsuz ne ölçüde etkileneceği belirsizlik içerisindedir. Kübler-Ross değişim modeline göre bireyin yaşadığı her türlü değişim sıralı olarak “şok-reddetme- sinirlenme- depresyon- kabul etme ve entegrasyon” olarak ilerleme gösterir. Çalışma hayatında yer alan bireylerin COVID-19 salgını sonucunda sıralamadaki benzer durumları yaşayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple firmalar gerekli önlemleri alarak çalışan bireyin daima yanında olduklarını, desteklediklerini göstermelidirler. Son evreye (entegrasyon) gelmeden çalışanlarını destekleyen firmalar bu süreci en iyi şekilde atlatabileceklerdir. Aynı zamanda küresel çapta yaşanan salgının çalışan üzerinde yarattığı psikolojik sorunlara karşı; firmalar iş görenlerine psikolojik destek sunarak

çalışan bireylerin morallerini iyileştirmeli ve çalışan deneyimlerini iyi hale getirmelidir. Salgının yarattığı belirsizlik durumu çalışanların en büyük sorunları arasındadır buna karşı firmalar çalışanlarını en iyi şekilde bilgilendirmelidir. İş görenlerin motivasyonlarını düşürmemek ve yüksek tutabilmek amacıyla İnsan Kaynakları yönetiminin görevi her zamankinden daha önemlidir (Deloitte, 2020: 3-7).

(ILO, 2020)'nin "COVID-19 Salgını Sırasında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma" isimli yayınlanan kılavuzunda çalışanların çalışma motivasyonlarına yönelik tavsiyeler verilmiştir. İlk olarak eğitim ele alınmıştır. Online eğitim, dijital teknoloji kaynaklı enstrümanlar aracılığıyla yapılan seminerler, koçluk eğitimleri ile çalışanın gereksinim duyduğu konularda ve yöneticilik, zaman yönetimi, etkili iletişim konularına yönelik eğitimler aracılığıyla iş görenlerin ihtiyaçları giderilerek motivasyonları arttırılabilecektir. Diğer tavsiye ise çalışanın firmaya güvenmesidir. Çalışanlar ile COVID-19 pandemi sürecinin yaratacağı tehlikeler hakkında şeffaf bir iletişime sahip olunmalı ve iş görenlerini esnek çalışma modellerine geçişte desteklemelidir. Bu sayede işveren, güven düzeyinin artmasından kaynaklı olarak motivasyonu yüksek çalışandan yararlanabilecektir (Tuna ve Türkmen, 2020: 3249).

2.2.4. İş Garantisi ve Sürekliliği

2019 Aralık ayından itibaren etkilerini sürdüren COVID-19 salgınının sağlık odaklı tehditleri yanı sıra ekonomik tehditleri de bütün dünyayı etkisi altına almıştır. Bu süreçte Dünya ekonomisi, etkileri uzun süren büyük zararlara uğramış ve hala bu zararların devam edeceği düşünülmektedir. Çalışma yaşamında ortaya çıkan talep azalmaları, üretim süreçlerinde yaşanan sorunlar, çalışanların iş devamsızlıkları gibi olumsuz sebeplerle sektörler büyük zararlara uğramışlardır. Firmalar COVID-19 sürecinde verimliliklerini devam ettirerek, işgücü sürekliliğini sağlamalıdır. Olumsuz etkilere karşı hızlı karar alabilmek açısından firmaların merkezi karar birimleri oluşturmaları gerekmektedir.

Süreç uzadıkça ve salgın yayılıp derinleştikçe finansal alanda bu sürecin kazanımı kalmayacaktır. Şirketler bu sebeple finansal süreklilik sağlayarak müşterileri ile bağlantıda kalmalıdır. İşgörenlerini destekleyerek dijital kaynaklarını güçlendirerek aynı sektöre sahip olduğu işletmeler ile iletişim kurmaya devam etmelidirler. Bunları gerçekleştirirken

firmaların ortak amacı çalışanını ve müşteri potansiyelini elinde tutarak COVID-19 sürecinden en az zararla çıkmaktır. Dolayısıyla yaşanan bu sürece Türkiye’de en kolay uyum sağlayanlar dijital teknolojiyi kullananlar ya da en hızlı şekilde uyum sağlayabilenlerdir. Aynı zamanda bu süreçte E-ticaret ve dijitalleşme önem kazanmıştır (Deloitte, 2020: 5-6).

2.2.5. Kapsayıcılık

Koronavirüs sürecinde firmalar evden çalışma şeklini kullanırken bu yeni çalışma şeklini bütün çalışanları için kullanmıyor oluşu çalışanlar arasında ayrımcılığa sebep olmaktadır. Salgın sürecinde işletme faaliyetlerinin devam etmesi ve ekonominin durmaması gerekir. Lakin şirketlerde beyaz yakalı çalışanın evden çalışma şeklini uygulaması, mavi yakalı çalışanın ise fabrika içinde çalışmasını ifa etmesi gerekir bu durum “ayrımcılık” kavramını ortaya çıkararak firmaların çoğunun esnek çalışma modellerine hazırlıksız olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışanlar arası eşit haklar sağlayan firmalar koronavirüs döneminde ve daha sonrasında tercih edilebilirliğini arttıracaktır (Deloitte, 2020: 7).

ILO Türkiye Ofisi, Koronavirüse karşı çalışanların virüs mağduru olmamaları için alınan tedbirlere uymaları ve koronavirüse yakalanmış çalışanlara yönelik ayrımcılığın yaşanmaması için önerilerde bulunmuştur. ILO Türkiye Ofisi, firmaların dikkatli olması gerektiğine, çalışanların temizlik konusunda bilgilendirilmesine ve uzaktan (tele) ve evden çalışma konusunda işverenlere uyarılarda bulunmuştur. Türkiye’de COVID-19 sürecinde çalışma hayatına yönelik yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar; Uzaktan (tele) çalışma, ücretli yıllık izinler, toplu verilen izin günleri, ücretsiz izinler, çalışma saatlerinde azalma ve telafi çalışmasıdır. COVID-19 sürecinde, çalışma hayatı için Türkiye’de “Ekonomik İstikrar Kalkanı” (EİK) isimli paket hazırlanmıştır. Özetle paketin içinde yer alan başlıca düzenlemeler şunlardır (Aktuğ, 2020: 105-108);

- COVID-19 pandemisine yönelik alınan önlemlerden etkilendiği gerekçesiyle nakit para akış düzeni bozulan işletmelerin bankalara olan borçları asgari üç ay ertelenecek gerekli durumda şirkete finansman sağlanacaktır.

- COVID-19 etkisiyle Nisan, Mayıs ve Haziran'da borçlarını zamanında ödeyemeyen şirketlerin kredi sicillerine “mücbir sebep³” yazılacaktır.
- Esnek ve uzaktan yapılan çalışma şekillerinin kullanımı teşvik edilecektir.
- İki aylık olan telafi edici çalışma düzeni 4 aya yükseltilecektir.
- Çalışana verilen asgari ücret uygulaması devam edecektir.
- Salgın sürecinde çalışanlarını bilgilendirmek işverenin görevleri arasındadır (Aktuğ, 2020: 105-108).

COVID-19 salgın sürecinde çalışan ve çalışma hayatı yukarıda anlattığımız gibi güçlü bir etki altına girmiştir. Ortaya çıkan bu sorunları en aza indirmek amacıyla devletler ülkeleri adına tedbirler almak durumunda kalmıştır. Sektörel, coğrafi ve iş alanlarında salgın odaklı yaşanan değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Çalışan bu süreçte işini kaybetme korkusu, bunun sonucunda da oluşan belirsizlikle demotivasyona bağlı motivasyon düşüşü yaşamıştır. Belirsizlik sürecinde çalışan ve çalışmanın verimliliği düşme tehlikesi altına girmiştir. Salgın süreci yeni çalışma modellerine işletmelerin ne kadar hazırlıklı olup olmadıklarını göstermiştir.

2.3.COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmaya Genel Bir Bakış

Evden çalışma modeli COVID-19 sürecinde tercih edilen ve salgının yaratmış olduğu olumsuz etkileri en aza indirmek ve işletme sürekliliğini sağlamak amacıyla salgın döneminde öne çıkan bir çalışma modelidir.

³ Mücbir sebep kavramı “herhangi bir kimse tarafından alınan önlemlere karşı, önüne geçilmesi olanaksız, borcun yerine getirilmesine engel, borçlunun iradesi dışında beklenmedik olaylar” olarak ifade edilmektedir. (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2022).

2019 yılının sonlarında hayatımıza giren COVID-19 pandemisi ile evden çalışma kavramı küresel ölçekte daha da önemli bir hale gelmiştir. Özellikle iletişim teknolojilerinin yoğunlukla kullanıldığı dijital ortamda yapılabilen iş alanlarında evden çalışma modelinin kullanımı diğer çalışma modellerine oranla daha yüksektir. COVID-19 salgını nedeniyle bazı firmalar faaliyetlerine ara vermiş ya da kapatılmış bazıları ise uzaktan (tele) / evden çalışma modeline geçerek firma faaliyetlerini devam ettirebilme imkânına sahip olmuşlardır (Akça ve Küçüköglü: 2020: 71-81).

Bu tezin konusu olan evden çalışma, dijital teknolojilerinin gelişmesi ve hizmet sektörünün önem kazanmasıyla beraber “uzaktan (tele) çalışma” modeli gibi yeni bir şekil almıştır. Bu bağlamda çalışmamızda incelenen “Evden Çalışma” modeli geleneksel “Evde Çalışma” modeli olan iş görenin firmaya bağlı olarak “eve iş götürme” şekli değil, iş görenin asıl çalışma ortamının ev veya işyeri dışında başka bir çalışma ortamı olarak ifade edilmektedir.

2.3.1.Evden Çalışmanın Tanımı ve Kapsamı

Genel olarak, Evde çalışma kavramı, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 4 Haziran 1996 tarihinde Cenevre'de yayınladığı “117 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi” ve 1996 tarihli “184 sayılı Evde Çalışma Tavsiyesi” kapsamında; “Kendi evinde veya işverenin işyeri hariç kendi seçtiği bir başka mekânda teçhizatı, malzemeyi ve kullanılan diğer girdileri kimin sağladığı önemli olmaksızın, işveren tarafından belirlenen bir ürün veya hizmetle sonuçlanan iş anlamına gelir” (Kaya ve Doğan, 2016: 1080). Bir çalışmanın evden çalışma olabilmesi için çalışanların bir çalışma yeri veya bir işveren altında çalışması ve sürekli bir biçimde evde çalışması gerekmektedir. Evden çalışma yürütenler, çalışma yerleri ile iletişim teknolojileri vasıtasıyla (e-posta, telefon, web bağlantısı vb.) haberleşirler. Evden çalışma, “Evde Çalışma” kavramıyla karıştırılmamalıdır. Evde çalışma, iş görenin yazılı şekilde yapılan hizmet akdi ile çalışmasını çalışma yeri dışında, işverenin gözetimi olmadan kendi evinde çalışmasını yürütmesi şeklindedir (Kavi ve Koçak, 2011: 69-88). Evde çalışma "pazara yönelik olarak üretilen mal ve hizmetlerin kişilerin evlerinde üretilmesi" şeklinde ifade edilmektedir (Koyuncu, 2008: 50).

Dijital alanda yaşanan gelişmeler kapsamında evde çalışmanın hizmet sektöründe önemli hale geldiği görülmektedir. Evde çalışma modeli iki ayrı biçimde uygulanabilmektedir. İlk olarak üretime dayalı sektörlerdeki evde çalışma diğeri ise ev esaslı çalışma biçimidir. 1970 tarihinden itibaren ev ortamının çalışma yeri olarak tercih edileceği görüşü ortaya atılmış bu sebeple “elektronik ev” kavramı Toffler tarafından ilk kez dile getirilmiştir. 4857 sayılı İş Kanununun 14. Maddesin de evde çalışmanın kuralları düzenlenmiştir. Bu kurallar (Serbes, 2019: 17);

- Sözleşmenin yazılı şekilde yapılması gerekliliği.
- Çalışmanın düzeni evde iş görenin tercihinde bırakılmıştır.
- Çalışılan mekândaki ekipmanların iş sağlığı ve güvenliği açısından uygunluğu.
- Ev ortamında işini ifa eden iş gören, işyerinde işini ifa eden iş görenler gibi yönetimde karar alma ve sendikalaşma özgürlüğüne sahip olabilmektedir (Serbes, 2019: 17).

“ILO, 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi ve 184 sayılı Evde Çalışma Tavsiye Kararı” ile evde çalışma şekli düzenlemiştir, evden çalışma şekli ise henüz düzenlenme imkânı bulamamıştır. (Kavi ve Koçak, 2011: 77). Ancak evden çalışma kavramı yukarıda ele alınan yasal düzenlemeler ve yargı kararları gereğince içinde barındırdığı evde çalışma, tele çalışma ve uzaktan çalışma konularının bir alt başlığı olarak bu çalışma şekilleri ile özellikleri bakımından iç içe geçmiş durumdadır. Evden çalışma olarak ifade edilmek istenilen, geleneksel anlamdaki çalışma modeli olan parça başı ücret alınarak uygulanan çalışma modeli olup COVID-19 sürecinde ise dijital iletişim ekipmanları ile bireyin evinden gerçekleştirilen çalışmasıdır. Bu sebeple evden çalışma şekliyle tele ve uzaktan çalışma şekli ortak özelliklere sahiptirler. Hızla gelişen teknoloji dünyasında ve küresel ölçekte dijitalleşme ile bilgiye erişimin kolay olması, çalışmaların çalışma ortamı dışında yapılabilmesine imkân vermiştir. İş görene kendi evini işyeri olarak kullanabilmesi özgürlüğü sağlanmıştır. Dijital dönüşümler ve toplumlarda yaşanan küresel salgınlar ya da ekonomik durgunluklar çalışma yaşamında esnekliği gerekli kılarak evden çalışmayı

işçi ve işverenler açısından ihtiyaç duyulan ve tercih oranı yüksek önemli bir çalışma modeli haline getirmiştir. İşgören ve işveren arasında evden çalışma şekli gereğince bağımlılık unsuru azalmıştır. Ancak iş görenin firmaya bağlı olarak çalışmasını yürütmesi nedeniyle iş akdi varlığını devam ettirmektedir (Erafşar, 2022: 282-283).

Evden çalışma (Workingfrom Home), çalışma yaşamına dijital iletişim teknolojilerinin girmesiyle ortaya çıkan esnekleşmenin, küresel yapıyla gelişim göstererek ortaya çıkardığı en belirgin kavramlardandır. Evden çalışma modeli, bilgi teknolojisinin kullanılması ve bütün çalışmanın ya da çalışmanın bir kısmının işyerinden bağımsız olarak evde ya da işyeri dışında yerine getirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Hizmet sektöründe yaygın şekilde kullanım alanı bulan evden çalışma daha çok ofis işlerinde görülmektedir. (Kavi ve Koçak, 2011: 69-88; Özkanan, 2022: 356). Evden çalışma yerine “tele çalışma”, “uzaktan çalışma” kavramları da kullanılabilir. 1990’lı yıllardan itibaren bilgisayar teknolojileri ve dijitalleşen iletişim ortamlarında meydana gelen değişim çalışma alanı dışında başka bir ortamda, evde çalışma biçimini resmi usule uygun faaliyet sergileyen sektörler bünyesinde de popüler hale getirmiştir. Küreselleşen dünyada sürekli gelişen teknolojiler ve ortaya çıkan yeni çalışma tiplerinin artışı sonucunda çalışma ifa edildiği ortama bağımlı olmaktan çıkmış ve çalışmanın genellikle boş zamanlar için tercih edilen mekân ve zamanlarda yerine getirilmesi yaygınlık kazanmıştır. Evden dijital iletişim araçları vasıtasıyla çalışma sergileyen iş görenlerin çoğunluğu eğitim seviyesi yüksek bireylerdir. Çalışma biçimlerinin çeşitlik kazanması ve uygulama alanlarının artması evden çalışma biçiminin önemini artırmaktadır (Kıdır, 2019: 177). İş görenlere gereksinim duydukları esneklik imkânını sağlayan bir çalışma alternatifi sunan evden çalışma, geleneksel ve merkezi olan bir çalışma ortamının dış çevre faktörler ve çalışma merkezinden kaynaklanan coğrafi engelleri önlemek amacıyla teknolojik iletişim ve bilginin esnek çalışma ortamı ile bütünleştirilmesidir (Koyuncu, 2008: 63).

Endüstri 4.0 etkisiyle ortaya çıkan yeni gelişmeler, COVID-19 sürecinin biçim kazanmasında rol oynamaktadır. COVID-19 sürecinde pek çok işletmede çalışma yaşamından ortaya konulan emek yoğun üretimden hizmet sektörüne kadar ortaya çıkan dijital dönüşümler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde deneyim alanı bulmuş ve gelişen yeni teknoloji konularında hızlı gelişimin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İşletme içi örgütler de bireyler gibi sistemseller yapılar sahiplerdir bu durumda, COVID-19 sürecinde

hayatta kalma, varlığını sürdürme istenci hem bireyler hem de işletme örgütleri tarafından korunma, iyileştirilme, çeşitli yeniliklere ve yeni girişim alanlarına yönelimde etkili olmuştur. Dijitalleşmenin etkisiyle halk sağlığının korunması ve COVID-19 salgınının önlenmesi için esnek çalışma modelleri uygulanarak evden çalışma biçimi tercih edilmiştir. Bu sayede COVID-19 salgını süresince evden çalışma şeklinin uygulanabilmesi sonucunda çalışmanın yapıldığı merkez dışında uzaktan verimli çalışmaya imkân verilerek bu alanda yenilikler hız kazanmıştır (Akça ve Küçükoğlu, 2020: 71-81).

COVID-19 salgın sürecinde üretim ve hizmetin aksamasını önlemek amacıyla, işveren ve iş görenler tarafından üzerinde önemle durulan kavramların başında uzaktan/evden çalışma modeli gelmektedir. Evden çalışma biçimi COVID-19 salgını öncesinde de uygulanan bir çalışma modeliydi. Evden çalışma, esnek çalışmanın ortaya koyduğu önemli bir çalışma biçimidir ve iş görenler açısından bireysel tercihler ya da motivasyonları açısından, iş-yaşam dengesini düzenlemek amacıyla tercih edilmektedir (Göktepe, 2020: 32).

Evden çalışma şekli, standart çalışma mekânında çalışmak yerine çalışanların evinden çalışma yürütmesidir. Uzaktan (tele) çalışma modeli ise çalışanın özgürce kendi tercihi ile belirlediği işletme dışı bir ortamda çalışması demektir (Akça ve Küçükoğlu, 2020: 74). Türk hukuk sisteminde uzaktan çalışma, 6 Mayıs 2016 tarihinde İş Kanunda yapılan değişiklikle; “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 ifade edilmiştir (Yürekli, 2020: 56). Bu sebeple evden çalışma kavramı ile bütünleşmiştir. Evden çalışma Avrupa Birliği’nde 2002 tarihinde “Avrupa Çerçeve Anlaşması” ile düzenlenme alanı bulmuştur. Bu anlaşma ile evden iş görenlerin çalışma yaşamlarına yönelik düzenlemeler belirlemek ve çalışmadan doğan asgari hakların korunması amaçlanmıştır (İnciroğlu, 2011: 40-41). Evden çalışma kavramının uzaktan çalışma kavramı ile ilişkili olması evden çalışmanın uygulanması sırasında anlaşmazlıklara sebebiyet verebilmektedir bu nedenle evden çalışmaya ilişkin esaslar ayrı bir anlaşma ile düzenlenmelidir. Bu bağlamda evden çalışmaya ilişkin anlaşmazlıklar hızlı ve doğru biçimde çözüme kavuşabilir.

Bu bağlamda “Ev eksenli çalışma” literatürde “evden çalışma” (homeworking) ya da dış çalışma (outwork) şeklinde adlandırılmaktadır. İş görenlerin ev eksenli iş gören olarak ifade edilebilmesi için, bir işletmeye ya da işverene bağlı olma şartı gereklidir. Avrupa Konsey kararları gereğince evden çalışma modelinin belirgin üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Özçelik, 2021: 225);

- İş görenin çalışmasını ifa ettiği yerin işyeri dışında, iş görenin evinde yapılmasıdır.
- Birden fazla işverene ya da tek bir işveren bünyesinde para karşılığı işini yerine getirmesidir.
- İş görenin üretimini yaptığı mallar için işyeri dışında başka bir mal piyasasının olmaması.

Evden çalışma, atipik çalışma şekillerinden olmakla birlikte esnek ve standart dışı çalışma şekilleri içerisinde yer almaktadır. İş Kanunu’na göre evden çalışma ve tele çalışma modeli uzaktan çalışma başlığı altında sınıflandırılmışlardır. Evden çalışma modeli, uzaktan çalışma modelinin bir başka görünümüdür. Evden çalışma şeklinin iş gören ve işverenler tarafından tercih edilmesinde iletişim teknolojileri, ekonomide yaşanan sorunlar ve toplumu etkileyen salgın hastalılar (koronavirüs, kara veba, İspanyol gribi vb.) yanı sıra ailevi sorunlarda yer almaktadır (Erafşar, 2022: 279-317). COVID-19 sürecinde veya karantina sürecinde evden çalışmak zorunda kalan iş görenler aile bireyleri ile daha fazla vakit geçirerek daha fazla ortak alanı paylaşmaya başlamışlardır. Normal süreden daha fazla birbirleri ile vakit geçirmeleri sonucunda iş-yaşam dengesini sağlamakta zorluk yaşamışlardır.

COVID-19 sürecinde evden çalışma, pandemi önlemleri gereği hükümet veya işverenlerin aldıkları önlemler sonucunda zorunlu bir çalışma modeli olmuştur. Evden çalışma modeli, çalışma ortamında yapılan iş ile kıyaslandığında teknik altyapı, zaman, mekân ve çalışma harici roller ile farklılık gösterebilmektedir (Göktepe, 2020: 29-42);

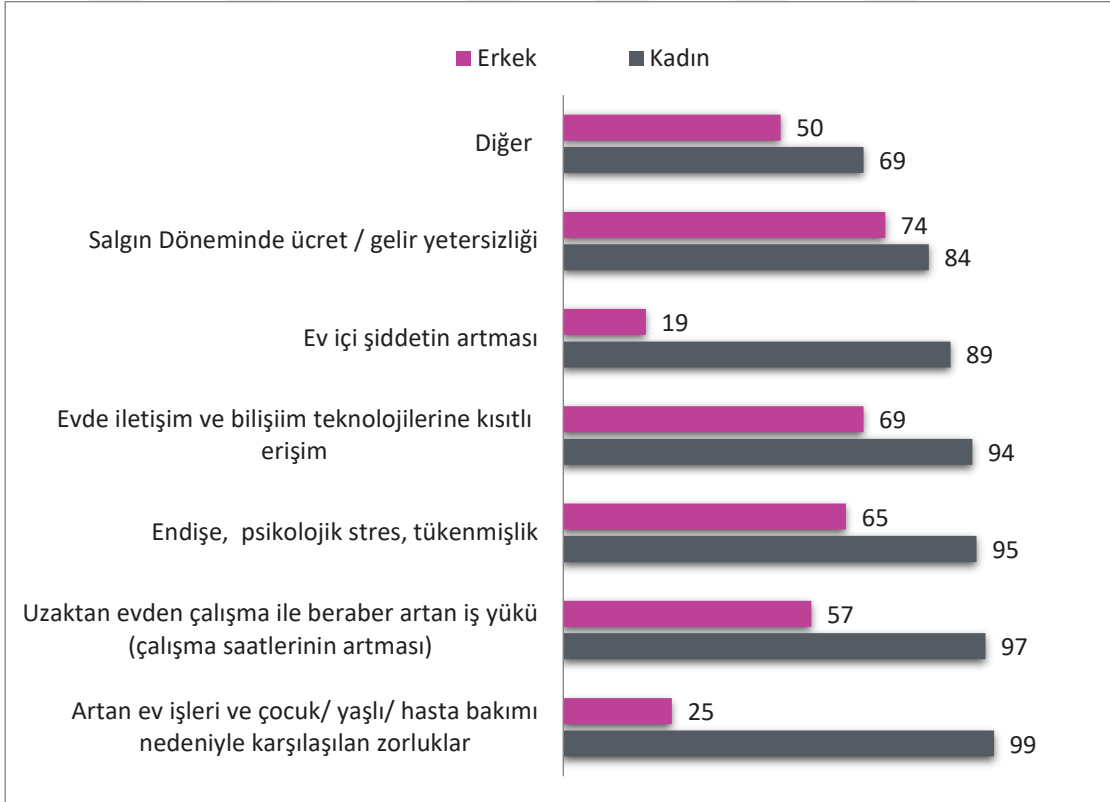
- Teknik altyapı; Donanım ve bilgi yeterliliği. Çalışmanın devamlılığı açısından gerekli olan çalışma ekipmanlarının eve getirilmesi ya da ev ile uyumlu hale getirilmesidir. Evden çalışma sisteminin uygulanabilmesi için dijital iletişim gereçlerinin temin edilmesi

gereklidir. Aynı zamanda iş görenin de dijital iletişim araçlarını kullanabilme yetkinliğine sahip olması gerekir.

- Zaman yönetimi; kavramsal olarak zaman “bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” (TDK, 2022) anlamına gelmektedir. Zaman yönetimi ise zihinde oluşturulan plan ve programların günlük hayata uygulanarak gerçekleştirilmesi anlamına gelir. Zaman yönetiminde temel unsur bir günün her bir bölümünün en iyi şekilde planlanmasının çalışan bireylerin gün içinde verimli olmalarını sağlayabilmesidir (Güçlü, 2001: 88). Çalışma yaşamında zamanı verimli kullanmak önemlidir. COVID-19 sürecinde yapılan evden çalışma sisteminde, iş gören bireyin evde bulunan çalışma ortamını düzenlemesi, ev içi üslendiği rolleri yerine getirmesi, çocuk veya yaşlı bakımı, evden çalışmanın aile için ofis temelli çalışma gibi algılanamaması vb. zaman yönetiminin önemini göstermektedir. Plansızlık, erteleme eğilimi, ev ortamının işletme disiplini vermemesi ve dış faktörler evden çalışma modelini bireyin uygulayabilmesini zorlaştırmaktadır.
- Mekân; İşyeri ile iş görenin ev ortamının bütünleşmesi, evin çalışma alanı olarak kullanılması evden çalışmanın en önemli ve ayırt edici özelliğidir. Evde bulunan aile üyeleri tarafından evde çalışma ortamının disiplinsiz oluşu ve aile üyeleri tarafından çalışmanın gerçekleştirildiği alana gerekli özenin gösterilmemesi. Ergonomik çalışmanın ev ortamında sağlanmasının zorluğu evde çalışma sisteminin unsurları arasındadır.
- Çalışma harici roller; Aile üyeleri arasında her bireye yüklenen roller vardır. İş paylaşımı sırasında gelenekçi rol dağılımı tercih edilmeden ev içi iş paylaşımı aile üyeleri tarafından eşit şekilde bölüştüğünde evden çalışma rahatlıkla yapılabilirken kadın iş görenler açısından bakıldığında toplumun cinsiyete yüklediği roller gereği evden çalışma olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. COVID-19 sürecinde yüksek eğitim ve yüksek gelire sahip iş görenler, bir firmaya bağlı şekilde pandemi önlemi olan sosyal izolasyon sonucunda kayıt dışı çalışma gerçekleştirilmeden evden çalışma yapmak zorunda kalmışlardır. Evden çalışma aile içi sorumluluklar ve çalışmadan doğan sorumluluklar nedeniyle toplumsal cinsiyet eşitsizliğine neden olmaktadır. Evden çalışma modelinde ev işlerinin çoğunluğunu kadınların yapması bireyler arası eşitsizliğe sebep olmaktadır. Evden çalışma kadınlar ve

erkekler açısından farklılık göstermektedir. Kadın iş görenlerin eğitim seviyesi ve elde ettikleri gelir seviyesi yüksek olsa dahi COVID-19 etkisiyle toplumun kadına yüklediği geleneksel roller sayesinde evden çalışmada iş yaşam dengesini sağlamakta güçlük çekmekte ve cinsiyete dayalı eşitsizlikle dezavantajlı konuma sahip olmaktadır (Göktepe, 2020: 33-34).

Bu bağlamda yukarıda ele alınan evden çalışmaya yönelik karşılaşılan durumların varlığı çalışan bireyler üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Salgın sürecinde evden çalışanlar ofis çalışmasına kıyasla birden çok soruna sahip olmuştur. Bunlar aşağıda yer alan şekil 10'da sıralanmıştır.



Şekil 7. COVID-19 Döneminde Çalışanların İlettiği Sorunlar

Kaynak: (Memiş, Mart- Haziran 2020)⁴

⁴ Erişim: <https://tusiad.org/tr/tum/item/10661-covid-19-salgininin-kadin-calisanlar-acisindan-etkileri-arastirmasi>

Şekil 7’de gösterildiği üzere evden çalışma ile artan iş yükü kadınlarda %97 iken bu oran erkekler de %57 oranında daha düşüktür. Aynı şekilde artan ev işleri ve aile üyelerinin kadına yüklediği sorumlulukların fazla olması evden çalışma modelinde kadın işgöreni %99 etkilerken erkek iş göreni ise %25 oranında çok düşük bir seviyede etkilemiştir. Çoğunlukla kadın iş görenler tarafından sorunlar iletilmiştir. Bu sebeptir ki COVID-19 sürecinde kadınlar cinsiyete dayalı eşitsizlik yaşayarak evden çalışma modelinde erkek bireylere oranla iş-yaşam dengesini sağlamakta zorluk yaşamışlardır. Bu bağlamda evden çalışanların ilettiği sorunlardaki artış evden çalışma oranlarındaki artış ile ilişkilidir.

Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat), 2020 tarihinde yayımladığı evden çalışma oranlarına göre tablo 6; Finlandiya %25,1 olarak en yüksek orana sahipken %1,2 ile Bulgaristan en düşük orana sahiptir. Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde evden çalışma kadınlarda %13,2, erkeklerde %11,5 seviyelerindedir.

Tablo 6

Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat), 2020 yılı evden çalışma verileri.

Finlandiya	%25,1
Lüksemburg	%23,1
İrlanda	%21,5
Avusturya	%18,1
Hollanda	%17,8
Belçika	%17,2
Danimarka	%17
Fransa	%15,7
Almanya	%14,8
Macaristan	%3,6
Hırvatistan	%3,1
Türkiye	%3
Romanya	%2,5
Bulgaristan	%1,2

Kaynak: (Euronews, 2021 Erişim 18.04.2022).

Evden çalışma oranlarındaki artış ve COVID-19 sürecinde birçok işyerinin ve işgörenin salgına hazırlıksız yakılması bu bağlamda zorunlu şekilde evden çalışma modeline geçiş işveren ve işgörenler açısından avantaj ve dezavantajlara neden olmuştur.

Tablo 7

Evden çalışmanın avantaj ve dezavantajları

Evden Çalışma Avantajları	Evden Çalışma Dezavantajları
Ev ve iş ile ilgili faaliyetleri bütünleşik yürütebilme, Esneklik tasarruf etme, Zaman kazanma, Ulaşımında geçen ölü zamanı telafi etme, Rahatlık Esneklik Enerji olma hali	Meslektaşları ile yüz yüze görüşememe, Evden çalışma konusunda deneyimin olmaması, Sosyal temasın azalması, iş yaşam dengesi sorunları, Odaklanamama, Evdeki ergonomi sorunları, İhtiyaç duyulan teknolojinin ve ekipmanın yetersiz olması

Kaynak: (Akça ve Küçüköğlü, 2020: 75)

2.3.2. COVID-19 Pandemisi ve Verimlilik

Evden çalışma modelinin çalışana sağladığı avantajlar; COVID-19 bulaşma riskinin azalması, işyerine gidiş- geliş ve trafik sorunundan kurtulmak işe gidiş- geliş sürecindeki yolda ya da trafikteki kaybedilen süre, işyerindeki kullanılmayan zamanların çalışma için kullanılması ile verimliliğin doğrudan etkilenmesidir. İşe devamsızlık, geç kalma sorunu önlenmiş olunur. Ulaşımında kaybedilen süre ve para israfının önüne geçilmiştir. Esnek çalışma süreleri (işgören tercihi göre çalışma sürelerinin düzenlenmesi), bireyin kendi kendine çalışabilme serbestliği (otokontrol), çalışmanın zaman mekân fark etmeden her yerde yapılabilmesi ancak işgörene gerekli dijital iletişim araçları ve alt yapı imkânının sağlanması gerekir. İşgören iş sağlık ve güvenliğinin önem kazanması, işgörenler evden çalışma modeli sayesinde firma içerisinde olmadıklarından organizasyondan kaynaklanan stres ve gürültüden uzak olmaktadır bu sebeple stres kaynaklı verimli olmayan çalışma,

işyerinde problem çıkarma, çalışmadan kaytarma vb. davranışların önüne geçilmiş olunur (Akça ve Küçüköğlü, 2020: 75.)

Aynı zamanda örgüt kültürünün yüklediği zorunlu çalışma ilişkilerine maruz kalmamak, işgörenlerin bireysel ve ideolojik sebeplerle örgüt içi dışlanma ya da mobing yaşaması önlenebilir. Organizasyonda birbiri ile anlaşamayan genellikle takım çalışmalarında birbirine yardımcı olmak yerine sorun çıkaran bireyler, zorunlu olarak birbirini görmekten kurtulma imkânına sahip olurlar. Ayrıca ast-üst ilişkisinden rahatsızlık duyan işgörenler, kendilerine ait bireysel çalışma alanlarında özgürce çalışabilme imkânına sahiptirler (Kavi ve Koçak, 2011: 80-81).

Bu bağlamda çalışmanın zaman yönetimi bireye ait olduğu için evde hem işgören hem de yönetici konumundadırlar. İşgörenler günün her saati verimli olarak çalışabilme özelliğine sahip değildirler. Bazıları sabah bazıları ise gece daha verimli çalışma sergileyebilmektedirler. Bu durum literatürde, “bireyin biyolojik zamanının en verimli olduğu zaman” olarak tanımlanır. İşgören evde biyolojik zamanına göre uygun saat diliminde verimli biçimde çalışabilecektir. İşgören için evden çalışma modelinin en önemli yanı, işgörenin zamanı kendine göre planlayarak yönetebilmesidir. Evden çalışma ile firmada çalışanların birbirlerini oyalayarak işgücü kaybına neden olmalarının önüne geçilmiştir. Yapılan çalışmalar evden çalışma modelinin verimliliği artırıcı etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Evden çalışma işgörelere; kıyafet özgürlüğü, büro giderlerinde azalış (yol, yemek, enerji kullanımı, kırtasiye vb.), motivasyon ve verimlilik artışı işletmenin personel verimliliğinin sağlanması için uzaktan/evden çalışma sisteminin iyi planlanarak yönetilmesi gerekir. Bu sebeple işgörelere evden çalışma sistemi için gerekli olan eğitimler verilerek işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyon düzeylerinin artırılması gerekir (Yıldırım alp ve Tur, 2021: 173 Bozkurt, 2014: 210-212; Özçelik, 2021: 225).

Evden çalışmanın işgörelere sağladığı zorluklar ise; evden çalışma ile işgörenin çalışma ortamı işyeri yerine ev ortamıdır bu sebeple işgörenlerin evlerinde çalışmayı sağlayabileceği ofis ortamına benzer bireysel bir alan gereklidir. Evler ofis, büro olacak şekilde tasarlanarak masraflara katlanılmalıdır. Evden çalışmanın diğer olumsuz yanları çalışmanın ev ortamında dış faktörlere bağlı olarak bölünmesi ve odaklanma sorunu daha önce işyerinde işgörenlerin birbirini oyalamasına karşılık evde çalışma ortamında aile

bireyleri işgöreni meşgul edebilmektedir. Mesai sürelerinin uzaması uzun zamanlı ve geç saatlere kadar çalışma işgören üzerinde stres oluşturmaktadır (Tiftik, 2021: 26-48).

Ayrıca firma tarafından her an ulaşılabilir olma algısı, işgörenin evden çalışma modelini daha önce hiç kullanmamış olması, bireyin dijital ortamda gerçekleştirilen sanal iletişime alışık olmaması (zoom ve slack vb. uygulamalar da görüşme, toplantı), işgörenin evden çalışma anında işverence işten kaytaracağı düşüncesi, çalışmanın aksayabilme endişesine karşılık işgören çalışma yükünün artırılması, firma yöneticilerinin agresif ve esnekleşme karşıtı olan katı davranış tutumları, işgörenin evden çalışma sırasında sürekli evde olması halinde çevresi tarafından çalışmıyor olarak görülmesi, çalışma gerekliliği olan ekipman ve alt yapı eksikliği, haberleşmede sorunlar, sürekli evde olma hali ile sosyal yaşamdan kopma, soyutlanma ve aile içi sorunların yaşanması, saatlerce çalışma gereği masa başında oturmaya bağlı olarak hareket yoksunluğu ve fiziksel sorunlar, iş-yaşam dengesi sorunu, yüz yüze etkileşim imkanının olmaması nedeniyle örgüt grup çalışmasının zorlaşması ve örgüt içi yardımlaşma imkanının azalması, büro giderleri azalırken evdeki giderlerin artış göstermesi, işgören performans düşüşü ve verimliliğin azalması, COVID-19 belirsizlik sürecinin uzamasına bağlı olarak ortaya çıkan gelecek kaygısı sorunu evden çalışmanın dezavantajları arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Tur, 2021: 174; Özçelik, 2021: 221-240).

Evden çalışma modelinin firmaya sağladığı fayda ve zararlar; firmalar esnek çalışma uygulamaları ile verimlilik artışı sağlayarak rekabet edebilme seviyelerini arttırmışlardır ancak firma içi ve dışı gider maliyetleri azalmıştır. Örneğin; işyeri kirası, ulaşım, yemek, büro kırtasiye ürünleri vb. İş kazaları evden çalışma sistemi sayesinde azalmıştır. Toplum açısından bakılırsa “evde kal”, “hayat eve sığar” (HES) uygulamaları ile izolasyon sağlayarak etkileşimi azaltan bireyler sayesinde araç yoğunluğu ve enerji tüketimi azalmış, çevre kirliliği azalarak doğa kendini yenileme imkânı bulmuştur (Özçelik, 2021: 226).

Literatür incelendiğinde, evden çalışma modelinin esnek olma özelliği işgören ve işveren açısından hem avantaj hem de dezavantaj etkiler yarattığını ve işgören verimliliği ve motivasyonu üzerinde önemli bir rolünün olduğunu göstermektedir. Ancak COVID-19 sürecinde yapılan evden çalışmanın karantina süreci de üzerine eklendiği zaman işgören

motivasyon ve verimliliği değişebilmektedir. Yukarıda sayılan evden çalışmanın avantaj ve dezavantajları kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bireyin evden çalışmayı uygulama kapasitesine göre bu olumlu ve olumsuz algı değişebilmektedir.

2.4. COVID-19 Sürecinde Bankacılık Sektörü

COVID-19'un pek çok sektöre olumlu ve olumsuz etkileri olmuş bu olası etkilere karşı tedbirler alınmıştır. Çalışma yaşamında evden çalışma modeli uygulanmaya başlanmış ve bankacılık sektöründe yeni çalışma düzenleri oluşturulup uygulanmaya başlanmıştır. Alınan tedbirlerdeki birinci amaç COVID-19'un dezavantajlarını hafifletmeye yöneliktir (Yetiz, 2021: 109-117).

Bu bağlamda bankaların kriz ve ekonomiyi etkileyen güçlü salgın hastalık süreçlerinde kredi riskleri artar. Dolayısıyla bankacılık sektöründe kredilerin korunarak geri dönüşünün yapılması gerekir. Bankacılık, “yatırımları ve ekonomik büyümenin finansmanını sağlayan esas faktör” aynı zamanda “istikrarsızlığa neden olan ve bunu büyütme eğiliminde olan yıkıcı bir g” olarak ifade edilmektedir. Bankacılık sektörünün en önemli işlevi “mali aracılık”, “kredi vermek” olarak düşünülmektedir (SARI, 2021: 90). Bankalar kredi verdikleri kişi ve kurumların ekonomik durum ve faaliyetlerini takip etmektedirler. Bankaların en önemli sorunlarından biri kredi riskidir. Bankayı başarısızlığa sürükleyen en temel sorunların başında kredi riski yer almaktadır. Banka verdiği kredinin geri ödenmeme riskine maruz kalabilmektedir. Bankalar aracılığıyla verilen krediler hem risk hem de karlılığı ifade edebilmektedir. Bankalar en çok COVID-19 döneminde “kredi riski” ile karşılaşmışlardır (Yetiz, 2021: 111).

Aşağıda yer alan tablo 8' de Türkiye'de faaliyetlerine göre yer alan bankalar sıralanmıştır. En çok bankanın ticari bankalar olduğu en az bankanın ise katılım bankaları olduğu görülmektedir. Bu bankaların sayıları COVID-19 sürecinin etkileri ile orantılıdır.

Tablo 8

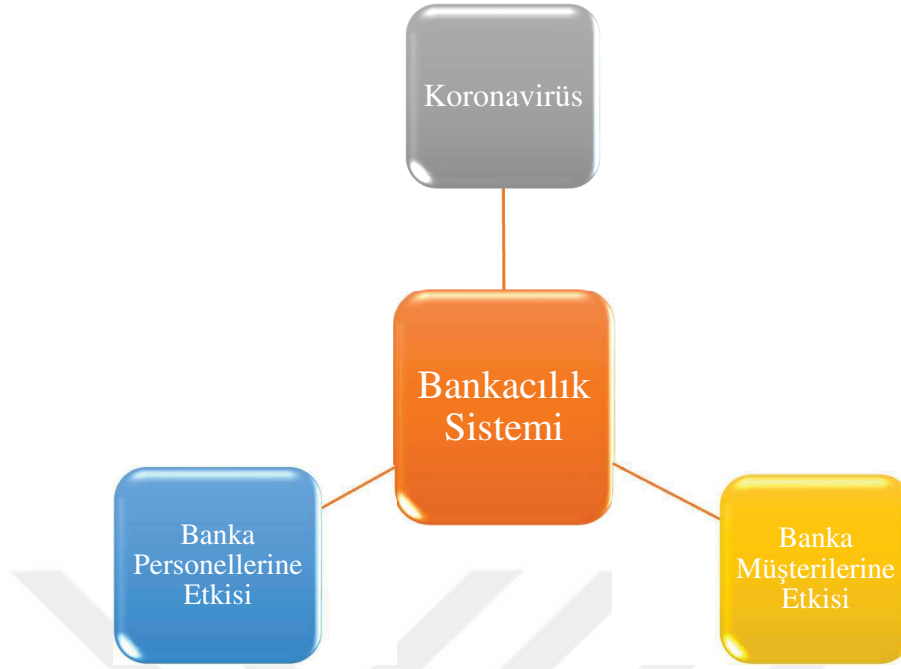
Türkiye’de faaliyetlerine göre bankalar

Mevduat (Ticari) Bankaları	Kalkınma ve Yatırım Bankaları	Katılım Bankaları
Kamu Bankaları: Halk Bankası, Vakıfbank, Ziraat Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası	Kamusal Sermayeli Bankalar	Finans
Özel Bankalar: Akbank, Türkiye Garanti Bankası	Özel Sermayeli Bankalar	Albaraka Türk
Yabancı Bankalar: ING Bank, HSBC Bank, Citibank	Yabancı Sermayeli Bankalar	Kuveyt Türk
Mahalli Bankalar		

Kaynak: Tablo (Arabacı ve Yücel, 2020)’den tarafımızca oluşturulmuştur.

Aynı zamanda bankacılık sektörü, yüksek teknoloji ve vasıflı işgücüne sahip sektörlerden biridir. Bankacılar doğrudan müşteriler ile yüz yüze ilişkilerin yansısı, alternatif olan diğer iletişim kanallarını da yoğun şekilde kullanmaktadırlar. Banka şubeleri, personel ile müşterinin fiziki şekilde bir araya geldiği önemli hizmetlerin başında yer almaktadır.

Bankalarda müşteriler, banka personeline isteklerini bildirerek hizmet almaktadırlar. Banka şubelerinde personel ve müşterilerin aynı ortamda bulunması COVID-19 ile büyük bir tehlike taşımaktadır (Tuna, 2021: 199). COVID-19’un bankalar üzerindeki yansısı şekil 8’de gösterildiği üzere banka müşterileri ve banka personeli üzerindedir.



Şekil 8. COVID-19 (Koronavirüs)'ün Bankacılık Sistemine Etkisi

Kaynak: (Yetiz, 2021: 111)

Bu bağlamda COVID-19 hastalığından personelini korumak amacıyla “tedbir kalemleri” oluşturmuştur. COVID-19 hastalığından korunmak için bankalar personel ve müşteri sağlığını ön planda tutarak çalışma yaşamını yeniden düzenlemişlerdir. Bankalar kendi personel sağlığı için temizlik alanında düzenlemeler yaparak, personelin çalışma süreleri ve çalışma şekilleri ile ilgili düzenlemelerde bulunmuşlardır. COVID-19 sürecinde esnek çalışma biçimleri önem kazanmıştır. Bu süreçte uzaktan çalışma, evden çalışma modeli, dijital bankacılık önemli bir yere sahip olmuştur. Evden/ uzaktan çalışma sistemi için gerek duyulan teknoloji ve alt yapı oluşturularak bu sistem ile banka personelinin çoğunluğu çalışmalarını uzaktan erişim sistemiyle evden çalışma gerçekleştirmişlerdir.

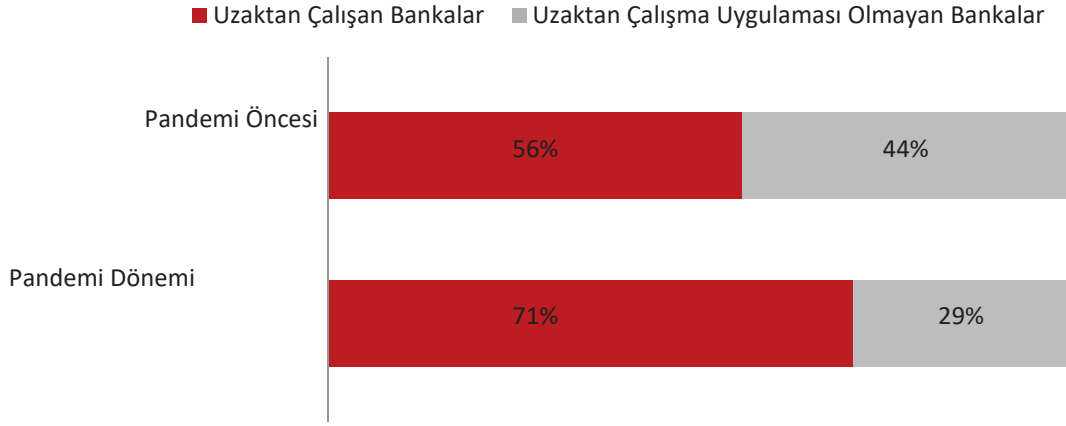
Bankacılık sektöründe müşteriler ile yüz yüze iletişim sistemi uygulanırken, COVID-19 sürecinde koronavirüse yakalanan veya temaslı durumda olan ya da kronik rahatsızlığı bulunan çalışanlara evden çalışma imkânı sağlayarak yalnızca çalışanları değil müşterilerinin sağlığını korumayı da amaçlamıştır (Yetiz, 2021: 111). Uzaktan çalışma sisteminin COVID-19 sürecinde alt yapısının oluşturulması ve uzaktan çalışmanın etkinlik kazanabilmesi için kılavuzlar hazırlanmıştır. Bu süreçte uzaktan/evden çalışmanın nasıl

yapılacağı hakkında “Uzaktan Çalışma Prensipleri Kılavuzu” hazırlanarak çalışanların bilgilendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışanlar kadar yöneticiler de bu süreçte deneyimsiz oldukları için personeli nasıl yönetebilecekleri hakkında bilgi veren bir yönetici kılavuzu hazırlamışlardır. Kılavuzdaki kararlar (Başaran ve Ünal, 2021: 660);

- Saat 18:30’dan sonra aciliyet bulunmadıkça e-posta atılmaması,
- Çevrimiçi gerçekleştirilen toplantıların 1 saatten uzun olmaması ve toplantı sayısı 4’ü geçmemeli,
- Personele yönelik çalışma dışında etkili iletişimi destekleyerek personel motivasyonuna yönelik dijital görüşmelerin gerçekleştirilmesi.

COVID-19 sürecinde birçok banka, personel ile müşteriler arasında oluşan teması minimuma indirerek COVID-19 öncesi banka çalışan verimliliğini de sağlayacak şekilde çalışma modelini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Çalışma şeklini şube içerisinden ev içerisine kaydırarak milyonlarca insan hibrit çalışma şekline geçmişlerdir. COVID-19 sürecinde finans hizmetleri kurumlarının, şube personellerinden yöneticilere kadar personelini en hızlı şekilde uzaktan, evden, tele çalışma modeline geçirdikleri gözlemlenmiştir. Bankaların COVID-19 süreci yeni çalışma şekillerinin dikkat çeken unsurları (Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu, 2021);

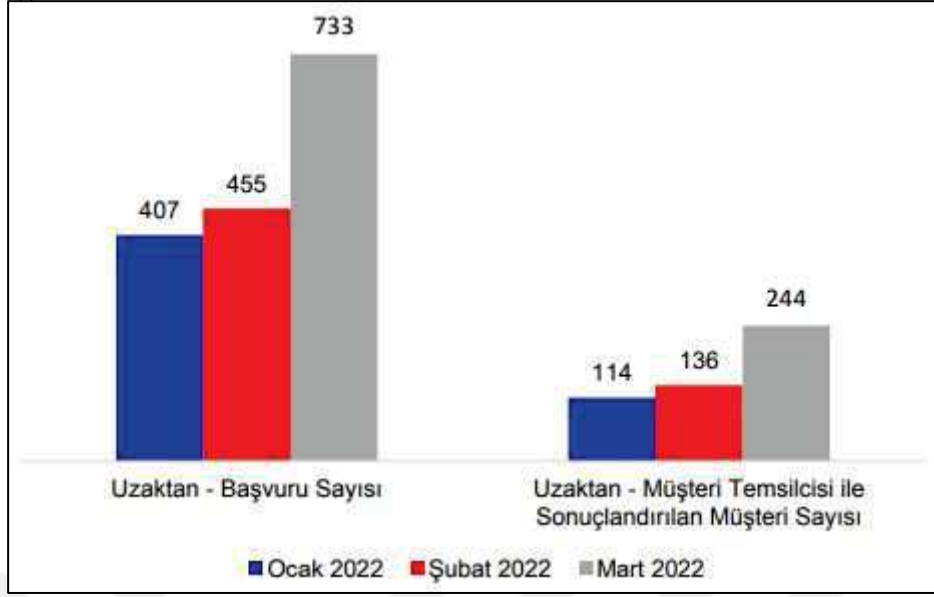
- Online eğitimler,
- Başarı takibi,
- Dijital ortamlı görüşmeler,
- Dijital ortamda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ve bilgilerin güvenliği ve kontrolü,
- Personel gereksinimine yönelik veriye erişim imkânının sağlanması.



Şekil 9. Küresel İslami Bankacılıkta Uzaktan Çalışmaya Geçiş

Kaynak: (Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu, 2021).

İslami Finans Hizmetler Kurulu'nun (IFSB) 2020 sonunda "İslami Bankacılıkta Dijital Dönüşüm raporundaki" 21 ülkenin içinde yer aldığı 80 farklı İslami banka ile yapılan anket sonuçları neticesinde (şekil 9) "bankaların %44'ü COVID-19 öncesinde uzaktan çalışma imkânlarından faydalanmadığını, %71'i ise COVID-19 sürecinde evden çalışma modelinden faydalandıklarını belirtmişlerdir." Bankalar faaliyet gösterdiği yerleşim alanına göre COVID-19 kısıtlamalarına göre %25 evde, %75 şubede ya da tam tersi olarak %75 evde, %25 şubede olarak karma bir esnek çalışma sistemi oluşturduklarını belirtmişlerdir (Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu, 2021).



Şekil 10. Uzaktan Müşteri Edinimi (Bin Kişi)

Kaynak: (TBB, Mart 2022)

COVID-19 sürecinin devam ediyor oluşu dijital bankacılığı arttırdığı gibi şube içerisinde fiziksel karşılaşma iletişimi ile yapılan banka işlemlerini uzaktan gerçekleştirebilme imkânı sağlamıştır. Uzaktan yapılan başvuru sayıları ilgili aya göre artış göstermektedir (şekil 10). Bankalara uzaktan yapılan başvuru 733 bin, yönetmelik dâhilinde uzaktan başvuru yapılarak müşteri temsilcisi ile sonuca ulaşan uzaktan müşteri sayısı ise 1 milyon 35 bin olarak kaydedilmiştir.

Tablo 9

COVID-19 sürecinde (2019-2022) toplam banka, şube ve personel sayıları karşılaştırması

	Toplam Banka Sayısı	Toplam Şube Sayısı	Toplam Personel Sayısı
Aralık 2019	53	11.374	204.626
Mart 2020	53	11.344	204.144
Haziran 2020	54	11.322	203.658
Eylül 2020	54	11.295	203.114
Aralık 2020	54	11.189	203.224
Mart 2021	54	11.185	202.841
Haziran 2021	54	11.155	202.054

Tablo 9'un devamı

Eylül 2021	55	11.166	201.665
Aralık 2021	55	11.098	202.136
Mayıs 2022	51	9.780	185.248

Kaynak: (BDDK, 2019-2022) tarafımızca düzenlenmiştir.

COVID-19 sürecinde bankacılık sektöründe Aralık 2019 da personel sayısı 204.626 kişi iken bu oran Aralık 2021 de 202.136 kişiye düşmüştür. 2020 Mart ayında COVID-19 kısıtlamalarının başlaması ile ülke genelinde dışarı çıkma yasakları uygulandı. Yasak döneminde bankalar tarafından esnek çalışma saatlerine geçildi. Dolayısıyla şube çalışma süreleri azalırken, banka personeli evden/uzaktan çalışma modeline geçmek zorunda kaldı. En dikkat çeken düşüş ise banka şube sayılarında gözlenmektedir. Aralık 2019'da şube sayısı 11.314 kişi iken Mayıs 2022'de 9.780 kişiye gerilemiştir. Bankaların COVID-19 döneminde yeni şubeler açmadığı, faaliyet gösteren şubeleri birleştirme yoluna gittiği ya da kapattığı görülmektedir. Bankaların şube sayısının bu denli düşüşünde şube dışı kanalların COVID-19 sürecinde yoğun olarak kullanılması etkili olmuştur. Bankalar, banka ortamındaki fiziksel hareketliliği COVID-19 sürecinde azaltmak amacıyla ATM, çağrı merkezi, mobil bankacılık vb. kanalları tercih ederek müşterilerine bu süreçte hizmet vermeye devam etmişlerdir. Şube dışı kanalların bankalar açısından maliyeti yüksek olsa da banka verimliliği ve karlılığı artışı sağlayabilmektedir. Bankalar COVID-19'unda etkisiyle dijitalleşmenin de önem kazandığı bu dönemde şube ve personel sayılarını azaltmayı tercih ederek, müşterileri şube dışı kanallara yönlendirmeyi tercih etmektedirler. Bu sebeple COVID-19'un bankacılık sektöründe en çok etkilediği faktör şube sayılarıdır (Tuna, 2021: 191-230).



Bankalar COVID-19 sürecinde çalışan ve müşteri odaklı önlemler almıştır. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe, çalışma modeline ilişkin yeni gelişmeler yaşanarak bankalar bu yeni çalışma sistemine yönelik protokoller oluşturmuşlardır.

Tablo 10

Bankaların Evden/Uzaktan Çalışma Protokolleri

Banka	Evden/Uzaktan Çalışma Protokolleri
 KUVEYTTÜRK	Uzaktan çalışma ihtiyacını karşılamak üzere evden çalışması planlanan çalışanlara PC tahsis etme, uzaktan bağlantı yöntemi kapasitesini artırma, erişimde yavaşlıklar olmaması için data hatları kapasitesinin artırımı gibi ek çalışmalar gerçekleştirmiştir. (Mevcutta Covid-19 salgını öncesinde özel koşullarda esnek çalışılabilmekteydi.)
 alBaraka	Banka çalışanlarını uzaktan çalışma yapısına geçirmiş, müşteriye yardımcı olmak amacıyla işlem araçlarını yenileyerek birçok şube işlemini uzaktan yapılabilir hale getirmiştir.
 Garanti BBVA	Genel Müdürlük %93, Şube ve Bölge Çalışanları %50, Operasyon Merkezi %80 ve Müşteri İletişim Merkezi %100 oranında uzaktan çalışmaktadır
 AKBANK	%95 oranında uzaktan çalışılmaktadır.
 Ziraat Bankası	Kronik hastalığı olan çalışanlara uzaktan çalışma imkânı tanınmış, Genel Müdürlük binalarındaki yoğunluğu azaltmak amacıyla çalışanların bir bölümü farklı lokasyonlara aktarılmış, operasyon birimleri uzaktan çalışabilir duruma getirilmiştir
 YapıKredi	Covid-19 salgınının başlangıcından kısa bir süre sonra Müşteri İletişim Merkezi dâhil tüm Genel Müdürlük ekipleri ve şube portföy yöneticileri evlerinden müşterilere kesintisiz hizmet vermeye başlamıştır
 QNB FINANSBANK	Mayıs 2021 itibarıyla çalışanların %65'e yakını evden çalışmalarına devam etmektedir.

Tablo 10'un devamı

	16 Mart 2020 itibarıyla uzaktan çalışılmaya başlanmış olup, fiziki olarak Merkezi Operasyon kadrosunun sadece %12'sini oluşturacak şekilde ofise gelmesi gereken 55 kişi dışındaki çalışanlar uzaktan erişim ile evlerinden çalışmaktadır.
	Covid-19 salgınının ilk günlerinden itibaren Genel Müdürlük çalışanları uzaktan çalışma düzenine geçmiş, şube çalışanları ise dönüşümlü olarak ev ve iş yerlerinden müşterilerine kesintisiz hizmet vermeye devam etmiştir

Kaynak: (TKBB, 2021)

COVID-19 sürecinde tablo 10'da görüldüğü üzere fiziksel etkileşimi minimuma indirmek amacıyla çoğu banka hızlı bir şekilde uzaktan/evden çalışma modeline geçmiştir. Ülke geneline getirilen önlem ve kısıtlamalar dahilinde banka şube lokasyonlarına göre belirli bir süre sonra bu çalışma modeli bir zorunluluk halini almıştır. Bankalar kesintisiz hizmet için evden çalışma gerçekleştiren personele her türlü ekipmanı sağlayarak çalışmanın devamlılığına katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca COVID-19 öncesinde de esnek çalışma uygulaması gerçekleştiren bankalar açısından bu süreç diğer bankalara oranla daha iyi yönetilebilmiştir. Bankaların bir kısmı karma model veya hibrit çalışma modelini benimsemişlerdir. Bu bağlamda hibrit çalışma modeli; “yarı ev, yarı ofis” çalışma şekli olarak ifade edilebilir. Çalışmanın belirli bir zamanı evde belirli bir zamanı ise ofis/şubede yürütülerek çalışma mekânında oluşacak kalabalığı azaltan bir çalışma modelidir. Personelin bir kısmı evdeyken diğer bir kısmının ofis/şubede faaliyet gösterdiği uygulama modelidir (Başaran ve Ünal, 2021: 658). Bankaların bir kısmı ise tüm çalışanları dahil olmak üzere evden çalışarak müşterilerine sorunsuz hizmet sunmaya çalışmışlardır.

2.5. COVID-19 Sürecinde Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Çalışmalar

COVID-19 hayatımıza bir sağlık sorunu olarak girmiştir ancak ilerleyen zamanlarda anlaşıldığı üzere sağlık sorunundan ziyade ülkelerin ekonomik krizlerinin en önemli sebeplerinden biri olmuştur. COVID-19'un sağlık, ekonomi ve topluma yönelik risk boyutu yüksek etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler araştırma konusu olarak

araştırmacılar tarafından ilgi odağı olmuştur. Çalışmamızın evrenini oluşturan banka çalışanları üzerine de COVID-19 sürecinde çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir.

Çakan (2021: 227-244), araştırma ile COVID-19 sürecinde zorunlu olarak uygulamaya koydukları evden/uzaktan çalışma modelinin bankacılık sektöründe istihdam edilen iş görenler açısından nasıl algılandığı ve bu duruma ne gibi tepkiler verildikleri anlamak için deneysel sonuçlar elde etmek amaçlanmıştır. Çalışmada 18 kişinin yer aldığı bir katılımcı grup ile nitel araştırma yapılarak veriler incelenmiştir. Ulaşılan verilere göre bankacılık hizmeti evden çalışmaya uyumlu bir sektördür. Ayrıca evden çalışma modeli sonucunda evden çalışan personel, iş arkadaşları ve yöneticilerden uzak kalması çalışma motivasyonu üzerinde önemli derecede bir etkisi olmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Uzaktan/evden çalışma modeli pandemi sürecinde bankacılık sektöründe çalışanların “rgtsel bağlılığı ve iş tatminleri” üzerinde olumsuz bir etki yaratmamıştır.

Türkmen A. (2021: 87-92), alışma kapsamında COVID-19’un banka personeli üzerindeki korku düzeylerini incelemiştir. Farklı değişkenler baz alınarak yapılan incelemede banka çalışanlarının korku düzeylerinin demografik özelliklere göre değişiklik göstermediği belirtilmiştir. Ortaya çıkan bir diğer sonuç ise uzaktan/evden çalışma sergileyen banka alışanlarının, “COVID-19 tanısı almış, yakın çevresinde COVID-19 tanısı alan bireylerin varlığı” banka çalışanının korku düzeyleri arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır. Son bulgu ise, COVID-19’a bağlı haber ve duyuruları takip eden bireylerin korku düzeyleri haberleri takip etmeyen bireylere göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Yetiz (2021: 109-117), alışmasında COVID-19 süreci içerisinde ekonomik ve finansal mücadelede oluşan riskleri “Türk Bankacılık Sektörünün” SWOT analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri, ortaya çıkan fırsat ve tehditleri incelemiştir. Stratejik pandemi yönetimi altında sektör çalışanlarının çalışma yaşamındaki değişimlere ve COVID-19’a bağlı bankacılık sektöründe artan teknoloji ve inovasyon uygulamalarını inceleyerek alınan önlemlere yer vermiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda gelişen ve alınan önlemlerin bankacılık sektörü üzerinde olumsuz etkisinin bulunmadığı, işlem kabiliyetlerinin düşüş yaşamadığı belirtilerek bankalar COVID-19 sürecinde kendilerinden

beklenen faaliyetleri tam olarak gerçekleştirebilmiş, yatırımları ve ekonomik aktiviteleri hızlı şekilde finanse ederek ekonomik büyümeye katkı sağlamaya devam etmişlerdir. Çalışmada “salgın hastalık krizine en hazır sektörlerin başında bankacılık sektörünün olduğunu” belirtmiştir.

Beybur ve Çetinkaya (2020: 148-163), çalışmalarında diğer sektörlerle göre dijitalleşme konusunda daha bilgili olan bankacılık sektörünün dijital iletişim kanalları hizmetlerinin kullanımını inceleyerek “COVID-19 pandemisinin dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımı üzerindeki etkisini” açıklamışlardır. Çalışmada COVID-19 sürecinde Türkiye’deki bankaların dijital bankacılık konusunda aldığı önlemlere değinilerek Eylül 2019 yılından Eylül 2020 yılına kadar olan bir yıllık döneme ait dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımına dair nicel veriler ortaya koyarak COVID-19 sürecinde aktif internet bankacılığı, aktif dijital bankacılığı, aktif mobil bankacılık ve aktif internet bankacılığı müşteri sayılarında COVID- 19 öncesi döneme oranla artış olduğunu belirterek COVID-19’un bankalar üzerindeki olumsuz etkilerinin az olduğu görülmektedir. Aynı zamanda verilere göre bankacılık sektörünün dijitalleştiği ama müşterilerin bu dijitalleşme sonucu ortaya çıkan kanalların kullanımını zorunluluk halinde tercih edilen bir uygulama olarak gördüklerini belirterek bankacılık sektörünün COVID-19 süreci risklerine karşı hazırlıksız yakalanan sektörlerden olmadığını belirtmişlerdir.

Başaran ve Ünal (2021: 654-672), COVID-19 pandemi dönemi özel bankaların çalışan deneyimleri üzerine yaptıkları çalışmada SWOT analizine yer vermişlerdir. “SWOT (Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities, – Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Tehditler, Fırsatlar) analizi” 1960’lı yıllarda literatüre girmiştir. “Stanford Araştırma Enstitü’sünde görev alan Albert S. Humphery” tarafından kaleme alınan makalede, firmada nelerin doğru ve yanlış yürütüldüğünü tespit etmek amacıyla geliştirilen bir metodolojidir. Çalışmada evden çalışma ve hibrit çalışma modelleri açıklanarak evden çalışmanın kadın işgörenler açısından pozitif ayrımcılık yarattığı düşünülmektedir. Kadın işgören çalışma yaşamı ve ev içinde üstlendiği roller içerisinde sıkışmıştır. Literatürde iş dünyası ve bankaların insan kaynakları açısından yeni bir konu olan “Çalışan Deneyimi” tasarımı incelenmiştir. “Çalışan Deneyimi”, işgörenin işe alınmasıyla başlayan ilk temastan çalışmanın sona ermesinden sonraki en son etkileşime kadar olan etkileşim toplamı olarak ifade edilir.

Ayrıca 2016 yılında Jacob Morgan tarafından “Çalışan Deneyimi”, "İnsanların istediği bir organizasyon tasarlamak" şeklinde tanımlanmıştır. Ortaya çıkan yeni çalışma modelleri için yapılması planlanan kuralların, çalışan deneyimini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektörü COVID-19 döneminde çalışan ve halk sağlığını korumayı hedefleyen faaliyetlerin hızlı biçimde alındığı sektörlerin başında gelmektedir. Ayrıca bu süreçte personelini dinleyen onların fikirlerini önemseyen güvenilir bir ortam sağlayan insan kaynakları departmanı “çalışan bağlılığı ve memnuniyetini” pozitif yönde etkileyebilmiştir.

Lagoarde-Segot ve Leoni (2013: 4574-4583), çalışmasında AIDS ve sıtma gibi büyük salgın hastalıkların yayılım etkisi arttıkça, gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörlerinin çöküş olasılığının yükseldiğini gösteren teorik bir model geliştirmiştir. Salgın hastalığın etkileri arttıkça “optimal banka rezervleri” doğru orantılı olarak artış göstermektedir.

Köse ve Aksoy (2020: 185-205), COVID-19 pandemi sürecinde 2009/4. Çeyrek ile 2020/1. Ve 2. çeyrekleri aralığındaki dönem verilerini kullanılarak gri tahmin GM (1,1) modeli aracılığıyla “simülasyon değerleri” hesaplanmak istenmiştir. Ayrıca çalışmada “Türkiye’deki bankaların COVID-19 sürecinde alınan tedbirler sonucunda toplam verilen krediler/toplam mevduat rasyosu ne ölçüde etkilendi?” sorusuna yanıtlar aranmış yapılan çalışma ile bankaların COVID-19 pandemi döneminde oluşacak risklere karşı tedbirli davranmak ve yaşanan olaylar karşısında alternatif olacak fikirler geliştirmeleri amaçlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ /MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma metodolojisi / materyal ve yöntem, araştırma problemi, araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, kapsam ve sınırlılıkları, yöntem ve deseni, veri toplama aracı, veri analiz tekniği hakkında bilgiler verilmiştir.

COVID-19 ve esnek çalışmanın bir parçası olan evden çalışmaya yönelik açıklamalara önceki bölümlerde değinilmiştir. Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ilk olarak araştırma problemi ve bu bağlamda oluşturulan soruların açıklanması yapılacaktır. İkinci adımda ise çalışmanın amacı ve önemi ifade edilerek araştırmanın evren ve örnekleme, kapsam ve sınırlılıkları ayrıntılı olarak ifade edilerek veri toplama aşamasında kullanılan yöntem ve analiz tekniğinin açıklamasına değinilecektir.

3.1. Araştırmanın Problemi ve Sorularının Oluşturulması

1 Aralık 2019 tarihinden beri dünyayı etkisi altına alan (COVID-19) yeni koronavirüs hastalığı, bir sağlık krizi olarak kendini gösterirken beraberinde hem ekonomiyi hem de sosyal yaşantıyı etkileyen güçlü bir kriz olarak karşımıza çıkmıştır. COVID-19 fiziksel etkileşim sonucu bulaşma özelliğine sahip bir hastalık olduğu için devletler ve işletmeler tarafından hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla bir dizi önlemler alınarak kısıtlamalar getirilmiştir (örneğin; sokağa çıkma yasağı, seyahat kısıtlamaları vb.).

Ekonomik istikrarı devam ettirmek amacıyla işletmeler ve bankalar da COVID-19 tedbirleri çerçevesinde yeni çalışma modellerine yönelmişlerdir. Bu süreçte en çok esnek çalışma modelleri tercih edilerek evden/uzaktan çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızın da konusu olan bankacılık sektöründe, COVID-19 salgını sürecinde evden çalışma modeli tercih edilmesinin çalışma hayatına ve çalışanlara (bankacılar) yönelik etkisinin neler olabileceği araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Araştırma problemi kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- COVID-19 süreci çalışma yaşamınızı nasıl etkilemiştir?
- COVID-19 sürecinde evden çalışma verimli bir sistem midir?
- COVID-19 sürecinde evden çalışmanın birey (bankacılar) üzerindeki etkileri nelerdir?

3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyada ortaya çıkan COVID-19 salgını hala ciddiyetini korumaktadır. İş yaşamını doğrudan etkileyen bu duruma ve yarattığı sorunların çözümüne ilişkin yapılan çalışmalar sınırlıdır. Dünyayı böylesine etkileyen bu salgın, birçok bilim insanı tarafından araştırma konusu olan “Evden Çalışma” (Workingfrom Home) kavramının önemini işletmelere hatırlatarak bu çalışma şeklinin uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple ülkemizde evden çalışma şekli sınırlı sayıda iken salgın sürecinde artış gösterebilmiştir.

Araştırmada COVID-19 sürecine bağlı olarak çalışma şeklinin geçirdiği değişimin banka hizmetinde çalışan kişilere karşı yaratmış olduğu sorunların saptanarak çözüm önerilerinin sunulması hedeflenmiştir. Daha açıklayıcı bir ifadeyle COVID-19 sürecinde evden çalışmak zorunda kalan bankacılık hizmeti veren bireyin değişen çalışma şeklinin, birey üzerindeki etkilerinin saptanması ve salgın döneminde evden çalışma gerçekleştiren bireylerin verimlilik düzeyleri belirlenerek bireyin yaşadığı sorunlara çözüm önerilerinin getirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca araştırılan konunun güncel olma özelliği nedeniyle konu ile alakalı literatürde yer alan çalışmaların sınırlı olduğu saptanmıştır bu açıdan bakıldığında yapılacak bu çalışmanın literatür açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu noktada bu tez çalışması ile nitel araştırma yöntemleri tercih edilerek yapılacak görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular çalışmaya özgünlük kazandırarak sınırlı olan literatüre katkı sağlaması ve ileride yapılacak olan araştırmalara rehberlik edebilmesi amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Evren, araştırmanın konusunu oluşturan öğelerin hepsini kapsayan, araştırma sonuçlarının genelleme yapılarak bir sonuca ulaşılacak istenilen bir yapıdır (Özen ve Gül, 2007: 395). Bu kapsamda araştırmanın evrenini Tekirdağ ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bireyler oluşturmaktadır.

Araştırma problemine çözüm bulmak amacıyla kullanılan bilgi ve veriler araştırmanın bütün kitlesinden oluşabileceği gibi bütün kitlenin özelliklerini temsil eden büyük kitle içinde yer alan küçük bir kitleden de elde edilebilir (Baştürk ve Taştepe 2013: 131).

Araştırmacının büyük kitle evrenine ulaşması, zaman, maliyet vb. gibi sebeplerle pek mümkün olmadığı için araştırmada “indirgeme” ilkesi tercih edilir. Geleneksel bilim anlayışında yer alan “indirgeme” ilkesi tercih edilerek araştırma öğelerinin tümünü kapsayan evren, örneklem dediğimiz küçük kitleye indirgenir. Araştırma bu örnekleme uygulanarak elde edilen sonuçlar tümevarım yolu ile bütün evrene genellenerek sonuca ulaşılabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 113).

Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Tipik durumların seçiminde çoğunlukla araştırma konusu hakkında bilgi sahibi olan bireyler veya kurumlar araştırmacıya yardımcı olabilir. Tipik durum örneklemesinde amaç; ortalama durumları araştırma konusu yaparak belirlenmiş bir alan hakkında bilgi sahibi olmak ya da bu araştırılan konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmayanları konu hakkında bilgilendirmektir. Bu tür bir örneklemin tercih edildiği çalışmalarda nitel araştırmanın “örnek ve bakış açısı oluşturma yolu ile deneyim kazandırma işlevi” açık bir şekilde kendini göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 120-121). Bu çalışmada Tekirdağ ilinde faaliyet göstererek evden çalışma gerçekleştiren 20 banka çalışanından oluşan bir örneklem oluşturmak amaçlanmıştır ancak 16 banka çalışanı ile iletişim sağlanarak örneklem oluşturulmuştur. İlk etapta 3 banka çalışanı ile pilot uygulama yapılarak konu hakkında uzman görüşü alınmış ardından bu doğrultuda görüşme formunda son düzeltmeler yapılarak toplamda 16 banka çalışanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları

Araştırma kapsamını Tekirdağ ilinde evden çalışma modelini uygulayan bankaların halihazırda istihdam edilen çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada görüşmeye dâhil olan bireylerin kimlik bilgileri gizli tutularak kullanılmamış; bu bireyler K1-16 olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, banka çalışanları ile görüşme yapabilmek için birtakım izinlerin yetkili mercilerden alınması ve prosedürlerin yerine getirilme sürecinin uzun olması nedeniyle hedeflenen 20 katılımcıya ulaşamayarak 16 katılımcıya ulaşılmasıdır. Ancak görüşmelerin 16 banka çalışanı ile yapılması çalışma için büyük bir eksikliğe neden olmamaktadır. Katılımcılar tarafından alınan cevapların belirli bir kişiden sonra tekrarlaması katılımcı sayısının yeterli olduğunu göstererek elde edilen verilerin analiz için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır. Bir diğer sınırlılık ise bu çalışmanın da konusu olan COVID-19 Hastalığının dünyayı etkisi altına alması nedeniyle fiziksel hareketliliğin sınırlı olduğu süreçte görüşmelerin yapılmaya çalışması ve banka çalışanlarının yoğun iş temposunun görüşmelerin kısıtlı sürede gerçekleştirilmesine sebep olmasıdır. Bir başka sınırlılık ise, araştırmacının zaman ve maliyet sınırlılığıdır. Karantina önlemleri ve sokağa çıkma yasakları sürecinde katılımcılar ile yüz yüze görüşme planının uzun zamanlara sarkması veya gecikmesi. Aynı zamanda katılımcıların yüz yüze görüşme gerçekleştirirken COVID-19 bulaşma riski tedirginliği yaşamaları nedeniyle sağlık sorunu da çalışmanın bir başka sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.5. Araştırma Kapsamında Belirlenen Yöntem ve Desen

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi” gibi nitel olan veri toplama yöntemlerinin tercih edildiği, olayların olağan akış içerisinde doğal ortamında gerçek ve bütüncül olarak ifade edildiği nitel bir süreç olarak tanımlanır. Bir başka tanıma göre ise “nitel araştırma deseni”, yapılan araştırmanın sınırlarını belirleyen ve araştırmanın sahip olduğu çeşitli aşamaların bu yaklaşım çatısı altında tutarlı olmasına kılavuzluk eden bir strateji şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırma deseni, sistemli, limitleri ve aşamaları aşikâr şekilde

belirlenmiş olan bir süreci ifade eder. Nitel araştırma desenleri araştırma faaliyetlerinin birbiri ile “tutarlı ve amaca uygun” şekilde yerine getirilmesi açısından araştırmacı için kılavuz görevi görür. Araştırmacı çalışmada tercih ettiği desen yardımıyla esnek bir yaklaşım sağlayarak araştırmasında odak çerçeveyi belirleyerek araştırmanın diğer aşamalarının birbirleri ile tutarlı olmasına yardımcı olur. Nitel araştırmada asıl amaç belirlenmiş bir konunun derinlemesine ve ayrıntılı biçimde incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41-67).

Bu tez çalışmasında nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” kullanılmıştır. Durum çalışması; güncel bir gerçekliği kendi yaşam çatısı altında çalışan, gerçeklik ve içinde yer aldığı muhteviyat arasındaki çizgilerin belirgin olmadığı ve pek çok kanıt veya veri kaynağının var olduğu durumlarda tercih edilen görgül bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 289). Yukarıdaki tanımı daha iyi anlayabilmek için yalın bir ifade ile durum çalışması; *“tek bir durum ya da olayın derinlemesine boyutsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir. Elde edilen sonuçlarla olayın neden o şekilde oluştuğu ve gelecek çalışmalarda nelere odaklanması gerektiğini ortaya koyar”* (Davey, 1991’den aktaran; Subaşı ve Okumuş, 2017: 420). Dört çeşit durum çalışması deseninin varlığından söz edilmektedir. Bunlar (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 300);

- Bütüncül tek durum deseni,
- İç içe geçmiş tek durum deseni,
- Bütüncül çoklu durum deseni,
- İç içe geçmiş çoklu durum deseni.

Bu tez çalışmasında bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Tek durum desenlerinde, tek bir durumun varlığı analiz edilir. İyi derecede formüle edilmiş bir kuramın varlığı söz konusuysa bu kuramın onaylanması veya çürütülmesi gayesiyle bu desen tercih edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 300). Tekirdağ ilinde halihazırda evden

çalışma gerçekleştiren bankaların çalışanları bu tez çalışmasında bütüncül tek durum olarak ele alınmıştır.

3.6. Araştırma Kapsamında Belirlenen Veri Toplama Aracı

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme, “*önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci*” şeklinde ifade edilmektedir (Stewart ve Crash, 1985’ten aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 129).

Patton’a göre görüşmenin temel amacı, bireyin konu hakkındaki görüşlerini anlamak amacıyla bireyin iç dünyasına girmektir. Görüşme tekniği ile tecrübeler, tutumlar, bakış açıları, amaçlar ve bireyin tepkileri gibi gözlenemeyeni algılamaya çalışırız. Bu süreçte görüşmecinin temel görevi, soruların yöneltildiği bireyin sorulara karşılık rahat, düzgün ve dürüst bir biçimde tepkide bulunmasını sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:130). Araştırmacı, araştırma konusuna yönelik önceden hazırlamış olduğu soruların rehberliğinde ya da görüşme sırasında amaçlı birtakım sorular sorarak görüşmeye dâhil edilen bireyin duygu ve düşüncelerinin muhtevasını sistematik olarak ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Türnüklü, 2000:554).

Alanyazında Patton (1987) üç esas görüşme yaklaşımından bahsetmektedir; “sohbet tarzı görüşme”, “görüşme formu yaklaşımı” ve “standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tarzı”. Bu tez çalışmasında görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. “Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır” (Patton,1987:111’den aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 132). Bu görüşme yaklaşımında, görüşmeci önceden belirlediği araştırma konusu veya alanlara sadık kalacak şekilde, önceden hazırladığı soruları sorma ve sorular için daha ayrıntılı cevaplar almak amacıyla önceden hazırlanmış sorular haricinde görüşmenin gidişatına göre ek sorular yöneltebilme serbestliğine sahiptir. Görüşme sırasında soruların belirli bir sıra düzeninde sorulma zorunluluğu yoktur. Görüşme formu, araştırma konusu ile ilgili bütün boyutları ve soruları kilit altına almak amacıyla geliştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 132).

Bu tez çalışmasında görüşme formu yaklaşımına uygun olarak daha önceden 6 adet demografik soru ve 10 adet araştırma sorusu oluşturulmuştur. Belirlenen esas sorular dışında görüşmenin ilerleyişine göre ek sorular sorularak konu hakkında katılımcılardan uzman görüşü alınarak sorulara özgün ve rahatça cevap verebilmeleri adına bireylerin kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi katılımcılara bildirilmiştir. Görüşme sırasında demografik sorulara araştırma sorularından sonra değinilmiştir buradaki amaç demografik sorular ile katılımcıyı sıkarak görüşmeye isteksiz başlamalarını engellemektir. Araştırmaya katılan banka görevlileri ile görüşmeler katılımcıların mesai saatleri dışında belirlenen ortak saat ve mekânlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler; 40-70 dakika aralığında sürmüştür. Görüşme esnasında tablet kullanılarak, sorulara verilen cevaplar anlık olarak dijital ortama aktarılarak görüşme sonlandırılmıştır.

3.7. Araştırma Kapsamında Belirlenen Veri Analiz Tekniği

Bu tez çalışmasında görüşmeler sonucunda elde edilen veriler elektronik ortama aktarıldıktan sonra, içerik analizi yöntemi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yöntemi; *“sözel yazılı ve diğer materyallerin içerdiği mesajı, anlam ve/veya dilbilgisi açısından nesnel ve sistematik olarak sınıflandırma, sayılara dönüştürme ve çıkarımda bulunma yoluyla sosyal gerçeği araştıran bilimsel bir yaklaşımdır.”* olarak ifade edilmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 22).

İçerik analizinde temel amaç, araştırma sürecinde toplanan verilerin ayrıntılı olarak incelenip açıklanabilmesi amacıyla kavram ve ilişkilere ulaşabilmektir. İçerik analizi ile verileri tanımlayarak içerisinde bulunan doğrular gün yüzüne çıkarılmaya çalışılır. Bu yöntem ile gerçekleştirilmek istenilen, birbirine benzeyen verileri mutlak kavram ve temalar etrafında toplayarak bunları okuyucunun anlayacağı biçimde derlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 242). Bu tez çalışması kapsamında 16 katılımcı ile mülakat yapılarak yukarıda ifade edilen yöntemler aracılığıyla MAXQDA 20 analiz programı tercih edilerek kodlama ve tema oluşturma süreci gerçekleştirilmiş ve analiz edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırma konusu çerçevesinde belirlenmiş olan banka çalışanları ile yapılan mülakatların içerik analizi ve elde edilen verilerin yorumlarına yer verilecektir.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Çalışmada kullanılan soru formunda görüşme soruları iki bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak amacıyla oluşturulan bölümde katılımcılara yaş, cinsiyet, bankadaki mevcut pozisyon, eğitim durumu, kıdem yılı ve medeni durumu gibi sorular yöneltilerek elde edilen bulgular görüşme formuna aktarılmıştır. Araştırmada görüşme gerçekleştirilen katılımcıların isimleri ve faaliyette buldukları banka isimleri gizli tutularak çalışma içerisinde belirtilmemiştir. Bunların yerine K1-K16 aralığında kodlamalar yapılmıştır. Elde edilen bilgilere Tablo 11’de yer verilmiştir

Tablo11

Katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Bankadaki Mevcut Pozisyon	Eğitim Durumu	Kıdem Yılı	Medeni Durumu
K1	33	Erkek	Müşteri Temsilcisi	Lisans	6	Bekâr
K2	26	Kadın	Müşteri Temsilcisi	Lisans	3	Bekâr
K3	29	Kadın	Müşteri Danışmanı	Lisans	2	Bekâr
K4	38	Erkek	Memur	Lisans	12	Evli
K5	31	Erkek	Uzman/ Yönetici	Lisans	5	Bekâr
K6	32	Erkek	Pazarlama	Lisans	8	Bekâr

Tablo 11'in devamı						
K7	40	Kadın	Yetkili/ Yönetici	Lisans	16	Evli
K8	36	Erkek	Yönetici	Lisansüstü	11	Bekâr
K9	32	Kadın	Bireysel Asistan	Lisans	8	Evli
K10	33	Kadın	Bireysel Müşteri İlişkileri Yetkilisi	Lisansüstü	10	Bekâr
K11	38	Erkek	Kobi- Ticari Portföy Yöneticisi	Lisans	13	Evli
K12	32	Kadın	Müşteri Temsilcisi	Lisans	7	Evli
K13	39	Kadın	Müşteri Temsilcisi	Lisans	10	Evli
K14	32	Kadın	Portföy Yöneticisi	Lisansüstü	8	Bekâr
K15	30	Erkek	Müdür Yardımcısı	Lisans	6	Bekâr
K16	30	Kadın	Müşteri Danışmanı	Lisans	7	Evli

Tablo 11'de görüldüğü üzere, Katılımcıların 7'si erkek 9'u kadın olmak üzere toplam 16 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar 26-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Araştırmadaki katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; katılımcıların 7'si evli iken 9'u bekârdır. Katılımcıların çoğu lisans mezunuyken K8, K10 ve K14 lisansüstü mezunu, bekâr ve bünyesinde buldukları bankada uzman/yetkililerdir.

4.2. COVID-19 Sürecinde Evden Çalışan Bankacıların Verimliliğine İlişkin Tema ve Kodlar

Çalışmanın bu kısmında MAXQDA 2022 programı kullanılarak “Kod Matrisi Tarayıcı” sekmesi aracılığıyla oluşturulan tema ve alt kodları yer almaktadır. Temalar, kodlar ve kodların frekans aralıkları Şekil 11’de sıralanmıştır. Sıralanan bu temalar; “COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmanın Verimlilik Üzerine Etkisi”, verimliliğe etkisi olan “Dikkat Dağınıklığı Faktörleri” “COVID-19 sürecinde evden çalışmanın sosyal psikolojik etkileri”, “Bankaların Motivasyon Arttırıcı Faaliyetleri” ve “Bankacılık Evden Çalışmaya Uygun/Uygun Değil” olarak belirlenmiştir. Temalar ve kodlar şeklin sol tarafında, frekans aralıkları ise sağ tarafta verilmiştir. Toplam frekans sayısı 182 olarak verilmektedir.

Kod Sistemi	görüşme sonuçları	TOPLAM
COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmanın Verimlilik Üzerine Etkileri		0
çalışma ciddiyetinin kaybolması	■	1
rahatlığın sağladığı çalışmama isteği	■	2
performans düşüklüğü	■	6
iletişim kaynaklı motivasyon düşüşü	■	4
çağrı üzerine satışın zor olması	■	2
Dikkat dağınıklığı faktörleri	■	10
rahat çalışma ortamı yoksunluğu	■	4
kadına yüklenen roller gereği	■	5
komşular ve aile faktörleri	■	3
Rahatlık sonucu odaklanma zorluğu	■	6
COVID-19 Sürecinde Evde Çalışmanın Sosyal-Psikolojik Etkileri		0
Adaptasyon sorunu	■	1
Arkadaşlardan uzaklaşma	■	4
Bıkkınlık	■	2
Hareket oranının kısıtlanması sonucu fiziksel değişimle	■	2
İletişim sorunları	■	2
Motivasyon düşüklüğü	■	1
Negatif kişilik	■	2
Pozitif kişilik	■	1
Stres/ Baskı	■	2
Yalnızlık duygusu	■	4
Evden Çalışmada Bankanın Motivasyon Arttırıcı Faaliyetleri		0
dijital ortamda arkadaşlarla çay kahve saati	■	2
Dijital bağlantı ile motivasyon toplantıları	■	5
Mesaai saatlerinin kısaltılması	■	2
Pandemi ödeneği	■	4
Bankaların Evden Çalışma Ekipman destekleri	■	20
COVID-19 sürecinde çalışma şeklindeki değişimler		0
Tam süreli evden çalışma	■	4
Kısa süreli evden çalışma	■	1
Eksik personel ile çalışma	■	1
Hibrit çalışma	■	3
Dönüşümlü olarak çalışma	■	7
Evden Çalışma Deneyimi Süreci Hakkındaki Düşünceler		0
Zor süreç	■	10
ekip arkadaşlarına operasyon sorunlarında danışamama	■	1
Şubedeki çalışma ortamının evde yaratılamaması	■	2
Dikkat dağıtıcı faktörlerin çokluğu	■	1
ev içerisinde çalışma yönetmek zordur	■	2
evden çalışma modeli konusunda deneyimsizlik	■	4
bankacılığın şubede yüz yüze yapılması gerekir	■	2
Kolay süreç	■	6
çalışma şubede ve evde bilgisayar aracılığıyla yürütülme	■	4
rahatlık/konfor sağlamakta	■	5
Çalışma gerekliliği ekipmanlar sağlanırsa	■	4
Bankacılık Evden Çalışmaya Uygun/Uygun Değil	■	5
Fiziksel hizmet gerektirmeyen işlemler (dijital kaynaklı)	■	2
Çalışırken resmi ortamın sağlanamaması	■	2
Planlanamayan çalışma	■	2
İletişim sorunları	■	5
Müşteri ile yüz yüze iletişim eksikliği	■	7
Müşteri ile güvene dayalı olmayan ilişki	■	5
Σ TOPLAM	182	182

Şekil 11. Belirlenen Temalar ve Kodlar

Şekil 11’de yer alan “Dikkat Dağınıklığı” teması altında yer alan “Kadına Yüklenen Roller” kodu evden çalışma modelinde banka mesleğini gerçekleştiren kadınların çalışmanın yüklediği görevler dışında toplum tarafından kendilerine atfedilen rollerin de evden çalışma ile üst üste binerek kadın çalışanın dikkatini dağıtabilmiştir. Evden çalışmada şubeden çalışma gibi çalışma sürecinde kendini sosyal çevreden izole ederek resmi bir ortamda çalışıyormuş hissi sağlanabilmesi zordur. Ev içi ve dışında dikkat dağıtıcı birden fazla faktör bulunmaktadır. Dikkati dağılan çalışanın verimli çalışabilmesi güçleşebilir. “Evden Çalışma Deneyimi Süreci Hakkındaki Düşünceler” teması altında yer alan “Evden Çalışma Konusunda Deneyimsizlik” kodu çalışanlar üzerinde deneyim sahibi olmadıkları bu çalışma modeline yönelik negatif algıya sebep olabilmektedir. Deneyim konusunda eksik oldukları konuya ilişkin bireylerin evden çalışma sistemine verimli bakmaları beklenemez. Deneyim sahibi olunmayan çalışma şekli çalışan üzerinde birtakım sorunlara neden olmaktadır. Çalışanın evden çalışma deneyimsizliği bizleri “COVID-19 Sürecinde Evden Çalışmanın Sosyal-Psikolojik Etkileri” temasında yer alan “Stres/Baskı” ve “Motivasyon Düşüklüğü” kodlarına götürmektedir.

Genel olarak yukarıda sıralanan kodların sonucunda COVID-19 sürecinde evden çalışan bankacıların pandemi döneminde hayatlarına giren bu yeni iş modeli karşısında deneyimsiz oldukları, modele alışamadıkları ve bu durumun verimliliklerini negatif yönde etkilediğini, evden çalışma sistemini verimsiz buldukları bulgularına ulaşılmıştır.

4.3. COVID-19 Sürecinde Evden Çalışan Bankacıların Verimliliğine İlişkin Tek Vaka Modeli

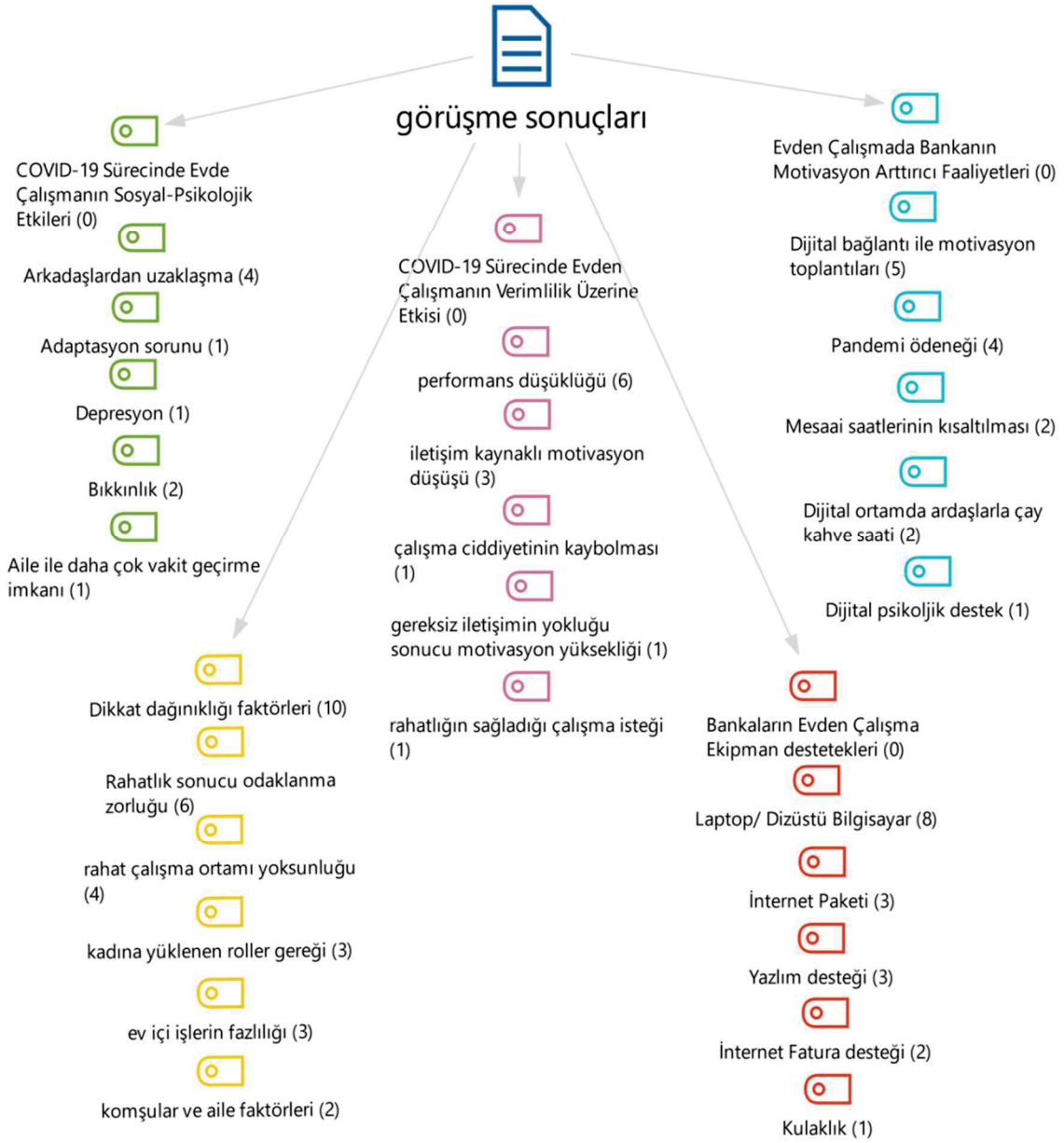
Analizin ikinci kısmında, MAXQDA Programının MAXMAPS sekmesi içinde yer alan “Tek Vaka Modeli (Kod Hiyerarşisi)” kullanılarak katılımcıların evden çalışma verimliliğine yönelik algıları modellenmiştir.

Şekil 11’de yer alan analizin sonuçlarına göre COVID-19 sürecinde evden çalışmanın sosyal-psikolojik etkileri başlığı altında katılımcılar en fazla arkadaşlardan uzaklaşma sorunu yaşamışlardır bu sebeple birey üzerinde yalnızlık duygusu oluşabilmiştir. Devamında depresyon, bıkkınlık ve adaptan sorunları yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

COVID-19 sürecinde belirli dönemlerde getirilen kısıtlama ve yasaklar neticesinde sürekli evde olma hali bir de üzerine iş yükümlülüğünden doğan sorumluklarını de evde gerçekleştirmesi katılımcıları negatif yönlü etkilemiştir. Katılımcılar evden çalışma sistemini verimli bulmadıkları gibi bankacılık mesleğinin de evden çalışmaya uygun olmadığını düşünmektedirler bu süreçte dikkat dağınıklığı kaynaklı verimliliklerinin negatif etkilendiği düşünülmektedir. Bankalar COVID-19 sürecinde personelin verimliliğini yükseltmek gayesiyle motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunmuşlardır. Ayrıca evden çalışmanın kesintisiz gerçekleşmesi için çalışanlarına çalışma gereği ihtiyaç duyulan ekipman desteğini yaptığı görülmektedir. Aşağıda yer alan (şekil 12) tema ve kodlamalar araştırma soruları kapsamında yorumlanarak analiz edilecektir.



Tek-Vaka Modeli (Kod Hiyerarşisi)



Şekil 12. COVID-19 Sürecinde Evden çalışan Bankacıların Verimliliğine İlişkin Tek Vaka Modeli

4.4. Bankacıların COVID-19 Sürecinde Çalışma Şeklindeki Değişimlerine İlişkin Bulgular

Tablo12

Katılımcıların Covid-19 sürecinde çalışma şeklindeki değişimleri

	Sayı	Yüzde
Dönüşümlü olarak çalışma	7	43,75
Hibrit çalışma	3	18,75
Eksik personel ile çalışma	1	6,25
Tam süreli evden çalışma	4	25,00
Kısa süreli evden çalışma	1	6,25
TOPLAM	16	100,00

Bankalar için evden çalışma modeli COVID-19 sürecinde önem kazanmıştır ancak evden çalışma modeline hazırlıksız ve deneyimsiz olarak geçiş yapmak zorunda olmaları bankaların ve personelin çalışma yaşamını etkilemiştir. Yukarıda yer alan tabloda konu hakkında görüşülen katılımcıların %43,75'i bu süreçte dönüşümlü olarak çalışma sergilemişlerdir. Firmalar (bankalar) bu sürece hazırlıksız yakalandığı için personelin motivasyon ve verimliliğinin olumsuz etkiye uğramaması amacıyla çoğunlukla dönüşümlü çalışmayı tercih etmişlerdir. Bankalar yarı personel ve yarı zamanlı çalışmalarını tercih ederek banka çalışanlarının iş yükünü arttırmışlardır. Evden çalışma modelini tam zamanlı olarak kullanan çalışan sayısı %25,00 oranındadır.

K1; “COVID-19 sürecinde 2 haftalık periyotlarda çalışma şeklimiz yarı kadro evden yarı kadro şubeden çalışacak şekilde gruplara ayrılmış olup çalışma saatlerimizde azalmıştır. 09.00 olan açılış saati 10.00 olmuş 17.00 olan kapanış saati 16.00 olarak güncellenmiştir.

K2; “COVID-19 önlemleriyle hibrit bir çalışma şekline geçtik, tam kapanma dönemlerinde homeoffice olarak çalışma yaptım, COVID seyrine göre bazen evden çalıştım bazen de bankada çalıştım.

K5; “Maske ve koruyucu diğer önlemler ile şube içerisinde çalışmak zor hale gelmiş, geçici süre olarak evden çalışma gibi yeni çalışma yöntemleri tercih edilmiştir.”

K6; “Tam zamanlı evden çalışma gerçekleştirdik. Ayrıca iş yerinde takım elbise giyerken evde serbest kıyafet giydim. Bu benim için daha rahattı.”

K10; “Evden çalışma yaptık ama çok fazla bir süre yapmadık, piyasada yapıcı bir banka olduğumuz için daha yoğun bir çalışma temposu oluşturuldu. Normalden daha fazla çalışmak zorunda kaldık.”

K13; “Hastalık ilan edildikten 2 hafta sonra hızlı şekilde hiçbir eğitim ve deneyimimiz olmadan evden/uzaktan çalışmaya geçtik.”

K14; “Periyotlar halinde her bir departman dönüşümlü olacak şekilde evden çalışmaya geçtik. Haftanın 3 günü evden 2 günü şubeden çalıştık. Şube de çalışırken maske takmak zorunluydu. Ayda bir COVID-19 testi yapmakta zorunluydu.

Müşterilerde şubeye HES kodu ve maske ile alındı”

K15; “Yarı zamanlı çalışma, serbest kıyafet uygulaması, ek primler, evden çalışma ve çağrı merkezi projesine destek uygulaması gibi birtakım değişiklikler yaşandı.”

Tablo 13

Bankacılığın evden çalışmaya uygunluğu/uygun

Neden Uygundur?	Sayı	Yüzde
Salgın sürecine en hazırlıklı sektör	1	16,67
İnternet ve bilgisayar aracılığıyla işlerin yürütülmesi	3	50,00
Fiziksel hizmet gerektirmeyen işlemler (dijital kaynaklı)	2	33,33
TOPLAM	6	100,00

Tablo 14

Bankacılığın evden çalışmaya uygunluğu/ uygun değil

Neden Uygun Değildir?	Sayı	Yüzde
Çalışırken resmi ortamın sağlanamaması	1	6,67
Telefon ya da dijital kanallar müşterinin ilgisini çekmiyor	1	6,67
Departman gereği pazarlama uygun değildir	1	6,67
Planlanamayan çalışma	2	13,33
Telefonda yapılan operasyon sürecinin uzaması	1	6,67
İletişim sorunları	2	13,33
Müşteri ile yüz yüze iletişim eksikliği	5	33,33
Müşteri ile güvene dayalı olmayan ilişki	2	13,33
TOPLAM	15	100,00

Tablo 13 ve 14'te yer alan verilere göre COVID-19 sürecinde evden çalışma gerçekleştiren katılımcıların 11'i bankacılık mesleğinin evden çalışmaya uygun olmadığı görüşünde iken 5'i ise bankacılık mesleğinin evden çalışmaya uygun olduğu görüşündedir.

8 katılımcının ortak görüşü; bankacılık sektörünün gerekliliği olarak müşteri ile operasyon sürecinde yüz yüze iletişim kurmak önemli, evden online gerçekleştirilen iletişimler müşteriler ile anlaşmazlıklara neden olmuştur iletişimin yüz yüze olması bankacılar açısından daha kolay olmaktadır. Evden çalışmada bu imkân mevcut olmadığı için sektörün evden çalışma için uygunluğu bulunmamaktadır.

K3, bankacılık mesleğini evden çalışmaya uygun bulmamasını diğer 8 katılımcıdan farklı olarak açıklamıştır. K10, diğer 8 katılımcının ortak görüşü beraberinde sektörün evden çalışmaya uygunluğunu departmana göre yanıtlamıştır. K12 ise evden çalışmada gerekli resmi ortamı sağlayamadığı görüşünü iletmiştir. K1, K2, K4 ve K8 ise sektörün evden çalışmaya uygun olduğu görüşündedirler. Ortak görüş olarak 4 katılımcı da hizmet gereği genelde çalışmalarını bilgisayar üzerinden, online ve dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirdikleri için COVID-19 sürecine en hazırlıklı sektörün bankacılık olduğu görüşündedirler.

K3; “Bankacılık evden çalışmaya uygun bir iş değildir. Mevcut ortamda dolandırıcılık olayları arttığından müşterilerde telefon kanalındaki görüşmelere olumsuz bir tavır söz konusudur. Şubede ise durum tam tersi şekilde ilerler yani güvene dayalı daha sağlıklı bir ortam.”

K10; “Uygun olup olmaması departmana göre değişir, benim yaptığım pazarlama faaliyeti içinde olanlar için evden çalışmaya uygun değildir. Pazarlama işi gereği benim sürekli müşteri ile iletişim halinde olmam gerek. Bu işi telefon ya da başka dijital kanallar ile yapmaya kalktığımda müşterilerin ilgisini çekmiyor. İnsanlar zaten gün içerisinde çok fazla reklam mesajı ve araması aldığı için yüz yüze olmayan iletişimi genellikle önemsemiyorlar. Yüz yüze olan iletişimde hem karşıdaki müşteriye güven duygusu vermiş olabiliyorum. Ayrıca ülkemizde çok fazla siber dolandırıcılık olduğu için bir de pazarlama üzerine müşteriyi telefonla aradığımda çoğu kişi hiç dinlemeden telefonu yüzüne kapatabiliyor. Durum böyle olunca kişide çalışma isteği kalmıyor.”

K12; “Rahatlık konusunda oldukça iyi oluyor. İstediyin kıyafetle yanında içeceğinle birlikte keyifli olabiliyor. Ama gerek resmi ortamın sağlanması gerek ciddiyetin sağlanması açısından kendimi çalıştıyormuş gibi hissettirmede. COVID-19’ un kaygılı sürecini yaşıyor olmak da bu durumun etkisi diye düşünüyorum. Bence çok uygun olduğunu düşünmüyorum özellikle evde sorumluluğu fazla olan bireyler için.”

4.5. Bankaların Evden Çalışma Sürecinde Çalışanlarına Yönelik Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Tablo 15

Bankaların COVID-19 sürecinde çalışanlara yönelik faaliyetleri

Bankaların Evden Çalışma Ekipman Destekleri Sayı		Yüzde
Ekipman desteği sağlanmamıştır	3	8,11
Ekipman desteği sağlanmıştır	13	35,14
Tablet	2	5,41
Telefon	2	5,41
Laptop/ Dizüstü Bilgisayar	8	21,62

Tablo 15'in devamı		
İnternet Fatura desteği	2	5,41
Yazılım desteği	3	8,11
İnternet Paketi	3	8,11
Kulaklık	1	2,70
TOPLAM	37	100,00

Tablo 16

Bankaların COVID-19 sürecinde motivasyon arttırıcı faaliyetleri

Bankanın Motivasyon Arttırıcı Faaliyetleri Sayı		Yüzde
Dijital ortamda arkadaşlarla çay kahve saati	2	14,29
Online psikolojik destek	1	7,14
Dijital bağlantı ile motivasyon toplantıları	5	35,71
Mesai saatlerinin kısaltılması	2	14,29
Pandemi ödeneği	4	28,57
TOPLAM	14	100,00

COVID-19 sürecinde bankaların evden çalışma kapsamında personele yönelik birtakım yükümlülükleri ortaya çıkmıştır. Bunlar; evden çalışan personel için motivasyon arttırıcı faaliyetler, COVID-19 süreci hakkında personeli bilgilendirmek ve evden çalışma hakkında personeli bilgilendirerek konu hakkındaki eksiklerin tamamlanmasına yardımcı olmak. Katılımcıların 3'ü bankanın COVID-19 konusunda yeterli bilgi sağlamadığını belirtirken geriye kalan 13 katılımcı tam tersi yanıt vererek sağlanan bilginin yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu süreçte bireylerin şeffaf biçimde bilgilendirilmesi bireyin çalıştığı yere olan güvenini arttırabilmektedir. Firmaya (banka) karşı güven duygusuna sahip birey daha istekli ve verimli çalışma gerçekleştirebilecektir.

Banka, operasyon süreci için şubede olduğu gibi personele gerekli ekipmanı evde çalışma kapsamında da tahsis etmelidir. Bankaların personel verimliliği ve motivasyonları için bu yükümlülükleri yerine getirmesi gerekir. Görüşülen katılımcıların 13'ü bünyesinde faaliyet gösterdiği bankanın COVID-19 ile ilgili bilgilendirmesini yeterli bulmaktadır yine 13 katılımcı evden çalışma kapsamında ihtiyaç duydukları ekipmanların banka aracılığıyla

sağlandığını belirtmiştir. Katılımcılara sağlanan ekipmanlar; laptop- dizüstü bilgisayar, tablet, telefon, kulaklık, internet paketi, modem, fatura desteği, gerekli program ve yazılımlardır.

Personele yönelik motivasyon artırıcı faaliyetlerin çeşitliliği fazladır. Katılımcıların 5'i Dijital bağlantı ile motivasyon toplantıları yapmış 4'ü ise pandemi ödeneği almıştır. Çalışan verimliliği açısından odak nokta olan motivasyon COVID-19 sürecinde yüksek tutulması gereken durumlar arasında yer almaktadır. Motivasyonu yüksek olan birey daha istekli ve verimli çalışabilecektir. Bulgular incelendiğinde, bankası motivasyon artırıcı faaliyet gerçekleştiren katılımcıların bir kısmı diğer görüşme sorularına verimliliklerinin yükseldiği yanıtını vermişlerdir.

K1; *“Çalıştığım banka COVID-19 sürecince duyuru portalımızda sürekli bilgilendirme yapmış olup gerekli bilgilendirmelerin yeterince yapıldığını düşünüyorum. Bankamız bu süreçte maaşlarımıza ilaveten pandemi ödeneği ödenmesi gibi maddi, serbest kıyafet giyilmesi, mesai saatlerinin kısılması gibi manevi motivasyonlarda bulunmuştur.”*

K8; *“Bankamızın bilgilendirmesi açıkçası hiç yeterli değildi. Konu hakkında sürekli iletişim aksaklıkları ve prosedür sorunları yaşadık. Motivasyon faaliyetleri oldu. Şubede “mutlu cuma” günü olarak isimlendirilen motivasyon artırıcı bir faaliyetimiz vardı. O gün şubeye herkes serbest kıyafetle gelirdi. Bunun gibi bir motivasyon faaliyetini bankamız evden de yaptı. Haftanın belirli bir gün ve saatinde her departman zoom üzerinden görüşme yaparak çay ve sohbet saati yaparak arkadaşlarımız ile iletişimimizi zayıflatmamaya çalıştık. Ayrıca bu süreçte pandemi ücreti yatırıldı.”*

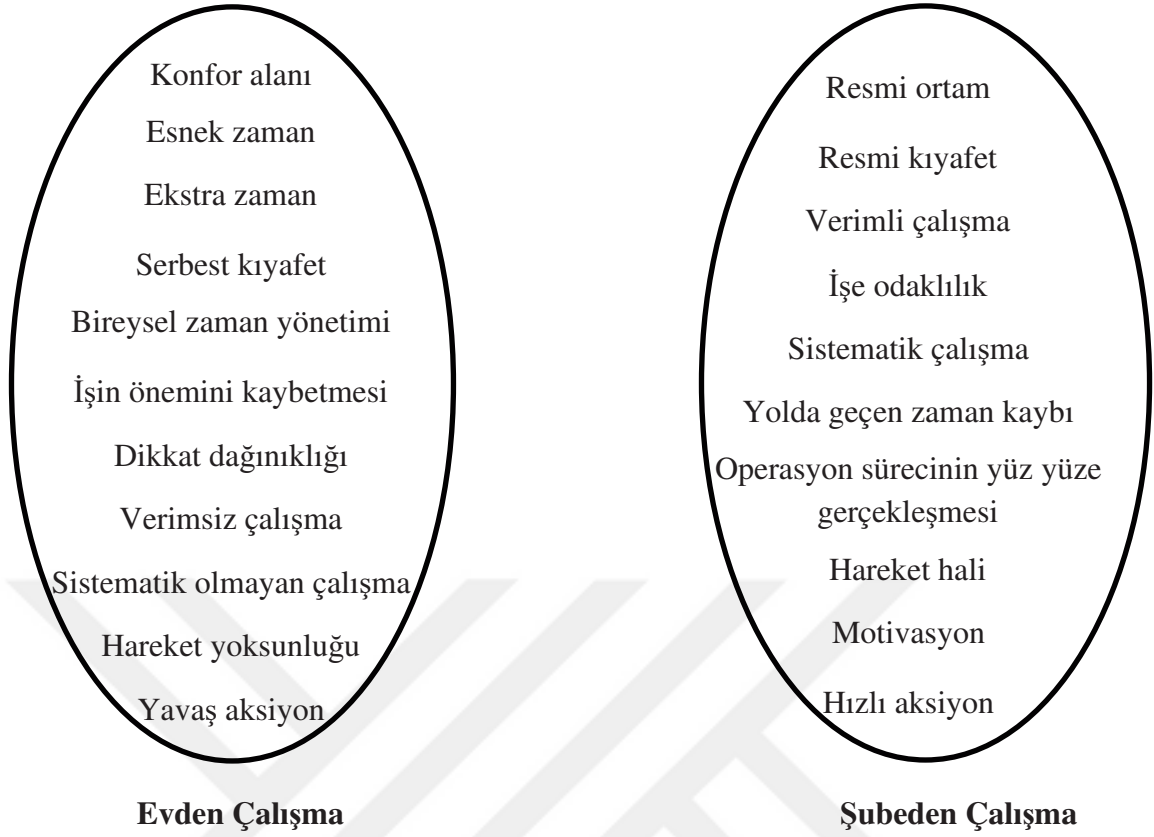
K12; *“Bizler için en önemli kaynak teknolojik alet (bilgisayar gibi) ve İnternet problemiydi. Ama bu kaynaklarda çoğu kişide sağlanıyordu. Problem yaşayan kişiler için de zaten iş yerinde kalaraktan orada çalışarak sağlandı. Motivasyona yönelik ise belirli günler iletişim programları üzerinde toplantılar yapıldı gerek iş gerekse sohbet edildi. Bu şekilde sağlatıldı diyebilirim.”*

K15; “Bankamızın gerek insan kaynakları bölümü gerekse sağlık bölümünde çalışan doktorlarımız hemşirelerimiz özellikle genel müdür yardımcımız Sayın C.A. her zaman yanımızda olduğunu hissettirdi, karantinada olduğum dönemde her gün arayıp sağlık durumum hakkında bilgi aldılar, bu süreçte bankamız hep yanımızdaydı. Banka gerekli ekipmanları sağladı, evden çalışma için tablet ve telefon gönderdiler, o dönemde internet faturamı da bankam ödedi. Bankamız online toplantılarla bize destek olmaya çalıştı.”

4.6. COVID-19 Sürecinin Bankacıların Çalışma Verimliliğine Etkilerine İlişkin Bulgular

Görüşülen katılımcılardan evden ve şubeden çalışmalarını karşılaştırmaları istenmiştir, yukarıda yer alan şekilde katılımcıların yanıtları çerçevesinde oluşturulmuştur. Katılımcıların çoğu şubeye oranla evden çalışmada daha fazla sorun yaşamışlardır. K1 ve K8 yaptıkları karşılaştırma sonucu evden çalışmayı tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir. İki katılımcıda evden çalışmada esneklik sağlanması üzerinde durmuşlardır.

Şubede esneklik ve zaman yönetimi düzenlemesi gerçekleştirmekte zorluk yaşamışlardır. Katılımcı K1 ve K8 demografik bilgileri göz önüne alındığında tek yaşayan erkek bireylerdir bu sebeptendir ki dikkat dağınıklığı yaşamadıkları gibi bu süreci verimli biçimde tamamlayabilmişlerdir.



Şekil 13. Evden çalışma ve şubeden çalışma karşılaştırması

Katılımcıların ortak yanıtları arasında bankaya giderken hazırlanma süreci ve bankaya ulaşımında geçen kayıp zamanın evden çalışma sayesinde kendilerine kalmasıdır. Kayıp zamanın yok olması çalışan motivasyonu açısından önemlidir. Ayrıca şubede resmi kıyafet zorunluluğunun evde olmaması çalışmadaki farklılıklardan biridir. K11, yolda geçen zaman ve şube için hazırlanma sürecinin kendisini motive ettiğini belirtirken K8 ve K10 tam tersi biçimde resmi kıyafeti sevmediklerini ve trafikte geçen kayıp zamandan şikâyetçi olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu şubede çalışmayı tercih etmektedirler. COVID-19 sürecinde sürekli evde olma hali birey üzerinde psikolojik etkiler yaratmıştır bu sebeple hem hastalık hem de çalışma gereği sürekli evde olmak personel üzerinde fazladan stres ve baskı yaratabilmiştir evden çalışma konusunda deneyimsiz olmaları da bu süreçte ekstra zorluk yaratabilmiştir. Oysa ki şubede sistemli, alışılmış çalışmanın yürütülmesi, şubede sürekli çalışma arkadaşları ile iletişim halinde olmak operasyonları müşteriler ile yüz yüze gerçekleştirmek işlem sonucu hızlı aksiyon alabilmek, şubenin tam bir çalışma resmiyeti sağlaması personel açısından COVID-19 sürecinde daha da önem kazanmıştır. Bu sebeple katılımcılar dışarıda hastalık olsa dahi şubeden çalışmayı, evden çalışmaya oranla daha fazla tercih etmektedirler.

K1; “Evden çalışma gerek konfor alanını gerek çalışma saatini esnek planlaya bildiğimizden dolayı evden çalışma tercih sebebim olur.”

K8; “evde çalışma şeklimde esneklik varken banka da bu yoktu. Şubede dikkatimi dağıtan faktörler çoktu evde tek başıma yaşadığım için dikkat dağıtan faktörler azdı. Şubede sürekli kravat takıp gömlek giymek zorundaydım evde böyle bir zorunluluğum yok. Her şekilde evden çalışmayı tercih ederim.”

K3; “Şubeden çalışmada alışlagelmiş sistem olduğu için daha kolay bir çalışma ortamı mevcuttu. Evden çalışma daha zorlu bir sistemdi”

K5; “Evden çalışma şeklini kısa sürede olsa gerçekleştirmek şube içerisinden çalışmaya göre daha zordur. Şubede işime vermiş olduğum önemin aynısını ev içerisinde işime veremedim. Şube içerisinde personel ve müşteriler ile yüz yüze iletişim içerisinde olmak yapılan işin hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlıyor. Evden çalışmada ise fiziki ortam olarak aynı ortamı paylaşamadığımız için personeli yönetmek ve kontrol etmek benim açımdan zorlayıcı olmuştur. Evden çalışma gerçekleştiren personelimiz ise esneklik kaynaklı konfora alışarak işlerini yavaşlatmışlardır.”

K7; “Evde verimli çalışma kesinlikle sağlanmıyor. Şubede arkadaşlarım ile yüz yüze iletişim kurabiliyorken evden bu imkânım olmadı. Zamanımı sürekli evde geçirmek zorunda kaldığım için ev ve iş dengesini sağlamakta güçlükte çektik. Sürekli evde olduğum için ev işlerini daha fazla yapmak zorunda kaldım. Şubeye oranla evde hareket yoksunluğu yaşadım.”

K10; “evde çalışmanın tek güzel yanı şubeye ulaşımında kaybettiğim boşa geçen zamanın yok olması ve sabah trafiğinden kurtulmuş olmam. Şube de bizlere sağlanmayan esneklik evde sağlandı. Şubede işime daha rahat odaklanabilirken evde bunu başaramadım. Ev ve iş ayrımı yapmakta zorlandım. Ayrıca hiç deneyimim olmayan bu çalışma şeklini benimseyebilmem zaman aldı. Şubede internet sorunu hiç yaşamazken evde hep sorun yaşadım operasyon sırasında elektrikler kesildiği için işim yarım kaldı bu durumda müşteri karşısında kötü bir itibara neden oldu. Bir çocuğum olduğu için iş sırasında aynı zamanda çocukla da ilgilenmek zorunda kaldım. Evde oluşunuz çevreniz ve komşularınız

tarafından COVID-19 sürecinde çalışmıyormuşsunuz algısına neden oldu ve sürekli çat kapı gelen komşulara maruz kaldım. Şubede 2 saatte yapacağım işi evde 5 saate kadar uzayan sürelerde yapabildim.”

K11; “Evden çalışırken daha pasifim ama şubeden çalışırken daha dinamik ve enerjiğim. Evde iş performansım düştü ama şubede motivasyonum daha yüksek. Ev ortamı çalışıyormuş hissiyatı vermiyor, sabah erken kalkıp iş için hazırlanmak işe yetişmeye çalışmak bir hedefe ulaşıyormuşum gibi hissettiriyor bana. Evde oturmaktansa yolda olmak beni daha mutlu ediyor. Hiperaktif bir yapıya sahip olduğum için evde kapalı olmak hareket sınırlarımın azalması işe olan isteğimi azaltmakta. Ayrıca evde müşteriler ile yüz yüze iletişim imkânım olmadığı için mesleğim gereği danışmanlık hizmeti verirken müşteri güvenini sağlamakta güçlük çektim.”

K15; “Uzaktan çalışmada işlemler çok uzun sürüyor bu neden hızlı aksiyon alamıyoruz, şubeden çalışma her zaman daha avantajlı.”

4.7. COVID-19 Sürecinin Çalışma Verimliliği Açısından Etkileri

Katılımcılara yöneltilen COVID-19 sürecinde evden çalışma verimli bir sistem midir? sorusuna alınan yanıtlar aşağıda belirtilmiştir. Aşağıda yer alan katılımcılar evden çalışmayı COVID-19 sürecinde verimli bulmaktadırlar.

K2; “İşim evime uzak olduğu ve genel olarak işlerimi bilgisayar üzerinden halledebilmem dolayısıyla evden çalışmayı verimli buluyorum.”

K2 yolda geçen kayıp zamanı evde çalışarak ya da bireysel olarak zamanı kentine ayırabilmekten hoşnuttur.

K8; “Bence bu süreçteki en verimli sistemdir.”

Aşağıda yer alan katılımcılar evden çalışmayı COVID-19 sürecinde verimli bulmamaktadırlar. Hastalığın neden olduğu belirsizlik ortamı ve sürekli evde olma hali katılımcılar üzerinde olumsuz etkilere sebep olmuştur bu durumda performanslarını olumsuz etkilemiştir. Katılımcıların çoğu şubeden çalışmanın daha iyi olduğunu düşünerek evde verimliliklerinin düştüğünü belirtmişlerdir.

K10; “Şubeden çalışmanın hem verimlilik hem de motivasyon açısından daha iyi olduğunu düşünüyorum. Evden çalışmak bence verimli bir sistem değil.”

K5; “COVID-19 hastalığı ve belirli dönemlerde uygulanan sokağa çıkma kısıtlamaları ile sürekli evde olmak sıkıcı ve stresli bir durum ve bu süreçte evden çalışma yapmak verimli bir sistem değildir.”

K3 ve K13; “Kesinlikle verimli bir sistem değildir yanıtını vermiştir.”

4.8. Bankacıların Evden Çalışma Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgular

Tablo 17

Katılımcıların dikkat dağınıklığı oranının verimlilik açısından etkisi

Dikkat dağınıklığı sebebiyet veren Faktörler Sayı	Yüzde	
Rahatlık sonucu odaklanma zorluğu	6	31,58
Bilinçsiz zaman yönetimi	1	5,26
Komşular ve aile faktörleri	2	10,53
Ev içi işlerin fazlalığı	3	15,79
Kadına yüklenen roller gereği	3	15,79
Rahat çalışma ortamı yoksunluğu	4	21,05
TOPLAM	19	100,00

Tablo 18

COVID-19 sürecinde evden çalışmanın verimliliğe etkileri

Evden Çalışmanın Verimlilik Üzerine Etkisi	Bölümler	Yüzde
Telefonla satış oranı yükselmesi	1	5,88
COVID-19 riskinin azalması ile performans yükselişi	1	5,88
Yoldaki kayıp zamanın yok olması sonucu motivasyon artması	1	
Çağrı üzerine satışın zor olması	2	5,88
		11,76
Şubede olan gereksiz iletişimin yokluğu sonucu motivasyon yükse	1	
İletişim kaynaklı motivasyon düşüşü	3	5,88
		17,65
Performans düşüklüğü	6	

Tablo 18'in devamı		
Rahatlığın sağladığı çalışma isteği	1	35,29
		5,88
Çalışma ciddiyetinin kaybolması	1	
TOPLAM	17	5,88
		100,00

Evden çalışma sürecinde ev içi veya dışı dikkat dağıtan faktörler fazladır. Tablo 17 göz önüne alındığında 6 katılımcı “Rahatlık Sonucu Odaklanma Zorluğu” çektiğini belirtmiştir. Evde bulunma hali bireye konfor alanı vermektedir bu durumda bireyin çalışmasını ve dikkatini etkileyebilmektedir. 4 katılımcı ise “Rahat Çalışma Ortamı Yoksunluğu” görüşünde bulunmuştur. Burada rahat kelimesinden kastı konfor alanında değildir. Şubedeki çalışma rahatlığı kastedilmek istenmektedir. Katılımcılar şubedeki kadar rahat sistemli bir çalışma ortamını evde yaratmakta zorlanmışlardır.

Tablo 18 göz önünde alındığında ise dikkat dağınıklığına bağlı olarak katılımcılar (6 kişi) “Performans Düşüklüğü” ile karşı karşıya kalmışlardır. Katılımcıların 3’ü “İletişim Kaynaklı Motivasyon Düşüşü” yaşadıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan 1’ çağrı üzerine satışın zor olduğunu söylerken bir diğer katılımcı telefonla satış oranının bu süreçte yükseldiğini belirtmiştir.

Çalışan verimliliği; evde yaşanan dikkat dağınıklığına, evde çalışmanın yaratmış olduğu sosyal- psikolojik etkilere, bankanın çalışana yaklaşım biçimine göre şekillenir. Katılımcıların görüşlerine göre çocuk sahibi olan kadın katılımcılar dikkat dağınıklığını en çok yaşayan bireylerdir. K10’nun da ifade ettiği gibi toplumumuzun kadına yüklediği roller kadın çalışanların çalışma hayatında daha da zorlanmasına sebep olmaktadır. COVID-19 sürecinde sürekli evde olan kadın banka çalışanları toplum tarafından kendilerine atfedilen rolleri yerine getirirken ister istemez dikkat dağınıklığı, motivasyon ve verimlilik düşüklüğü yaşayabilmektedir. Ayrıca evden çalışmada sürekli evde olma hali evdeki diğer birey ve komşular tarafından çalışılmıyormuş algısına neden olmaktadır. Birey açısından da sürekli evde olmak rahatlığa neden olduğu gibi işe gereken önemin ve ciddiyetin azalmasına sebebiyet vermektedir. Şubedeki ergonomik ortamın evde sağlanması bireyler açısından zor ve maliyetlidir.

K1; “Sektör gereği müşterilerimizle telefonla sürekli iletişim kurduğumdan arka planda ses olmaması gerektiğinden dolayı diğer dikkat dağıtan TV, müzik seti gibi ekipmanlar kullanmadığımdan dikkat dağınıklığı yaşamadım.”

K2; “Dikkat dağınıklığıma sebep olan unsurlar şubede kaldığı için dikkat dağınıklığı yaşamadım.”

K4; “Dikkat oranım şubedeki gibiydi bu konuda herhangi bir değişiklik olmadı. Verimliliğim ne arttı ne de azaldı. Şubede gerçekleştirdiğim işlem oranının altına düşmediğim gibi gözle görülür bir artışta yaşamadım.”

K3; “Evet, evde olmanın verdiği rahatlık ile işe odaklanmakta zorlandım. Evde ve çevremde dikkatimi dağıtacak unsurların fazla olması ve iş süresini de kendimize göre esnek olarak ayarlayabiliyor oluşum zaman yönetimi anlayışımı etkiledi.

Sürekli evde olduğumdan dolayı zamanımı bilinçli olarak yönetemedim. Bu süreçte verimliliğim şubeye oranla düşüş yaşadı.”

K7; “Bu süreçte dikkatim çok dağıldı. Bu durum verimli çalışmamı etkiledi. Çocuklu bir anne olduğum için dikkat dağınıklığım çok oldu. Sürekli evde oluşum çocuğumun gözünde çalışmıyormuş algısına neden oldu. Evde olduğum için vaktimin çoğu ev işlerine gitti. Ev içi dikkat dağıtan unsurlar şubeye göre daha çoktu. Şubede verimliliğim iyiiken evde düştü.”

K10; “kadın olmanın vermiş olduğu dezavantajlar gereği hem yapılması gereken ev işleri hem ilgilenilmesi gereken bir çocuk hem de mesleğimin yüklediği görevler dikkatimin aşırı dağılmasını sağladı. Evden çalışmayı kısa bir süre yapmış olsak da çocukla birlikte evden çalışma çok zor olabilmektedir. Kadına yüklenen rollerin fazla olması, ister istemez dikkatimi dağıtmama neden olmakta. Bu da verimliliği olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.”

K13; “evet yaşadım. Çocuğum olduğu için ekstra dikkatim dağıldı. İşim gereği hep telefonla görüşme sağlamam gerekiyor ama evdeyken sessiz sakin bir ortam yaratmakta güçlük çektim. Verimliliğim düştü evde olduğum için çalışmıyormuş hissine kapıldım işime

verdiğim önem, örgüte bağlılığım azaldı bu durumda çalışmada yapmam gereken kotayı düşürdü.”

K15; “Tabii ki yaşadım, şube ortamında belirli bir alışlagelmiş düzenimiz var yeri geldiğinde düzensizlik içinde bile bankacıların bir düzeni vardır, evden çalışmada bu düzenin dışına çıktık, yeri geldi televizyon, elektrik süpürgesi sesi bile dikkat dağınıklığına sebep oldu çünkü ev ortamı asla çalışma ortamına benzemiyor.”

Kod-Teori Modeli



Şekil 14. COVID-19 sürecinde evden çalışmanın sosyal ve psikolojik etkileri

Yukarıdaki şekilde katılımcıların COVID-19 sürecinde evden çalışırken yaşadığı psikolojik ve sosyal etkiler yer almaktadır. K8, K11 ve K14 herhangi bir psikolojik ve sosyal sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Tablo 4 göz önüne alındığında K8, K11 ve K14'ün bankada yönetici oldukları göze çarpmaktadır. Bu bağlamda yetkili/yönetici bireyler bankada bulunan daha düşük pozisyonlara nazaran bu süreci psikolojik ve sosyal açıdan iyi yönetebilmişlerdir. 16 katılımcının 3'ü (K8, K11, K14) sorun yaşamamıştır. K4 ise bu sürecin psikolojik olarak kendisine iyi geldiğini negatif durum yaşamadığını belirtmiştir. Geriye kalan 12 katılımcı ise çeşitli sorunlar yaşamışlardır.

K8; *“bireysel çalışmayı tercih ettiğim ve sevdiğim için genellikle çok sosyal olan bir kişi değilim. Gözle görülür beni rahatsız eden sosyal ve psikolojik bir sorun yaşamadım.”*

K11; *“önemli derecede sosyal ve psikolojik bir etkisi olmadı.”*

K14; *“beni rahatsız eden bir durum yaşamadım.”*

K4; *“Psikolojik olarak yüzüme renk geldi, daha pozitif birisi oldum diyebilirim, sosyal açıdan herhangi bir olumsuzluk da yaşamadım aksine şubede çalışırken ev ve iş arasında gidip gelen bir yaşantım vardı COVID-19 sürecinde çalışmayı evden yürütünce ailemle daha çok vakit geçirecek zamanım oldu.”*

K4, K8, K11, K14, dışında kalan katılımcılar bu süreçten olumsuz etkilenmişlerdir. COVID-19'un bireysel sağlık kadar sosyal ve psikolojik zararları da mevcuttur. Yaşanılan her bir sorun bireyi etkileyerek bireyin çalışmaya, yürütülen işe ve bankaya negatif yaklaşmasına neden olabilmektedir. Motivasyonu düşen bireyin verimli çalışması COVID19 sürecindeki kısıtlamalarda eklenince daha da zorlaşmaktadır. Katılımcıların yalnızlık duygusu yaşadığını sürekli evde olma halinden dolayı adaptasyon süreci yaşadıklarını belirtmişlerdir. Evden çalışma deneyimi olmadıkları için bu süreçte ekstra stres ve baskı altında kalmışlardır. Fiziksel hareketliliğin sınırlı olması bireyin kilo olmasına neden olduğu gibi hareketsizliğe bağlı olarak çalışma isteğinin azalmasına neden olmuştur.

COVID-19 sürecinde evden çalışmak hem bankalar hem de personel açısından zordur.

K3; *“Sürekli hareketsiz şekilde evden çalışmak bir süre sonra hareket etme isteğinin de önüne geçiyor. Çalıştığın koltukta uyumak istiyorsun. Hareketsiz olan beden de herhangi bir çalışma gerçekleştirmek istemiyor. Fazla hareket etmediğimden dolayı COVID-19 sürecinde evde çalışırken kilo aldım. Şube içerisinde hareket oranım daha fazlaydı.”*

K5; *“Sosyal etkileri iş arkadaşlarım ile sosyalleşme imkânım olmadığı için birbirimizden uzaklaşarak ortak yönlerimiz azaldı şubeye geri döndüğümüzde adaptasyon süreci yaşadık. Bankacılık sektörü müşteriler ile yüz yüze yapılan bir iş olduğu için müşteriler ile olan iletişimimde evden çalışma neticesinde zayıfladı. Psikolojik olarak ise, yalnızlık duygusu içerine girerek iletişim konusunda sıkıntılar yaşamaya başladım.”*

K7; *“Bu süreçte daha az sosyalleşme imkânım oldu dolayısıyla arkadaşlarım ile iletişimim azalmaya başladı. Evde çalışıyor olmak ekstra stres yarattı çünkü bu konu hakkında deneyimsizdim. Deneyimim olmayan bu çalışma şekline uymak zorunda olmak üzerimde baskı yarattı. Şubede her şeye hâkimken evde bu hâkimiyetimi sürdüremedim.”*

K9; *“Evden çalışmak daha sıkıcı. Şubede takım arkadaşlarımla etkileşim halindeydik evde böyle bir imkânım olmadı. İnsan evde olunca asıl yapması gereken işler aksıyor bu durumda yöneticimiz ile aramda sorunlara neden oldu. Ev işi ve banka işini aynı ortamda yapmak hem işimden hem de evimden nefret etmemi sağladı. Şubeye giderken hazırlanmak bile bana pozitif etki ederken evde çalışırken sürekli eşofman/rahat kıyafetler giymek bir süre sonra negatif etkiye sebep oldu.”*

4.9. Bankacıların COVID-19 Sürecinde Evden Çalışma Deneyimine İlişkin Bulgular

Tablo 19

Katılımcıların evden çalışma deneyim sürecinin zorluğu hakkındaki düşünceleri

Süreci Zor Bulanlar	Sayı	Yüzde
Sürekli evde olma durumu	1	7,14
Örgüt kültüründen uzaklaşmaya neden olmaktadır	1	7,14
Bankacılığın şubede yüz yüze yapılması gerekir	2	14,29
Dijital sorunlar	1	7,14
Evden çalışma modeli konusunda deneyimsizlik	3	21,43
Ev içerisinde çalışma yönetmek zordur	2	14,29
Dikkat dağıtıcı faktörlerin çokluğu	1	7,14
Şubedeki çalışma ortamının evde yaratılamaması	2	14,29
Ekip arkadaşlarına operasyon sorunlarında danışmama	1	7,14
TOPLAM	14	100,00

Tablo 20

Katılımcıların evden çalışma deneyim sürecinin kolaylığı hakkındaki düşünceleri

Süreci Kolay Bulanlar	Sayı	Yüzde
Çalışma gerekliliği ekipmanlar sağlanırsa	2	15,38
İyi şekilde yönetildiği sürece kolay	1	7,69
Rahatlık/konfor sağlamakta	5	38,46
Çalışma evden yürütülünce COVID-19 riski azalabilmekte	1	7,69
Çalışma şubede ve evde bilgisayar aracılığıyla yürütülmektedir	4	30,77
TOPLAM	13	100,00

Tablo 19 ve Tablo 20 banka çalışanlarının evden çalışma deneyimine yönelik algılarını göstermektedir. Katılımcıların 6'sı COVID-19 sürecinde evden çalışmak kolay bir süreçti derken, 10'u zor bir süreçti görüşünde bulunmuştur. Süreci kolay bulan katılımcılar, "Rahatlık/Konfor Sağlamakta" görüşünde birleşmişlerdir. Ev ortamının

şubeye oranla konforlu olması bu süreci katılımcılar gözünde bir nebze de olsa kolaylaştırmıştır. Bankacılık mesleği gereği çalışma şubede ve evde her zaman dijital veri tabanları ve dijital kaynaklarla gerçekleşmektedir Katılımcıların 4'ü çalışmayı sürekli dijital kaynaklarla gerçekleştirdiği için evden çalışma sürecini COVID-19 döneminde kolay bulmuşlardır.

Evden çalışma sürecinin zor olduğunu düşünen katılımcıların ifadelerine göre, “Evden Çalışma Modeli Konusunda Deneyimsizlik” ve “Bankacılığın Şubede Yüz Yüze Yapılması Gerekir” yanıtlarını vermişlerdir. İlk kez böyle bir durumla karşı karşıya kalan bireyler COVID-19’unda etkisiyle tedirginlik içerisindeyken deneyim sahibi olmadıkları çalışmayı gerçekleştirmekte zorluk çekmişlerdir. Ayrıca bankacılığın meslek gereği yüz yüze yapılması gerektiği algısı çalışma boyunca katılımcıların ifade ettiği düşüncelerinin en başında yer almaktadır. Yüz yüze yapılmayan, telefonda gerçekleştirilen işlemlerde iletişimsel sorunlar yaşamaktadırlar bu durum da çalışma performanslarını etkileyerek verimliliğin negatif yönlü olmasına neden olmaktadır.

K8; *“Biz banka olarak dönüşümlü, yarı zamanlı evden çalışma yapmış olsak da bence kolay yürütülebilecek bir süreçti. Şubede olmak daha zor, evin sağlamış olduğu konfor şubede mevcut değil.”*

K11; *“İyi yönetildiği takdirde kolay bir süreçtir.”*

Diğer 4 katılımcı da sektör gereği işlerini çoğunlukla dijital ortam aracılığıyla gerçekleştirdikleri için evden çalışmaya COVID-19 sürecinde uyum göstererek verimli şekilde yönetebilmişlerdir. Katılımcılar için bu süreçte “zaman yönetimi” kavramı önem kazanmıştır.

K13; *“Zor bir süreç evde çalışmak, virüsten korunuyorsun ama evde bir işi yürütmek çok zor dikkatini dağıtan bir sürü şey var. Evde yapmam gereken işlerin sayısı da evdeyken artırıyor. Ev işi ve banka işini bir arada yapmaktan kendime ayırabileceğim kişisel zamanım kalmadı.”*

K10; “Zor bir süreçti, sağlık açısından evden çalışmak iyi ama evde çalışma gerçekleştirirken çalışma süresince kendini evdeki kişi ve olaylardan soyutlamak neredeyse imkânsız. Eviniz küçük ve çocuğunuz varsa bu durum ekstra zor. Şubedeki gibi bir çalışma ortamı yaratamadım kendime hem ev içi hem de ev dışı yaşadığım olaylar dikkatimi dağıtarak kendimi tam anlamıyla çalışmaya veremedim. Bu süreçte koordinasyon yetkilimiz ile sorunlar yaşadım.”

K5; “Evden çalışma şubeden çalışmaya göre daha zordur. Şube içerisinde örgüt kültürünü hissederken ev ortamında örgüt kültüründen uzaklaştım. Personele örgüt bilincini bu süreçte hissettirmeye çalışmak yönetici olarak ben de baskı yarattı.”

K5, bankada yetkili pozisyonda olduğu için personele nazaran COVID-19 sürecinde daha fazla baskı hissetmiştir. Bu sebeple COVID-19 sürecinde evden çalışmak yönetici/yetkili bireyler için daha zor bir süreç olmuştur. Evden çalışma sürecinin zor olduğunu düşünen 10 katılımcının çoğu bu süreçte dikkat dağınıklığı yaşamışlardır. Şubenin daha disiplinli bir ortama sahip olduğu, evin neden olduğu konforluğun ise birey üzerinde disiplinsizlik yarattığı düşünülmektedir. Evden çalışırken COVID-19 hastalığından korunmak avantajken sürekli evde olmak ev ve iş ayrımını kaybetmek katılımcılar üzerinde dezavantaja neden olmuştur.

Tablo 21

Katılımcıların COVID-19 sürecinde evden çalışma deneyimi algıları

Katılımcılar	Evden çalışmaya alıştığınızı söyleyebilir misiniz?	Evden daha ne kadar süre çalışabileceğinizi düşünüyorsunuz	COVID-19 sonrası evden çalışmak sizleri mutlu eder mi?	COVID-19 sonrası evden çalışma şeklini tercih eder misiniz?
K1	Evet	Uzun süre çalışmak isterim	Evet	Dönüşümlü olarak tercih ederim
K2	Evet	Uzun süre çalışmak istemem	Dönüşümlü olarak yapılırsa evet	Evet
K3	Evet	Çalışmak istemem	Hayır	Hayır

Tablo 21'in devamı

K4	Evet	Çalışmak istemem	Evet	Evet
K5	Hayır	Çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K6	Hayır	Uzun süre çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K7	Hayır	Çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K8	Evet	Uzun süre çalışmak isterim	Evet	Evet
K9	Hayır	Çalışmayı hiç düşünmüyorum	Hayır	Hayır
K10	Hayır	Kısa süre çalışabilirim	Belirli aralıklarla yapılırsa evet	Hayır
K11	Hayır	Uzun süre çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K12	Hayır	Çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K13	Hayır	Uzun süre çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K14	Evet	Uzun süre çalışmak isterim	Evet	Evet
K15	Hayır	Asla çalışmak istemem	Hayır	Hayır
K16	Hayır	En fazla 1 hafta	Hayır	Hayır

Yukarıda (tablo 21) katılımcıların COVID-19 sürecinde evden çalışma deneyimi algıları ifade edilmektedir. Toplam 16 katılımcının 6'sı evden çalışma sürecine alıştığını ifade etmektedir. Geriye kalan 10 katılımcı ise tam tersi şekilde evden çalışma sürecine alışamamışlardır. 5 katılımcı COVID-19 sonrası dönemde evden çalışma yapılırsa mutlu olacaklarını belirtmiş ama içlerinden K2 ve K10 evden çalışmanın sürekli değil dönüşümlü ya da aralıklı olarak yapılmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu süreç ve sonrasında evden çalışma şeklini sürekli olarak yürütmek çalışanlar açısından motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Bu süreci rutin haline getirmektense hem çalışan verimliliği açısından hem de bireyin motivasyonu için hibrit çalışma şeklinde işi yürütmek

katılımcılar için daha iyi olacaktır. Bu sayede çalışan hem ofiste hem de evde çalışabilme imkânına sahip olabilecektir.

Katılımcılardan 3'ü COVID-19 sonrası dönemde evden çalışmayı tercih edebileceklerini belirtmiştir. K1 ise evden çalışma dönüşümlü olarak yapılırsa tercih edeceğini belirtmiştir. Geri kalan katılımcılar COVID-19 sonrası evden çalışmayı tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir.

K3; *“Hayır, mutlu etmez. Şube içerisinde insanlarla etkileşim halinde olmak sosyalleşme hissi veriyor ama evde tek başına çalışmak tam tersi sıkıcı ve mutsuz edici.”*

K4; *“Evet mutlu eder. COVID-19’un risklerinden evde korunma oranım daha yüksek olduğu için ayrıca şubeye göre ev ortamı beni daha çok mutlu ediyor.”*

K5; *“Kısa süreli bir evden çalışma gerçekleştirdiğimiz için kendimi bu konuda şanslı hissediyorum. Evden çalışma zorunlu olarak yapılmıyorsa bu şekilde çalışmak istemem.”*

Katılımcıların çoğu zorunluluk halinde evden çalışmayı yürütebildiklerini aksi takdirde isteğe bağlı olursa evden çalışmayı tercih etmeyeceklerini ifade etmektedirler. Şube de sosyalleşme ortamı yaratabildikleri ve çalışırken birbirlerinden yardım alabilmek amacıyla kolayca birbirlerine danışabildikleri için 12 katılımcı şubede çalışmayı evden çalışmaya tercih ediyorlar.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya geçmişten günümüze pek çok sorunla karşılaşmıştır. Krizler, salgın hastalıklar vb. durumlar insan yaşamını doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyebilecek güce sahiptirler. Çalışmanın konusunu oluşturan Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19), literatür kayıtlarına göre 1 Aralık 2019 yılında Çin'in Vuhan kentinde yayılım göstermiş Türkiye'de ilk vakanın ortaya çıktığı 11 Mart 2020 tarihinde ise Dünya Sağlık Örgütü tarafından (DSÖ) kamuoyuna pandemi olarak ilan edilmiştir. COVID-19 bütün dünyanın bir numaralı gündemi haline gelmiştir. Böyle bir salgın hastalığa hazırlıksız yakalanan birey ve firmalar (bankalar) bu süreci olabildiğince az zararla atlarmaya çalışmışlardır. COVID-19 fiziksel hareketlilik sonucunda yayılım gösteren bir hastalık olduğu için ülke yetkilileri fiziksel hareketliliği azaltmaya yönelik tedbirler ve kararlar almışlardır. Dünya Sağlık Örgütü bu kapsamda “27 Şubat tarihinde, salgını önlemek amacıyla alınması gereken tedbirler” hakkında bir rehber yayınlamıştır. Dünya genelinde seyahat kısıtlamaları, sokağa çıkma yasakları, kalabalık ortamlarda kişi sayısı sınırı, çevrim içi eğitim ve çalışmanın da konusu olan evden çalışma gibi önlemler alınarak hayat devam ettirilmek istenmiştir.

COVID-19 ilk başta bir sağlık sorunu olarak gözükse de ekonomik, sosyal ve psikolojik etkileri çok güçlü boyutlarda olduğu için bir kriz olarak nitelendirilebilmektedir. Bireyin yaşantısı üzerinde ciddi boyutlarda kısıtlamaya sebep olabilmektedir. Yaşanılan bu hareket kısıtlaması çalışmanın konusu olan bankacılar tarafından evden/uzaktan çalışma modelini önemli hale getirmiştir. Bankaların operasyonlarını kesintisiz biçimde devam ettirebilmeleri amacıyla COVID-19 sürecinde “evden çalışma modeli” ilk tercih olmuştur. Evden çalışma şekli COVID-19 sürecinde pek çok araştırmacının araştırma konusu gündemi haline gelmiştir.

Esneklik, toplumsal ve kültürel değişimler, yaşanılan kriz ve salgın hastalıklar sonucunda değişen çalışma koşullarına işletme ve birey olarak uyum sağlayarak bu değişim sürecinde varlığını sürdürebilmektir. COVID-19 dünya düzeni, bireyin toplumsal yaşamı, çalışma hayatı ve ekonomiyi değiştiren etkiye sahip olduğu için bankalar ve personeli bu değişime adapte olabilmek için çalışma yaşamında esnekliğe ihtiyaç

duymuştur. Esneklik var olan kuralların yumuşatılabilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreçte bankalar varlığını sürdürebilmek amacıyla esnek çalışma modellerinden en çok tercih edilen “Evden Çalışma” modelini benimsemişlerdir. Bu çalışma modeli sayesinde personel çalışma hayatında bir takım esnekliğe sahip olarak COVID-19’a yakalanma riskini düşürerek çalışmasına ara vermeden evden devam edebilmektedir. Evden çalışma modelinin bireyin çalışma verimliliğine yansması çalışma kapsamında yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular neticesinde ortaya konulmak istenmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde COVID-19 konusu yeni ve güncel bir konu olduğu için yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu sebeple COVID-19 sürecinde önem kazanan “Evden Çalışma” modelinin, verimlilik üzerindeki etkisi kapsamında bireylerin bu model ile ilgili beklenti ve tutumlarını konu edinen bir çalışma ile literatüre katkı yaparak sınırlı olan bu konu hakkında araştırmacılara yol göstermesi amaçlanmıştır.

COVID-19 salgını sürecinde evden çalışma modeli tercih edilmesinin çalışma hayatına ve çalışanların (bankacılar) verimliliğine yönelik etkisinin neler olabileceği araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Araştırma problemi kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- COVID-19 süreci çalışma yaşamınızı nasıl etkilemiştir?
- COVID-19 sürecinde evden çalışma verimli bir sistem midir?
- COVID-19 sürecinde evden çalışmanın birey (bankacılar) üzerindeki etkileri nelerdir?

Görüşme gerçekleştirilen bireylerin “Evden Çalışma Modeli” ve modelin çalışma verimliliğine etkisine yönelik düşünceleri görüşme formunda farklı sorular altında değerlendirilmiştir. İlk olarak katılımcıların COVID-19 sürecinde çalışma yaşamlarındaki değişim değerlendirilmek istenmiştir bu kapsamda görüşme sağlanan katılımcıların yanıtlarına göre bu süreçte hepsi “Evden Çalışma” gerçekleştirdikleri gibi hibrit çalışma, dönüşümlü ya da periyotlar halinde evden çalışma gerçekleştirmişlerdir. Evden çalışma

modelinin çalışma yaşamı üzerinde negatif etkisinin olduğu görüşme sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda Tekirdağ ilinde bulunan bankacı katılımcılar tarafından, bankacılık mesleğinin evden çalışmaya uygun olmadığı görüşü hakimdir. Bankacılık mesleği görev gereği iletişimi gerekli kılan bir sektördür. Evden çalışma sırasında bu imkân mevcut değildir. Katılımcıların görüşme süresince üzerinde en çok durduğu konu yüz yüze iletişim eksikliği sebebiyle operasyonların gecikerek yavaş aksiyon alınmasıydı. Bu durumun bireyin üzerinde olumsuz etkiye neden olduğu düşünülmektedir buna bağlı olarak çalışan motivasyonu düşebilmekte motivasyonu düşük çalışanın verimli biçimde çalışmasını gerçekleştirme oranı katılımcılar arasında düşüktür.

Daha sonra araştırmada COVID-19 sürecinin çalışma verimliliği açısından etkisi irdelenmiş. Bu kapsamda alt sorular aracılığıyla katılımcıların COVID-19 sürecinde evden çalışma sistemini verimli bulup bulmamaları hakkındaki düşünceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcılar evden çalışma sisteminin verimli olmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu süreçte evden çalışma ve şubeden çalışma şekillerini karşılaştırmaları istenmiştir. Karşılaştırma sonucunda evden çalışan birey; esnek zaman, serbest kıyafet, bireysel zaman yönetimi, işin önemini kaybetmesi, dikkat dağınıklığı, verimsiz çalışma, sistematik olmayan çalışma, hareket yoksunluğu cevaplarını vermiştir. Şubeden çalışmada ise resmi ortam, resmi kıyafet, verimli çalışma, işe odaklılık, sistematik çalışma, yolda geçen zaman kaybı, operasyon sürecinin yüz yüze gerçekleşmesi, hareket hali, motivasyon yanıtlarını vermiştir. Bu karşılaştırma neticesinde katılımcıların her iki çalışma şeklinin de artı ve eksilerini fark edebilmeleri sağlanarak bu değişen çalışma şekline karşı tutum ve algıları ortaya çıkarılmak istenmiştir. Katılımcılar evden çalışma yerine şubeden çalışma şeklini tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Her ne kadar evden çalışma COVID-19 açısından hastalığa yakalanma riskini düşürdüğü için tercih edilmek istense de hastalık riski dışındaki etkileri; sosyal ve psikolojik olarak katılımcılar bu süreçte en çok yalnızlık duygusuna maruz kalmıştır, stres/baskı, iletişimsel sorunlar, hareket sınırlılığı, motivasyon düşüklüğü, negatif kişilik ve mutsuzluk sorunları birey üzerinde daha baskın gelmektedir

bu sebeple katılımcılar şubeden çalışmayı tercih ederek evden çalışmayı verimli bulmamaktadırlar.

Son olarak, bankacıların COVID-19 sürecinde evden çalışma deneyimine ilişkin bulgulara yer verilmek istenmiştir. Katılımcılar evden çalışmaya alışamadıklarını alışan bireylerin ise zorunluluk hali olduğu için alıştığını belirtmişlerdir. COVID-19 sonrasında evden çalışmayı tercih etmek istemedikleri gibi bu olanağın sağlanması durumunda mutlu olmayacaklarını belirtmişlerdir. COVID-19 sürecinde hastalığın yüklemiş olduğu korku ve endişe üzerinde deneyim sahibi olmadığı bir çalışma sistemini evden yürütmek birey üzerinde ekstra baskıya neden olmaktadır. Deneyimsizlik sonucu ve ev içinde ve dışında yer alan dikkat dağıtıcı faktörler bireyin çalışmasını olumsuz yönde etkileyerek çalışma sırasında verimliliğinin düşmesine sebebiyet verebilmektedir.

Araştırma verileri genel olarak değerlendirildiğinde sonuç; COVID-19 sürecinde evden çalışmanın verimliliği olumsuz etkilediği, çalışan verimliliğinde düşüşe sebebiyet verdiği ve evden çalışma gerçekleştiren bankacılar nezdinde evden çalışma modelinin verimsiz bir sistem olarak değerlendirildiği görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalara göre bankacılık sektörü dijital kaynaklı ekipmanlar aracılığıyla gerçekleştirildiği için COVID-19 sürecinde evden çalışmaya uygun olduğu ve verimliliği çalışanın motivasyon ölçüsü kapsamında düşürmediği görüşündedir lakin Tekirdağ ilinde bulunan bankaların katılımcıları tam tersi olarak COVID-19 sürecinde evden çalışmanın bankacılık mesleğine uygun olmadığını düşündükleri gibi verimli bir sistem olmadığı görüşündedirler. Evden çalışan bankacılar “Evden Çalışma” modeline yönelik negatif algılara sahiptirler.

Yeni Koronavirüs Hatalığının, dünyayı etkisi altına almış diğer güçlü salgın hastalıklar (MERS- SARS), gibi dünya tarihinde yerini alarak hayatımızda yaratmış olduğu sosyal, psikolojik ve ekonomik etkilerinin devam edebileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında verilebilecek öneriler; COVID-19 sürecinde çalışanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerin fazlaştırılması gerekir. Bu süreç içerisinde sadece çalışan kadar çalışanın ailesi de genel olarak evden çalışma modeli hakkında bilgilendirilmelidir ki evden çalışan bireye karşı tutumları bilgi çerçevesinde

şekillenebilsin. Çalışanlara bu süreçte banka aracılığıyla psikolojik destek verilmelidir. Esneklik konusunda personele zaman yönetimi serbestliği tanınmalıdır. Bankanın yetkili/müdür pozisyonundaki bireyler bu süreçte çalışanları stres ve baskı yaratacak durumlara maruz bırakmamalıdır. Firmalar ve bankalar hazırlıksız yakalandığı bu durum ve ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilecek sorun ve kriz ortamlarına karşı eylem planları hazırlayarak kriz sürecini hazırlıklı ve deneyimli biçimde yönetebilmelidirler. Çocuk sahibi olan çalışan bireye ev içerisinde ekstra zamanlar verilmelidir ki çocuk tarafından bireyin çalışma esnasında dikkati dağılmasın. Evden çalışma şeklinde verimliliği ve motivasyonu pozitif etki gösteren bireyler ödüllendirilmeli veya verimliliklerini kamçılacak teşvikler sağlanmalıdır. Bankalar bireyin çalışma mobilitesini arttırıcı faaliyetler yaratmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- A. Yıldırım ve H. Şimşek (2018). “Nitel Araştırmada Örneklem”. *içinde Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (s.41). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- ACAS. (2015). *Flexible working and work- life balance*. Erişim: 11 Mart 2022, www.acas.org.uk/flexibleworking
- Akça, M., ve Küçüköğlü, M. T. (2020). “COVID-19 Ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma.” *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives, Uluslararası Yönetim, Ekonomi Perspektifleri Dergisi*, 8(1), 71-81.
- Aktuğ, S. S. (2020). “COVID-19'un İşgücü Piyasalarına Etkileri”. M. Özhan ve M. Dağ (ed.) içinde *COVID-19 Salgının Sosyo Ekonomik Etkileri*. (Cilt 1, s. 99-130). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Aktuğ, S. S. (2020). COVID-19'un İşgücü Piyasalarına Etkileri, *COVID-19 Salgının Sosyo Ekonomik Etkileri* (Cilt 1, s. 99-115). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Alkan, T. (2007). Esnek Çalışma Biçimleri Ve "Çağrı Merkezi" Örneği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Alpago, H. (2020). “COVID-19 ve Karantina Ekonomisi”. D. Zeren, O. Yılmaz, D. Zeren, ve O.Yılmaz (ed) içinde, *COVID-19 Sürecinde Üretim, Yönetim Ve Pazarlama* (s. 1-26). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Alpago, H., ve Alpago, D. O. (2020). “Pandemik Salgınlar, Yoksulluk ve Sosyoekonomik Denge”. O. Y. Erdal Şen, D. Hıdıroğlu (ed.) içinde, *COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* (s. 1-41). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Alpago, H., ve Alpago, D. O. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi (IBAD Journal of Social Sciences)*(8), 99-114. (DOI: 10.21733/ibad.716444).
- Altunç, A. S. ve Yılmaz, H. (2020). “COVID-19'un Türkiye ve Dünya Ekonomisine Etki”. M. Özhan, ve M. Dağ (ed.) içinde, *COVID-19 Salgınının Sosyoekonomik Etkileri* (1. b. s. 1-27). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Arabacı, H., ve Yücel, D. (2020). COVID-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi. *Social Sciences Research Journal (SSRJ), Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(3), 196-208.

- Arslan, İ., ve Karagül, S. (2020). Küresel Bir Tehdit (COVID-19 Salgını) ve Değişime Yolculuk. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (10), 1-36. (DOI : 10.32739/uskudarsbd.6.10.67).
- Arslanoğlu, M. A. (2005). *İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler*. Legal Yayınları: İstanbul.
- Aslan, S. (2021). COVID-19 Salgınının Küreselleşmeye ve Ulus Devletlere Etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(80), 1735-1752.
- Aşkın, R., Bozkurt, Y. ve Zeybek, Z. (2019). COVID-19 Pandemisi: Psikolojik Etkilei ve Terapötik Müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi COVID-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*(37), 304-318.
- Avrupalıların yüzde 12,3'ü Covid-19 nedeniyle evden çalıştı, Türkiye'de oran yüzde 3. (2022, 18 Nisan). Erişim adresi: Euronews: <https://tr.euronews.com/2021/05/17/avrupal-lar-n-yuzde-12-3-u-covid-19-nedeniyleevden-cal-st-turkiye-de-oran-yuzde-3>
- Aydın, U. (2007). Çağrı Üzerine Çalışma ve Uygulama Sorunları. *MESS Sicil İş Hukuk Dergisi*(8), s. 41-54.
- Aydın, Z. (2013). Neoliberalizmin Türkiye'deki İstihdam Politikalarına Etkisi. Marmara, 94. İstanbul.
- Bacak, B., ve Şahin, L. (2005). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*(1), 326-327.
- Bacak, B., ve Şahin, L. (2005). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 327-328.
- Başaran, E. Y., ve Ünal, H. T. (2021). COVID-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 7(39), 654-672. (DOI: 10.31589/JOSHAS.589).
- Baştürk, S. (2013). "Evren ve Örneklem". S. Baştürk, ve M. Taştepe (ed.) içinde, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 129-159). Vize Yayıncılık: Ankara.
- Batman, M. (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Uygulamaları Ve İşçi Sendikaları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*. Ordu.
- BDDK (2019-2022) *TBS Temel Göstergeler Raporu*. Erişim: 1 Mayıs 2022,

- Beybur, M. ve Çetinkaya, M. (2020). COVID-19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün Ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi. *USOBED-Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*.
- Beybur, M., ve Çetinkaya, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün Ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi. *USOBED-Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 148-163. (DOI: 10.46452/baksoder.829078)
- Bilgin, M. H. (2000). Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. Kamu- İş Yayınları: Ankara
- Bolat, T., Ayteniz, O. ve 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*, 1-30.
- Bozkurt, V. (2014). Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Emek: İşgücü, İstihdam Ve eğitim. *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm* (s. 165-220). Ekin basım yayın dağıtım: Bursa.
- Brownstein, D. J. (2020). Satellite Data Suggests Coronavirus May Have Hit China Earlier: Researchers. K. F. Margolin (ed.). Erişim: 28 Mart 2022 abc NEWS: <https://abcnews.go.com/International/satellite-data-suggests-coronavirus-hit-china-earlierresearchers/story?id=71123270>.
- Buğra, A. (2020). Covid-19 Salgınında İstanbul’da çalışanların Deneyimleri: Niteliksel Bir İnceleme. Boğaziçi Üniversitesi Politika Forumu. İstanbul.
- C. Selby, F. W. (2001). *Flexible Working Handbook*. Erişim: <https://virtech-bg.com/bg-telework/bg/Handbook-English.pdf>.
- COVID-19 Coronavirus Pandemic. (Mart 29, 2022) Erişim: Worldometer: <https://www.worldometers.info/coronavirus>
- COVID-19 Kamuoyu Araştırması - 2. (2020). Erişim: 5 Nisan 2022, StratejiCo: <https://stratejico.com/koronavirus-gundem-arastirmasi-2>
- Çakan, S. (2021). “Uzaktan/ Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü” *Konferans Bildirisi*, 6 Aralık 2021 , 227-244.
- Çarkoğlu, A., ve O’Neil, M. L. (2019-2020). *Covid-19 Salgın Sürecinde Öznel Esenliği Koruyucu Bireysel, Ailesel Ve Sosyal Faktörlerin İncelenmesi*. Kadir Has

- Üniversitesi Tübitak 1001-Kovid-19.* (KHAS–TTCKA projesi kapsamında yapılan çalışma).
- Çelik, S. (2007). Türkiye İş Gücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. *T.C Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Tezi.* 3-36. Ankara.
- Deloitte. (2020). *COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri.* Erişim: 5 Nisan 2022, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.html>
- Demir, F., ve Gelgil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(2), 68-89.
- Demirözen, E. C. (2018). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi,* 85. İstanbul.
- Doğru, Ç. (2015). İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 4(7), 109-130.
- Dur, V. (2009). Avrupa Birliğinde Esnek Güvence Ve Türkiye Uygulamaları, *Sosyal Güvenlik Uzmanlığı Tezi,* 32.
- Erafşar, R. B. (2022). Türk İş Hukukunda Evden Çalışma. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*(1), 279-317.
- Erdoğan, E., ve Genç, K. G. (2019). “Avrupa Birliği Ülkelerinde Geçici/Gündelik Çalışma”. O. Metin (ed.) içinde, *Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar,* 55-61. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Erdut, T. (2003). Çalışma Yaşamında Esneklik Ve Kuralsızlaştırma. *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Dergisi (TÜHİS),* 18(4), 22.
- Ertürk, Y. E., Ayanoğlu, F. ve Uslu, Y. D. (2022). “Esnek Çalışma Ve COVID19 Döneminde Uzaktan Çalışanların Kontrolü”. U. Avcı, Ç İzci, U Demirci ve S. Türkmen. (ed.) içinde *8.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 124-134). Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Yayınları: Muğla.
- Esnek Çalışma Saati Algıları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,* 33. Kahramanmaraş.
- Genç, K. (2021, 19 Ocak). 2021’in en çok talep göreceği meslekleri açıkladı! Listeyi pandemi çok değiştirdi, *Hürriyet Gazetesi.*

- Gorz, A. (2006). Yaşadığımız Sefalet. (N. Tatal, Çev.) Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- Göktepe, E. A. (2020). Pandemi Döneminde Bireylerin Uzaktan (Evden) Çalışma Modeli Algısını Belirlenmeye Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma; Kamu Üniversitesi Örneği. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 1(10), 29-42. (DOI: 10.26579/jocrebe.68).
- Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (25), 87-105.
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *Kamu-İş Dergisi*, 7(3), 193.
- Gürkanlar, E. (2010). Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri- Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 6. Antalya.
- Güzel, A. (2000). İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci Ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik. *İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 5(3).
- Güzel, İ. H. (2020). "COVID-19 Pandemi Sürecinde Sosyal Devleti Yeniden Düşünmek." M. Özhan, ve M. Dağ. (ed.) içinde, *COVID-19 Salgının Sosyo Ekonomik Etkileri* (Cilt 1, s. 41-60). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Huang, Y., ve Zhao, N. (2020). Generalized anxiety disorder, depressive symptoms and sleep quality during COVID-19 outbreak in China: a web-based cross-sectional survey. 288. (DOI: 10.1016/j.psychres.2020.112954).
<https://www.bddk.org.tr>
- International Labour Office (ILO), (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide. Geneva. Erişim: 7 Nisan 2022, <https://www.ilo.org>
- İnciroğlu, L. (2011) Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları. Legal Yayıncılık: İstanbul.
- Karaaslan, Y. S. (2021). *Türkiye'nin 1 Yıllık Kovid-19'la Mücadele Sürecinin "Tedbir Karnesi"*. Erişim: aa.com.tr: <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/turkiyenin-1-yillik-kovid-19la-mucadele-surecinintedbir-karnesi/2171001>
- Karakoyunlu, E. (2003). Ya Esneklik Olmazsa..? *İşvren Dergisi*, 7-8.
- Karayel, H. K. (2020). *Karantina Sürecinin Aile İçi İlişkilere Etkisi*. Erişim: www.insamer.com.tr: https://insamer.com/tr/karantina-surecininaile-ici-iliskilere-etkisi_2925.html

- Karımıvand, F. (2021). Covid-19 Ve Sosyo-Ekonomik Sonuçları: Literatür İncelemesi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 47-61.
- Karlıdağ, Ö. (2011). Çalışma Yaşamında Esneklik- Uygulamalı bir Çalışma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2011). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (69-88).
- Kavi, E., ve Koçak, O. (2011). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(59), 69-88.
- Kaya, M., ve Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069-1099.
- Kırcı, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Koyuncu, A. G. (2008). Enformel Sektörde Kadın Emegi: Evde Çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Köse, İ. B, ve Aksoy, E. (2020). COVID-19'un Türkiye'de Bankalar Üzerindeki Ekonomik Etkisine Dair Bir Tahmin. *Ekonomi, Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 5(Özel Sayı), 185-205.
- Küçükaycan, D. ve Göksu, G. G. (2020). COVID-19, Küresel Ekonomik Etkileri ve Pandemiyle Mücadelede Alınan Önlemler, *COVID-19 Pandemisiyle Mücadelede Uluslararası Mali Kuruluşların Rollerini* (s. 1-19). Akademisyen Kitabevi: Ankara.
- Lagoarde-Segot, T., ve Leoni, P. L. (2013). "Pandemics of the poor and banking stability. *Journal of Banking ve Finance*, 37(11), 4574-4583.
- Memiş, E. (2020). *COVID-19 Salgınının Kadın Çalışanlar Açısından Etkileri*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi. TÜSİAD, TÜRKONFED, UN WOMEN yayınları: Ankara.
- Noyan, M. A. (2007). Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi (Esneklik politikası). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi*. 106-107, İzmir.

- Özçelik, Z. (2021). Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (58), 221-240.
- Özen, Y., ve Gül, A. (2007). Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(15), 394-422.
- Özkanan, A. (2022). Covid-19 Pandemisi ve Çalışmaya Etkisi: Dönüşümlü (Uzaktan - Evden) Çalışmayı Sevdik Mi? *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 353-396.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Özyılmaz, D. (2013). İki binli Yıllarda İşgücü Piyasalarında Meydana Gelen Dönüşümün Eğitimli Gençlerin İstihdamı Kararlarında Yarattığı Değişim: Bilişim Sekrörü Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, 69. Ankara.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı Ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları* (60), 2-60.
- Parlak, K. G. ve Özdemir, S. (2012). (E-Work in Europe) Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*(60), 1-60.
- Parlak, Z. P. Çalışma Sosyolojisi. *İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi*, 276-298. İstanbul.
- Salgın onları etkilemedi! İşte yılın meslekleri. (2021, 8 Ağustos). *Hürriyet*.
- SARI, S. (2021, Mayıs 20). Covid-19 Salgınının Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri, The Effects Of Covid-19 Pandemic Over Turkish Banking Sector. *New Era Disiplinlerarası Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 89-106.
- Serbes, K. (2019). Esnek Çalışma Ve Aile Yaşam Dengesi: AB Ve Türkiye'deki Düzenlemelere Yönelik Betimleyici Bir İnceleme. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 17. Tekirdağ.
- Sert, Ü. (2013). Esnek Çalışmanın Kadınların Çalışma Hayatındaki İstihdamına Etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Seviltopu, S. ve Öztırak, M. (2020). "COVID-19 VE Sanal Organizasyonlar". O. Yılmaz, E. Şen ve D. Hıdıroğlu (ed.) içinde, *COVID-19 Pandemisinde Yönetim Ve Ekonomi* (s. 149-161). Gazikitebevi: Ankara.

- Standing, G. (2011). *Prekarya Yeni Tehlikeli Sınıf*. Ergin Bulut (çev.) iletişim Yayınları: İstanbul.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şahin, A. (2020). *Çalışma Sürelerinde Esneklik Ve Denkleştirme Uygulamaları*. 17.İstanbul.
- Şeker M., Özer A., Tosun Z., Korkut C. ve Doğrul M. (2020). *TÜBA COVID-19 Pandemi Değerlendirme Raporu*. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınlar: Ankara.
- Şen, S. (2000). *Esnek Üretim ve Esnek Çalışma*. TÜHİS.
- Şirin, H. ve Özkan, S. (2020). Dünyada ve Türkiye’de COVID-19 Epidemiyolojisi (COVID19 Epidemiology: In the World and Turkey). *Kulak Burun Boğaz ve Baş Boyun Cerrahisi Dergisi*, 6-13.
- TBB, Banka ve Şube Sayıları.(2022) Erişim: 4 Mayıs 2022, <https://www.tbb.org.tr>.
- T.C Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (2003). 4857 Sayılı İş Kanunu. Erişim: 17 Mart 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- T.C Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (2004). Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Erişim: 14 Mart 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6252&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- T.C Sağlık Bakanlığı (2022). *COVID-19 Bilgilendirme Platformu*. Erişim: 28 Mart 2022, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>
- Tathoğlu, E. (2011). *Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, A. (2001). *Sözel Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon yayınevi: İstanbul.
- Tiftik, C. (2021). COVID-19 Başta Olmak Üzere Salgınlar Sürecinde Evden Çalışmanın İşletmelerin Gelecek Stratejilerine Etkiler. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi (Journal of Economy, Business, and Management)*, 5(1), 26-48.

- TKBB (2021). *Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu*. Finansal Hizmetler Sektöründe Dijitalleşme Ve Pandeminin Etkisi. Erişim: 20 Mayıs 2022, <https://tkbb.org.tr>
- Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi? *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Tokol, A. (2015). Endüstri İlişkileri Ve Yeni Gelişmeler. Dora Yayınevi: Bursa.
- Tokol, A. ve D. N. Önsal (ed.). (2021). COVID-19 Salgını Tele Çalışma İçin Bir Dönüm Noktası Mı? *Karatahta İş Yazıları Dergisi*(19), 1-23.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 100.
- Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). COVID-19 Pandemisi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(12), 3246-3260.
- Tuna, K. (2021). COVID-19 Pandemisinin Türkiye’de Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerine Etkileri. *İstanbul İktisat Dergisi - Istanbul Journal of Economics*, 71(1), 191-230.
- Turna, E. A. ve Usta, G. (2021) COVID-19 Pandemisinde Evin Değişimi Ve Evde Çalışma Ortamları. *Mimarlık Fakültesi Dergisi*.
- Türkçe Sözlük*. (2022). Erişim: 7 Nisan 2022, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Bankalar Birliği (2022). Uzaktan ve Şubeden Müşteri Edinimi İstatistikleri, Banka ve Sektör Bilgileri.
- Türkmen, A. (2021). COVID-19 Korkusu: Banka Personeli Örneği. *Sağlık ve Sosyal Refah Dergisi*, 3(2),87-92.
- Türkmen, İ. (1995-1996). Bir Yanılsama Olarak Değişim Yönetimi ve Çalışma İlişkileri. Petrol – İş Yıllığı: İstanbul.
- TÜRKONFED, TÜSİAD ve UNDP (2020). COVID-19 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri "*İkinci Anket Sonuç Raporu*". Erişim: 1 Nisan 2022, <https://tusiad.org/tr/tum/item/10586-covid-19-krizinin-isletmeler-uzerindeki-etkilerinin-anket-sonuclari-aciklandi>.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(24), 543-559.

- WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. (2022). Erişim: 30 Mart 2022, World Health Organization: <https://covid19.who.int/>
- Y.Başaran, E., ve Ünal, H. T.(2021). COVID-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarım. *International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 7. (Doi numarası: <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.589>).
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. 7. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Yavuz, A. (1995). Çalışma Hayatında Esnek Çalışmanın Ortaya Çıkışı, Esnekliğin Nedenleri ve Esneklik Türleri. *Çimento İşveren Dergisi*, 9(1), 27-36.
- Yavuz, A. (1995). Esnek Çalışma Ve Endüstri İlişkilerine Etkisi. Filiz Kitabevi: İstanbul.
- Yavuz, A. (2000). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler. Prof. Dr. Nusret Ekin'eArmağan (s. 618). Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları: Ankara.
- Yavuz, N. (2018). İş- Yaşam Dengesi İle İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 63-62.İstanbul.
- Yetiz, F. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (Özel Sayı 22), 109-117.
- Yetkin, M. A. (2020). COVID-19'un Sektörel Etkilerine Stratejik Bir Bakış: Küresel İşletmelerin Analizi (Cilt 1). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Yıldırım, S. ve Tur, G. (2021). *Biga İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 171-186.
- Yorğun, S. (2020). "COVID-19 Salgınının Sosyal Politikalara Etkileri". D. Demirtaş, V. Bozkurt (ed.). içinde *COVID-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri* (s.99-113).İstanbul Üniversitesi Yayınevi: İstanbul.
- Yüksel, A. E. (2008). Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 45(519), 49-60.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamın Kalitesinin Tipik Ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.

- Yürekli, S. (2020). Çalışma Hayatında Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Covid19 Hukuk Özel Sayısı, 19(38), 34-61.
- Zaim, S. (1997). Çalışma Ekonomisi. Filiz Kitabevi: İstanbul.
- Zeytinoğlu, E. (2006). İş Hukukunda Esneklik ve 4857 Sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(10), 193.



EKLER

EK-1 GÖRÜŞME SORULARI

1. COVID-19 sürecinde çalışma şeklinizde ne gibi değişiklikler olmuştur?
2. COVID-19 sürecinde evden çalışma gerçekleştirdiyse bu süreç çalışma yaşamınızı nasıl etkilemiştir?
3. Yaptığınız işin (bankacılık) evden/uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
 - Uygun veya uygun değil, konu hakkında düşüncelerinizi belirtir misiniz?
4. Firmanızın (çalıştığınız bankanın) COVID-19 süreci hakkındaki bilgilendirmesini yeterli buldunuz mu?
5. COVID-19 sürecinde firmanız evden çalışmada ihtiyaç duyduğunuz ekipmanları sağlamış mıdır? Sağladıysa bunlar nelerdir?
6. COVID-19 sürecinde evden çalışmada firmanın motivasyon artırıcı faaliyetleri olmuş mudur? Oldu ise bunları açıkla mısınız?
7. COVID-19 sürecinin çalışma verimliliğiniz açısından etkileri nelerdir?
 - İş arkadaşı ve yöneticileriniz ile yüz yüze iletişim kuramıyor, yan yana çalışmıyor çalışmanızı şubeden uzakta yapıyor olmak sizi nasıl etkilemiştir?
 - COVID-19 sürecinde evden çalışma ve şubeden çalışma şeklinizi karşılaştırabilir misiniz?
 - COVID-19 sürecinde evden çalışma verimli bir sistem midir?
8. Evden çalışma gerçekleştirirken dikkat dağınıklığı yaşadınız mı?
 - Bu durum verimliliğiniz üzerinde ne gibi bir etkiye neden oldu?
9. COVID-19 sürecinde evden çalışmanın sosyal ve psikolojik etkileri neler olmuştur?
10. Evden çalışma deneyiminin zor /kolay bir süreç olduğuna dair neler söylersiniz?

- Evden çalışmaya alıştığınızı söyleyebilir misiniz?
- Evden daha ne kadar süre çalışabileceğinizi düşünüyorsunuz?
- COVID-19 sonrası dönemde evden çalışma olanağı sağlanması sizleri mutlu eder mi?
- COVID-19 sonrası dönemde evden çalışma şeklini tercih eder misiniz?

Demografik Sorular

1. Yaşınız?
2. Cinsiyetiniz?
3. Medeni durumunuz?
4. Eğitim durumunuz?
5. Bankadaki mevcut pozisyonunuz?
6. Kıdem yılınız?