



**COVID-19 ÖNCESİ VE SONRASI DÖNEMDE  
UZAKTAN ÇALIŞMA**

**2023  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME**

**Mustafa Mert MENTEŞOĞLU**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İlyas HAŞİMOĞLU**

**COVID-19 ÖNCESİ VE SONRASI DÖNEMDE UZAKTAN ÇALIŞMA**

**Mustafa Mert MENTEŞOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. İlyas HAŞİMOĞLU**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Nisan 2023**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
DOĞRULUK BEYANI .....	6
ÖNSÖZ .....	7
ÖZ.....	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	11
KISALTMALAR .....	12
GİRİŞ .....	13
1. ESNEK ÇALIŞMA.....	15
1.1 Esneklik Kavramı .....	15
1.2 Esnek Çalışma Kavramı .....	15
1.3 Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi.....	16
1.4 Esnek Çalışma Modelleri .....	17
1.4.1 Belirli Süreli İş Sözleşmeleri.....	17
1.4.2 Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri .....	18
1.4.2.1 İş Paylaşımı .....	18
1.4.2.2 Çağrı Üzerine Çalışma.....	18
1.4.2.3 Kayan İş Süresi.....	19
1.4.3 Geçici Çalışma .....	19
1.4.4 Sıkıştırılmış İş Haftası.....	20
1.4.5 Yıllık İş Süreleri.....	21
1.4.6 Esnek Vardiya Sistemleri.....	21
1.4.7 Telafi Edici Çalışma ve Dinlenme .....	21

1.4.8	Esnek Zaman Modeli .....	22
1.4.9	Uzaktan Çalışma.....	22
1.5	Çalışma Hayatında Esneklik Kavramını Ortaya Çıkaran Nedenler.....	23
1.5.1	Teknolojik Gelişim ve İşgücü Talebinin Azalması.....	23
1.5.2	Uluslararası Rekabet ve Küreselleşme .....	23
1.5.3	İşsizlik .....	23
1.5.4	Hizmet Sektöründeki Gelişmeler .....	24
1.5.5	İşgücü Niteliği .....	24
1.5.6	Ücret Sistemleri .....	25
1.6	Esneklik Türleri.....	25
1.6.1	Fonksiyonel Esneklik.....	25
1.6.2	Sayısal Esneklik .....	26
1.6.3	Ücret Esnekliği.....	26
1.6.4	Uzaklaştırma Stratejileri .....	27
1.6.5	Güvenceli Esneklik .....	28
2.	UZAKTAN ÇALIŞMA .....	30
2.1	Uzaktan Çalışma Kavramı .....	30
2.2	Uzaktan Çalışma'nın Özellikleri ve Unsurları .....	31
2.2.1	Uzaktan Çalışma'nın Özellikleri.....	31
2.2.2	Uzaktan Çalışma'nın Unsurları .....	33
2.2.2.1	Organizasyon Unsuru .....	33
2.2.2.2	Mesafe Unsuru.....	33
2.2.2.3	Teknoloji Unsuru .....	34
2.3	Uzaktan Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler.....	34
2.3.1	Teknolojik Gelişmeler ve İş Gören Talepleri.....	34
2.3.2	İş Görenlerde Değişen Nitelikler ve Gelişmeler.....	34
2.3.3	Kadınların Çalışma Hayatına Artan Katılma Talebi .....	35
2.3.4	Küresel Salgın Hastalıklar ve Olumsuz Çalışma Ortamları .....	35
2.3.5	İşsizlik .....	35
2.4	Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları .....	36
2.4.1	Uzaktan Çalışma'nın Avantajları .....	37
2.4.1.1	İşveren İçin Avantajları.....	37
2.4.1.2	İşgören İçin Avantajları .....	38

2.4.2	Uzaktan Çalışma'nın Dezavantajları .....	39
2.4.2.1	İşveren İçin Dezavantajları .....	39
2.4.2.2	İşgören İçin Dezavantajları .....	39
2.5	Uzaktan Çalışmanın Yıllar İçindeki Dönüşümü.....	40
2.5.1	Home-Office Çalışma .....	41
2.5.2	Mobil Ofis.....	42
2.5.3	Sanal Ofis .....	42
2.6	Uzaktan Çalışma ve Geleneksel Ofis Çalışması Arasındaki Farklar .....	43
2.7	Uzaktan Çalışma Türleri .....	44
2.7.1	Ev Esaslı Uzaktan Çalışma .....	44
2.7.2	Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma.....	44
2.7.3	Uydu Merkezlerde Uzaktan Çalışma.....	45
2.7.4	Komşu Büroda Uzaktan Çalışma.....	45
2.7.5	Mobil (Gezici) Çalışma.....	46
2.7.6	Sınırötesi Uzaktan Çalışma .....	46
2.7.7	Geçici İş İstasyonlarında Uzaktan Çalışma .....	46
2.7.8	Karma Uzaktan Çalışma .....	46
2.8	Uzaktan Çalışma ve Engelliler .....	46
2.8.1	Engelliler İçin Uzaktan Çalışmanın Önemi .....	49
2.8.2	Uzaktan Çalışma Engelliler İçin Uygulama Örnekleri.....	50
2.8.2.1	KOMM Projesi .....	51
2.8.2.2	CITAM Projesi .....	51
2.8.2.3	JOB-ACCESS Projesi.....	51
2.8.2.4	MITE Projesi .....	51
2.8.2.5	TWIN Projesi.....	52
3.	COVID-19 VE UZAKTAN ÇALIŞMA .....	53
3.1	Covid.-19 Pandemisi Öncesi Uzaktan Çalışma .....	54
3.1.1	Uzaktan Çalışma'nın Tarihsel Gelişimi .....	54
3.1.1.1	Türkiye'de Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Gelişimi .....	58
3.1.2	Pandemi Dönemi Öncesi Uzaktan Çalışma.....	60
3.2	Covid-19 Pandemisi Sonrası Uzaktan Çalışma.....	62
3.2.1	Covid-19 Pandemisi Sonrası Engelli Bireyler .....	68
3.3	Covid-19 Kısıtlamaları Sonrası Uzaktan Çalışma.....	69

<b>4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1 Araştırmanın Yöntemi</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2 Veri Toplama Aracı</b> .....	<b>72</b>
<b>4.3 Araştırmanın Uygulanması</b> .....	<b>73</b>
<b>4.4 Örneklem</b> .....	<b>73</b>
<b>4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları</b> .....	<b>74</b>
<b>4.6 Bulgular</b> .....	<b>75</b>
<b>4.6.1 Demografik Bulgular</b> .....	<b>75</b>
<b>4.6.2 Kurumların Çalışan Sayısı Bakımından Büyüklüğünün Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>75</b>
<b>4.6.3 Covid-19 Pandemisinin Kurumlara Etkisinin Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>76</b>
<b>4.6.4 Kurumların Covid-19 Pandemisindeki Yaklaşımının Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>77</b>
<b>4.6.5 Covid-19 Pandemisi Öncesi ve Sonrasındaki Uzaktan Çalışma Uygulamasının Belirlenmesine Yönelik Bulgular</b> .....	<b>77</b>
<b>4.6.6 Çalışanların Uzaktan Çalışmaya Yönelik Bakış Açısına Yönelik Bulgular</b> .....	<b>78</b>
<b>4.6.7 Görüşmecilerin Uzaktan Çalışma Uygulamasındaki Avantajlar ve Dezavantajlar Hakkındaki Görüşleri</b> .....	<b>79</b>
<b>4.6.8 Engellilerin Uzaktan Çalışmasına Yönelik Bulgular</b> .....	<b>80</b>
<b>4.6.9 Görüşmecilerin Uzaktan Çalışmanın Geleceği Hakkındaki Düşüncelerine Yönelik Bulgular</b> .....	<b>82</b>
<b>SONUÇ</b> .....	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>87</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>95</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>97</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Mustafa Mert MENTEŞOĞLU tarafından hazırlanan “COVID-19 ÖNCESİ VE SONRASI DÖNEMDE UZAKTAN ÇALIŞMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İlyas HAŞİMOĞLU

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 20/01/2023

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Prof. Dr.İlyas HAŞİMOĞLU ( KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN ( BARÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Müslüm KUZU

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Mustafa Mert MENTEŞOĞLU

**İmza** :



## **ÖNSÖZ**

Bu tezin yazılması aşamasında çalışmamı titizlikle takip eden değerli hocam Prof.Dr.İlyas HAŞİMOĞLU Yüksek lisans dönemi boyunca derslerinde bulunduğum tüm saygı değer hocalarıma ve çalışmam sırasında benden yardımlarını esirgemeyen herkese değerli katkıları için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca beni bu günlere getiren sevgili aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZ

Covid-19 pandemisi ile gündeme gelen uzaktan çalışma modeli tüm işletmeler tarafından kısa sürede kabul gören bir model halini almıştır. Geçmişte şirketler tarafından pek tercih edilmemiş olan uzaktan çalışma modelinin bu dönemde oldukça fazla öneme sahip olması, şirket ya da kurumların Covid-19 öncesindeki durumu ve Covid-19 sonrasındaki durumunun literatürdeki eksikliği görülmüş ve katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Literatürdeki diğer çalışmalarda göz önünde bulundurularak Uzaktan Çalışma kavramı ilk önce Esnek Çalışma ile açıklanmaya çalışılmış, daha sonra Uzaktan Çalışma kavramına geçilmiştir. Yapılan çalışmada, uzaktan çalışanların veya uzaktan çalışma deneyimine üst düzey pozisyona sahip katılımcıların, görüş ve deneyimlerinden faydalanılarak Uzaktan Çalışmanın Covid-19 pandemisinin öncesinde ve sonrasındaki tutumlarına, avantajları ve dezavantajlarına ve Uzaktan Çalışmanın geleceği hakkındaki görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Katılımcılar çalışma yaşamlarındaki değişimi "mesai saatlerinin azaltılması ve yeni çalışma düzeni" olarak ifade etmişlerdir. Yapılan literatür çalışmaları ve mülakat çalışması ile, uzaktan çalışmanın avantajlarının yanı sıra dezavantajlarının da olduğunu göstermektedir. Ancak, son dönemde yaşanan olaylar sebebiyle, dünya genelinde birçok şirket ve kurum uzaktan çalışma modeline geçiş yapmak durumunda kalmıştır. Uzaktan çalışmanın sahip olduğu avantajların yanı sıra, birçok çalışan için daha rahat ve verimli bir çalışma ortamı sunarak iş hayatının kalitesini arttırdığını göstermektedir. Bu veriler, uzaktan çalışmanın yeni normalde iş hayatımızda daha da önemli bir yer tutacağına işaret etmektedir. Özellikle teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, uzaktan çalışmanın giderek daha da yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Bu nedenle, iş dünyasında uzaktan çalışmanın önemi ve kullanımı konusunda bilgi sahibi olmak, çalışanlar ve işverenler için son derece önemlidir. Bu sayede, iş dünyasında meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak verimliliği arttırmak mümkün olacaktır.

**Anahtar Kelimeler;** Uzaktan Çalışma; Esnek Çalışma; Covid-19

## **ABSTRACT**

The remote working model, which became prominent with the Covid-19 pandemic, has quickly become an accepted model by all businesses. The increased importance of the remote working model, which was not preferred by companies in the past, during this period was realized and attempts were made to contribute to the literature regarding the situation of companies or institutions before and after Covid-19. In consideration of other studies in the literature, the concept of Remote Working was first explained with Flexible Working, and then the concept was switched to Remote Working. In the study, the attitudes, advantages and disadvantages of Remote Working before and after the Covid-19 pandemic, and the opinions about the future of Remote Working were aimed to be revealed by utilizing the views and experiences of remote workers or participants with a high-level position in remote work. Participants expressed the change in their work lives as "reduced working hours and new working order". The literature and interview studies indicate that remote work has both advantages and disadvantages. However, due to recent events, many companies and organizations around the world have been forced to adopt the remote work model. The data emerging from this transformation process shows that remote work not only has advantages but also provides a more comfortable and efficient working environment for many employees, thus improving the quality of work life. These findings suggest that remote work will play an even more important role in our work lives in the new normal. With the rapid development of technology, remote work is expected to become even more widespread. Therefore, it is crucial for employees and employers to be knowledgeable about the importance and usage of remote work in the business world. This way, it will be possible to adapt to the changes occurring in the business world and increase productivity.

**Keywords:** Remote Working; Flexible Working; Covid-19.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Covid-19 Öncesi ve Sonrası Dönemde Uzaktan Çalışma
<b>Tezin Yazarı</b>	Mustafa Mert MENTEŞOĞLU
<b>Tezin Danışmanı</b>	Prof.Dr.İlyas HAŞİMOĞLU
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	19/04/2023
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme Anabilim Dalı
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	96
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Uzaktan Çalışma; Esnek Çalışma; Covid-19

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Remote Working Before and After Covid-19
<b>Author of the Thesis</b>	Mustafa Mert MENTEŞOĞLU
<b>Advisor of the Thesis</b>	Prof.Dr.İlyas HAŐIMOĐLU
<b>Status of the Thesis</b>	Master's Degree
<b>Date of the Thesis</b>	19/04/2023
<b>Field of the Thesis</b>	Bussines Major
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total Page Number</b>	96
<b>Keywords</b>	Remote Working; Flexible Working; Covid-19

## **KISALTMALAR**

<b>DSÖ</b>	: Dünya Sağlık Örgütü
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>TISK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>BİT</b>	: Bilgi İletişim Teknolojileri

## GİRİŞ

Çin'in Wuhan şehrinde meydana gelen ve bütün gezegene yayılan yeni tip Korona Virüs (Covid-19), DSÖ tarafından 2020 tarihinde salgın ilan edilmiştir. Alınan bütün önlemlere rağmen hastalığın yayılması önlenememiş, hala varlığını devam ettirmektedir. Ortaya çıkan en önemli tedbirlerden bir tanesi sosyal izolasyon olmuştur. Sokağa çıkma kısıtlamaları, uzaktan eğitim, esnek ve uzaktan çalışma uygulamaları sosyal izolasyon adı altında alınan önlemlerden sadece birkaçıdır. Uzaktan çalışma işverenler tarafından pek fazla istenilmeyen bir çalışma modeli olsa da Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışmaların devamının sağlanabilmesi adına fayda sağlamıştır. Pandemi ile birlikte kısa bir süre içinde uzaktan çalışma modelinin uygulanması hem çalışanların hem de işverenlerin bu çalışma modelini tecrübe etmelerinde ciddi katkılar sağlamıştır.

Uzaktan Çalışma; zaman içerisinde ortaya çıkmış bir çalışma modeli olup değişen ve gelişen iş hayatında, zorlaşan iş şartlarına uyum sağlamak için bir alternatif çalışma modeli olarak önem kazanmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını sonrası çok daha yaygın olan bu çalışma modelin ülkemizde ve dünyada pek çok sektörde uygulanmaya başlamıştır. (Erafşar, 2022, s. 281)

Araştırmanın konusu: Araştırmanın konusunu, pandemi ile birlikte daha çok öne çıkan uzaktan çalışma modeli oluşturmaktadır. Uzaktan çalışma kavramı, Covid-19 öncesinde pek önemsenmemiş fakat pandemi sonrasında araştırmacıların ve küresel çalışmaların teması olmuştur. Hastalığın bulaşıcı risklerine karşı koruyucu bir tedbir niteliği bakımından hem kamuda hem de özel sektör de benimsenmiş bir iş modeli haline gelmiştir.

Birinci bölümde, Covid-19 Pandemisi ile Uzaktan Çalışma kavramının ortaya çıkmasının temel taşı olan Esnek Çalışma kavramı ile ilgili genel bilgiler verilmiş olup, Uzaktan Çalışma kavramını daha iyi anlamamıza yardımcı olacak şekilde Esnek Çalışma kavramı açıklanmıştır.

İkinci bölümde, Esnek çalışma kavramı sonrası Uzaktan Çalışma kavramına yer verilmiş, genel olarak iş ve çalışma yaşamına etkileri işlenmiştir. Türkiye ve Dünya genelinde Uzaktan Çalışmanın yerini daha önce yapılan çalışmalar ışığında tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde, araştırmanın ana konusunu oluşturan Covid-19 öncesi ve sonrası uzaktan çalışma konusu araştırılmış olup ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır. Elde edilen veriler ve ilgili değerlendirmeler çalışmanın sonuç bölümünde sunulmuştur

Son bölümde ise 8 farklı kurumdan 8 farklı yönetici ile farklı yöntemler ile iletişime geçilmiştir. Farklı sektör ve farklı mesleklere sahip yöneticiler uzaktan çalışmaya ilişkin tutumları ve Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışmaya ilişkin tutum ve görüşler aktarılacaktır.

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada Covid-19 pandemisinin etkisiyle bilinirliği artan ve Pandemi öncesinde de bilinen Uzaktan Çalışma kavramının, salgın öncesinde ve salgın sonrası çalışma hayatındaki yerini tespit etmektir. Bu tespit sonrası her iki dönemde kavramsal ve sosyo-ekonomik farklarını karşılaştırarak, yaşanan bu salgının uzaktan çalışma kavramına etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Covid-19 Pandemisi tüm dünyada ciddi etkilere sebep olmuş ve çalışma hayatında da birtakım değişikliklere yol açmıştır. Organizasyonları bu sıkıntılı süreçte “Uzaktan Çalışma”, “Esnek Çalışma” gibi kavramları kullanmaya zorlamıştır. Bu sebeple, Pandemi süresinde iş hayatında gerçekleşen değişim ile ilgili birtakım çalışmaların yapılması gerekliliği hasıl olmuştur. Covid-19 pandemisi öncesi ve sonrası başlıkları altında dönemlere ayırıp bu dönemlerin farklarının ve benzer yönlerinin ortaya konması amaçlanmıştır

**Araştırmanın Önemi:** Covid-19 Pandemisi, dünya genelinde insan hayatını ve çalışma hayatını ciddi biçimde etkilemiştir. Covid-19 Pandemisi, tehlikeli boyutlara ulaştığında devletler, halkı koruma amacıyla çeşitli önlemler almışlardır. Alınan önlemlerin en etkilediği alan çalışma hayatı olmuştur. Tıpkı tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de çok sayıda sektör uzaktan çalışma yöntemi ile çalışma yaşamlarını sürdürmektedirler. Geçmişte yapılan araştırmalara göre pandemi ile birlikte uzaktan çalışanlar ve işverenler pandemi sonrasında da bu yöntemi kullanmaya devam etmişlerdir. Fakat yapılan akademik çalışmalar içerisinde pandemi döneminde uzaktan çalışma ile ilgili pek fazla çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışma pandemi öncesi ve pandemi sonrası dönemlere ayırıp incelemesi, gelecekteki araştırmalara ve çalışmalara yol göstermesi hedeflenmektedir.



# 1. ESNEK ÇALIŞMA

## 1.1 Esneklik Kavramı

Esneklik, farklılıklara ve değişikliklere uyum sağlama yeteneğini ifade eden bir kavramdır (Tatlıoğlu, 2011). Esneklik, yapılabilecek en basit ifadeyle, çalışma süreleri, çalışma ilişkileri gibi klasikleşmiş çalışma düzenlerinde uzaklaşarak ve iş veya temel çalışmayı etkileyen durumların yansımalarıdır. (Topcuk, 2006, s. 1) Diğer bir anlatımla esneklik kavramı, geçmişteki ve günümüzdeki değişimlere, teknolojik ilerlemelere sağlanan uyum anlamına gelmektedir. Esnekliği amacı, değişen şartlara en çabuk ve olabilecek en sorunsuz şekilde uyum sağlamaktır. Bunun sayesinde işletmeler arası rekabet gücü de artacaktır. İşletmelerin ya da organizasyonların çalışma kapasitesine ve piyasa ortamının şartlarına uyum sağlayarak arz ve talebe göre daha önce süregelen sert kuralların hafifletilerek çalışanlara rahatlık ve serbestlik sağlayan durumdur. (Öztürkoğlu, 2013, s. 110)

## 1.2 Esnek Çalışma Kavramı

Klasik çalışma modelinde, çalışan belirli bir ücret karşılığında, bütün gün ve süresi belirli olmayan şekilde çalışmaktadır. Globalleşme ile beraber işverenler arasında uluslararası biçimde rekabet oluşmuştur. Bu rekabet üzerine teknolojinin gelişmelerin de eklenmesiyle beraber çalışma yaşamında büyük değişikliklere yol açmıştır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri de emeğin esnek biçimde kullanılması olmuştur (Demirezen, 2018, s. 92).

İşçilere göre esnek çalışma, çalışma türünü ve çalışma şartlarını kişisel ihtiyaçlarına göre belirleyebilmektir. İşverenlere göre esnek çalışma ise çalışanı işe alma ve çıkarma kararındaki serbestidir (Görücü, 2018, s. 285).

Esnek çalışma, klasik iş düzeninden ayrı olarak, çalışanların işyerinde veya dışarıda, belirli bir zaman aralığı içinde çalışabilecekleri bir çalışma modelidir. Bu çalışma şekli, çalışanların işyerinde belli saatler içinde çalışması gerekmeyeceği anlamına gelmektedir. Çalışanların işyerinde çalışma zamanlarını kendileri belirleyebileceği anlamına gelebilmektedir. Esnek çalışma, aynı zamanda çalışanların işyerinde çalışma

yerlerinin değişebileceği anlamına da gelmektedir. Örneğin, çalışanlar evlerinden, bir kafeteryadan veya bir co-working alanından çalışabilirler. (Türer, 2022, s. 9)

Esnek çalışma, işveren ve çalışan arasında karşılıklı anlaşma ile yapılabilir ve çalışma şartları gibi hukuki araçlar kullanılarak düzenlenebilir. Bu sistemde standart olmayan çalışma süreleri ve standart olmayan çalışma şekiller vardır ve işveren ve çalışan karşılıklı olarak çalışma düzenini standart olan şeklinden farklı olarak belirleyebilir. Esnek çalışma, işyerlerinde ihtiyaçlara göre çalışma şartlarını düzenleyebilecek bir sistem kurulmasını sağlar. Bu sayede, işyerlerinde çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilir ve çalışanların daha mutlu ve memnun olmalarını sağlamamaktadır (Görücü, 2018, s. 285).

### **1.3 Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi**

İnsanlık tarihinde, toplumların üretim sistemleri belirleyici bir rol oynamıştır. Bu sistemler, çalışma yaşamındaki işyeri yapısını da etkilemiştir. Örneğin, sanayi devrimi ile beraber, fabrikalarda başlayan ve küreselleşen üretim için işgücü talebi, şehirdeki insanlar yetmediğinde kırsaldaki iş gücüyle karşılanır. Ancak zamanla, üretimde makineleşme ve otomasyonun artması, işçi-işveren ilişkilerini ve çalışma yaşamının genel işleyişini de etkiler. Bu değişiklikler, "esnek çalışma modeli" olarak adlandırılır ve tarafların birbiri ile anlaştığı normlara göre, çalışma saatlerini, çalışma yerlerini ve çalışma şartlarını değiştirilebilme serbestisi olarak tanımlanır. (Kaya & Burtan Doğan, 2016, s. 1069)

Esnek çalışma, 1970'lerin sonundan itibaren gelişen yeni teknolojiler ve küresel krizin etkisiyle ortaya çıkan bir değişimdir ve 2. Sanayi Devrimi ile birlikte yaygınlaşmıştır. Bu dönemde, işyerlerinde üretimdeki artış ve üretim maliyetlerinin düşürülmesine yönelik bir arayış söz konusu olmuş ve esnek çalışma, bu arayışın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma yaklaşımı, özellikle Fordizm krizinin bir sonucu olarak şekil almış değişimi ifade etmektedir. Fordizm, 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında, üretim süreçlerini standardize ederek üretim maliyetlerini düşürmeyi hedefleyen bir üretim sistemidir. Fordizm krizi, bu sistemin artık işyerlerinde uygun olmadığını göstermiş ve yeni bir üretim sistemi arayışına neden olmuştur. Esnek çalışma, bu arayışın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve işyerlerinde

esnek çalışma sistemleri kurularak, üretim maliyetlerinin düşürülmesine ve işyerlerinde üretimdeki artışa çözüm bulunmaya çalışılmıştır (Tozlu, 2011, s. 100).

Ekonomik ve endüstriyel çevrenin sürekli değişmesi nedeniyle, işletmeler de sürekli yenilenme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, işletmelerin standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklık, büyüklük yerine yalınlık, katılık ve kuralcılık yerine akışkanlık ve açıklık, durağanlık yerine değişkenlik gibi özellikleri kazanmasını gerektirir. Bu beklentiye "esneklik" denir ve bu özellik, çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. İşletmelerin, çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayarak kendilerini sürekli yenilemelerine yardımcı olur. Bu sayede, işletmeler çevrelerindeki değişimleri daha iyi anlayarak, kendi iş stratejilerini ve iş süreçlerini değiştirerek, çevrelerindeki değişimlere daha iyi uyum sağlayabilirler. Esneklik, işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır ve işletmelerin çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilme yetenekleri, işletmelerin başarıları açısından önemlidir. (Çamlı, 2010, s. 7)

## **1.4 Esnek Çalışma Modelleri**

### **1.4.1 Belirli Süreli İş Sözleşmeleri**

Belirli süreli çalışma, işçi sayısını kısa süreliğine artırma amacına yönelik bir çalışma düzenlemesidir. Bu tür sözleşmeler, işveren ve işçi arasında belirli bir çalışma süresi anlaşmasına dayanır ve bu sürenin sonunda yasal prosedürler izlenmeden sona erer. Bu tip sözleşmeler, özellikle sezonluk işler veya geçici iş gereksinimleri için kullanılır. Bu model bir çalışma, ayrıca işletmelerin esnek işgücü ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak da kullanılabilir. Bu sayede, işletmeler, işgücü ihtiyaçlarına göre sözleşmelerini yaparak, daha esnek bir iş yapısına sahip olabilirler.

Belirli süreli çalışma, işveren tarafından kalıcı olmayan şekilde çalışan sayısının artırılmak istenmesi halinde karşılaşılan yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan ile işveren arasındaki anlaşmaya varılan süre bittiğinden itibaren yasal süreçler izlenmeden anlaşma sona ermektedir. (Küçük, 2019, s. 11)

## 1.4.2 Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri

Kısmi süreli çalışma, diğer adı ile part-time çalışma, çalışan ile işveren arasında yapılan karşılıklı anlaşma ile kurulan ve klasik iş saatinden az olan düzenli çalışmadır. İş kanunu'nun 13. Maddesine göre kısmi süreli çalışma; “*çalışanın haftalık çalışma süresinin, iş sözleşmesi ile tam zamanlı çalışanla kıyaslanarak belirlenmesi durumudur.*” (Şimşek, 2012, s. 9)

ILO, Kısmi Süreli Çalışmayı, 1994 yılında kabul edilen 175 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi'nde “Normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma” şeklinde açıklamaktadır. Bu tanımdaki üç unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Çalışma saatinin, klasik çalışma biçiminden büyük ölçüde az olması,
- Kısmi Süreli Çalışma'nın devamlı ve düzen içinde olması,
- Bu çalışmanın gönüllülük esaslı olması, yani çalışmak isteyen kişinin

kendi hür iradesi ile yapılmasıdır. (San, 2006, s. 10).

### 1.4.2.1 İş Paylaşımı

İş paylaşımı, İş paylaşımı, işverenin, tek bir çalışanın yerini doldurmak için birden fazla kişiyi işe alıp çalıştırdığı bir çalışma şeklini ifade etmektedir. İş paylaşanları işveren kendisi seçmektedir (Erdoğan & Öztürk, 2018, s. 104). Aynı şekilde çalışma süresi de işveren tarafından belirlenmektedir. Çalışan kişilerin herhangi bir söz sahibi ya da yetkisi bulunmamaktadır. İşveren, klasik iş edimi süresini ve kurallarını göz ardı etmeden, çalışma süresini belirlemektedir. Çalışanlar ise iş çalıştıkları yerin boş bırakılmayacağını taahhüt ederek bu süre içinde süre paylaşımı yapmaktadır. (Zeytinoğlu, 2011, s. 171)

### 1.4.2.2 Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma, işyerlerinde esnek çalışma saatleri uygulayan ve bu sayede maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olan atipik bir çalışma şeklidir. Bu çalışma şeklinin kullanılması durumunda, işveren işçinin ne zaman çalışması gerektiğini ve çalışma süresinin ne kadar olacağını belirler. Çağrı üzerine çalışan işçi,

çalıştırıldığı zaman görevini yerine getirme sorumluluğu taşır. ( Nicol & Botterill, 2004, s. 5)

Çağrı üzerine çalışma modeli, genellikle turizm sektöründeki işyerlerinde (oteller, restoranlar ve gazinolar) görülür. Özel hastanelerde, doktorların acil olaylar için çağrılması da çağrı üzerine çalışma modeline bir örnektir. Sahil beldelerinde, balık çıkışının olduğu günlerde, balıkları temizlemek için çağrı üzerine çalışan elemanlar da çağrı üzerine çalışma modelini kullanır. (Zeytinoğlu, 2004, s. 460)

### **1.4.2.3 Kayan İş Süresi**

Günümüzde iş hayatındaki değişim ve gelişimler doğrultusunda belirli sektörlerde iş sürelerinin belirlenmesi oldukça zor hale gelmiştir. Klasik esnek çalışma sistemleri ya da vardiya usulü çalışmaların yeterli olmadığı durumlarda, özellikle pazarlama, dağıtım, kuryelik gibi işlerde çalışanların işyerinden uzakta bulunmaları, işverenin doğrudan gözetim ve denetimi dışında çalışmalarını söz konusu olabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışma sürelerinin ve fazla çalışmaların belirlenmesi oldukça zor ve hatta mümkün olmayabilir.

İşçilerin çalışma saatlerinin esnek bir şekilde belirlendiği kayan iş süresi, işçinin belirli bir iş gününde belli bir zaman dilimine bağlı kalmadan işe başlamasına ve kendi belirlediği bir zamanda işi bitirmesine olanak tanır. İş yerinde belirlenmiş olan günlük çalışma süresi geçtiğinde, işçi işi bırakabilir. Bu çalışma yöntemi basit kayan iş süresi olarak adlandırılır. Bu tür çalışmaların özgün niteliği, işçinin günlük çalışmaya belirli bir zamanda değil, kendisi tarafından belirlenen bir zamanda normal işe başlama zamanından önce veya sonra başlaması ve işi de buna göre normal zamandan önce veya sonra bitirmesine olanak tanımasıdır (Ulucan, 2007)

### **1.4.3 Geçici Çalışma**

Geçici çalışma ya da geçici iş ilişkisi, işverenlerin kendilerine iş sözleşmesi ile bağlı bulunan çalışanların sınırlı ya da belirsiz bir süre için, çalışanın rızasını almak şartıyla başka bir işverene ya da bir önceki işine benzer yapmak şartıyla başka bir işveren için çalışmasını ifade eder. Bu tür bir iş ilişkisi, işverenlerin geçici iş gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak kullanılabilir. Bu sayede, işletmeler,

işgücü ihtiyaçlarına göre esnek bir şekilde çalışma düzenine sahip olabilirler. Geçici çalışma ya da geçici iş ilişkisi, ayrıca işçiler için de geçici bir iş sağlama imkânı sunar. Bu sayede, işçiler, çalışmak istedikleri sürelerde iş bulabilirler ve bu sayede daha esnek bir çalışma düzenine sahip olabilirler (Küçük, 2019, s. 23).

#### **1.4.4 Sıkıştırılmış İş Haftası**

Sıkıştırılmış iş haftası, toplam iş süresinin geleneksel 5 veya 6 iş gününe değil, daha az sayıda iş gününe sıkıştırılarak dağıtılmasıdır. Bu çalışma biçimi, çalışanların çalışma sürelerini azaltarak onlara daha fazla zaman ayırmalarını amaçlar (Tozlu, 2011, s. 210).

Sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçiminin avantajları arasında, çalışanların daha esnek bir çalışma saatine sahip olması ve daha fazla zaman ayırabilmeleri sayılabilir. Örneğin, çalışanlar evlerinde daha fazla vakit geçirebilir ve özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilirler. Ayrıca, sıkıştırılmış iş haftası sayesinde çalışanların çalışma saatleri arasında daha fazla zaman boşluğu olacağından, işyeri binaları ve diğer tesislerin daha az kullanılmasına neden olabilir. Bu da işletmeler için maliyet tasarrufu sağlar. Ancak, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçiminin dezavantajları da vardır. Örneğin, çalışanların çalışma sürelerinin azaltılması nedeniyle üretim hacminin azalması ve bu nedenle işyerlerinde daha fazla işçi çalıştırılması gerekebilir. Bu da işyerleri için daha fazla maliyet demektir. Ayrıca, çalışanların daha fazla zaman ayırmaları nedeniyle işyerlerine daha az zaman ayırabilecek olmaları, çalışma verimliliğinin azalmasına neden olabilir. Örneğin, çalışanlar işyerlerine daha az zaman ayırdıklarında, işyerlerinde daha az zaman geçirmeye başlarlar ve bu nedenle daha az iş yapmaya başlarlar. (Tozlu, 2011, s. 210)

Ayrıca, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçiminin uygulanması, çalışanların daha fazla çalıştırılmasına neden olabilir. Örneğin, çalışanların çalışma süreleri azaltılmışsa, işyerlerinde daha fazla işçi çalıştırılması gerekebilir. Bu da çalışanların çalışma sürelerinin daha da azaltılmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimi hem avantajları hem de dezavantajları olan bir çalışma biçimidir. Bu çalışma biçimi, çalışanların çalışma saatlerini azaltarak onlara daha fazla zaman ayırmalarını amaçlar. Ancak, bu çalışma

biçimi uygulandığında çalışanların çalışma verimliliği azalabilir ve çalışma sürelerinin daha da azaltılmasına neden olabilir. Bu nedenle, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçiminin uygulanması, işyerlerinin özellikleri ve işyerlerinde çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak yapılmalıdır. (Bodur, 2019, s. 291)

#### **1.4.5 Yıllık İş Süreleri**

Yıllık iş süresinde, haftalık toplam çalışma süresinin yıl içinde dikkate alarak hesaplanması söz konusudur. Bu çalışma modelinde, düzenli olarak senenin belirli iş hacminin arttığı ya da düştüğü iş yerlerinde, ortalama iş süresi yıl içinde yapılan çalışmalar dengelenerek hesaplanmaktadır. Çalışan kişinin alacağı ücreti ortalama çalışma süresine göre ve genel olarak aylık maktu ücret olarak belirlenmektedir. Bu sayede çalışılan dönem içerisinde çalışanın aldığı ücret üzerinde herhangi bir azalma söz konusu olmamaktadır (Bozkurt Yüksel, 2008).

#### **1.4.6 Esnek Vardiya Sistemleri**

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından tanımlanışına göre, Vardiya usulü çalışma, çalışanların farklı gün ve gecelerde birbirlerinin yerlerini alarak işlerini sürdürmelerini sağlayan bir çalışma yöntemidir. Bu yöntem sayesinde kuruluş, klasik günlük çalışma sürelerinden çalışabilmektedir. Vardiya sistemi, genellikle üretimin bu şekilde yapılmasını gerektiren işletmelerde kullanılır. Özellikle demir-çelik gibi sektörlerde, 7/24 boyunca kesintisiz üretimin yapılması gerekmektedir. Buna karşılık, bazı sektörlerde ise, sadece kampanya dönemlerinde vardiya sistemi kullanılmaktadır. (Parlak & Özdemir, 2012, s. 22)

#### **1.4.7 Telafi Edici Çalışma ve Dinlenme**

Genel olarak; Herhangi bir sebeple çalışılan ya da normalden daha az çalışılan sürenin, ileri bir zamanda normalden daha fazla çalışılarak telafi edilmesidir. Çalışan bu fazla çalışmadan zamlı ücret talep edemez.

İşyerinin zorlayıcı bir sebeple çalışmamasından kaynaklanabileceği gibi, çalışanın hak ettiği iznini kullanması ya da tatil günleri arasında kalan iş gününde çalışmayıp tatilini uzatma isteğine, çalışılmayan ya da az çalışılan süre adı

verilmektedir. Bu durumun tam tersi de mevcuttur. Telafi edici dinlenme olarak isimlendirilebilir. Bu modelde nasıl bir sebeple olursa olsun fazla çalışılan sürenin karşılığınca ücret olarak değil, izin olarak alınması söz konusudur (Tatlıoğlu, 2011).

#### **1.4.8 Esnek Zaman Modeli**

Çalışanların haftalık veya günlük kısıtlı süre içerisinde çalışmak koşulu ile, çalışma günü ve sürelerini ne zaman sona erdireceklerini taraflar arası anlaşarak belirttikleri bir çalışma biçimidir. Bu düzende çalışma saatleri iki gruba ayrılmaktadır.

- Esnek Zaman: Çalışanlara, işe başlama veya işten ayrılmak için karar verme serbestisi sunmaktadır. Çekirdek zamanın haricindeki herhangi bir zamanı kapsamaktadır.
- Çekirdek Zaman: Organizasyon içindeki bütün bireylerin, çalışmalarının başında olması gereken zamandır. Daha önceden belirli bir zaman aralığı vardır. (Bolat, Aytemiz Seymen, & Bolat, 2006, s. 4)

#### **1.4.9 Uzaktan Çalışma**

Uzaktan çalışma, kendine özgü çalışma ilişkilerinden biridir. Evde çalışma ile günümüzde hızla popüler hale gelen tele çalışma kavramlarını kapsar. Uzaktan çalışma kavramı, klasik evde çalışma ve tele çalışma kavramlarını da içine alır. Klasik evde çalışma, çalışanların evlerinde veya diğer bir yerde çalıştıkları bir çalışma şeklidir. Tele çalışma ise, çalışanların uzaktan bir yerden, genellikle telefon veya internet aracılığıyla çalıştıkları bir çalışma şeklidir. Uzaktan çalışma, günümüzde işyerinde fiziksel olarak bulunma zorunluluğu olmaksızın, çalışanların istedikleri yerden çalışabilmelerine imkân verir. Bu sayede, çalışanların işyerine ulaşım sıkıntısı yaşamaması, çalışma saatlerinin esnek olması ve işyerinde fiziksel olarak bulunma zorunluluğunun olmaması gibi avantajlar sağlar (Görücü, 2018, s. 285). Detaylı anlatımı çalışmanın sonraki bölümünde işlenmiştir.



## **1.5 Çalışma Hayatında Esneklik Kavramını Ortaya Çıkaran Nedenler**

### **1.5.1 Teknolojik Gelişim ve İşgücü Talebinin Azalması**

Özellikle otomasyon, işyerlerinde birçok işgörenin işini kaybetmesine sebebiyet verirken, aynı anda işyerlerinde kalan çalışanların da çalışma şartlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmektedir. Örneğin, otomasyon sayesinde işyerlerinde çalışanların işleri daha az fiziksel yorulma ile yapılabilecek ve işyerlerinde çalışanların daha fazla bilgi işleme becerisi gerektirmektedir. Aynı zamanda, otomasyon sayesinde işyerlerinde çalışanların çalışma saatleri ve çalışma yerleri de değişmektedir. Örneğin, işyerlerinde çalışanlar otomatikleştirilmiş sistemler sayesinde evlerinden veya farklı bir yerden çalışabilirler. Bu durumda, işyerlerinde çalışanların esnek çalışma şekillerine ve esnek çalışma saatlerine ihtiyaç duymaktadır. Esnek çalışma, bu gibi teknolojik değişiklikler nedeniyle işyerlerinde çalışanların iş koşullarını düzenlemek için kullanılabilir (Tozlu, 2011, s. 101).

### **1.5.2 Uluslararası Rekabet ve Küreselleşme**

Küreselleşme süreci, emeğin ve ücretlerin esnekliğini önemli ölçüde artırmıştır. Özellikle dış ticaret ve yabancı yatırımların daha açık bir ekonomide işgücü talebinin, ücretlerdeki değişikliklere karşı genel olarak daha esnek olmasına neden olmuştur. Bu, işverenlerin ve nihai tüketicilerin yabancı işçileri, başka ülkelerde üretilen ürünleri ithal ederek, kendi ülkelerindeki işçilerle ikame etmelerine yol açmıştır. Ayrıca, mal piyasalarındaki entegrasyonun, işgücü talebini daha esnek bir hale getirmesi, esnek çalışma modeli uygulamalarının küreselleşme süreci ile ayrılmaz bir parçası haline gelmesine neden olmuştur. Esnek çalışma, işyerlerinde çalışanların çalışma koşullarını ve çalışma şekillerini düzenlemek için kullanılabilir ve küreselleşme süreci sayesinde işyerlerinde çalışanların çalışma koşulları ve ücretlerinde esneklik artmıştır. (Aydıntan & Kördeve, 2016, s. 31-33).

### **1.5.3 İşsizlik**

Ekonomik durgunluk, işletmelerin kapanması veya küçülmesine neden olmuş ve bu da işçilerin işlerini kaybetmelerine veya yeni yatırımların yapılamamasına sebep

olmuştur. Özellikle çalışma yaşına yeni ulaşanlar bu durumdan etkilenmiştir ve hükümetler, bu problemi çözmek için yeni arayışlara girmişlerdir. Esneklik sayesinde, çalışma sürelerinin değişik şekillerde uygulanması ve job-sharing (iş paylaşımı) gibi çalışma biçimleri, işsizlik sorununun belli ölçüde giderilebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede, işyerlerinde çalışanların çalışma koşulları ve çalışma süreleri esnek hale getirilerek, işsizlik sorununun çözülmesine yardımcı olmuştur (Tozlu, 2011, s. 101).

#### **1.5.4 Hizmet Sektöründeki Gelişmeler**

Sanayileşme sürecinin başlangıcında, istihdam özellikle imalat sektöründe yoğunlaşmıştır. 2. Dünya Savaşı'nın ardından, hizmet sektöründeki değişimler sebebiyle, işgücünün bu alana doğru geçmesine neden olmuştur. Esnek çalışma modellerinin artması, özellikle turizm, taşımacılık, iletişim, medya, bankacılık, gıda, tamir-bakım, akaryakıt dağıtımı, sağlık, perakende ticaret ve diğer yeni hizmet alanlarında artan müşteri ihtiyacı ve hizmetlerin kesintisiz olarak sunulması gerekliliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu hizmetlerin yoğun bir şekilde ihtiyaç duyulduğu, müşteri beklentilerinin yüksek olduğu ve hizmetlerin sürekli bir şekilde teslim edilmesi gerektiği için, esnek çalışma modeli uygulamaları da bu sektörlerde yaygınlaşmıştır. Bu durum, işyerlerinde çalışma koşullarının ve çalışma sürelerinin esnek hale getirilmesine yol açmıştır ve bu da esnek çalışma modelinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. (Aydıntan & Kördeve, 2016, s. 31-33).

#### **1.5.5 İşgücü Niteliği**

Sanayi çalışanı kavramı, yerini bilgi ve teknoloji çalışanı kavramına bırakmaktadır. Bu çerçevede, bilgi işçisi olarak tanımlanan insanlar, öğrenmeyi yeniden öğrenen, öğrendiği her yeni bilgiyi unutabilen insanlar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, klasik endüstri ilişkileri ve toplu iş hukukunun düzenlemeleri dâhilinde, nitelikli işgören ve uzmanlaşmış çalışan açısından yeterli olabilecek kavramlar bilgi işçileri için yeterli olmayabilir (Tozlu, 2011, s. 101).

Çalışma saatlerinin esnek olarak düzenlenmesi ve çalışma yerinin değiştirilebilmesi, bilgi işçilerinin işlerini daha rahat ve esnek bir şekilde yapmalarını

sağlamaktadır. Aynı zamanda, bilgi işçilerinin ihtiyaçlarına uygun olarak çalışma koşullarının düzenlenmesi, bilgi işçilerinin mutlu ve memnun olmalarına yardımcı olabilmektedir. Esnek çalışma sayesinde, bilgi işçileri daha esnek ve özgür hale gelebilir ve bu da işyerlerine daha fazla katkıda bulunmalarına yardımcı olabilir. Esnek çalışma, bu nedenle bilgi işçileri açısından cazip bir çalışma modeli olabilir (Tozlu, 2011, s. 101).

### **1.5.6 Ücret Sistemleri**

Ücret sistemlerinin çalışan ve çalıştırılan kesimlerin aleyhine şekillendirilmesi, üretim ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Bu durum, ücretlerde esneklik uygulamalarının yeniden gün yüzüne çıkmasına ve verimlilik, ücret ve istihdam kavramlarının ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle kayıt dışı çalışma sektörünün azaltılmasına yönelik önlemlerde, ekonomik içerikli teşvik tedbirlerinin yanı sıra, çalışma saatleri ve ücretlere yönelik esneklik uygulamaları yeterli bir altyapı oluşturmaktadır. Bu sayede, kayıt dışı sektörün daraltılması amaçlanırken, aynı zamanda çalışanların ücretleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine de yardımcı olunmuş olur (Aydıntan & Kördeve, 2016, s. 31-33).

## **1.6 Esneklik Türleri**

### **1.6.1 Fonksiyonel Esneklik**

Fonksiyonel esneklik, işletmelerin hızla değişen teknolojik ve ekonomik koşullara uyum sağlama veya değiştirme gerekliliği nedeniyle işçilerin iş tanımlarının esnekliğini ifade etmektedir. Bu, işletmenin ihtiyaç duyduğu herhangi bir göreve uyum sağlamak için çalışanların eğitim ve deneyimlerinden yararlanma yeteneğine dayanır. Bu, işgücünün sayısal esnekliğinden farklı olarak, çalışanların değişik alanlarda görev alabilme yeteneğini vurgulamaktadır. Bu sayede işletmeler, işçilerinin iş tanımlarını değiştirerek, çalışanlarının uyması gereken ve hızla değişen koşullara daha iyi uyum sağlama yeteneğine sahip olabilirler. Bu, işletmelerin fonksiyonel esneklik kapasitesine sahip olmalarını sağlar ve bu da işletmelerin rekabet güçlerini arttırmaktadır (Küçük, 2019, s. 42).

Fonksiyonel esnekliğin diğer bir ismi, i esnekliktir. Bu esnek çalışma biçimi işgücünün organizasyon içinde kendi işleri dışında çeşitli işleri de yapabilmesi ve diğer görevleri üstlenebilmesidir. Diğer bir ifade ile organizasyondaki çalışanların esnek üretimin sağladığı esnek yapılanmanın bir sonucu olarak, iş hakkında uzmanlaşmaya bağlı ufak çaplı partiler halinde üretim yapılacak, nitelikli ve mobilitesi bir hayli fazla hale getirilmesidir. Fonksiyonel esneklik, işgücünün fazlalığı ile alakalı değil, onun becerileri ve nitelikleri ile alakalıdır. Nitelikli alışanlara olan istek ve ihtiyaç es geçilememektedir (Tozlu, 2011, s. 101).

### **1.6.2 Sayısal Esneklik**

Sayısal esneklik kavramı, bir başka deyişle, dış esneklik kavramı, ekonomik ve teknolojik koşulara, piyasalardaki arz ve talebe, işverenlerin kendi işletmeleri üzerinde kullanacakları, çalışan miktarına ve çalışanların eğitim ve niteliklerini belirleyebilmesini ortaya koymaktadır. (Pinhas, 2006, s. 69)

Bir diğer ifade ile “İşverenlerin zaman içinde değişen ihtiyaçlarını temin edecek çalışanların çapını hangi dereceye kadar değiştirebileceklerini açıklamaya yarar” Organizasyonlar işe alma ve çıkarma süreçlerinde çalışan adaylarının yeteneklerini belirleyebilmekte ve yasal kısıtlamalara ne kadar az derecede takılırlarsa bu esneklik türü o kadar etkili olmaktadır. Bu esneklik türü temel işgücü için kullanılıyor olsa da asıl manada çevresel işgücü için kullanılmaktadır. (Siller, 2014, s. 29)

### **1.6.3 Ücret Esnekliği**

Ücret esnekliği, çalışanların maaşlarının çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebildiği bir kavramdır. Bu faktörler arasında, şirketin maliyetleri, talep ve arz koşulları gibi ekonomik faktörler yer alabilir. Böyle bir ücret sistemi, şirketlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarına ve verimliliği artırmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, bazı şirketler özel bir ücret sistemine sahip olabilirler ve bu sistem, çalışanların ücretlerinde değişiklikler yaparak maliyetleri azaltabilir veya talep arttığında çalışanları daha fazla ödüllendirebilir. Ancak, bu tür bir sistem çalışanlar

arasında endişe yaratabilir ve onların motivasyonunu düşürebilir, bu nedenle şirketler ücret esnekliği konusunda dikkatli olmalıdır. (Küçük, 2019, s. 40)

Bu sistem genellikle çalışanların çalıştıkları şirketlerin ekonomik koşullara uyum sağlamalarını ve üretkenliği artırmak için özel bir ücret sistemine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin, bir şirketin satışları düştüğünde, çalışanların ücretleri de düşebilir ve satışlar arttığında ücretler yükselebilir. Bu şekilde, şirketler ekonomik koşullara uyum sağlamak için özel bir ücret sistemi uygulayabilirler. Bu sistem, çalışanların ücretlerini düşürerek maliyetleri azaltmalarına veya talep arttığında çalışanları daha fazla ödüllendirerek verimliliği artırmalarına yardımcı olabilir. Ancak, bu tür bir sistem, çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve performanslarını etkileyebilir. Bu nedenle, şirketler ücret esnekliği konusunda dikkatli olmalı ve çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım benimsemelidirler. (Arpaia & Pichelmann, 2007, s. 300).

Bu düzende çalışma saatleri iki gruba ayrılmaktadır.

- Esnek Zaman: Çalışanlara, işe başlama veya işten ayrılmak için karar verme serbestisi sunmaktadır. Çekirdek zamanın haricindeki herhangi bir zamanı kapsamaktadır.

- Çekirdek Zaman: Organizasyon içindeki bütün bireylerin, çalışmalarının başında olması gereken zamandır. Daha önceden belirli bir zaman aralığı vardır. (Bolat, Aytemiz Seymen, & Bolat, 2006, s. 4)

#### **1.6.4 Uzaklaştırma Stratejileri**

Esneklik türleri arasında farklı bir yere sahip olan uzaklaştırma stratejileri, bir başka söylem ile dışsallaştırma, istihdamın dışarıdan kaynaklara doğru genişletilmesini ifade eder. Bu yöntemde, işletmedeki bazı işler, ana işveren yerine, başka kişi ya da kuruluşlar tarafından gerçekleştirilir. Bu uygulama, taşeronluk gibi farklı modellerle hayata geçirilebilir ve günümüzde oldukça yaygındır. İşletmeler, maliyetlerden tasarruf etmek ve farklı uzmanlık alanlarından yararlanmak için istisna sözleşmeleriyle işlerin bir bölümünü üçüncü kişilere devredebilirler. Bu sayede, işletmeler kendi iç kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanabilir ve işlerin farklı alanlarına odaklanabilirler. Ancak, dışsallaştırma uygulamaları, çalışanların hakları ve güvencesi

açısından da bazı riskler taşıyabilir ve bu nedenle, işletmeler bu yöntemi kullanmadan önce dikkatli bir değerlendirme yapmalıdırlar.

AB üye ülkeleri, işletmelerde işçilerin bir bölümünün başka işverenlere devredilmesi altında düşük ücretler ödenmesi, sözleşmelerde ve yasal yükümlülüklerde uyulmaması, iş yerinde sendikalaşmanın engellenmesi gibi uygulamaları engellemek amacıyla taşeronluk uygulamalarına bazı kısıtlamalar ve denetimler getirmiştir. Bu tür uygulamalar, işçilerin haklarının ihlal edilmesine ve istihdam güvencesinin zedelenmesine neden olabilir. AB, işçi hakları ve iş güvencesinin korunması için taşeronluk uygulamalarında şeffaflık, adil ücretlendirme ve işçi haklarının korunmasını öngören yasal düzenlemeleri benimsemiştir. Bu sayede, işçilerin hakları korunmakta ve işletmeler, çalışanlarını adil bir şekilde istihdam etmek için gereken yasal yükümlülükleri yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu uygulama aynı zamanda çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Bazı görüşlere göre, uluslararası düzeyde firmalar, ülkelerindeki yüksek maliyetler nedeniyle üretimlerini daha düşük maliyetli ülkelere kaydırmaktadır. Bu durumda, alt işverenler ve üretimi gerçekleştirecek ülke firmalarının işgücü talebi artacaktır. Ancak işi devreden ve üretimini başka ülkelere kaydıran firmaların işgücü talebi azalacaktır. Yani sadece işverenin değişmesi, işsizliği artırmayacak veya azaltmayacaktır. Firma ve ülke düzeyinde istihdam düzeylerinde bir artış veya azalma olabilir, ancak mutlak olarak yeni bir iş yaratılmamaktadır. (Tatlıoğlu, 2011)

### **1.6.5 Güvenceli Esneklik**

Güvenceli esneklik, hem işçilerin istihdam güvencesini hem de işverenlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlama ihtiyacını bir arada ele alan bir sistemdir. Bu sistem, işçilere esnek çalışma seçenekleri sunarken aynı zamanda iş güvencesini koruyarak, işverenlere de esnek bir işgücüne erişim olanağı tanır. Böylece, işverenlerin işletmelerini sürdürmesi için gereken esnekliğin sağlanması, aynı zamanda işçilerin de çalışma koşullarının ve haklarının korunmasını sağlar. "Esneklik" ve "Güvence" kavramlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulmaktadır. Güvenceli esneklik kavramı, şiddetlenen küresel rekabet ortamında işverenlerin tercihini yansıtan "esnek çalışma" (çalışma saatlerinin değişkenliği, belirli süreli sözleşme, parça başı ücret, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma vb.) sistemi ile işçilerin tercih ettiği ve savunduğu, kanunla

korunan güvenceli çalışma arasında bir ara noktayı temsil etmektedir (Kalkandeler, 2013)

## 2. UZAKTAN ÇALIŞMA

### 2.1 Uzaktan Çalışma Kavramı

İşin, iş yerinden uzak bir alanda, çalışan kişinin kendi çalışma alanında kimseye bağlı olmaksızın, tamamı ile kendi başına tamamladığı çalışma modeli olarak tanımlanabilir. (Karabulut, 2011) Daha geniş anlamda bir tanım yapmak gerekirse uzaktan çalışma, üretim toplumundan bilgi toplumuna geçiş sayesinde çalışma yaşamında çıkan yeni teknolojileri de kullanarak işlerin organizasyon dışından uzak bir yerde yapılması demektir (Soysal, t.y. :2 ).

Bir başka tanıma göre Uzaktan çalışma; genel olarak, bilgi ve telekomünikasyon teknolojisi (ICT) aracılığıyla firmanın bilgisayar sistemlerine bağlıyken, geleneksel çalışma sahası dışında bir yerden yürütülen çalışma olarak tanımlanabilir. (Aguilera, Lethais, Rallet, & Proulhac, 2016, s. 1)

Uzaktan çalışma, 10 Mart 2021 tarihli Resmi Gazete’de; *“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 ilişkisidir.”* şeklinde tanımlanmıştır.

Uzaktan Çalışma için “Tele Çalışma” ve Evden Çalışma” gibi isimler de verilmiştir. Teknolojinin hızlı gelişmesi ve değişmesinin etkisiyle 90’lı yıllarda işin işyeri dışında da yapılabileceği düşünülmüş ve sektörler içerisinde de yaygın hale gelmeye başlamıştır. Bu durumlar ışığında artan teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni iş tipleriyle işin ve işçinin işyerine bağımlılığı çok daha azalmış ve işin geleneksel yöntemlerden evrilerek işyerinden uzak bir alan veya mekânda yapılmaya başlanmıştır. (Kıcır, 2019, s. 177)

İş hayatının geçen zaman içinde çevre ve hayat koşulları çerçevesinde değişmesi ve gelişmesi olağan bir durumdur. Yaşanan pandemi süresince bu durum zorunlu hale gelmiştir. Yaşanan bu durumun iş dünyasındaki yansıması da hem dünyada hem de ülkemizde yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. (Şakar & Erkan Şahin, 2021, s. 250)

Endüstri 4.0 ile birlikte çalışma hayatında büyük değişiklikler beklenmiş ve bu değişiklikler arasında evden çalışma ya da uzaktan çalışma, özellikle verimliliği ve



maliyetleri azaltıcı bir yöntem olarak giderek daha yaygın hale gelmektedir. (Işıklı, 2018, s. 54) Covid-19 Pandemisi etkisiyle çalışma yaşamının vazgeçilmez bir bütünü haline gelmiştir.

Uzaktan Çalışma teknolojik gelişmelerin etkisiyle doğan bir çalışma şekli olmuştur. Uzaktan çalışma, temelde işletmenin dışında çalışma şeklindedir. Çalışan işletmenin dışında, işletmeden uzak bir mekânda çalışabilmektedir. Fakat işletmeyle irtibat halinde bir çalışma sergilemektedir. (Alkan, 2007: 52).

Uzaktan Çalışma yöntemi özellikle çevirmenler, grafik tasarım projeleri, site tasarımı gibi alanlarda oldukça fazla görülmektedir. Uzaktan çalışan kişi, kazancını maaşla, yaptığı iş üzerinden veya çalıştığı saat üzerinden elde etmektedir. Çalışma saatleri de çalışanın isteğine göre belirlenebilmektedir. Uzaktan çalışan, sadece kendine verilen işi yapmakla sorumludur. İşverenlerin uzaktan işçi veya çalışana işe almak bazı firmaların sezonluk olarak tercih ettiği yollardan biridir. İşlerin çok yoğun olduğu durumlarda veya kaliteli ve hassas iş gerektiği durumlarda aranır. Uzaktan çalışan, daha hızlı ve sorunsuz çalışabilir, ki işverenler için bu avantajlı bir durum oluşturur. (Karabulut, 2011)

Evden çalışma, çalışanların ve işverenlerin işyeri dışındaki bir ortamda çalışabilme olanağı sunan bir çalışma modelidir. Evden çalışma kararı alınırken, birçok faktör etkili olabilmektedir. Ekonomik koşullar, hastalık, emeklilik gibi durumlar çalışanların evden çalışmayı tercih etmelerine neden olabilir. Ayrıca, çocuk bakımına zaman ayırma, kişisel ilgi ve uğraşlara vakit ayırma isteği de evden çalışma seçeneğini cazip hale getirebilmektedir. Bunun yanı sıra, ev ortamında rahat çalışabilme imkanı, iş yerinde verimli olamama gibi gerekçeler de evden çalışmayı tercih edenler arasında sıkça görülebilmektedir, bazı kişiler ise, iş ilişkilerinden ve işçi-işveren ilişkilerinden kurtulmak için evden çalışmayı tercih edebilmektedirler. (Kıcır, 2015, s. 99)

## **2.2 Uzaktan Çalışma'nın Özellikleri ve Unsurları**

### **2.2.1 Uzaktan Çalışma'nın Özellikleri**

Uzaktan Çalışma'nın anahtar özellikleri şunlardır;

- Esneklik: Uzaktan Çalışanlar, işin son teslim tarihi veya işin gereksinimlerini karşıladıkları takdirde nerede ve ne zaman çalışacaklarına karar verme

özgürlüğüne sahiptir. Bu özellik çalışanların gereksinimlerine ve taleplerine uygun bir yaşam-iş dengesi kurmalarını sağlar. (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3247)

- Maliyet Tasarrufu: Uzaktan Çalışma yöntemi hem işçi ve ya çalışanlar hem de işverenleri için ekonomik bir modeldir. Çalışanlar yol masrafı, öğle yemeği, iş kıyafeti gibi masraflardan tasarruf sağlarken, işverenler çalışma alanından, çalışanların güvenlik ve sosyal masraflarından büyük ölçüde tasarruf edebilirler. (Kıcır, 2015, s. 103)

- Artan Üretkenlik: Bazı çalışmalar uzaktan çalışmanın işyerinde çalışanlara göre daha verimli ve efektif bir iş ortaya koyduğunu gözlemlemiştir. Bunun nedenini, daha rahat ve tanıdık bir ortamda çalışma ve daha az dikkat dağıtıcı faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. (Öztuna, 2017, s. 119)

- Küresel Yetenek Havuzuna Erişim: Uzaktan Çalışma yöntemini bünyelerinde barındıran organizasyonlarda işverenler, aynı şehirde yaşayan sınırlı sayıdaki yeteneklerle sınırlı kalmak yerine, ülkenin ve ya dünyanın herhangi bir yerinden en iyi adayı işe alabilirler. Bu durum işveren açısından verimlilik ve iş görme yönüyle büyük avataj sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların yetenekleri ve ilgi alanları ile tam uyumlu biçimde çalışmalarına ve iyi fırsatlar bulmalarına yardımcı olmaktadır. (Koloğlugil, 2019, s. 240)

- Gelişmiş İletişim ve İşbirliği: İş için doğru araç ve gereçler, çalışanların birbirinden uzak ve çok farklı ülke veya milletlerde bulunsalar bile en efektif biçimde iletişim kurarak sorunsuz bir biçimde beraber çalışmalarında yardımcı olmaktadır. İnternet üzerinden iletişim kurarak ekip veya üyeler arasında yardımlaşma ve bağlantı kurma duyularını teşvik edebilmektedir. (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3249)

Diğer bir kaynağa göre Uzaktan Çalışma'nın bazı özellikleri şunlardır;

- Uzaktan Çalışma, bir kişinin işini evden ya da işyerinden uzak herhangi bir yerden yapması demektir.

- Uzaktan Çalışma için çalışanın bir bilgisayar ve internet bağlantısına sahip olması gerekmektedir.

- Uzaktan Çalışma, dünyanın her yerinden işi yapmayı ve günün her saatinde çalışmayı mümkün kılar. Çalışmayı kısıtlayabilecek gün içindeki çalışma saati gibi süre kısıtlaması bulunmamaktadır.

- Uzaktan Çalışma, çalışanın kendine ait ve kişiselleştirdiği bir iş ve çalışma ortamı oluşturabilmesini mümkün kılar. Kişinin yarattığı ortamda kendi rahat hissetmesine, üretken hale gelmesine ve daha verimli şekilde çalışabilmesine olanak sağlar.
- Kişinin kendisine, ailesine ve hobilerine daha fazla vakit ayırabilmesini sağlar. (Alp, 2012, s. 43)

## **2.2.2 Uzaktan Çalışma'nın Unsurları**

Çalışmanın konusu "Uzaktan Çalışma" ya dair birçok kaynakta yer verilen tanımlar ve açıklamaların bir çoğunda bu çalışma çeşidinin temel unsurları olduğu görülmektedir. Bu unsurlar belirlenmiş olup aşağıdaki başlıklarda detaylı ve basit şekilde incelenmektedir.

### **2.2.2.1 Organizasyon Unsuru**

Klasik anlamda işyeri, yapılan işin niteliği dikkate alınarak, işin normal koşullarda gerçekleştirileceği yer olarak tanımlanır. Bu, genellikle bir ofis, atölye, mağaza gibi bir yerdir ve işyerinde çalışanların işlerini yerine getirdiği yerdir. Ancak günümüzde, işyerinin tanımı esnekleşmiş ve işyeri, işin gerçekleştirilebileceği herhangi bir yer olarak kabul edilebilir. Örneğin, evden çalışma gibi esnek çalışma modellerinde, işyeri, işçinin evinde bile olabilir. Bu durumda, işyeri, işçinin evinin bir odası veya bir masası olabilir. Bu nedenle, işyerinin tanımı günümüzde daha esnek bir hale gelmiştir. Uzaktan Çalışmanın asıl amacı işin tümüyle ya iş yerinden tamamen uzakta ya da kısmen iş yerinde ifa edilmesidir. İş yeri ile anlatılmak istenen işin yapılmasının beklendiği yerdir (İnal, 2021, s. 8).

### **2.2.2.2 Mesafe Unsuru**

Uzaktan Çalışma'da işin, asıl yerinde değil de iş yerinden bağımsız bir yerde işin ifa edilmesi mesafe unsuru olarak adlandırılmaktadır. İşin düzenli olması büyük önem arz etmektedir. Bazı toplu iş sözleşmelerindeki tanımlamalara göre işin ifa edilmesini teknoloji kullanarak sağlanması ve işi, iş yerinin dışında sağlamaktır. Bu

bağlamda işin ifası, işin iş yeri dışında ve iş yerinden uzakta gerçekleştiğinde mesafe unsuru gerçekleşmektedir. (Anıkaydın, 2022)

### **2.2.2.3 Teknoloji Unsuru**

Uzaktan Çalışma'nın en önemli unsurlarından biridir. Bu çalışma türünün ayırt edici özelliği işin teknolojik ekipmanlar yani bilgi iletişim araçlarının kullanılmasıdır. Bu araçların önemli olmasının sebebi ise çalışanın işi yaparken aynı zamanda işveren ile iletişim aracı olarak kullanılmasıdır. (Görücü, 2018, s. 299)

## **2.3 Uzaktan Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler**

### **2.3.1 Teknolojik Gelişmeler ve İş Gören Talepleri**

Gelişen Teknolojiler, işverenlerin hiç durmadan çalışmaları ve üretimde devamlılık istemelerine neden olmuştur. İşletmeler bu durumda işe ve çalışma yöntemlerinde esneklik ve sürdürülebilirlik kazandırmak amacıyla çeşitlik yollar denemişlerdir. Bu yöntemlerden bir tanesi uzaktan çalışmadır. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle ortaya çıkan ve teknoloji yoğun işlere evrimi kolaylaştıran bir geçiş dönemi eseridir. Standart çalışma düzeninin, değişen durumlara uyum sağlayabilmesi için bu düzenden çıkarak, değişime ve gelişime uyum sağlamıştır. İş ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin çalışma hayatına etki ederek hayatımıza giren uzaktan çalışma kavramı işçi ve işveren isteklerini karşılamaktadır. Bilgisayarlı çalışma şeklinin kullanılmaya başlanması ile ofis ortamında çalışma şekli yerini iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bilgisayar kontrolüne bağlı işlere bırakmıştır. (Bayraktar, 2021, s. 8)

### **2.3.2 İş Görenlerde Değişen Nitelikler ve Gelişmeler**

Teknolojik gelişmeler ve işgören talepleri uzaktan çalışma şeklini ortaya çıkaran temel faktörlerden olsa da bununla birlikte dünya genelinde yaygınlık kazanan uzaktan çalışma kavramı çalışanları ve işverenleri belirli yetenek ve nitelik elde

etmeye yönlendirmektedir. Olası değişime her iki taraf açıktır. (Özdemir , 2013, s. 263)

### **2.3.3 Kadınların Çalışma Hayatına Artan Katılma Talebi**

Kadınların işgücüne katılması tüm dünyada ve Türkiye’de kadın işgücü teriminin anlamlı bir hale gelmesi, ülke ekonomisi ve işgücüne sağladığı yarar ile mümkündür. Türkiye’nin nüfusunun neredeyse yarısını kapsayan kadınların değişen hayat ve üretim şartları iş hayatına olumlu bir biçimde yansımıştır. İşgücüne kadının katılması ekonomi ve üretimde hem dünyada hem de ülkemizde belirleyici ve önemli bir rol oynamıştır. Kadınların iş gücüne katılma istekleri her çalışma ortamına rahatça uyum sağlamalarında büyük bir paya sahiptir. Tüm bunlarla birlikte kadına ve kadın işgücüne ülkemizde ve tüm dünyada verilen pozitif ayrımcılık çalışma hayatında kademeli ve dengeli şekilde dikkatli bir biçimde artırılmaya çalışılmaktadır. Kadınların işgücüne katılması ve istihdam edilmesi ve istihdam edilmeye çalışılması ülkemizi ve dünyanın bütün ülkelerini, üreten ve topyekün güçlenen bir hale getirmektedir. (Yılmaz S. , 2018, s. 65)

### **2.3.4 Küresel Salgın Hastalıklar ve Olumsuz Çalışma Ortamları**

Dünya genelinde salgın hastalıklar tahmin edilemeyen ve genellikle dünyayı tamamını etkisi altına alabilen krizlerdir. Geçmişte, dünya tarihinde pandemiler tüm insanlık için çok büyük etkiler bırakmışlardır. Hem ekonomik hem de sağlık açısından izi azımsanamaz. Salgının ortaya çıktığı ortamlarda yayılarak toplu ve kitlesel ölümlere yol açmışlardır. Tüm bunların yanısıra pandemiler insanların alışkanlıklarını, yaşam biçimlerini ve sosyal hayatlarını etkilemiştir. Öyle ki pandemi sonrası insanların çalışma hayatları ve yaşantıları, pandemi öncesi ile kıyaslandığında ciddi farklılıklar ortaya konmuştur. (Türkeş & Vutã, 2022, s. 1371)

### **2.3.5 İşsizlik**

İşsizlik, aktif olarak iş aramakta olup fakat iş bulamayan kişileri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. İşsiz bir bireyin serbest çalışan olarak veya uzaktan çalışmaya izin veren bir şirketin çalışanı olarak uzaktan çalışması mümkündür. Uzaktan çalışmak, işsiz bireylere, yerel bölgelerinde geleneksel bir iş bulamasalar bile,

gelir elde etme ve iş deneyimi kazanma fırsatı sağlayabilir. İşsiz bir bireyin uzaktan çalışma fırsatları bulmasının çeşitli yolları vardır. Bir seçenek, serbest veya uzaktan iş ilanlarını bulmak için LinkedIn, Indeed, veya Upwork gibi çevrimiçi iş arama platformlarını kullanmaktır. Bu platformlar genellikle pazarlama, müşteri hizmetleri, yazma ve daha fazlası dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde bulunan çeşitli uzaktan çalışma fırsatlarına sahiptir. Diğer bir seçenek ise şirketlere doğrudan ulaşmak ve uzaktan çalışma imkanı hakkında bilgi almaktır. Birçok şirket uzaktan çalışma fikrine açıktır ve işsiz bir kişiyi uzak bir pozisyon için işe almayı düşünmeye istekli olabilir. İşsiz bireylerin, bazıları dolandırıcılık olabileceğinden veya adil bir tazminat sağlamayabileceğinden, potansiyel uzaktan çalışma fırsatlarını taahhüt etmeden önce dikkatlice araştırmaları önemlidir. Güvenilir bir internet bağlantısı ve çalışmak için sessiz bir yer ihtiyacı gibi uzaktan çalışmanın potansiyel zorluklarını göz önünde bulundurmak da önemlidir. (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Silva , 2021)

## **2.4 Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları**

Her çalışma şeklinde olduğu gibi Uzaktan Çalışma'nın da kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Hem çalışan hem de işveren açısından avantaj ve dezavantajlar ayrı başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir.

Uzaktan çalışma ile çalışanlar bir işveren bünyesinde hem kendilerini geliştirme fırsatı elde etmektedirler hem de işveren açısından sadece iş odaklı çalışma sürdürmektedirler. Ofis veya işyeri kavramlarına bağlı kalmadan, kendilerini rahat hissettikleri alandan dışarı çıkmadan, çoğu zaman ofis stresinden uzak bir biçimde oldukça yüksek bir motivasyon ile çalışabilmektedirler. Bur süreç içerisinde çalışan iş ve sosyal yaşam dengesini hiçbir sorun olmaksızın kurabilmektedir. Çalışma için gerekli olan malzemeler sağlandığı sürece çalışan hem işlerini yürütebilir hem de sosyal yaşantısından geri kalmayacaktır.

Uzaktan Çalışma sistemi ile işten ayrılma oranı ciddi miktarlarda azalmış, çalışanın daha verimli ve daha mutlu bir iş hayatı yaşamasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca firmalar bu süreçte kendi faydalarını gözetmekte oldukları için işe alım süreçleri normal işe alım süreçlerinden daha hızlı bir biçimde işlemektedir. (Beño, 2021, s. 11-18)

Çalışan ve şirketler açısından çok iyi avantajları bulunan uzaktan çalışma sistemlerinin avantajları gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin; çalışan için gerekli kontrollerin sağlanmaması, verimlilikte ciddi düşüş ve çalışma temposundan kopma hatta işlerin zamanında yetişmemesi sonucunu doğurabilmektedir. Çalışan gerekli iş disiplini oluşturmalı, işveren ise bu disiplinin sağlanması için gerekli her türlü desteği sağlamalıdır.

İşverenler, bu sistemle işe aldıkları çalışanlarına ekstra dikkatli yaklaşmaktadır. Bu nedenle iş disiplini yokluğu veya işverenin güvenini sarsan hareket ve davranışlardan kaçınmak çok büyük önem taşımaktadır. ( Blumberga & Pylinskaya, 2019, s. 275-281)

## **2.4.1 Uzaktan Çalışma'nın Avantajları**

### **2.4.1.1 İşveren İçin Avantajları**

İşveren açısından uzaktan çalışmanın avantajları eğitilmiş çalışanları çok daha kolay bulabilme, geniş bir çalışan havuzu, çalışanların işe devamsızlığını azaltma ve verimliliği artırabilme gibi avantaj sağlayan yönleri bulunmaktadır. (Özer Turan, 2019, s. 59)

Zaman tasarrufu; Ofiste çalışanlar, iş yerine gidebilmek için çok büyük zamanlar ayırmaktadır. Oysaki Uzaktan Çalışanlar için ofise ya da işyerine ulaşmak için harcaacakları zamanı çalışmak için ya da kendi iş motivasyonları için harcaabilmektedir. Bu da hem çalışan hem de işveren için büyük bir avantaj şekline bürünmektedir. (Filardi, Castro, & Zanini, 2020, s. 34)

Maddi Tasarruf: Çalışanlar için ofis kiralari ya da ofis harcamaları işveren için büyük bir maddi külfettir. Fakat işveren uzaktan çalışanları bünyesinde barındırması işveren açısından ofis ve yer masrafını ortadan kaldırarak maddi açıdan büyük tasarruf sağlamaktadır. (Beño, 2021, s. 15)

Verimlilik Artışı: Çalışan evde ya da çalışmak istediği yerin ortamını kendi rahatlığına göre ayarladığı ve düzenlediği için daha konsantre biçimde çalışabilmektedir. Böylelikle çalışan hata payını en aza indirerek verimliliği en üst

düzeve çıkarmaktadır. Bu da işverenin hatalara harcayacağı vakti en aza indirerek, hem zaman hem de verimlilik açısından avantaj sağlamaktadır. (Takahashi, 2021, s. 115)

Geniş Kitlelere ve Bölgelere Erişim İmkânı: Çalışan dünyanın neresinde olursa olsun, ofiste ya da işyerinde bulunma zorunluluğu olmadığı için, zaman ve mekan farketmeksizin ulaşabilme imkanı bulunmaktadır. Gelişen teknoloji sayesinde kesintisiz ve sorunsuz şekilde iletişim sağlanarak aradaki mesafelerin hiçbir önemi kalmamaktadır. (Alkan Meşhur, 2010, s. 5)

#### **2.4.1.2 İşgören İçin Avantajları**

Uzaktan Çalışmanın çalışan açısından bir çok faydası bulunmaktadır. Esnek ve özgür yaşam biçimi, internetin olduğu her yerde çalışma imkanı, vb avantajları bulunmaktadır. Ancak, bu çalışma türü çalışma arkadaşlarıyla iletişim, iş ve sosyal yaşam dengesini koruyamama gibi zorluklar da içermektedir. (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Silva , 2021)

- Çalışanın işyerine gitmek yerine evden çalışarak ulaşım maliyetinde tasarruf elde eder.
- İş-yaşam dengesini iyi kuran bir çalışan için, kişisel yaşam kalitesi iyileşebilmektedir.
- Daha az rahatsız edilme olduğu için, işgörme esnasında konsantrasyon artmaktadır.
- Engelliler için eşsiz bir iş imkânı sağlar. Engelliler de fiziksel özürlerine rağmen ekonomiye katkı sağlayabilmektedir.
- Evden veya uzaktan çalışan bir kişi, işinin ne zaman yapılacağı, nasıl yapılacağı, iş sırasının nasıl belirleneceği ve iş yapma hızının nasıl olacağı konularında belirli bir kontrol sahibidir. Bu durum, çalışan için önemli bir avantaj sağlar.
- Uzaktan çalışanlar, işlerini nerede, ne zaman yapacakları ve işlerinin nasıl görüleceği gibi konularda yetki sahibidirler. Bu hem sevilen hem de özgüven artıran bir avantajdır uzaktan çalışanlar açısından. Bu durum, çalışanların daha fazla esneklik ve kontrol sağlar ve onların işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olur (Ölçer, 2004, s. 150).



## 2.4.2 Uzaktan Çalışma'nın Dezavantajları

### 2.4.2.1 İşveren İçin Dezavantajları

- Yapılması gereken işi, işveren ve çalışan yüz yüze görüşmesi gereken durumlar olabilmektedir.
- İşveren bir birlik sağlamakta zorlanabilmektedir. Çünkü çalışanlar uzaktan çalıştıkları için dağınık durumdadırlar.
- Uygulama kısa dönemde olmasa bile, uzun dönemde maliyet tasarrufu sağlayabilir. Fakat uzaktan çalışanların eğitimi, iş yapacağı sistemin kuruması, şirket bilgilerinin korunması açısından bilgi aktarımına karşı alınan güvenlik önemleri vb. maliyetleri kısa dönem için gider yükseltebilir. (Özcan, 2018, s. 17)
- Çalışanlar uzaktan iş yürüttükleri için kuruma ve kurum kültürüne bağlılık ciddi oranda azalabilmektedir. Bu da işveren açısından dezavantaj sayılabilir.
- Uzaktan Çalışma arkasında iş açısından büyük riskler getirmektedir. Bilgisayar ile çalışıldığı için, çalışanın bu bilgisayar ile şirketin verilerinin başka şirketler tarafından çalışması ihtimal dahilindedir.
- Çalışanın firmaya ya da kuruma adaptasyon veya uyum süreci uzayabilmektedir. İşveren için çalışanın kuruma hızlı alışması zaman ve maliyet tasarrufudur. Süreç ne kadar uzarsa işveren için o kadar masraflı bir durum haline gelir. (Bayraktar, 2021, s. 39)
- Bir kriz anında yöneticiler, işyerindeki iş birliği için tüm çalışanları tek bir yerde olmasını isteyebilir. Uzaktan Çalışanların bu isteğe cevap vermesi pek mümkün değildir. Bu yüzden kriz dönemlerinde bir engel oluşturabilir. (Özcan, 2018, s. 16)

### 2.4.2.2 İşgören İçin Dezavantajları

- İşyeri veya kuruma aidiyet hissinin azalması ya da hiç gelişmemesi
- İş yerinde çalışmaya nazaran sosyal hak ve ücrette azalma olabilir.
- Sosyal hayattan izole olma hissiyatı gelişebilir.

- İş hakkında sorulabilecek sorular için anlık profesyonel destek olmaması
- Kariyer gelişimi olanaklarının normale göre çok daha zor olduğu hissi,
- Bireyin bu çalışma şekli için karakterinin uygun olmayabileceği hissi
- Yasal belirsizlikler

## **2.5 Uzaktan Çalışmanın Yıllar İçindeki Dönüşümü**

Geleneksel ofisler, Sanayi Toplumunun ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmış kapalı mekanlardır. Bu ofislerde bilgi ve belgeler yazılı olarak kaydedilir ve saklanırken, bürokratik ve hiyerarşik yapılar çalışanları ofislerde bir arada çalışmaya zorlamıştır. İşyeri ve ev farklı mekanlar olarak algılanırken, iş ofislerde gerçekleştirilen bir faaliyet olarak görülürdü. İşin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi, ofislerdeki dokümanlarda yerleşik hale gelmiş ve bu bilgiye erişmek için ofiste bulunmak gerekli hale gelmiştir. Günümüzde, Bilgi Toplumu olarak adlandırılan dönemde bilgiye her yerden ve istenilen her an ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Artık bilgi sadece kapalı ofislerin içinde saklanan bir şey değildir. Bilgi, mesleki ve sosyal yaşamın her alanına hızlı ve etkili bir şekilde dahil edilebilir. Bu geniş erişilebilirlik faktörü, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde, bilgi ve fikirler dünya çapında eş zamanlı olarak aktarılabilen ve kullanıcıların hizmetine sunulabilmektedir. Bu nedenle, çalışanlar artık bilgiye sadece kapalı mekanların sınırları içinde değil, ofis dışında da ulaşabiliyorlar. Bu da bilgi ve iletişim teknolojilerinin bulunduğu her yerde (evler, oteller, yollarda, müşteri ofislerinde vb.) çalışma imkanı sağlamaktadır. Bu değişim, geleneksel ofislerden farklı bir çalışma ortamı olarak sanal ofis kavramını ortaya çıkarmıştır. Bilgi Toplumu'nda artık işin yapıldığı yer değil, bilginin ve iletişimin ne kadar etkin bir şekilde kullanıldığı önem kazanmıştır. Bilginin işlenmesinde ve dağıtımında kullanılan teknolojiler sayesinde hammadde, emek ve topraktan daha önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Bu nedenle, sanal ofis olarak adlandırılan herhangi bir yerde çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak merkez ofisle bağlantı kurabildiği bir çalışma ortamı oluşmuştur. Bilgi sınırları aşarak hayatın her

alanında üretken bir niteliğe sahip hale gelmiştir (Yılmaz, Pajo, & Güngör Güzeller, 2014).

Uzaktan çalışma kavramı, gelişen teknoloji ve iletişim araçları ile birlikte yeniden şekillenmiştir ve günümüzde daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yeni BİT 'lerin ve bulut tabanlı çalışmanın ortaya çıkması, uzaktan çalışmanın daha kolay ve esnek hale gelmesine olanak sağlamıştır. Artık çalışanlar, sadece bir bilgisayar ve internet bağlantısıyla her yerden işlerini yapabilirler. Bu nedenle, uzaktan çalışma kavramı modası geçmiş olarak değil, günümüz iş dünyasında önemli bir çalışma modeli olarak görülmektedir.

Özetlenen uzaktan çalışma algılarının aksine daha esnek bir yaklaşım sunmaktadır. Uzaktan çalışma kavramı evrimsel bir süreçten geçmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri ve bu teknolojilerin ilerlemesi evrimsel sürece katkıda bulunan ana unsurlardır. Geleneksel ofis olarak algıladığımız yöntemin evrimini ve dönüşümünü mümkün kılmaktadırlar. Özel bilgisayarlar ve cep telefonları, klasik ofis işlerinin bir bölümünün iş yerinden uzaklaşarak herhangi bir yerde yapabilme imkanına yol açmıştır. Mobil cihazların yaygınlaşması ile birlikte çalışma tren, kafe, uçak vb. mekanlara girmiştir (Messenger & Gschwind, 2015)

### **2.5.1 Home-Office Çalışma**

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşan bir çalışma şeklidir. Bu durum, teknolojik ilerlemelerin yanı sıra işverenlerin maliyetleri düşürmek için ofis alanı kullanımını azaltma eğilimleri ve çalışanların iş ve özel yaşam dengesi arayışları ile ilgilidir. Ayrıca, pandemi gibi olağanüstü durumlar da evden çalışmanın benimsenmesinde artışa neden olmuştur. Evden çalışma, çalışanların işyerlerinde olmayan veya sınırlı olan pozisyonlar için iş fırsatlarına erişimlerini artırabilir ve yerel ekonomilere katkıda bulunabilmektedir. Ancak, aynı zamanda işlerin daha yalnız bir çalışma ortamında gerçekleştirilmesine ve iş-özel yaşam dengesi konularında bazı zorluklara da yol açabilmektedir (Karakoyun, 2016).

### **2.5.2 Mobil Ofis**

Mobil ofis, bir şirketin veya bir çalışanın ofis çalışmalarını evden veya herhangi bir yerden yapmasına olanak tanıyan bir çalışma biçimidir. Mobil ofisler, genellikle laptoplar, tabletler ve akıllı telefonlar gibi taşınabilir cihazlar ve internet bağlantısı aracılığıyla çalışanlar arasında veri paylaşımı ve işbirliği sağlamaktadır.

Mobil ofisler, işletmelerin personelinin evden çalışmasına veya ofis dışındayken işlerini tamamlamalarına olanak tanır. Böylece çalışanların işe gitmek için uzun saatler harcamaları yerine, zamanlarını daha etkili bir şekilde kullanmalarına izin verir. Ayrıca, işletmelerin kiralama, enerji tüketimi ve ofis malzemeleri gibi masraflardan tasarruf etmelerine de yardımcı olmaktadır.

### **2.5.3 Sanal Ofis**

Geleneksel ofislerde, çalışanlar belirli saatlerde belirli bir ofiste bulunmak zorundayken, sanal ofislerde çalışanlar uzaktan çalışarak işlerini yapabilirler. Sanal ofisler, fiziksel ofislerde meydana gelebilecek aksaklıkları minimize eder ve çalışanlar için daha fazla esneklik sağlar. Ayrıca, gerekli teknolojik altyapı sağlandığında, sanal ofislerin işletme maliyetleri de daha düşüktür. Bu nedenle, birçok işletme, geleneksel ofisleri terk ederek sanal ofislerde çalışma modeline geçiş yapmaktadır.

Sanal ofis, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı sayesinde fiziksel mekana bağımlılığı azaltan bir çalışma ortamıdır. Bu sayede çalışanlar, herhangi bir ofise gitmeden bilgisayar ve internet bağlantısı olan her yerden işlerini yürütebilirler. Bilgisayar yazılımları, modemler, uydu antenleri, mobil telefonlar, ağ sistemleri, e-posta ve diğer iletişim teknolojileri gibi araçlar, bu tür ofislerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır.

Sanal ofislerin etkinliği, işletmenin kullanacağı teknolojik araçların uygunluğu ve doğru şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bunun için, işletmelerin modern bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı konusunda eğitilmiş personel istihdam etmeleri ve uyumlu bir altyapıya sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, sanal ofislerin etkili bir şekilde çalışması için yazılım, donanım, ekipman ve hizmetlerin birbirleriyle uyumlu olması da son derece önemlidir. Bu nedenle, işletmelerin sanal ofis kavramını ve modern bilgi ve iletişim teknolojilerini bir arada değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu

şekilde, sanal ofislerin verimliliği ve etkinliği artırılarak işletmelerin rekabet güçleri de arttırılabilir.

## 2.6 Uzaktan Çalışma ve Geleneksel Ofis Çalışması Arasındaki Farklar

Uzaktan çalışma ve geleneksel ofis çalışması arasındaki temel farklılıklar, çalışma ortamı, iletişim, çalışma saatleri ve çalışanların iş dışı rolleri ile etkileşimdir. Teknik altyapı ve zaman yönetimi de önemli faktörlerdir ancak bu farklılıklar sadece bu iki çalışma şekli arasında değil, herhangi bir iş ortamında da ortaya çıkabilir.

Teknik Altyapı; Teknik altyapının ilk alt boyutu gerekli ekipmanların ve dijital araçların sağlanmasıdır. İhtiyaç duyulan iş aletleri ve teknik cihazlar eve entegre edilmelidir. İkinci alt boyutu ise, işçinin ya da çalışanın bu teknik ekipmanları kullanabilme yeteneğidir.

Zaman Yönetimi İhtiyaçların, hedeflerin ve öncelikli işlerin belirlenmesi için zamanı planlayarak, programlayarak ve listeleyerek uyumlu hale getirmeyi içermektedir . Şirketler için zaman yönetimi bir performans göstergesi olarak kabul edilmekte ve etkin ve verimli bir şekilde zaman kullanımı hedeflenmektedir. Uzaktan çalışma sürecinde, ofis çalışmasına benzer şekilde zamanın etkin yönetimi önemlidir.

Konum: Uzaktan çalışanların çoğu evlerinde çalıştıklarından, ev ve işyerinin iç içe geçmesi gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda, evin ekonomik bir faaliyet alanına dönüşmesi, aile bireylerinin uzaktan çalışanın işine yeterince dikkat etmemesi ve çalışanların işlerini kontrol etme zorluğu gibi önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışanların evde de ofiste olduğu gibi istikrarlı ve tutarlı davranmaları önemlidir.

İş Dışı Rollerle Etkileşim: Aile içinde işlerin doğal bir şekilde paylaşılması evde uygun bir şekilde gerçekleştirilebilirse, uzaktan çalışmak olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak, uzaktan çalışmada, özellikle kadınlar için, cinsiyet eşitsizliği ve rol farklılıkları olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışmanın, cinsiyet eşitsizliğinde artışa yol açabileceği belirtilmektedir. Bu durumda, kadın çalışanlar, iş ve özel hayatlarını dengelemekte zorlanabilir (Vatansever Durmaz, Bilkay, Gürcüoğlu, & Ekşi, 2021).

## **2.7 Uzaktan Çalışma Türleri**

Uzaktan Çalışma, geleneksel bir ofis ortamında yapılmayan her türlü çalışmayı ifade eder. Bu tanım, evden çalışmayı, ortak çalışma alanından çalışmayı veya internet bağlantısı olan herhangi bir yerden çalışmayı ifade eder. Aşağıdakiler de dahil olmak üzere yaygınlaşmış veya yaygınlaşmamış uzaktan çalışma türleri bulunmaktadır. (Serinikli, 2020, s. 281)

Günümüzde, firmalar farklı esnek çalışma düzenlemelerine ihtiyaç duymaktadır. Bu esnek çalışma düzenlemeleri, evde çalışanların oluşturduğu sanal organizasyonlardan, şirketin uzak bir bürosu olan tele merkezlere kadar çeşitlilik gösterir. Bu bağlamda, üç temel tele çalışma biçimi bulunur: ev esaslı uzaktan çalışma, tele merkez esaslı uzaktan çalışma ve mobil uzaktan çalışma. Bunlar dışında fazla yaygınlaşmamış türleri de mevcuttur.

### **2.7.1 Ev Esaslı Uzaktan Çalışma**

Çalışma yaşamında teknolojinin kullanılması ve kişiselleşmesiyle başlayan esnek çalışma şeklinin en önemli ve ses getiren sonucu evden çalışma biçimidir. Evden Çalışma biçimi bilgisayar vb kişiselleştirilmiş teknolojileri kullanarak işin bir bölümünün ya da tümünün ev ortamında yapılmasıdır.

90'lı Yılların başında Uzaktan Çalışma'nın en önemli biçimi olan Evden Çalışma, geleceğin çalışma şekli olarak düşünülmüştür. Fakat tahmin edildiği gibi bir hızlı yayılım göstermemiş işletmelerin her biri tarafından benimsenmemiştir. Günümüze kadar kademeli bir artış gösterse de evden çalışan sayısında bir patlama gözlemlenmemiştir. Ancak pandemi etkisiyle tüm dünyaya yayılan Covid-19 virüsü evden çalışan sayısında ani bir artış yaşatmıştır. Pandemi etkisinin azalmasıyla birlikte evde çalışanların sayısı düşmemiş, aksine işçi ve işverenler tarafından daha da çok benimsenmiştir. (Serinikli, 2020, s. 282)

### **2.7.2 Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma**

Tele-Merkez'ler firmaların mekânından uzakta kurulmuş ve internet, bilgisayar vb. ile donatılmış çalışma merkezleridir. Bu mekanlar ofis ve evde çalışma modelinin

karışımı olarak görülebilir. Her iki modelin dezavantajlarının belli bölümünü ortadan kaldırmaktadır. Örneğin işe gidip gelme masrafını ortadan kaldırır aynı zamanda evden çalışanların sosyalleşme problemini de ortadan kaldırır. Dünya'nın pek çok gelişmişmiş ülkesinden özellikle İskandinav ülkelerinde sıklıkla görülmektedir. (Alkan Meşhur, 2010, s. 268)

Bir başka tanıma göre ;Tele merkez esaslı tele çalışmada tele merkezler, işverenlerin potansiyel iş gücünden en az maliyetle yararlanabilmek için bilişim teknolojileri ile donattıkları merkezlerdir. Tele merkezler de kendi içinde işçilerin evlerine yakın olarak kurulan bölgesel tele çalışma merkezi işçilere de merkez işyerine de uzak olarak kurulan uzak tele çalışma merkezi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.. (Üner, 2023)

### **2.7.3 Uydu Merkezlerde Uzaktan Çalışma**

İşletmeden uzak fakat çalışana ya da çalışanlara yakın merkezlerdir. Bilgisayar ve internet ile donatılmış çalışma yerleridir. Bu çalışma şeklinde, çalışanların başında bir de denetleyici bulunmaktadır. Burada, çalışan işverenin denetiminde işletmenin personeli olarak çalışır. Amaç, işletme dışında, iş görenlerinin büyük çoğunluğunun yaşadığı bir yerde bir merkez kurmaktır. (Özcan, 2018, s. 9)

### **2.7.4 Komşu Büroda Uzaktan Çalışma**

Tek bir firmaya ait değil birden fazla firma ile aynı mekânı kullanmaya izin veren uzaktan çalışma şeklidir. Mekânın tüm masrafları mekânı kullanan firmalarca ortak karşılanmaktadır. (Tozlu, 2011, s. 209) Bu alanlar, benzer sektörlerde faaliyet gösteren farklı işletmelerin ortak kullanımına sunulan bir ofis alanıdır. Bu alanlar, çalışanların evden çalışmak istemeyen veya evlerinde uygun bir çalışma ortamı olmayanlar için ideal bir seçenek olabilir. Paylaşımlı ofisler, geleneksel ofislerden daha düşük maliyetli bir seçenek olabilir, çünkü ofis alanı, ekipman ve hizmetler maliyeti işletmeler arasında paylaşılır. Bu nedenle, özellikle küçük işletmeler veya başlangıç şirketleri için cazip bir seçenek olabilmektedir (Görücü, 2018).

### **2.7.5 Mobil (Gezici) Çalışma**

Bir firma veya firma temsilcisi, iş ile ilgili diğer bölgelere yaptığı seyahatlerde elektronik iletişim teknolojilerini (örneğin görüntülü görüşme) kullanarak merkez ofis ile iletişim kurabilmektedir. Çalışan işverenin denetim ve gözetiminden uzaktır. Bakım hizmetleri, tamir, satış temsilcileri gibi çalışanlar bu gruba dahildir. (Öztürkoğlu, 2013, s. 123)

### **2.7.6 Sınırötesi Uzaktan Çalışma**

Sınırötesi Çalışma ortak sınır bölgeleri olan ülkelerde kullanılmaktadır. Yapılan iş ya da hizmetin yakın konumlardaki coğrafi konumlara taşınabilmesi özüne dayanmaktadır. Firmaların iş ya da hizmetleri kendi ülkeleri ve bölgeleri dışında da sunmalarını sağlamaktadır. (Özcan, 2018, s. 10)

### **2.7.7 Geçici İş İstasyonlarında Uzaktan Çalışma**

Geçici iş istasyonları, mobil uzaktan çalışanlar tarafından geçici bir süre için kullanılacak yerlerdir. Genellikle müşteri odaklı işlerde işletmenin dayanak noktası olduğu gözükmektedir. İşletmenin müşterilerine arz ettiği ürün ve hizmetler ile ilgili sorun ve şikayetleri halletmek için kurulmuş, hatta genel olarak telefon üzerinden hizmet veren işletmelerdir. (Yiğit E. , 2021, s. 138)

### **2.7.8 Karma Uzaktan Çalışma**

Şirketlerin, İşgöreni için hem evde hem de ofiste çalışabilmesine izin verdiği bir çalışma sistemidir. Bu sisteme göre çalışanlar, çalıştıkları sürenin yarısını evde diğer yarısını ofiste geçirebilmektedir. Ev-iş dengesini çalışan kendi ayarlayabilmektedirler. (Güz & Tüfekçi, 2022)

## **2.8 Uzaktan Çalışma ve Engelliler**

Engelli Kavramı, doğuştan veya sonradan meydana gelen hastalıklar, kazalar veya fiziksel, işlevsel, zihinsel veya ruhsal farklılıklar nedeniyle, toplumsal ve



yönetimsel tutum ve tercihlerden dolayı hayatın birçok alanında kısıtlanan veya engellerle karşılaşan kişiler engelli olarak tanımlanmaktadır. (Aver, 2019, s. 328)

- Bedensel
- Görme
- İşitme
- Konuşma ve dil
- Psikiyatrik/ psikolojik sorunlar
- Dikkat eksikliği ve hiperaktivite
- Öğrenme güçlükleri
- Nörolojik bozukluklar
- Otizm, Asperger
- Diğer engel grupları: Süreğen rahatsızlıklar

Engelliler; sanayi devriminden sonra engelliler sosyal hayatın canlanması ve toplumsal engellerin artmasıyla kendi kabuklarına çekilmişlerdir. Daha sonra engellerin topluma karışma ve diğer herkes gibi yaşama talepleri herkes tarafından görünür hale gelerek, dezavantajlı grup olarak sosyal politikaların ve ilgili yasaların kapsamına girmişlerdir. (Genç & Çat , 2013, s. 364)

Engelli kişiler de diğer tüm kişiler gibi teknolojik değişikliklerden olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenmektedirler ve bu değişikliklerin yaşamları üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Özellikle, internet gibi yeni teknolojiler, engelli kişilerin eğitim, çalışma ve hatta eğlence aktivitelerine katılımlarını kolaylaştırmakta ve ayrımcılığı azaltmaktadır. Bu nedenle, internet gibi teknolojik araçlar engelli kişiler için önemli bir fırsat sunmaktadır. Bu araçlar sayesinde, kullanıcının yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni ya da fiziksel yetenekleri önemsenmez ve tüm insanlar eşit şartlarda eğitim, çalışma ve eğlence aktivitelerine katılabilmektedirler (Meşhur H. A., 2010, s. 80).

Uzaktan çalışma sisteminde çalışan kişi, işlerin tamamını uzaktan gerçekleştirir. Bu sistem, çalışanın işvereniyle iletişim kurmasını sağlayan teknolojik araçlar (örneğin faks, telefon, elektronik posta gibi) sayesinde, çalışanın fiziksel olarak işyerine

gitmesine gerek kalmaz. Bu sistem, engelli çalışanlar için önemli bir açılım olabilir, çünkü fiziksel hareketliliğe dair bağımlılık ortadan kalkar ve engelli çalışanlar da işlerini evlerinden yapabilirler. Bu sayede, engelli çalışanlar için işyerinde çalışmanın getirdiği zorluklar ortadan kalkar ve onlar da iş hayatına daha eşit şartlarda katılabilirler. Uzaktan çalışma sistemi, bu nedenle istihdam açısından önemli bir fırsattır. (Bekün, 2012, s. 56). Bazı işletmeler tele çalışma modelini ekonomik açıdan bir tehdit olarak algılayabilirler. Özellikle, örgütlerin finansal anlamda endişe ettiği durumlarda ve denetim mekanizmalarının işlevsizleştiği zamanlarda, işletmeler tele çalışma modelini bir risk olarak görebilirler. Bu, tele çalışma modelinin zayıf yönlerinden biri olabilir, çünkü işletmeler bu modeli benimsemezlerse, çalışanlarının verimliliği ve motivasyonu azalabilir ve bu da işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir. Ancak, tele çalışma modelinin birçok avantajı da bulunmaktadır ve işletmeler bu modeli benimsemeleri durumunda, çalışanların verimliliği ve motivasyonu artabilir ve bu da işletmenin performansını artırabilir. Bu nedenle, işletmeler tele çalışma modelinin avantajlarını ve risklerini dikkatlice değerlendirerek, kendi işletmelerine uygun bir çalışma modeli seçmelidirler. (Meşhur H. A., 2010). Uzaktan çalışma modelinin örgüt açısından yararları şu şekilde sıralanabilir;

- Çalışan devir hızının azalması,
- Engelli kişilerin iş gücü piyasasına girmesini kolaylaştırması,
- Çalışma ortamına dair imkanların optimum seviyeye çıkarılması,
- İşe devamsızlıklarda azalma sağlanması,
- Fazla çalışmaya dair ödemelerde azalma sağlanması,
- Verimliliğin artırılması
- İş tatmini açısından doyum sağlanması olarak sıralanabilir (Doğan , Bozkurt, & Demir, 2015).

Örgüt açısından zararları ise ;

- Yüz yüze iletişimde azalma ve
- Koordinasyon ihtiyacında daha fazla artış yaşanması,
- İşin bazı işlere uyumlu olması
- Sistemin bazı çalışanlarca kötüye kullanılmasıdır. (Gürler, 2020, s. 33).

Uzaktan çalışma, çalışma saatlerinde esneme sağlayabilecek olmasından dolayı, engelli bireylere çalışma imkanı ve iş fırsatı sunabilmektedir. Uzaktan çalışmada çalışma saatleri, çalışma yeri gibi kavramlar iş açısından anlamlarını yitirmektedir. Bu da engelli bireylerin iş hayatında kolaylık ve avantaj sağlamaktadır. Bu sayede işyerindeki olumsuz yorumlar ve tecrübelerin önüne geçmiş olunmaktadır. (Şen, 2018, s. 139) Çalışma esnasında beden ve işgücüne ihtiyaç olmadığı için engelli çalışanlar bu fiziki ihtiyaçlardan doğan negatiflemeyle karşılaşmamış olacaktadırlar.

Uzaktan çalışma yöntemi ile çalışmak isteyen engelli kişilerin işgücüne katılmaları sağlanmaktadır. Engelliler için geliştirilen sosyal politikalar yanında gelişen teknolojilerin ışığıyla git gide çalışan engellilerin sayısında artış gözlemlenmiştir. Uzaktan çalışan kişi, işi işyerinde, evinde, hastanede ya da bir kafede yerine getirebilmektedir. Eğitimi olan kişiler için muhasebe, aracılık, danışmanlık, pazarlama gibi faaliyetler gözlemlenirken, mesleki eğitimi olmayan kişiler parça başı ücret karşılığında istihdam sağlanmaktadır. İşveren özel olarak engelli çalışanların işlerini kişinin evine götürüp getirmektedir. (Bekün, 2012, s. 46) Bu yöntemi eksik yönlerinden biri; engelli çalışanların diğer çalışanlardan soyutlanarak, sosyal yaşamdan ve doğal çalışma ortamından uzaklaşmaktadır.

### **2.8.1 Engelliler İçin Uzaktan Çalışmanın Önemi**

Dublin’de yapılan seminerde Engelliler Bakanlığı Başkanı Ms. Marry Wallace T.D., uzaktan çalışmanın, engelli kişilerin istihdamı konusunda önemli faydalarının olabileceğini ifade etmiştir. Uzaktan çalışmanın, fiziksel engelleri olan kişilerin işyerine gitmeleri konusunda yaşadıkları sorunları ortadan kaldırarak, bu kişilerin istihdam olanaklarını artırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışma ile birlikte esnek çalışma saatleri, işyerindeki engellerin aşılması, daha rahat ve güvenli çalışma ortamı gibi avantajlar da söz konusu olabilir. Bu nedenle, uzaktan çalışmanın engelli kişilerin istihdamı konusunda önemli bir çözüm olabileceği düşünülmektedir. Bayan Wallace’e göre “uzaktan çalışma tamamen ya da kısmen işyerlerindeki fiziksel kısıtlamaları kaldırmaktadır. Ayrıca, bu süreçte, bireyler iş, aile ve özel yaşamlarını da dengede tutarak entegre olabilmektedirler”. Demıştır.

İletişim teknolojileri, engelli kişilerin bireysel hareketini desteklemektedir. Bu değişim, rekreasyon, çalışma ve eğitim gibi yaşamın çeşitli alanlarını de

etkilemektedir. Pek çok işveren tele çalışmanın yararlarına bağlı olarak, çalışanlarını evden çalışmalarını konusunda desteklemektedir (Meşhur H. F., 2006, s. 80).

Engellilerin uzaktan çalışma ile birlikte elde edecekleri yararlar özetlenecek olursa;

- Uzaktan çalışma, coğrafi konumdan bağımsız olarak yeteneklere dayalı daha geniş bir istihdam fırsatı sunar.

- Engelli kişilere diğer kişilerden çoğu zaman farklı davranılmaktadır. Bu tutumlar genellikle küçümseme ve acıma şeklinde olmaktadır. Tüm bu davranışlar, engelli bireylerin moralini bozmakta ve işteki verimliliklerini olumsuz etkilemektedir. Uzaktan çalışma ile birlikte, engelli kişiler tüm bu önyargılarda kurtulmakta ve eşit bir çalışma ortamına kavuşmaktadır.

- Uzaktan çalışma yöntemiyle gerçekleştirilen işlerde memnuniyet ve motivasyon artışı, birçok uygulamada fark edilmiştir. Uzaktan çalışma, bireylere kontrol ve özerklik sağlamaktadır.

- Uzaktan çalışma imkanı, engelli bireylerin çalışma hayatına katılımlarını kolaylaştırarak engelliliklerinden kaynaklı fiziksel zorlukları aşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde evden çalışma imkanı, engelli çalışanların işlerine daha rahat odaklanmalarını sağlayarak verimliliklerini arttırırken aynı zamanda işlerinde daha mutlu ve tatmin olmuş hissetmelerine de katkıda bulunmaktadır.

- Uzaktan çalışma ile birlikte, işyerinde yaşanan stres ve gürültü gibi faktörler azalmakta, ayrıca işe gidip gelirken yaşanan ulaşım problemleri de ortadan kalkmaktadır. (Meşhur H. A., 2010, s. 80)

### **2.8.2 Uzaktan Çalışma Engelliler İçin Uygulama Örnekleri**

Engelli kişiler de diğer tüm insanlar gibi teknolojik gelişmelerden fayda sağlamaktadırlar. Bu teknolojiler, engelli bireylerin çalışma ve eğlence gibi sosyal ve ekonomik aktivitelere katılımlarında ayrı bir yer edinmektedir. İnternet ile birlikte Amerika ve Avrupa'da uzaktan çalışma, engelli vatandaşların klasik işyerinde çalışırken karşılaştıkları engelleri aşabilecek bir durum olarak görülmektedir. Bunun

için Avrupa ve Amerika'da projeleri uygulanmaya başlamıştır. (Alkan Meşhur, 2006, s. 82) Bu bölümde, bu çalışmalar yer almaktadır.

#### **2.8.2.1 KOMM Projesi**

Almanya'nın Muenster şehrinde 1996 yılında başlatılan proje, özellikle engelli bireyler için kurulmuştur. Bu proje bilişim teknolojilerini kullanarak engelli bireylerin çalışma yaşamındaki ve günlük hayatındaki zorluklarını çözmeyi amaç edinmiştir. (Alkan Meşhur, 2006, s. 82)

#### **2.8.2.2 CITAM Projesi**

Bilgi Teknolojisi Uyum Merkezi (Centre For Information Technology Accommodation) adı altında Malta'da kurulmuştur. Bu projede amaç, engelli bireylerin hayat standartlarını yükseltmek ve hayat kalitesini artırmak, engelli bireyleri için bilişim teknolojilerini içinde barındıran bir danışmanlık sistemi yaratmak ve bunun altyapısını kurmaktır. (Alkan Meşhur, 2006, s. 82)

#### **2.8.2.3 JOB-ACCESS Projesi**

Uzaktan çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz yanlarını ortaya çıkarmak adına Kanada'da öncü proje olarak başlatılmıştır. Hükümet hizmet bölümlerinde çalışan bireyleri kapsamaktadır. 20 çalışanın katılım sağladığı Job-Access Projesi'nde, uzaktan çalışmanın engelli bireylerin istihdamında ne derece etkili olduğu sorusunun cevabını aranmaktadır. Bütün katılımcıların yaşadıkları alanlara bilgisayar altyapısı kurulmuştur. (Alkan Meşhur, 2006, s. 83)

#### **2.8.2.4 MITE Projesi**

MITE (Midwest Institute For Telecommuting Education) yani Orta Batı Çalışma Eğitim Kurumu, uzaktan çalışma programını, engelliler için 1989 yılında kurulmuştur. Mineapolis kentinde bulunan Rehabilitasyon Merkezi'nde, engelli bireylerin çalışma yaşamlarında her gün işe ulaşmaları ve çalışma hayatlarında

yaşadıkları zorlu tecrübeleri yok edebilecek veya en az düzeye indirebilecek bir çalışma düzeni bulmaktır. (Alkan Meşhur, 2006, s. 83)

#### **2.8.2.5 TWIN Projesi**

TWIN (Teleworking For People With Disabilities In The European Union) (Avrupa Birliği'nde Engelliler İçin Tele Çalışma) Söz konusu organizasyon, Avrupa'daki beş ülkede (Finlandiya, Yunanistan, İrlanda, İtalya ve İskoçya'da) engelli kişiler için tele çalışma deneyimine dayanmaktadır. Tele çalışma engelli kişiler için fırsat olarak görülmekte, işgücünü desteklemektedir. Avrupa'da imkanlara rağmen, pratikteki girişimlerin gelişimi oldukça yavaştır. 1990'larda başlayan pilot projeler hayatta kalabilmek için çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlüklerin başında, bilinç ve destek politikalarının eksikliği gelmektedir. Bu durum, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Diğer temel problemler, pazarlama hizmetlerini ve engelli kişilerin genellikle kendi kapasitelerini etkili bir biçimde kullanma bilgisizliği ile karşı karşıya olmalarıdır (Meşhur H. F., 2006, s. 81).

TWIN deneyimi, engelli kişiler için tele çalışmanın tamamen uygulanabilir olduğunu kanıtlamaktadır. Söz konusu süreç, uygun eğitim, zaman zaman teknoloji kullanımı ile ilgili yardımlar ve gerekli donanımların etkin biçimde kullanılmasıyla gerçekleşebilmektedir. Engelliler için tele çalışmanın, sosyal, teknolojik ve sosyoekonomik seviyelerde uygulanabilirliğini birkaç faktör etkilemektedir. Bunlar, sosyal refah politikaları, işgücü düzenlemeleri, iş kontenjanları, politikaları, sendikaların tutumları, teknolojinin kullanımı, mesleki eğitim ve erişebilirlik standartlarıdır (Meşhur H. F., 2006, s. 82)

### 3. COVID-19 VE UZAKTAN ÇALIŞMA

Covid-19 virüsü , hızla tüm dünyaya yayılmış ve DSÖ virüsü Ocak ayında halk sağlığı acil durumu ilan etmiştir. 11 Mart 2020'de virüse Covid-19 adı verilmiştir (Marco, ve diğerleri, 2020). Özellikle salgınla mücadele noktasında sağlık açısından aşının uygulamaya geçmesiyle birlikte salgının sağlık açısından yaptığı tehdit azalmaya başlamıştır. Ancak bu salgının istihdam piyasalarına yakıcı etkileri halen devam etmektedir. Covid-19 pandemisi, tüm dünyada ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilere yol açmıştır. Özellikle istihdam piyasaları üzerinde etkisi olmuştur. Pandemi sürecinde, birçok işyeri kapatılmış veya çalışanlarına ücretsiz izin verilmiştir. Bu nedenle, birçok işgören işsiz kalmış veya çalışma süresi azaltılmıştır. Bu nedenle, işgörenler de pandemi süreci sonrasında yeni çalışma koşullarına adapte olmak zorunda kalmışlardır. Bunun yanında, pandemi sürecinde işyerlerinin kapatılması nedeniyle, birçok işgörenin evden çalışmayı tercih etmesine yol açmıştır. Özellikle, işyerlerinin kapatılmasının yanı sıra, insanların sosyal izolasyon önlemlerine uymaları nedeniyle evden çalışma oranında ciddi artışlar olmuştur. Bu durum, hem işgörenler hem de işverenler açısından yeni bir deneyim olmuştur. Pandemi süreci sonrasında, evden çalışma oranının artırılması ile birlikte, esnek çalışma modellerine de yöneliş olmuştur. Bu modeller arasında, uzaktan çalışma, part-time çalışma, proje bazlı çalışma gibi seçenekler yer almaktadır. Bu çalışma modellerinin uygulanması, işgörenlerin esnek çalışma koşullarına adapte olmalarını sağlamıştır (Tuna & Türkmendağ, 2020).

Uzaktan çalışma, Covid-19 pandemisi nedeniyle önem kazanmasına rağmen, aslında pandemi öncesinde de var olan bir iş modelidir. Özellikle, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, çalışanların işyerlerinden bağımsız olarak çalışabilecekleri imkanların artması, uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasına yardımcı olmuştur. Uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar, işyerlerinde bulunmak zorunda olmadan, istedikleri yerden ve zamanda çalışabilmektedirler. Bu sayede çalışanların verimliliği artırılmış, işletmelerin maliyetleri azaltılmış ve çalışanların yaşam dengesi sağlanmıştır. Covid-19 pandemisi ile birlikte, uzaktan çalışma bir önlem olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Pandemi sürecinde, işyerlerine gitmek yerine uzaktan çalışma sayesinde, çalışanların virüse maruz kalma riski azaltılmıştır. Böylece, uzaktan çalışma hem

çalışanların verimliliğini artırmış hem de pandemi sürecinde halk sağlığını koruma amacıyla bir önlem olarak kullanılmıştır. (Serinikli, 2020)

Covid-19 pandemisi, tüm dünyada ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilere yol açmıştır. Özellikle istihdam piyasaları üzerinde etkisi olmuştur. Pandemi sürecinde, birçok işyeri kapatılmış veya çalışanlarına ücretsiz izin verilmiştir. Bu nedenle, birçok işgören işsiz kalmış veya çalışma süresi azaltılmıştır. Pandemi süreci sonrasında ise, birçok işyerinin yeniden açılmasıyla birlikte istihdam piyasasında toparlanma gözlemlenmiştir. Ancak pandemi süreci nedeniyle, birçok işyerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için uzaktan/evden çalışma modellerine yönelmeleri gerekmektedir. Bu sayede, işyerleri fiziksel olarak açık olmasa da, işlerin düzenli bir şekilde sürdürülebilmesine olanak sağlanmıştır (Baycık, Doğan , Dulay Yangın, & Yay, 2021).

Özellikle teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, uzaktan/evden çalışma modellerinin yaygınlaşması, pandemi sürecinde istihdam piyasasının düzenli bir şekilde devam etmesine yardımcı olmuştur (Serinikli, 2020).

### **3.1 Covid.-19 Pandemisi Öncesi Uzaktan Çalışma**

#### **3.1.1 Uzaktan Çalışma'nın Tarihsel Gelişimi**

Çalışmak dünya tarihinin her zaman en büyük ve en önemli parçalarından biri olmuştur. İnsan ve toplum var olduğundan beri insanlar hayatta kalabilmek için çabalamış ve uğraşmışlardır. Sosyolojik ve Ekonomik süreç bu durum altında şekillenmiştir (Özer Turan, 2019, s. 8)

Geçmişte insanların hayatını kazanma yolları, bugünkünden çok farklıydı. Tüm insanlık tarihi dikkate alındığında, insanların geçimlerini sağladıkları yollar, ofisler, fabrikalar, dükkânlar ve çiftlikler gibi çalışma hayatına dönüşmüştür. Bu değişim, insanların yetenekleri ve aklı sayesinde hayatta kalmayı başararak oluşmuştur. Yüzyıllarca insan, bu yolları kullanarak hayatını sürdürmüştür. Ancak günümüzde, çalışma hayatı daha farklı bir hale gelmiş ve çeşitli çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, evden çalışma ve uzaktan çalışma gibi modeller, insanların çalışma hayatını farklı hale getirmiştir. (Bilginoğlu, 2021, s. 1102).



İnsanoğlu, yerleşik tarımın gelişmesiyle çok farklı bir yaşam tarzına geçmiştir. Bu değişim, çalışma hayatını da önemli ölçüde değiştirmiştir. Örneğın, bundan yüzyıllar önce, insanların çalışma hayatı dünyanın her yerinde aynıydı. Çünkü ekip biçme işi diğer tüm aktivitelerin önünde yer alıyordu. Yaşam ve çalışma hiç değişmeyecek sonsuz bir rutin olarak görünüyordu. Ancak teknolojik ve kültürel değişiklikler, çalışma hayatını daha farklı hale getirdi ve çeşitli çalışma modelleri ortaya çıktı, örneğın evden çalışma ve uzaktan çalışma gibi modeller, insanların çalışma hayatını farklı hale getirdi. Bu değişim, her zaman iyi yönde olmamıştır, ancak insanların yaşamlarını daha da ilerletebilecek bir etki yaratmıştır. (Tuna & Türkmenđağ, 2020, s. 3246)

“Sanayi devrimi, öncesinde üretimin büyük ölçüde evlerde ve küçük işletmelerde gerçekleştirildiğı toplumlardan farklı bir iş yapma şekli sunmuştur. Makinelerin gelişimi, fabrikaların kurulmasını sağlamıştır ve ailelerin içinde çalışan kişiler, fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Bu dönemde geleneksel değerler, inançlar ve alışkanlıklar, yerini yeni değişimlere bırakmıştır. Böylece Sanayileşme ile birlikte sosyo-kültürel yapıda büyük değişimler yaşanmış, kültürel çeşitlilik artmıştır. Geleneksel yapıların önemi azalmış ve ekonomik üretim, eğitim ve manevi hayatın temelini artık aile oluşturmamaktadır. (Bilginoğlu, 2021, s. 1101)

Çalışmanın değişen yapısı ile birlikte, çalışma koşulları da aynı oranda değişmeye başlamıştır. Önceleri belli bir işyerinde, belli bir süre içinde çalışılırdı. Ancak günümüzde çalışma koşulları da esnekleşmiştir. Örneğın, evden çalışma gibi farklı modeller ortaya çıkmıştır. Bu da çalışma koşullarının daha fazla özelleştiğini göstermektedir. Ayrıca çalışma koşullarının değişmesi, işyerlerinin de değişmesine neden olmuştur. Önceleri işyerleri sadece ofisler, fabrikalar ve dükkânlar gibi yerler olarak kullanılırdı. Ancak günümüzde işyerleri, evler, parklar, kafeler gibi yerlerde de çalışılmaya başlanmıştır. Bu da çalışma koşullarının daha da değişken hale geldiğini göstermektedir. (Erdoğın S. , 2012, s. 28)

Sanayi devrimi, 18. ve 19. yüzyılların sonlarında İngiltere'de başlamış ve dünya çapında yayılmıştır. Bu süreçte, çalışma koşulları, çalışma süreleri ve ücretler önemli ölçüde değişmiştir. Önceleri elle yapılan işlemler, makinelerle yapılmaya başlamış ve çalışma koşulları ciddi bir şekilde değişmiştir. Bu değişimler aynı zamanda toplumsal cinsiyet rollerini ve aile yapılarını da etkilemiştir. Sanayi devrimi sırasında, evlerden

ve çiftliklerden kentlerde bulunan fabrikalara çalışmaya başlayan işçiler, yeni bir yaşam tarzına adapte olmaya zorlanmışlardır. Bu süreçte, özellikle kadınlar ve çocukların çalışma koşulları kötüleşmiştir. Sanayi devriminin etkileri hala devam etmektedir ve bugün çalışma koşulları, çalışma süreleri ve ücretler gibi konular hala tartışılmaktadır.

70'li yıllarda Post-Fordist süreçte, üretim süreçlerinde esnekliğin önemi artmıştır. İşgücünün sürekli çeşitli işlerde çalışabilmesi ve işyeri özelliklerine göre uyum sağlayabilmesi beklenmektedir. Bu, işyerlerinde fonksiyonel esneklik olarak bilinen bir özelliktir. Ayrıca, işyerlerinde zaman esnekliği de önem kazanmıştır. Örneğin, işçilerin çalışma saatlerinin ve tatillerinin esnek bir şekilde düzenlenmesi, işyerlerinin tüketici talebine daha hızlı uyum sağlamasını sağlamıştır. Bu, sayısal esneklik olarak adlandırılır. Bu iki esneklik türü, işgücü piyasalarının post-Fordist dönemde belirgin bir şekilde değişmesine neden olmuştur. 1980'lerde, rekabetçi piyasa koşullarının küreselleşmesiyle birlikte, büyük endüstriyel örgütler yerini küçük ve orta ölçekli işletmelere bıraktı. Bu değişen piyasa koşulları, işgücü yapısını da etkiledi (Görücü, 2018). Post-Modernist süreç sırasında, teknolojik ilerlemeler sayesinde işgücünden tasarruf edilerek yüksek ekonomik büyüme sağlandı. Bu da çalışma sayısını azaltmaya neden oldu. Yeni liberal yaklaşım, esnek olmayan işgücü arzının işsizliğin ana sebebi olduğunu varsayar ve mevcut ekonomik krizle ilgili olarak sosyal devleti suçlar. Özel sermaye, işsizliğin önlenmesi ve istihdamın artırılmasında önemli bir rol oynar. (Bilginoğlu, 2021, s. 1104) Bilgi iletişim teknolojileri, üretim süreçlerinde mekansal bağımlılığı azaltarak evden çalışmanın yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır. Bu durum, çalışanların işlerini evlerinde veya uzaktan yönetebilme imkanı sunarak, iş ve yaşam dengesi açısından da önemli bir fırsat yaratmıştır. (Karakoyun, 2016)

Bilgisayar gibi enformasyon teknolojisinin önemli çıktıları sayesinde insanlar hem ulusal hem de uluslararası bağlantı kurabildi ve dünyayı bir işyeri haline getirdi. Bu dönemde, üretimden ziyade boş zaman kullanımı ve tüketim toplumunun odak noktası oldu. Ayrıca, sanayi öncesi döneme göre çalışma yaşamında da değişimler yaşandı ve geleneksel çalışma anlamından uzaklaşarak yeni çalışma modelleri ortaya çıktı. Tele çalışma ve evde çalışma gibi bu çalışma şekilleri, piyasaya giremeyen kadınlar ve özürülüler için önemli fırsatlar yarattı ve bireyler daha fazla boş zaman ve serbestlik sahibi oldu. Bu dönemde, fabrika tarzı örgütlenmelerden ziyade daha esnek

örgütlerin ortaya çıkışı ve işyerinde çalışma saati kavramının ortadan kalkışı da gerçekleşti. Hatta ev hayatı bile iş hayatına dönüştürüldü (Ören & Yüksel, 2012, s. 54)

Uzaktan çalışma, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin imkânlarının kullanılması ile geliştirilen yeni bir çalışma biçimidir. Bu çalışma biçimi sayesinde artık çalışma hayatı içinde bulunanlar bağımlı veya kendi hesabına çalışabilir. Uzaktan çalışma, evde büro, uydu büro, komşu büro, gezici büro ve dağınık çalışma gibi değişik görünümleri de vardır (Alp, 2012, s. 52). Uzaktan çalışma, genellikle nitelikli işgücünü kapsar çünkü bilgisayar kullanımı gerektirir. Bu çalışma biçimi, bilgisayar kullanımı ile ortaya çıkmıştır (Oğuz, 2007, s. 26).

Marx ve Weber gibi düşünürler arasında, çalışma hakkındaki fikirlerin ekonomik faktörler tarafından değiştirilip değiştirilmediği veya fikirlerin ekonomik hayatı nasıl etkilediği konusunda bir uzlaşma yoktur. Ancak kabul edilen gerçek, çalışma hayatının sürekli bir dönüşüm içinde olduğudur. Sanayileşme ve kapitalizmin genişlemesiyle birlikte, üretim teknikleri sürekli olarak yenilenmekte ve çalışma biçimleri, iletişim, kamu yönetimi, denetim ve ulaşım teknolojilerinde büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, çalışma hayatını ve çalışma koşullarını derinden etkilemektedir.

Uzaktan Çalışma ilk kez 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrası, enerji ve petrol tüketiminin azaltılması için ortaya atılan bir çalışma şeklidir. İlk defa Jack Nilles tarafından ortaya atılmıştır. (Bekün, 2012, s. 38) O dönemin hükümeti bu fikri sahiplenmiş ve Uzaktan Çalışma'nın gerçekten nasıl mümkün olabileceğini ve en etkili biçimde nasıl kullanabileceğini incelemek ve araştırmak için kendi deneylerini yapmaya başlamışlardır. Bu çalışmaların üzerine 1997 yılından itibaren 10,000 hükümet çalışanı uzaktan çalışmaya başlamış ve uzaktan çalışma bir şekilde kullanıma sunulmuştur. (Brown-Burress, 2022, s. 18)

Uzaktan çalışma kavramı ilk olarak 1969 yılında Washington Post Gazetesi'nde yayımlanan bir makalede kullanıldı. 1980'lerden sonra gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmaya başladı. Bu çalışma şeklinin yaygınlaşmasında birçok faktör rol oynadı, bunlar arasında bilgi toplumu sonucu ortaya çıkan örgüt yapısının gelişimi, teknolojik gelişmeler, kamu politikaları ve işçi-işveren davranışları sayılabilir (Ören & Yüksel, 2012, s. 54) .

Uzaktan Çalışma esasen daha uzun bir tarihe sahiptir. Sanayi devriminden bile önceye kadar var olduğu savunulmaktadır. Örneğin; 1700’lü yıllarda işçiler dokuma ve iplik bükme işlerini işveren talimatıyla evlerinden yürütmüşlerdir. Günümüzdeki anlamıyla Uzaktan Çalışma sanayi devrimiyle birlikte başlamıştır. Yani genel olarak Uzaktan Çalışma sanayi devriminden önce var olsa da, bu kavram esasını daha sonra yaşanan sosyal ve ekonomik dönüşümler ile bulmuştur. (Alp, 2012, s. 57)

Sosyo-ekonomik dönüşümlere gelişen teknolojinin de katılımıyla Uzaktan Çalışma işçi ve işverenler için çok kolay ve cazip bir çalışma şekli haline bürünmüştür. İnternet kullanımının artması, kişisel bilgisayarların sayısının çoğalması vb. evden çalışan insanların sayısını büyük biçimde artırmıştır. Bu gelişmeler ışığında insanlar dünya çapında çalışabilir, mekân ve zaman kavramlarından bağımsız şekilde çalışmalarını yürütebilmektedirler. Çalışanların dışında işveren için de büyük avantaj sağlamaktadır. İşverenler daha geniş bir yetenek havuzundan çalışanlar seçebilir ve maliyetlerini büyük ölçüde azaltabilmektedirler. (Serinikli, 2020, s. 281)

Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri 21. yüzyılda günlük iş ve yaşamda devrim yarattı. İnsanların teknoloji sayesinde arkadaşları ve aileleri ile olduğu kadar iş arkadaşları ve amirleriyle de herhangi bir zamanda bağlantı kurmasını sağlamaktadır. Ancak, uzaktan çalışmanın normal olarak kişisel zaman yönetimini de bir hayli zorlaştırmaktadır. Ücretli çalışmanın geleneksel ofis alanlarından ayrılması bu gelişmede çok önemli bir faktör olmuştur. Günümüzün ofis işleri ve daha geniş anlamda bilgi işi internet tarafından desteklenmektedir ve hemen hemen her yerden ve her zaman gerçekleştirilebilir. Bu yeni mekânsal bağımsızlık hem yeni fırsatlar hem de yeni zorluklar sunarak teknolojinin çalışma ortamındaki rolünü dönüştürmüştür.

### **3.1.1.1 Türkiye’de Uzaktan Çalışmanın Tarihsel Gelişimi**

Ulaşabildiğimiz verilere göre, uzaktan çalışmanın alt türlerinden biri olan evde çalışma Türkiye’de tarihi oldukça eskilere dayanan bir uygulamadır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, özellikle tekstil sektöründe evde çalışma oldukça yaygındı. Kumaş dokumacılığı, işleme, nakış, dantel ve benzeri el işleri gibi alanlarda evde çalışma sıklıkla tercih edilen bir yöntemdi. Bu uygulama, özellikle kadınların evde çalışarak aile bütçesine katkıda bulunmalarına olanak tanıyordu. Bugün de Türkiye’de evde çalışma, özellikle tekstil, el işi gibi sektörlerde hala yaygın olarak

uygulanmaktadır. Bursa, Edirne ve Selanik gibi tekstil merkezlerinde evde iş verme sisteminin izlerine rastlanmıştır. 1913 ve 1915 yıllarında yapılan Sanayi Sayımlarında da kunduracılık, pamuk ipliği üretimi ve pamuklu dokumacılık gibi sektörlerde evde çalışma sisteminin varlığı tespit edilmiştir. Özellikle kunduracılık ve halı üretimi gibi sektörlerde Evde çalışma sistemi, Osmanlı İmparatorluğu döneminde de yaygın olarak kullanılmıştır. Örneğin, kunduracılık ve halı üretimi gibi sektörlerde, evde çalışma özellikle ihracata yönelik üretimde önemli bir rol oynamıştır. 1908 yılında kurulan Şark Halı Şirketi, tekstil sektöründe, Bursa, Edirne, Selanik gibi merkezlerde ve İzmir, Sivas, Burdur, Isparta, Haçın, Urla, Maraş ve Kırkağaç gibi yerlerde evde üretim yapıyordu. Şark Halı Şirketi gibi bazı şirketler de imalathaneler kurmuş olsa da evde üretimi sürdürmüştür. Bu uygulama Cumhuriyet döneminde de devam etmiş ve günümüzde özellikle tekstil sektöründe hala yaygın olarak kullanılmaktadır. (Kaya & Burtan Doğan, 2016)

Cumhuriyet döneminde, evde çalışma modeli öncelikle Güneydoğu Anadolu'da yaşanan işsizlik sorununa çözüm bulmak amacıyla düşünülmüştür. Ancak bu model, Türk toplumunun geleneksel aile yapısına uygun olması nedeniyle tüm Türkiye'de benimsenmiş ve yaygınlaştırılmıştır. Bu şekilde, evde çalışma modeli özellikle kadınlar ve aile bireylerinin işgücüne katılımını arttırmıştır. (Özcan, 2018)

Türkiye'de, evde çalışma sistemi geçmişte sadece küçük toprak sahipliğini sürdürmede bir ek gelir kaynağı olarak kullanılmamıştır. Örneğin, Sümerbank'ın halıcılık sektörüne verdiği destekle evde halı dokuma yaygınlaştırılmış ve evlerde dokunan halılar ihracat ürünü haline gelmiştir. Günümüzde ise evde çalışma modeli, sadece işçileşme sürecinde bir aşama değildir. Farklı sektörlerde, özellikle tekstil sektöründe, üretim süreçlerinin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Ancak evde çalışmanın yaygınlaşması, özellikle düşük ücretlerle çalışan atipik işçiler için güvencesiz çalışma koşullarını beraberinde getirmektedir. Ancak günümüzde, bu yöntem sadece işçileşme sürecinde bir aşamadır ve farklı sektörlerde de kullanılmaktadır (Özcan, 2018).

Evde çalışma modeli, Türkiye'de ihracata yönelik üretim faaliyetlerinin artması ve rekabetin artması gibi nedenlerle 1980'lerden sonra yeniden gündeme gelmiştir. Ancak evde çalışma modelinin Türkiye'deki kökleri, Osmanlı İmparatorluğu dönemi ve Cumhuriyet dönemi başlarında görülmüştür. Geleneksel aile yapısına uygun olması

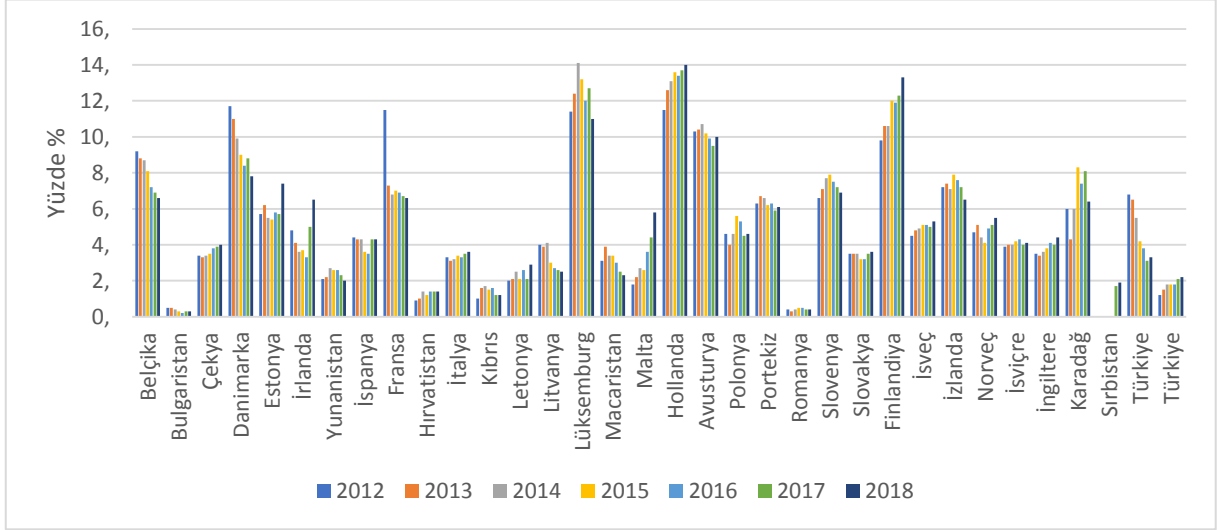
ve istihdam sorunlarına çözüm bulması nedeniyle Türkiye'de evde çalışma modeli yaygınlaşmıştır. Evde çalışma, gizli işsizliğin önlenmesi, işgücüne katılımın artması ve esnek çalışma saatleriyle iş-özel hayat dengesinin kurulması gibi faydalarıyla ülkemizde önemli bir fonksiyon göstermektedir. (Emirzeoğlu, 1998)

Sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal açıdan da birçok avantaj sağlamaktadır. Özellikle kadınların işgücüne katılımını artırması, ekonomik özgürlüklerini kazanmaları ve evde çocuk bakımı gibi görevlerini de yerine getirmelerine olanak tanır. Bu sayede, toplumda cinsiyet eşitliğine ve kadınların toplumsal statülerinin yükselmesine de katkıda bulunulur. Evde çalışma modelinin avantajı ise, yerel üretim ve küçük ölçekli işletmelerin gelişimini desteklemesi ve toplumsal kalkınmayı teşvik etmesidir. Bu nedenle, özellikle kırsal kesimde yaşayanlar için birçok fırsat sunmaktadır. Ancak, evde çalışma modelinin dezavantajları da bulunmaktadır. Evde çalışanların işyerinde çalışanlara göre daha az sosyal hakka sahip olmaları, güvencesiz bir çalışma ortamına maruz kalmaları, iş sağlığı ve güvenliği konularında yetersiz olmaları gibi sorunlar bulunmaktadır. Bu nedenle, evde çalışma modelinin düzenlenmesi ve denetlenmesi önemlidir. (TİSK, 1990 ).

### **3.1.2 Pandemi Dönemi Öncesi Uzaktan Çalışma**

COVID-19 öncesindeki son 20 yılda, uzaktan çalışma yavaş yavaş artmış olsa da, işgücünün büyük bir bölümünü oluşturmamaktaydı. Birçok şirket, uzaktan çalışma seçeneği sunmaz veya kısıtlar, bu nedenle uzaktan çalışanların oranı toplam çalışan sayısının çok küçük bir bölümünü oluşturur. Future Workforce tarafından yapılan araştırmalara göre, COVID-19 öncesinde, işletmelerin yaklaşık yarısında çalışanların hiçbiri işlerinin önemli bir kısmını uzaktan gerçekleştirmemiştir (Özimek,2020). COVID-19 öncesinde, ILO verileri uzaktan çalışanların toplam işgücünün küçük bir kısmını oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin, AB ülkelerinde, Hollanda, Danimarka ve İsviçre gibi ülkelerde düzenli veya ara sıra uzaktan çalışanların oranı %30 iken, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve İtalya gibi ülkelerde bu oran %10 civarındaydı. Amerika Birleşik Devletleri'nde, işgücünün %20'si düzenli veya ara sıra evden veya başka yerlerden çalışırken, Japonya'da bu oran %16 ve Arjantin'de sadece %1,6 idi. (Yıldırım & Aydın, 2021)

Uzmanlar, uzaktan çalışma ile ilgili çalışmalarını ve verilerini ülkeler arasında gruplandırarak yaygınlık derecesini ve gelecekteki büyümeyi analiz etmiştir. 1999 yılı sonunda, AB ülkelerinde 9 milyon insan uzaktan çalışma yaparken, Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve Birleşik Krallık gibi en gelişmiş ülkelerde %5 ile %22,8 arasında bir uzaktan çalışan sayısında artış gözlemlenmiştir. Grais ve Kordey'in araştırmalarına göre bu trend 2005 yılına kadar devam etmiştir.



**Şekil 1:** Eurostat verilerine göre uzaktan çalışmanın toplam istihdamdaki payı

2012'den 2018 yılında kadar uzaktan çalışan kişilerin toplam istihdam içindeki payı ülkeden ülkeye farklı değişim ve gelişim göstermiştir. (Şekil 1) Belçika'da uzaktan çalışan kişilerin toplam istihdamdaki payı 2012 yılında %9,5 iken 2018 yılında gelindiğinde %6,6'ya düştüğü görülmüştür. Aynı şekilde Danimarka'da 2012 yılında %12'den, 2019 yılında %7,9 oranına düştüğü gözlemlenmektedir. Tam tersi şekilde bir eğilim gösteren Türkiye %1 seviyesinden %2 seviyesine, Hollanda %11 seviyesinden %14 seviyesine Finlandiya %9 seviyelerinden 2018 yılında %14 seviyelerinde ciddi bir yükseliş gerçekleştirmiştir.

AB Üye Devletleri arasında uzaktan çalışmanın yaygınlığı konusunda pandemi öncesi dönemde büyük farklılıklar mevcuttur. 2018 yılına kadar, Lüksemburg, Finlandiya ve Hollanda gibi birkaç ülke, uzaktan çalışanların oranının %15'e kadar yaklaştığı ülkeler arasındaydı. Ancak, AB Üye Devletlerinin yarısından fazlasında bu oran %10'un altına olduğu gözlemlenmiştir. İtalya, İspanya, Romanya, Bulgaristan gibi pandemiden çok etkilenen ülkelerde kriz öncesi dönemde uzaktan çalışmanın kullanımı oldukça düşük olduğu görülmüştür. 2012-2018 yılları arasında %5 ile %10

arasında uzaktan çalışma oranına sahip olan Belçika, Fransa ve Portekiz gibi ülkelerin yanı sıra, Kuzey Avrupa'daki ülkelerden bazıları, Finlandiya ve Hollanda gibi diğer ülkelerde de uzaktan çalışma oranlarında önemli artışlar yaşandı, ancak son on yılda en büyük artışı gösteren ülkeler Kuzey Avrupa'da yer almakta olduğu görülmektedir (Milasi, Gonzalez-Vazquez, & Fernandez-Macias, 2021).

### **3.2 Covid-19 Pandemisi Sonrası Uzaktan Çalışma**

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) pandemiyi ilan etmesine sebep olan, 2019 yılının Aralık ayında Çin'de meydana gelen ve küresel kriz haline gelen Corona Virüs (Covid-19) salgını, 11 Mart 2020'de Türkiye'de de etkilerini göstermeye başlamıştır. Covid-19 pandemi dönemiyle toplumun sağlığını korumak ve üzücü gelişmelerin önüne geçmek adına pek çok devlet toplumsal yaşama farklı kısıtlamalar getirip, kişilerin zorunlu bir durum olmadığı sürece dışarı çıkmamaları ve sosyal izolasyon kurallarına uymaları gibi şartlar koymuşlardır (Açıkgöz, 2022, s. 845-864). Böylelikle örgütlerin çalışma ortamlarının sosyal izolasyona uygun bir şekilde düzenlenmeleri gerekmiştir. Örgütler çalışmalarını sanal ortamlarda devam ettirme kararı almış ve çalışanlarına uzaktan çalışmaya başlamaları için desteklerini vermişlerdir (Açıkgöz, 2022, s. 845-864).

COVID-19 pandemisi döneminde, geleneksel çalışma modelleri ve iş yapış biçimleri hızla değişmiş ve dönüşmüştür. Uzaktan çalışma, öncesinde de bilinen bir kavram olsa da, pandemi döneminde çok daha yaygın hale gelmiştir. Çalışma düzenindeki bu değişim, uzaktan çalışmanın hayatımızın gerçeği haline gelmesine sebep olmuştur. (Yiğit B. , 2021)

COVID-19 pandemisi, çalışma hayatında dijitalleşmeyi önceki yıllara göre çok daha hızlandırmıştır. Bazı ülkelerde işlerin üçte birinden fazlası artık evden yapılabilmektedir. Dijitalleşme ya da online/uzaktan çalışma fikirleri aslında 40 yıldan fazla bir geçmişe sahip olsa da, zorunlu dijitalleşmenin hızı karşısında şaşkınlık yaratmıştır. (Bozkurt, 2020)

Uzaktan çalışma, pandemi döneminde işyerine gitme zorunluluğunu ortadan kaldırarak COVID-19 salgınının yayılmasını önlemeyi hedeflemektedir. Bu yöntem, çalışanlar için esneklik sağlayarak, işyerinde bulunma zorunluluğunu ortadan



kaldırmaktadır. Bu durum, çalışanların seyahat zamanını azaltarak, aileleriyle veya kişisel faaliyetleriyle daha fazla zaman geçirmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, uzaktan çalışma iletişim ve işbirliği konusunda bazı zorluklar da getirebilir ve çalışanların düzenli çalışmalarını sağlamaları gerekebilir. Uzaktan çalışma, bazı işler için daha uygunken bazı işler için uygun olmayabilir ve işverenler bu yöntemin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak hangi işler için uygun olduğuna karar vermelidir. COVID-19 salgını sırasında, uzaktan çalışma birçok işyeri için bir seçenek olarak sunulmuştur. (Görmüş, 2020, s. 488)

Dünya Sağlık Örgütü, COVID 19 salgınına "pandemi" olarak tanımladıktan sonra tüm ülkeleri ciddiye almaya ve hazırlık yapmaya çağırmıştır. Bu hazırlıklar arasında, sokağa çıkma kısıtlamaları veya yasakları gibi çeşitli önlemler yer almaktadır. Bu kısıtlamalar uygulanırken, işgücünün büyük bir kısmına, işlerinin imkân tanıdığı ölçüde evde kalmaları ve uzaktan çalışmaları tavsiye edilmiştir. Böylece çalışanlarının büyük bir bölümünü eve gönderen kurum ve kuruluşlar tarihteki en kapsamlı uzaktan çalışma deneyimini yaşamışlardır. İşgücünün büyük bir kısmı evde kalmaları ve uzaktan çalışmaları tavsiye edilen sokağa çıkma kısıtlamaları sırasında, birçok kurum ve kuruluş tarihteki en kapsamlı uzaktan çalışma deneyimini yaşamıştır. Bu dönemde, enfekte kişi sayısının yüksek olduğu zamanlarda, yaya trafiği azalmış ve şehir merkezleri adeta hayalet kasabalara dönüşmüştür. Binlerce kurum, evden bağlanılan sanal bir dünyada nasıl çalışacağını bulmak için çaba göstermiştir. (Bilginoğlu, 2021). Pandeminin başlangıcında, AB ülkelerinde sokağa çıkma kısıtlamaları sıkı bir şekilde uygulandığı zamanlarda ortalama olarak neredeyse her 10 çalışandan 4'ü uzaktan çalışmaya başlamıştır. Belçika, Lüksemburg, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde uzaktan çalışanların oranı %25'in üzerinde iken, İtalya, Avusturya, İsveç ve İrlanda gibi ülkelerde bu oran yaklaşık %30 düzeyinde görülmüştür. Avrupa'da ortalama olarak, daha önce hiç uzaktan çalışmayanların %24'ü ve daha önce ara sıra uzaktan çalışmış olanların %56'sı pandemi döneminde uzaktan çalışmaya başlamıştır. Bu artış, uygun teknoloji, araçlar ve işlerin yeniden düzenlenmesiyle birlikte, önceden düşünüldüğünden çok daha fazla işin uzaktan yapılabilir olduğunu ortaya koymaktadır. (ILO, 2020).

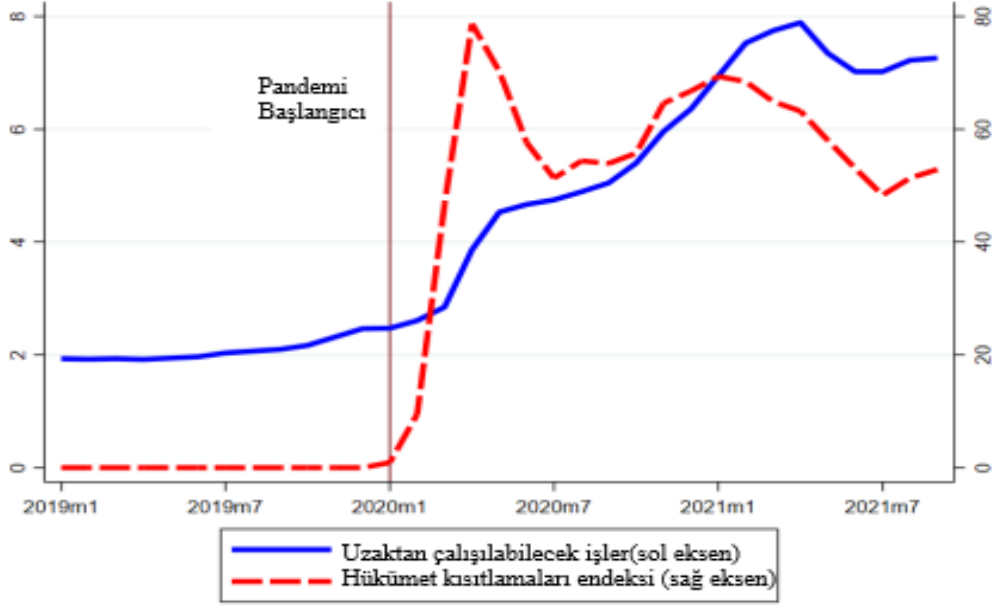
Sosyal yaşamı ciddi bir şekilde etkilemiş olan Covid-19 pandemisi, iş hayatını derinden etkilemiştir. Pek çok iş kolu ve devletlerin ekonomileri pandemi döneminde olumsuz olarak etkilenmiş, çoğu işletmelerde kâr azalmaları, satışlardaki düşüş ve

çalışanlarını işten çıkarma gibi istenmeyen durumlarla karşılaşmışlardır (Aksu & Orak, 2022) Bunlar gibi nedenlerden dolayı çoğu çalışan hızlı bir şekilde yaygınlaşan uzaktan çalışma durumu ile tekrar tanışmıştır.

COVID-19 pandemisi öncesinde, Kuzey Avrupa ülkeleri (Danimarka, İsveç, Norveç) haricinde, işgücünün sadece belirli bir azınlığı evden çalışmaktaydı. 2015 yılında yapılan Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'ne göre, 2014 yılında OECD ülkelerinde en az bir kez evden çalışanların oranı ortalaması %20 civarında olduğu gözlemlenmiş, sadece ayda birkaç kez evden çalıştığını belirten kişilerin oranı %5'e kadar düşmektedir. (OECD, 2016). ABD'de ise 2017-2018 yıllarında evden çalışanların oranı %24.8 olarak belirlenmiştir. COVID-19 kriziyle birlikte, evden çalışanların oranında artış yaşandığı gözlemlenmektedir. 2020 yılında yapılan bir araştırma, ABD'de krizin derinleştiği Mart ayının ortalarından Nisan ayının başına kadar, işverenlerin çalışanlarına evden çalışma imkanı sunduğunu belirten çalışanların oranında %39 artış olduğunu göstermiştir. (Kara, 2020).

Covid-19 ve sonrasındaki kısıtlamaların etkisiyle, uzaktan çalışma yöntemi ön plana çıkmıştır. Öncesinde de bazı ülkeler ve sektörlerde kullanılan bu yöntem, genellikle aylık bazda sınırlı bir şekilde uygulanmaktaydı. Ancak pandemi nedeniyle, bilgi teknolojileri altyapısı hazır olan şirketler daha hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya uyum sağlayabilirken, bu konuda adım atmayan şirketlerin uyum sağlaması biraz daha zor olmuştur.

Mart 2020'den itibaren, Covid-19 salgınının yayılmasını yavaşlatmak için küresel şirketlerin çoğu, İngiltere'den Amerika Birleşik Devletleri'ne, Japonya'dan Güney Kore'ye kadar, çalışanlarının güvenliğini sağlamak için ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle kısmen veya tamamen uzaktan çalışmaya geçiş yapmışlardır. Bu şirketler arasında Google, Microsoft, Twitter, Hitachi, Apple, Amazon, Chevron, Salesforce, Spotify gibi dünya genelinde tanınan şirketler yer almaktadır. (Bilginoğlu, 2021)



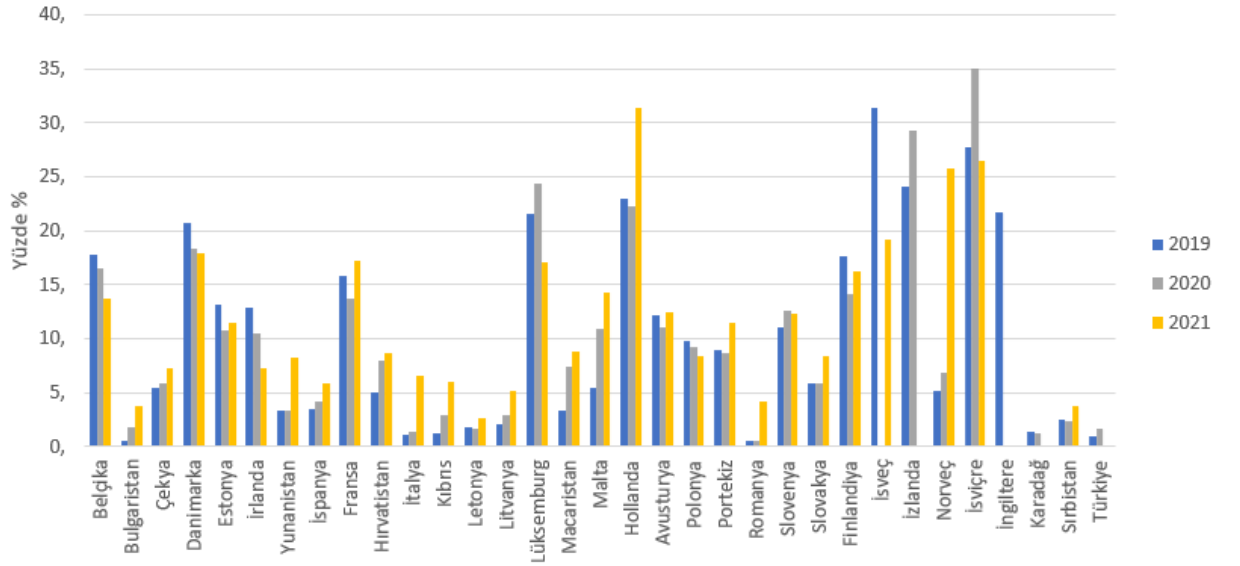
**Şekil 2:** OECD ülkeleri uzaktan çalışmaya uygun iş ilanlarının payı ve hükümet kısıtlamaları endeksinin ortalama değerleri

Adrjan ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmaya göre, uzaktan çalışabilecek işlerin oranı pandeminin başlangıcından bu yana üç katına çıkmıştır. Çoğu ülkede hükümetlerin katı kısıtlama politikaları yüzünden Ocak ve Mayıs 2020 arasında bu oran 2 puandan fazla artmış ve 2020 yazında ve 2021 başlarında hükümet kısıtlamalarının hafiflemesine rağmen Nisan 2021'de kesintisiz olarak artmaya devam ederek %7,9'a ulaşmıştır. Mayıs 2021'den bu yana, ilan edilen uzaktan çalışmanın ortalama payı, toplam iş ilanlarının yaklaşık yüzde 7,5'inde sabitlenmiştir. Uzaktan çalışma ilanlarındaki artış, pandemiden önce de var olan işlerin uzaktan çalışmaya kaymasını ve pandemi sırasında ekonominin dijitalleşmesinin hızlanmasına bağlı olarak yeni işlerin yaratılmasını yansıtıyor olabilir. (Adrjan, ve diğerleri, 2021)

Uzaktan çalışmanın mevcut seviyesi, pandeminin zirvesinde evden yapılan işlerin payı ile büyük bir fark anlamına gelmektedir. Bir dizi çalışma, pandeminin zirve yaptığı dönemde uzaktan çalışanların oranının %40-50 civarında olduğunu tahmin edilmektedir. (OECD, 2021)

Pek çok iş kolu ve devletlerin ekonomileri pandemi döneminde olumsuz olarak etkilenmiş, çoğu işletmelerde kâr azalmaları, satışlardaki düşüş ve çalışanlarını işten çıkarma gibi istenmeyen durumlarla karşılaşmışlardır (Aksu & Orak, 2022) Bunlar gibi nedenlerden dolayı çoğu çalışan hızlı bir şekilde yaygınlaşan uzaktan çalışma durumu ile tanışmıştır. (Bilginoğlu, 2021, s. 1099-1142). Covid-19 pandemisi

merkezli uzaktan çalışma sisteminin uygulanmasıyla birlikte avantajları gün yüzüne çıkmıştır. Yollarda ya da trafikte geçen süre, çalışma alanlarındaki zaman kayıpları olumlu bir şekilde değerlendirilmiş olup, verimliliğin artması sağlamış, bunların yanı sıra virüs ile temastan uzak kalınmış, hastalık ve taşınma riski düşürülmüş ve karantina süreci planlı bir şekilde yönetilmiştir. Ek olarak çalışanlar ailelerine daha fazla süre ayırmışlardır. İşverenler için ise pandemi etkileri ve bulaşma riskinin azalmasının yanı sıra nakliye, yakıt, yeme, kırtasiye ve enerji kullanımı gibi harcamalar azalmıştır (Tiftik, 2021, s. 26-48). Yeni normal olarak adlandırılan ve çeşitli avantajlara sahip olan bu durum, özel yaşam alanı ile iş alanının karıştırılmasına da neden olmuştur (Yavuz Aksakal, 2021, s. 493-509)



**Şekil 3:** OECD ülkelerinde uzaktan çalışmanın toplam istihdam içindeki payı

Şekil 3'te görüldüğü üzere, OECD ülkelerinde 2019-2021 yılları arasında, uzaktan çalışanların toplam istihdam içindeki payı yavaş yavaş artış eğilimini sürdürmüştür, Finlandiya (%17,8), Lüksemburg (%24,3) ve İsviçre'de (%35), Hollanda (%31,6) ve Danimarka'da (%21,2) ise maksimum seviyelere ulaşmıştır (Türkeş & Vutã, 2022). Görüldüğü gibi Litvanya'da, 2019 yılında %2,1'den 2020 yılında %2,9'a, 2021 yılında ise %5,2 seviyesine sürekli bir artış gerçekleştirmiştir.

Bir başka çalışmada ise Avustralya'da, Aralık 2020'de tele çalışma seviyesi Mart 2020'den önceki döneme göre %15 artış gözlemlenmiştir. 2020'de ülke çapında bir tecrit uygulamayan Japonya'da, uzaktan çalışma oranları Aralık 2019'daki %10'dan

Mayıs 2020'de neredeyse %28'e yükselmiş, ancak yukarıda belirtilen ülkelerden daha düşük kalmıştır (OECD, 2021).

Uzaktan çalışma yöntemi, çalışanların işyerlerine gitme gereğini ortadan kaldırarak, işyerlerinde bulunmaları gereken insanların sayısını azaltarak, COVID-19 salgınının yayılmasını önlemeyi amaçlar. Uzaktan çalışma, çalışanlar için esneklik sağlar ve onların işyerlerinde bulunmaları gerekmez. Bu, çalışanların daha az zamanını seyahat ederek geçirmesi anlamına gelebilir ve böylece daha fazla zamanını aileleriyle veya kişisel faaliyetleriyle geçirebilmelerine yardımcı olur. Ancak, uzaktan çalışma aynı zamanda bazı zorluklar da getirebilir. Örneğin, çalışanlar işyerlerinde bulunmadığı için, iletişim ve işbirliği konusunda zorluklar yaşanabilir. Ayrıca, evlerde çalışırken, çalışanların kendilerini düzenli çalışmaya zorlamaları gerekebilir. Uzaktan çalışma, COVID-19 salgını sırasında çalışanlar için bir seçenek olarak sunulmuştur, ancak bu yöntem bazı işler için daha uygun olabilirken, bazı işler için ise tamamen uygun olmayabilir. İşverenler, uzaktan çalışmanın işyerinde çalışmaya göre avantajlarını ve dezavantajlarını dikkate alarak, hangi işler için uygun olduğunu değerlendirmelidir.

Deloitte, 2020 yılında Türkiye genelinde 17 farklı ilde 334 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada Covid-19 salgını sürecinde uzaktan çalışma sistemine geçiş ve alınan/alınmayan önlemlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Deloitte'nin yaptığı araştırmaya göre, katılımcıların %24,2'si salgın öncesinde uzaktan çalışma uygulamasına sahipken, pandemi nedeniyle katılımcıların %48,7'si tüm çalışanlarıyla uzaktan çalışmaya geçmiştir. %43,2'si ise kısmi olarak uzaktan çalışmaya geçiş yapmıştır. Ancak %8,1'lik bir kesim mecburi olmadığı sürece şirkette ya da sahada çalışmaya devam etmek zorunda kalmıştır. Bu sonuçlar, uzaktan çalışmanın kültür ve alışkanlıklar gibi sosyal faktörlere bağlı olduğunu ve bu faktörlerin farklı bölgelerde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. İstanbul gibi büyük şehirlerde, şirketlerin teknoloji altyapısı daha iyi olduğundan ve çalışanların uzaktan çalışma konusunda daha fazla bilinçli olduğundan, bu değişikliğe daha hızlı uyum sağlamaları beklenmiş, ancak, uzaktan çalışmanın olumsuz yönleri arasında sosyal izolasyonun ve iletişim eksikliğinin önemli bir yeri olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışanların psikolojik sağlıklarını korumak için bu faktörlere de dikkat etmek önemlidir.

Uzaktan çalışma modeline hızlı geçiş yapan sektörlerin başında E-Ticaret, Medya ve Reklam sektörleri gelmektedir. Uzaktan çalışmanın verimlilik üzerine etkisi incelendiğinde katılımcıların %38,2'lik kısmı verimliliğe olumlu bir etkisi olduğunu savunurken %22,6'lık kısım olumsuz etkilediği görüşündedir, kalan %39,2'lik katılımcı ise olumlu – olumsuz bir etkisi olmadığını savunmuştur. Negatif değerlendirmelerin çoğu kültür ve alışkanlıklarla ilgili konulara dayanmaktadır. Salgın sonrasında, ankete katılanların %72,9'u uzaktan çalışmanın sürdürülmesi gerektiğini düşünmektedir. Anketteki sonuçlara göre, sektör ve departmanlar arasında cevapların farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıklar, sektörlerin ve departmanların kendi dinamikleri ile ilgilidir.

Arıkboğa ve ekibinin gerçekleştirdiği araştırmaya göre, katılımcıların %63'ü salgın döneminde evden çalışmaya başladıklarını belirtirken, pandemi öncesinde hiç uzaktan çalışmadıkları ortaya çıkmıştır. Beyaz yakalılarının %9'unun belirli dönemlerde evden çalıştığı ve %2'sinin sadece evden çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda, beyaz yakalılarının pandemi öncesinde evden çalışma konusunda deneyimlerinin sınırlı olduğu, salgın dönemi ile birlikte uzaktan çalışmaya başlayanların oranının ise yarısından fazla olduğu görülebilir. Workland (2021) verilerine göre ve Avrupa İstatistik Ofisi tarafından yapılan araştırmaya göre, son 10 yılda haftada en az bir kez evden çalışanların sayısı %400 artmıştır. Covid-19 pandemisi ile birlikte uzaktan çalışma modeli patlama yaşamış ve bu model, yeni normal olarak tanımlanan dönemin önemli bir yansıması olmuştur. (Arıkboğa, Doğan, Akdöl, & İrengün, 2020)

### **3.2.1 Covid-19 Pandemisi Sonrası Engelli Bireyler**

Engelli insanlar, pandemi sonrasında engelli olmayan insanlara kıyasla orantısız şekilde daha fazla iş kaybı yaşamıştır. Ayrıca 2020'nin ikinci yarısında yeniden istihdama kavuşmaları daha uzun sürmüştür. İstihdam edilenler arasında, engelli işçiler beyaz yakalı işlerde nispeten daha az, hizmet ve mavi yakalı işlerde ise fazla temsil görülmektedir. Bu tür işler uzaktan çalışmaya daha az uygun olsa da, pandemi öncesi veriler, aslında engelli kişilerin evde çalışma olasılığının, başka türlü benzer şekilde engeli olmayan işçilere göre yaklaşık %20 daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu fark, evden çalışmanın, işverenin bulunduğu yerde düzenli bir

programda çalışmayı zorlaştıran hareket engelleri veya diğer koşulları olan kişilere sağlayabileceği faydalara işaret etmektedir

Engelli kişilerin istihdam edilme olasılığının engelli olmayan kişilere göre daha düşük olduğuna dikkat etmek önemlidir. Mevcut verilerde, Mayıs 2020'den Haziran 2021'e kadar ortalama bir ayda çalışma çağındaki engelli kişilerin yalnızca %29,8'inin, engeli olmayan kişilerin ise %72,6'sının istihdam edildiğini görülmektedir. Geçmişte yapılan araştırmalar, engelli insanların daha düşük istihdamını, eğitim, engelli gelir programlarından caydırıcı unsurlar ve önyargı ve ayrımcılığı yansıtabilecek engelli insanları işe alma konusundaki işveren isteksizliği gibi işçi özelliklerine bağlamıştır.

Kruse ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre , istihdam edilen kişiler arasında engeli olmayanların nispeten daha fazlası, engeli olan kişilere kıyasla pandemi nedeniyle uzaktan çalışmaya dahil olduğunu bildirmiştir. Tüm dönem boyunca çalışan kişiler arasında, engelli kişilerin ortalama %19,4'ünün pandemiyle ilgili uzaktan çalışma yaptığını göstermektedir. Engelliler arasında bu oran özellikle görme engellilerde düşük (%17,2), bilişsel engellilerde ise en yüksek (%20,8) oranında kendin göstermektedir (Kruse, Park, Meulen Rodgers, & Schur, 2022).

### **3.3 Covid-19 Kısıtlamaları Sonrası Uzaktan Çalışma**

COVID-19 kısıtlamalarının sona ermesinden sonra bile, birçok işçi bir şekilde uzaktan çalışmaya devam etmektedir. İşverenler ve çalışanlar, esas olarak kültürel, teknolojik ve sosyal engellerin azalması nedeniyle uzaktan çalışma düzenlemelerine uyum sağlamıştır. Uzaktan çalışma artık iyi bir şekilde yerleşmiş bir duruma gelmiştir. Genel iş organizasyonu ve çalışma koşullarının yanı sıra çalışanların iş-yaşam dengesini ve refahını etkilemektedir. AB Üye Devletlerinde ve dünya genelinde uzaktan çalışmaya ilişkin yeni düzenlemeler, işçiler ve işverenler arasındaki anlaşmalar ve şirket düzeyindeki uygulamalarla birlikte uzaktan çalışmanın geleceğini şekillendirmektedir (Eurofound, 2022).

COVID-19'un işgücü piyasaları üzerindeki etkileri henüz tam olarak anlaşılabilir değildir. Ancak, salgın öncesine kıyasla uzaktan çalışma oranlarının önemli ölçüde artmaya devam etmesi beklenmektedir. Hükümetler ve diğer sosyal aktörler, kısıtlamaların arttığı veya azaldığı farklı senaryolara göre plan yapmalı ve uzaktan

çalışma düzenlemelerinin tekrar yaygınlaşabileceği hızlı bir şekilde hazırlıklı olmalıdır. Bu, salgının seyrine ve etkilerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Gelecekteki belirsiz dönemde, çalışanlar, işverenler ve hükümetler, yeni normlar ve davranışlar gerektiren bir yaşam tarzına uyum sağlamak için çaba gösterecektir. Bu yeni yaşam tarzı, muhtemelen bazı kısıtlamaların gevşetilmesiyle birlikte (örneğin, iş yerlerinin fiziksel mesafeye dayalı kontrollü koşullar altında kullanılması gibi) melez veya karma bir yapıya sahip olacaktır. (ILO, 2020)

Günümüzde iş dünyasında hibrit çalışma modeli kısa vadede giderek yaygınlaşmaktadır. Elbette tüm sektörlerde bu modelin uygulanabileceği söylenemez. Ancak özellikle hizmet sektöründe büyük bir potansiyel taşımaktadır. Bu model, mevcut iş alanlarının korunması, maliyetlerin en aza indirgenmesi ve hatta yeni istihdam olanaklarının yaratılması açısından önemli bir araçtır. (Hekimler, 2022)

Önümüzdeki dönemde, iş dünyasında geleneksel çalışma ve uzaktan çalışma uygulamasının karma hali olan hibrit çalışma modelinin yaygınlaşması beklenmektedir. Ancak bu dönüşümün tüm sektörlerde ve işlerin doğasına uygun şekilde gerçekleşmeyebileceği unutulmamalıdır. Örneğin, tarım işleri, restoran ve otel hizmetleri gibi yüz yüze katılım gerektiren meslekler uzaktan çalışmaya uygun değildir. Hibrit çalışma modelinin benimsenmesi, çalışanların işi yapmak için fiziksel olarak yerinde bulunmalarını gerektirmeyen görevlere ve faaliyetlere sahip işlerde daha yaygın olabilir. Bu nedenle, işin doğası ve gereklilikleri hibrit çalışma modelinin benimsenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. (Sarıpek, Cerev, & Ayhan, 2023)



#### 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı yönetici ve üst düzey pozisyondaki çalışanların, uzaktan çalışma yönteminin covid-19 pandemisi öncesinde ve covid-19 pandemisi sonrasındaki değişim gelişimi ve düşünceleri hakkında bilgi edinmektir.

Teknolojik gelişmeler ve pandemi yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma biçimlerini de etkilemektedir. Uzaktan çalışma, Türkiye ve dünya için yeni gibi gözüksede aslında uzun bir geçmişe sahiptir. Ancak geçmişe ve yerli ve yabancı kaynak ve çalışmalara bakıldığında uzaktan çalışma üzerine sınırlı sayıda araştırmanın yer aldığı görülmektedir

Aydın Göktepe (2020) tarafından yapılan bir araştırma, 20 akademisyenin uzaktan/evden çalışma modeline yönelik algılarını test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğunun evden çalışma ile ilgili gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip oldukları, zaman yönetimini daha verimli kullandıkları, işyeri çalışma ortamı ile evdeki çalışma ortamını karşılaştırdıklarında evdeki çalışma ortamının daha verimli olduğunu düşündükleri, çalışma modelinde rol çatışmasına yönelik algılarının olumlu olduğu, evden çalışmanın ailevi rollerine olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, daha önce uzaktan eğitim dersi veren katılımcıların, salgın sürecinde uzaktan çalışmaya daha kolay uyum sağladığı tespit edilmiştir. Genel olarak, katılımcılar evden çalışma modelini olumlu bir şekilde algılamıştır.

Hallin (2020) COVID-19 salgını sürecinde yapılan bir çalışmada, uzaktan/evden çalışma algılarını ölçmeyi amaçlamıştır. İsveç'te evden çalışan üç kadın ve bir erkek olmak üzere toplam dört kişi ile mülakat yaparak gerçekleştirmiştir. Hallin (2020) yaptığı çalışmada, evden/uzaktan çalışma ile fiziksel ve sosyal iletişimin azaldığını, ancak dijital iletişimin arttığını, iş ve kişisel yaşam sınırlarının ortadan kalktığını, iş motivasyonunun düştüğünü ve salgın nedeniyle sosyal yaşamın olumsuz etkilendiğini tespit etmiştir (Serinikli, 2020).

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020), salgın sürecinde uzaktan çalışmaya başlayan beyaz yakalılarının iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla turizm, hizmet, sanayi, enerji, finans, yiyecek içecek, hukuk, bilişim, reklamcılık gibi sektörlerde çalışan 58 beyaz yakalı çalışanla mülakat yaparak bir çalışma

gerçekleştirdiler. Araştırmanın sonucuna göre, evden çalışmanın bazı dezavantajları tespit edilmiştir. Bunlar arasında iş ortamının değişmesi, iş disiplininin bozulması, iş yükünün artması, çocukları olan katılımcıların toplantılara katılımında sorun yaşaması, çalışma saatlerinin esnek ve uzun olması ve iş motivasyonunun düşmesi yer almaktadır (Tuna & Türkmendağ, 2020).

#### **4.1 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, insan ve grup davranışlarını anlamaya yönelik bir yaklaşım olup bireylerin kişisel deneyimlerine dayanmaktadır. Bu yöntem, araştırmaya katılan bireylerin algı, duygu, tecrübe ve düşüncelerini yansıtan öznel verileri ele alır. Gözlem ve mülakat gibi teknikler kullanılarak, araştırmaya katılan bireylerle karşılıklı etkileşim sağlanarak, onların yorumları ve deneyimleri hakkında bilgi elde edilebilmektedir. (Gürbüz, Şahin, 2017, 406-408). Nitel araştırma yöntemi, bireylerin öznel verilerini ele alarak insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasılını anlamayı amaçlar. Araştırmaya katılan bireylerin araştırma konusu veya olayla ilgili algı ve deneyimleri, gözlem ve mülakat gibi teknikler sayesinde ortaya konulur. Bu yöntem, araştırma konusu değişkenlerin günlük yaşam devam ederken incelenbilmesine imkân sağlar.

#### **4.2 Veri Toplama Aracı**

Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat tercih edilmiş ve bu yöntem aracılığıyla veriler toplanmıştır. Mülakat, araştırma sorusuna yanıt bulmak için insanlarla sözlü iletişim yoluyla etkileşim halinde olunarak onların deneyimlerini ve görüşlerini anlama amacına yönelik bir veri toplama tekniğidir. (Gürbüz, Şahin, 2017, 184). "Mülakat" terimi, tamamen yapılandırılmamış etkileşimler, yarı-yapılandırılmış durumlar ve son derece resmi etkileşimler gibi çeşitli temelleri kapsamaktadır. (Bernard, 2006, 210). Yarı-yapılandırılmış mülakatlar, araştırmacının önceden belirlediği soru ve konu başlıklarının rehberliğinde gerçekleşir. Ancak, araştırmacı belirli sınırlar içinde kalarak bu rehberin dışına da çıkabilir. (Gürbüz, Şahin, 2017, 184). Birden fazla fırsatın olmadığı durumlarda mülakat yapmak için en uygun teknik yarı-yapılandırılmış mülakat olabilir. Bu teknikte, araştırmacı belirli sırada ele

alınması gereken soru ve konular belirlerken, yapılandırılmamış mülakatta olduğu gibi serbestliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. (Bernard, 2006, 212).

Mülakat sorularının oluşturulması için literatürdeki ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır. İş-yaşam dengesi ve uzaktan çalışma konularında yapılan araştırmaların anket ve mülakat soruları kullanılmış, danışman yardımıyla çalışmanın amacına uygun mülakat soruları hazırlanmıştır.

### **4.3 Araştırmanın Uygulanması**

Bu çalışmada yüz yüze gerçekleşen mülakatlar sırasında öncelikle demografik özelliklerin belirlenmesi için bir form dağıtılmıştır. Telefon ve Teams üzerinden gerçekleşen mülakatlar esnasında ise demografik sorular, mülakat sorularından önce sorulmuştur. Mülakatlar katılımcıların izniyle ses kaydına alınmıştır, ses kaydına alınmayan çalışanların mülakatları esnasında ise yazılı olarak not tutulmuştur. Mülakatlar çalışanlara uygun olan zaman ve yöntemle gerçekleştirilmiştir. Uzakta oturan ve yoğun olan çalışanlar telefon ile Skype ve WhatsApp gibi iletişim araçlarıyla mülakat talep etmişlerdir. Tablo da mülakatların gerçekleştirildiği tarih, mülakat süresi ve gerçekleşme yeri ile ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

### **4.4 Örneklem**

Anket ve mülakat yöntemleriyle veri toplama işlemi için örneklem belirleme işlemi yapılmış ve bu örneklem uzaktan çalışan yöneticilerden ve uzaktan çalışanları olan yöneticilerden oluşturulmuştur. Bu nedenle, öncelikle bu çalışma yönteminin uygulandığı kurumlara ve sonrasında çalışmaya katılmak isteyen yöneticilere ulaşılarak örneklem belirlenmiştir. Yöneticiler üzerine yoğunlaşıldığından araştırmaya katılan çalışanların bulunmasında kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların bulunmasında kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte araştırmacılar araştırmaya katılacak deneklere ulaşmakta zorlandıkları zaman, uygun bir veya birkaç denek tespit edilerek bu deneklerden elde edilen bilgi veya tavsiyelerden hareket edilerek diğer deneklere ulaşılmaya çalışılır. Bu yöntemle bulunan denekler aracılığıyla aynı özellikleri taşıyan başka deneklere de ulaşılabilir.

Araştırmada 15.03.2023-01.04.2023 tarihleri arasında farklı sektörlerde çalışan 8 Yönetici ve üst düzey çalışan le mülakat gerçekleşmiştir. Örnekleme konu olan çalışan yönetici ve üst düzey çalışan çalıştıkları pozisyonlar Tablo1’de belirtilmiştir. Mülakatlar gerçekleştirilirken çalışanlara gizlilik esas olacağı söylenmiştir. Bu sebeple çalışmada çalışanlar, isim ve soy isimleri alınmamış K1-K2 gibi kodlarla ifade edilmiştir.

**Tablo 1:** Çalışanların çalıştıkları sektörler ve mülakat şekli

	<b>Pozisyon</b>	<b>Sektör</b>	<b>Mülakat Şekli</b>
<b>K1</b>	Yönetici	Yazılım	Yüz Yüze
<b>K2</b>	Danışman	Eğitim	Yüz Yüze
<b>K3</b>	Ekip Lideri	Otomotiv	Yüz Yüze
<b>K4</b>	Proje Müdürü	Yazılım	Teams
<b>K5</b>	Teknik Lider	Otomotiv	Yüz Yüze
<b>K6</b>	İK Müdürü	Hizmet	Yüz Yüze
<b>K7</b>	Uzman Yardımcısı	Yazılım	Yüz Yüze
<b>K8</b>	Birim Müdürü	Perakende Satış	Skype

#### **4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Araştırma uzaktan çalışan ve uzaktan çalışanlara sahip olan 10 Yönetici uzaktan çalışma ilgili deneyimleriyle sınırlıdır. Araştırma 15.03.2023-01.04.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen mülakatları kapsamaktadır.

Araştırma “Covid-19” ve “uzaktan çalışma” üzerine hazırlanan mülakat soruları ve bu sorulara verilen cevaplar ile sınırlı olmaktadır. Ayrıca araştırma mülakatı gerçekleştirenin yetkinliği ile çalışanların sorulara verdiği cevaplar ve mülakata ayırdıkları zaman ile sınırlı olmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, sorulara önyargısız, içtenlikle ve dürüslükle cevap verdiği varsayılmaktadır. Bunun sağlanması için, çalışanlara gizlilik garantisi verilmiş ve kurum isimleri yerine sektörler kullanılmıştır.

## 4.6 Bulgular

### 4.6.1 Demografik Bulgular

Üst düzey pozisyon sahibi çalışanlara mülakat öncesi demografik form gönderilmiş ya da verilmiştir, böylelikle mülakata katılan çalışanların yaş, öğrenim durumu, cinsiyet gibi bilgilere ulaşılmıştır. Yaş aralığında ağırlıklı olarak 26-42 yaş aralığındaki çalışanlar yer almakta, Öğrenim durumunda ise lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim seviyesi öne çıkmaktadır. Tablo 2’de çalışmaya katılanların demografik bilgileri ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

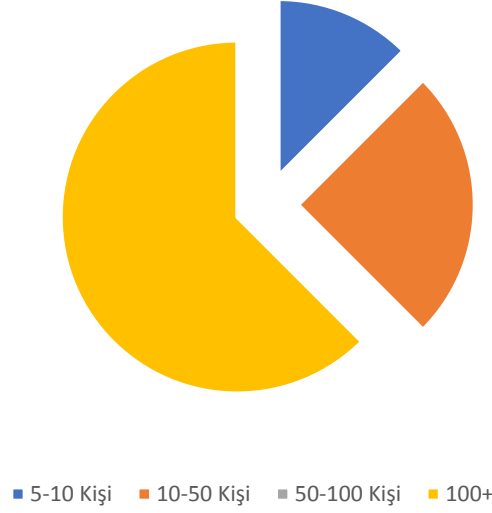
**Tablo 2:** Demografik bulgular

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Seviyesi	Mesleki Tecrübe	Kurumdaki Tecrübe
<b>K1</b>	35	Erkek	Lisans	5-10 Yıl	5-10 Yıl
<b>K2</b>	29	Erkek	Lisans	5-10 Yıl	1-5 Yıl
<b>K3</b>	30	Erkek	Lisans	1-5 Yıl	1-6 Ay
<b>K4</b>	42	Kadın	Lisansüstü	5-10 Yıl	1-5 Yıl
<b>K5</b>	30	Erkek	Lisans	10+Yıl	10+Yıl
<b>K6</b>	23	Kadın	Lisans	6 Ay-1 Yıl	6 Ay-1 Yıl
<b>K7</b>	26	Kadın	Lisans	6 Ay-1 Yıl	6 Ay-1 Yıl
<b>K8</b>	29	Erkek	Lisansüstü	5-10 Yıl	1-5 Yıl

### 4.6.2 Kurumların Çalışan Sayısı Bakımından Büyüklüğünün Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular

Katılımcılarımızın çalıştıkları kurumlardaki çalışan sayısı hakkında genel olarak fikir sahibi olmak için çoktan seçmeli şekilde çalışan sayıları sorulmuştur. 5-10

Kişi ve 100+ kişi aralığında değerler verilmiştir. Verilen cevapların grafikleştirilmiş hali aşağıdadır. Görüşmecilerimizin %62,5'i 100'den fazla çalışanı olduğunu, %25 oranında 10 ile 50 arasında çalışan sayıları olduğunu, %12,5'i ise 5-10 kişi arasında çalışan sayıları olduğunu belirtmiştir. Bu bilgiyi tespit etmemizdeki amaç ise katılımcıların bizlere verdikleri bilgilerin ve çalışan görüşlerinin ne kadar geniş bir kitle olduğu hakkında bizlere bir fikir vermektir.



**Şekil 4:** Çalışan sayısı bilgisine yönelik grafik

#### **4.6.3 Covid-19 Pandemisinin Kurumlara Etkisinin Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular**

Görüşmecilerimize, “Covid-19 pandemisinin şirketinize etkileri nelerdir?” sorusu iletilindiğinde, pandeminin patlak vermesinin ardından uzaktan çalışma yöntemine geçtiklerini ve üretim kısmındaki ciddi düşüşten bahsetmişlerdir.

*“Covid-19 Pandemisi yöneticisi olduğum şirkette büyük bir değişim olmadı. Haftanın belirli günleri evden çalışırken, pandemi sürecinde önlem amacıyla bir süre sadece uzaktan çalışma yöntemine geçiş yaptık”.*(Katılımcı 1)

*“Yazılım test firması olduğundan dolayı; uzaktan çalışma sistemine geçilmiştir. Uzaktan çalışma sistemine geçilmesinin zaman ve performans açılarından verimi artırdığı görülmüştür.”*(Katılımcı 6)

*“Pandemide öğrenci yurdu kapalıydı. Şirketimiz hiçbir kazanç elde edemedi”*  
(Katılımcı 2)

*“Pandeminin en yoğun olduğu dönemlerde üretim adetleri düştü haliyle.”*  
(Katılımcı 5)

*“Uzaktan çalışmaya geçildi ama üretim kısmına etkileri oldu.”*(Katılımcı 3)

Katılımcı 7 ise Covid-19 pandemisinden öncesinde çalışmadığını ve ilk tecrübesinin pandemi sonrası başladığına dikkat çekerek, *“O zaman çalışmıyordum.”* diyerek ifade etmiştir.

#### **4.6.4 Kurumların Covid-19 Pandemisindeki Yaklaşımının Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular**

*“Şirketinizin Covid-19 Pandemisindeki Tutumu Nasıldı?”* sorusu iletilindiğinde, hemen hemen hepsi çalıştıkları şirketlerin ya da kurumların iş sağlığından çok işçi sağlığını önemsediklerini bizlereiletmişlerdir.

*“Korumacı ve önlem alma konusunda çok ciddiydiler. Onlara buradan da teşekkür ederim. Biz de personellerimize eskisine nazaran sert yaklaşmamaya özen gösterdik.”* (Katılımcı 1)

*“Sağlığı her şeyden önemli tuttular, devletin aldığı önlem ve kurallardan daha fazlasını uyguladılar ve hiçbir taviz vermediler.”* (Katılımcı 5)

*“Son derece destekleyici, öncelikle insan sağlığına değer veren bir tutum sergilediler”* (Katılımcı 6)

Covid-19 Pandemisinde iş yeri kapatılan ve çalışma hayatına ara vermek zorunda kalan Katılımcı 2, sadece *“Yurt kapatıldı pandemi sürecinin geçmesi beklendi”* şeklinde ifade etmiştir. Son olarak Katılımcı 7, pandemi süreci hakkında o dönemde çalışmadığını ifade ederek fikri olmadığını dile getirmiştir. *“O zaman çalışmıyordum.”*

#### **4.6.5 Covid-19 Pandemisi Öncesi ve Sonrasındaki Uzaktan Çalışma Uygulamasının Belirlenmesine Yönelik Bulgular**

Ülkemiz ve dünya için yeni bir uygulama olmamasına rağmen yeni normal ve yeni çalışma şekli olarak algılanan uzaktan çalışma yöntemine geçişin ve yaygınlığının

Covid-19 pandemisi öncesi ve sonrası belirlenmesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Katılımcılarımızın 2'si (Katılımcı 1, 4) pandemi öncesi uzaktan çalışmanın pandemiden öncesinde de uygulandığını belirtmiştir. 5 katılımcımız ise direkt olarak "Hayır" cevabını vermişlerdir. (Katılımcı 2, 3, 5, 6, 7)

Şirket ya da Kurumlarında Covid-19 Pandemisinden önce uzaktan çalışma uygulaması olmadığını söyleyen katılımcılarımızdan "*Üst yönetim çalışanların tesislerde olmadığı zaman, işlerin sağlıklı yürümeyeceğini düşünüyordu.*" (Katılımcı 5) şeklinde pandemi öncesi uzaktan çalışma uygulamasının olmamasının sebebini belirtmiştir

Covid-19 pandemisi sonrasında uzaktan çalışma uygulamasını tercih eden ve destekleyen şirket ya da kurumlar görüşmelerimiz neticesinde yaklaşık 7 katılımcıdan "Evet" cevabı alınmıştır. Sadece 1 katılımcı çalışmalarının uzaktan çalışma yöntemine uygun olmadığını belirterek "Hayır" cevabını vermiştir.

#### **4.6.6 Çalışanların Uzaktan Çalışmaya Yönelik Bakış Açısına Yönelik Bulgular**

Katılımcılarımızın verdiği cevaplara göre, kurum çalışanlarının uzaktan çalışmaya karşı oldukça olumlu tavırları olduğu görülmüş, çalışanlarının kendilerine ilettiği olumlu dönütleri birkaç cümleyle özetlemişlerdir. Sadece bir katılımcımız diğerlerinden farklı yanıt vermiştir. "*Başta çok sevildi ancak daha sonrasında bunaldılar*" (Katılımcı 8)

"*Her zaman olumluydu. Çünkü İstanbul gibi mega bir kentte trafikte geçirecekleri zamandan kar etmiş oluyorlardı. Kendilerine daha çok zaman ayırabiliyorlardı.*"(Katılımcı 5)

"*Şirketimizde uzaktan çalışma daha önce de yapılıyordu, bu şekilde çalışmanın ne olduğu çalışanlar tarafından biliniyordu.*" (Katılımcı 4)

"*Çalışanlarımız uzaktan çalıştıklarına memnun olduklarını bana iletiler, şimdiye dek olumsuz bir yanıt almadım.*" (Katılımcı 1)

"*Uzaktan çalışma yönteminin daha verimli olduğu kanısına vardık. Tutumları çok pozitif.*"(Katılımcı 6)



*“Çok olumlu, daha verimli olduğunu söylüyorlar”.*(Katılımcı 3)

#### **4.6.7 Görüşmecilerin Uzaktan Çalışma Uygulamasındaki Avantajlar ve Dezavantajlar Hakkındaki Görüşleri**

Görüşmecilerimize uzaktan çalışma uygulamasındaki avantajları sordüğümüzda, daha çok kişinin kendine ayırdığı zamandan bahsetmişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar şu şekildedir;

*“Çalışan açısından, yolda geçen zaman kendilerine kalıyor, böylece daha kaliteli bir gün geçirmiş oluyorlar. Kuşkusuz pek çok avantajı vardır ama en çok bunun faydası vardır.”* (Katılımcı 5)

*“Ofis ve çalışma ortamı giderlerinden kaçınmak. İşe gidilen süre ve yol masrafının olmaması. Kişinin kendine ayırdığı sürenin uzaması vs.”* (Katılımcı 2)

*“Bence uzaktan çalışmanın avantajları; zaman ve performans açısından daha verimli olunması, zamanın daha etkili kullanılmasıdır.”* (Katılımcı 6)

*“İş yapma rahatlığı baskı altında hissetme açısından çok olumlu olduğunu düşünüyorum böylece verimlilik artıyor”* (Katılımcı 6)

*“Çalışma saatleri ve iş yerine gelip gitme konusunda büyük avantaj sağladı bizlere ve çalışanlarımıza.”* (Katılımcı 1)

*“Günlük rutini devam ettirerek çalışmaya devam etmek büyük bir avantaj”* (Katılımcı 4)

*Ofis ortamına göre uzaktan çalışmak daha rahat.* (Katılımcı 7)

*“Kendine ayırabildiğin daha çok zaman, iş gücü kazanımı”* (Katılımcı 8)

Görüşmecilerimize uzaktan çalışma hakkındaki dezavantajlar nelerdir sorusu yönelttiğinde en çok yinelenen cevaplardan biri sosyal yaşam konusu olmuştur. Verilen cevaplardan iş-yaşam dengesinin birbirine geçtiği ve bozulduğu çıkarılabilir.

*“Şirketimiz ilk uzaktan çalışma getirdiğinde herkes çok sevinmişti ama zamanla ofise gelmek isteyenlerin sayısı artmıştı, yani sürekli uzaktan çalışma belli bir zamandan sonra, can sıkıntısına yol açıyor ve yoğun projelerde odaklanma sorunu yaşanabiliyor. bir de küçük çocuklu çalışanlar, çocukların sürekli ilgi*

*istememesi ve bilgisayarın tuşlarına basmak gibi sürekli rahatsız ettikleri için, evde çocuğundan gizli saklı çalışanlar oluyor.” (Katılımcı 5)*

*“Sosyal bir ortam olmadığı için çalışanlar depresif bir hale bürünebilir ve acil ulaşılması gereken ofis ortamındaki çalışma arkadaşlarına ulaşma konusunda gecikmeler yaşanabilir.” (Katılımcı 3)*

*“Aklına takılan bir soruyu sormak ofiste olan ortama göre daha zor oluyor. Ofiste bilgi öğrenmek daha etkili diye düşünüyorum.” (Katılımcı 7)*

*“Sosyal hayatımızı ciddi manada etkiledi diyebilirim. Şirket içi etkileşimimiz de bir hayli yavaşladı.” (Katılımcı 1)*

*“Ekip çalışması ve koordinasyon problemleri oluşabilir. Çalışan denetimi zorlaşabilir vs” (Katılımcı 2)*

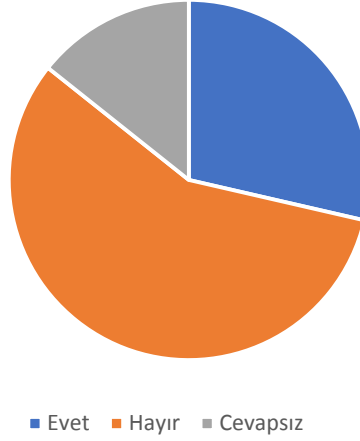
*“Çalışma ortamının getirdiği sosyal ortamlardan soyutlanmaktır.” (Katılımcı 6)*

*“Yol yemek elektrik internet gibi masrafların karşılanmaması “(Katılımcı 4)*

*“Mesai kavramının ortadan kalkması, network kazanımının bitmesi “(Katılımcı 8)*

#### **4.6.8 Engellilerin Uzaktan Çalışmasına Yönelik Bulgular**

Görüşmecilerimize ilk önce engelli çalışanları olup olmadığı sorulduğunda Evet ya da Hayır olarak cevap vermeleri istenmiş, Evet cevabı alınan görüşmecilerimizden Covid-19 pandemisi öncesinde ve Covid-19 pandemisi sonrasında uzaktan çalışma yapan engelli çalışanları olup olmadığı sorulmuştur.



**Şekil 5:** Engelli Çalışanlara İlişkin Pasta Grafiği

Katılımcıların sadece 2 tanesinden “Evet” cevabı alınmış, 5 kişiden ise “Hayır” cevabı alınmıştır. Neden olduğu bilinmemekle birlikte 1 katılımcı soruya cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Sorumuza “Evet” cevabı aldığımız görüşmecilere, önce “*Şirketinizde Covid-19 Pandemisi Öncesinde Uzaktan Çalışma Yöntemi ile Çalışan Engelli Personeliniz Var mıydı?*” sorusunu sorusunu yöneltip, daha sonra “*Şirketinizde Covid-19 Pandemisi Sonrasında Uzaktan Çalışma Yöntemi ile Çalışan Engelli Personeliniz Var mı?*” sorusunu sorarak engelli çalışanların da uzaktan çalışma yöntemini kullanarak çalışma hayatına dahil edilip edilmediği konusunda bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır.

Katılımcımız, “*Şirketinizde Covid-19 Pandemisi Öncesinde Uzaktan Çalışma Yöntemi ile Çalışan Engelli Personeliniz Var mıydı?*” Sorusunda “Evet pandemi öncesinde 2 engelli çalışanımız vardı ve uzaktan çalışıyorlardı” şeklinde yanıt alınmıştır. Daha sonra “*Şirketinizde Covid-19 Pandemisi Sonrasında Uzaktan Çalışma Yöntemi ile Çalışan Engelli Personeliniz Var mı?*” sorusu iletildiğinde “Pandemi hayatımıza girdiğinde uzaktan çalışan engelli çalışanımız vardı fakat, şirket çalışanları ile birlikte bizler de uzaktan çalışmaya başladığımız için şuanki sayıyı bilmiyorum” demiştir.

#### 4.6.9 Görüşmecilerin Uzaktan Çalışmanın Geleceği Hakkındaki Düşüncelerine Yönelik Bulgular

Uzaktan çalışma, açıkça görülüyor ki çalışma hayatının artık vazgeçilmez bir parçası, bu yüzden katılımcılarımıza bu konu hakkında düşüncelerini sorarak, çalıştıkları şirket ya da kurumlarda çalışma şekillerinde söz sahibi olduklarını göz önünde bulundurarak, uzaktan çalışmanın geleceği hakkında görüşleri sorulmuştur.

*“Şirketim ve benim açımdan kesinlikle iş hayatında kendine yer edinmelidir. zira öyle oldu da. uzaktan çalışılmayacak işler haricinde büyük çoğunlukla diğer şirketlerin ve kurumların da bu yöntemi kullanmalarını şiddetle tavsiye ediyorum.”* (Katılımcı 1)

*“Olumlu etkileri olduğunu düşünüyorum ve gelecekte ofisten eve geçişin hızlanacağını düşünüyorum”* (Katılımcı 3)

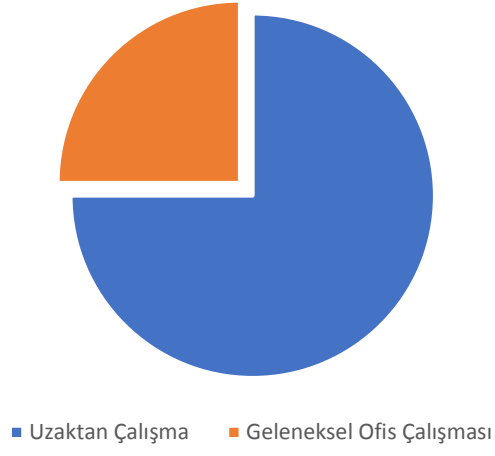
*“Uzaktan çalışma artık tüm şirketlerde benimsenip uygulanması gereken bir çalışma şekli. Bu çalışma şekline adapte olmuş kişilerin gelecekte bunun devam ettirebilmesi ve bu şekilde verimli çalışabilmesinin farklı sektör ve işlerde olumlu getirilerinin olacağını düşünüyorum.”* (Katılımcı 4)

*“Uzaktan çalışma artık, kurumsal işverenler tarafından uygulandı ve benimsendi. Dünyadaki uzaktan çalışma trendi başladığında ilk yapılan araştırmalarda verimliliğin daha çok arttığı yönündeydi. Fakat daha sonra yapılan bazı araştırmalarda verimliliğin düştüğü yönünde oldu. Tabi bu araştırmalar sektörden sektöre ve lokasyon bazlı olarak değişkenlik gösterir kanaatindeyim. Ben hibrit çalışma taraftarıyım, yani bir ayın yarısını uzaktan diğer yarısını da ofisten. Çünkü uzaktan çalışmanın bir çok avantaj ve dezavantajları var, bunları hem çalışan hem de iş veren açısından minimize etmek için hibrit çalışma daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum.”* (Katılımcı 5)

*“Şirket olarak uzaktan çalışmanın bize farklı kapılar araladığını ve bu şekilde devam etmemiz gerektiğini düşünmekteyiz.”* (Katılımcı 6)

Bütün bu cevaplardan hareketle çalışanlara, Covid-19 pandemisi sonrasında ve bütün bu uzaktan çalışma tecrübelerinden sonra, uzaktan çalışma yöntemini mi yoksa geleneksel ofis çalışmasını mı tercih edersiniz? Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların 6 tanesi yani %75’lik kısmı uzaktan çalışma yöntemini tercih ettiğini belirtmiş, geriye

kalan 2 kişi ise geleneksel ofis çalışmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Aşağıdaki pasta grafiğinde bu oran gösterilmektedir..



**Şekil 6:** alışma Şekli tercihi pasta grafiği

## SONUÇ

2020 yılında yaşanan Covid-19 pandemisi dünyayı sarsmış, global bir krize neden olmuş ve yüzyılın en büyük felaketlerinden biri haline gelmiştir. Pandemi sırasında, benzeri görülmemiş sayıda ofis çalışanı, uzaktan çalışmaya geçiş yapmış ve son yıllarda sayılarında artış gözlemlenmiş olsa da söz konusu artış hiçbir zaman yeni tip koronavirüs (COVID-19) salgını sürecindeki kadar dikkat çekici olmamıştır.

Söz konusu COVID-19 pandemisi ekonomi, sağlık yönünden ve sosyalleşme anlamında daha önce eşi benzeri görülmemiş bir krize, tüm dünyada insanların yaşama ve çalışma biçimlerinde köklü değişimlere neden olmuştur. Dünya genelinde ve Türkiye’de yeni tip koronavirüsün yayılması ve bulaşmasını önlemek amacıyla çeşitli tedbirler alınmıştır. Bu kapsamda, ülke sınırları kapatılmış, sokağa çıkma kısıtlamaları ve karantina uygulamaları tercih edilmiş, öğretime ara verilmiştir. 2020 yılının Nisan ayının ilk haftasında, dünya nüfusunun neredeyse yarısına (4 milyar kişi), çeşitli karantina önlemlerinin uygulandığı saptanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin (akıllı telefon, tablet, dizüstü bilgisayar, internet) bu derece gelişmiş, yaygınlaşmış olması nedeniyle insanların aileleri ve arkadaşları ile sosyal ilişkilerini sürdürebilmesi sağlanmış; dijital uygulamalar üzerinden dersler anlatılmaya başlanmış, sınavlar yapılmış hatta konserler verilmiş, müzeler gezilebilmiştir. Ayrıca işletmeler faaliyetlerine devam edebilmiştir.

Yine dünya genelinde hem kamu hem özel sektörde uzaktan çalışma ya da esnek/ dönüşümlü çalışma ilkesi benimsenmiş, bu yolla işgücünün belirli bir kısmına virüsün bulaşma riskini azaltacak bir politika izlenmiştir. Uzaktan çalışma ile yalnızca aynı işyerinde çalışanlar arasında değil, çalışanlar ile işletmenin müşterilerine bulaş riskinin engellenmesi hedeflenmiş ve ayrıca işe gidip gelirken insanlarla sosyal temasın azaltılması amaçlanmıştır.

ILO’nun yaptığı açıklamaya göre uzaktan çalışma normalde haftada bir veya iki gün gibi, genellikle sınırlı periyotlar için kullanılan bir çalışma biçimi olmasına rağmen, birçok çalışan, Covid-19 virüsünün bulaşma riskini azaltmak için, geçici çalışanlar ve stajyerler de dahil olmak üzere, uzaktan çalışmaya uygun olan herkesin tam zamanlı şekilde uzaktan çalışma şekline geçmesi gerekmektedir. Bu anlamda, uzaktan çalışma tüm koşullar veya her türlü iş için uygun olmamasına rağmen, doğru

bir şekilde uygulanırsa, Covid-19 pandemisiyle mücadelenin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Görmüş, 2020)

Eurofound tarafından Avrupa’da çok sayıda katılımcı ile yapılan bir çalışmada, salgın döneminde çalışanların yarısına yakınının (%46) ilk kez uzaktan çalıştığı ortaya konmuştur. %33,7’sinin yalnızca evden çalıştığına; %14,2’sinin bazen ev bazen başka mekânlardan, kimi zaman iş yerinde çalıştığına, %52,1’inin ise iş yerinde ve başka mekânlarda çalıştığına yer verilmiştir. Araştırma çerçevesinde evden çalışmanın en yoğun olduğu sektörler, eğitim (%80’in üzerinde), finansal hizmetler (%75 civarında) ve kamu idareleri (%70 civarında) olmuştur. Evden çalışma oranı kadınlarda %50, erkeklerde ise %45 olarak ortaya konmuştur (Eurofound, 2020).

Bu araştırmada yapılan mülakat çalışmasında uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan ve çalıştıkları kurumlarda uzaktan çalışma yöntemini kullanan yönetici ve üst düzey görevliler ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada görüleceği üzere mülakat yaptığımız kurumlar genel olarak uzaktan çalışma kavramıyla pandeminin hayatlarına girmesiyle tanışmışlardır. Ancak pandemi kısıtlamaların sonrasında da uzaktan çalışma uygulamasını çalışma hayatlarına dahil etmişlerdir.

Kurumlar uzaktan çalışmanın artık acil durumlarda kullanılacak alternatif bir seçenek olmadığını, göz ardı edemeyecek kadar önemli bir çalışma şekli olduğunu fark etmişlerdir. Bir işyerinin başarılı olması için, çalışanların iş modellerinde esneklik oluşturmak çok önemlidir. Uzaktan çalışma şüphesiz artık kalıcı olacaktır ve birçok avantajından dolayı popülaritesi artmaya devam edecektir.

İş hayatının geleceği yakın vade için karma ya da hibrit modellere doğru dönüştüğü gayet açık bir biçimde görülmektedir. İş hayatının tüm alanlarında uzaktan çalışma modelinin uygulanmadığı hatta uygulanamayacağı da bir gerçektir. Fakat hizmet sektöründe geniş bir kullanım alanı bulduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma maliyetlerin azaltılması, yeni çalışma alanlarının oluşturulması gibi konularda iş hayatının önemli bir kavramı haline gelmiştir. Mülakat çalışmamızda ise katılımcıların çoğu uzaktan çalışmayı uzun dönemli bir çalışma pratiği olarak görmektedirler. Çalışma hayatımızdaki gerekliliğini ve önemli oluşunu vurgulamaktadırlar.

Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde, uzaktan çalışmanın hem avantajlı hem de dezavantajlı yanları olduğu, fakat uzaktan çalışmanın getirdiği avantajlar ve yapılan araştırmalar dikkate alındığında uzaktan çalışmanın yeni normalde

hayatımızda önemli bir yer tutacağı yorumu kolaylıkla yapılabilir. Uzaktan Çalışma'nın vazgeçilmez bir iş modeli olarak geleceğin iş dünyasında sıkça yer alacağı aşikardır.

Literatürde, yerli ve yabancı kaynaklar arasında Covid-19 ve uzaktan çalışma ile ilgili yazılmış az çalışmalara rastlanmış olması literatürde bir eksiklik olarak görülmüştür. Dolayısıyla, yapılan bu çalışmanın yapılacak olan benzer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Blumberga, S., & Pylinskaya, T. (2019). Remote Work - Advantages and Disadvantages On The Example In It Organisation. NORDSCI Conference, (s. 275-281). Latvia.
- Nicol, A.-M., & Botterill, J. (2004). On-call Work And Health: a Review. Environmental Health: A Global Access Science Source, 3(15).
- Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, L., & Hegewisch, A. (2010). Flexible Working in Europe: The Evidence and the Implications. European Journal of Work and Organizational Psychology, 61-78.
- Açıkgöz, B. (2022). Muhasebe Mesleğinde Dijital Dönüşüm : Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 11(2), 845-864.
- Adrjan, P., Ciminelli, G., Judes, A., Koelle, M., Schwellnuss, C., & Sinclair, T. (2021). Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings data. OECD Publishing. Paris: OECD Productivity Working Papers.
- Aguilera, A., Lethais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based Telework in France: Characteristics, Barriers and Perspectives. Elsevier, 1.
- Aksu, B. Ç., & Orak, B. (2022). Covid-19 Pandemisinin Sağlık Çalışanlarının, Finansal Kaygı, İş-Yaşam Dengesi ve Sosyal İzolasyon Düzeylerine Etkilerinin İncelenmesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 18(1), 126-152.
- Alkan Meşhur, H. (2006). Engellilerin Bir İstihdam Seçeneği Olarak Tele Çalışma; Modellenmesi ve Modelin Kent Planlama Açısından İrdelenmesi. Doktora Tezi, Konya.
- Alkan Meşhur, H. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 2-6.
- Alp, E. (2012). Tür İş Hukukunda Evde Çalışma. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Anıkdın, İ. (2022). İş Hukukunda Tele Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arikboğa, Ş., Doğan, E., Akdöl, B., & İrengün, O. (2020). Küresel Salgın Döneminde Evden Çalışma Araştırma Raporu.

- Arpaia, A., & Pichelmann, K. (2007). Nominal And Real Wage Flexibility In EMU. Springer-Verlag 2007, 4, 299-328.
- Aver, Ö. F. (2019). Engellilerin Mesleki Eğitimi ve İstihdamı. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 5(3), 327-354.
- Aydıntan, B., & Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Çerçevesinde Değerlendirilmesi. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2(3), 27-48.
- Baycık, G., Doğan , S., Dulay Yangın, D., & Yay, O. (2021, 01 01). COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Çalışma ve Toplum, 3(70), s. 1683-1728.
- Bayraktar, S. (2021). Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bedük, M. N. (2011). Çalışma Sürelerinin Denkleştirilmesi Esneklik mi, Yokse Keyiflik midir? İş Hukuku Uygulamasında Çalışma Sürelerinin Denkleştirilmesi ve Fazla Çalışma Konusunda Bir Değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 19(2), 199-244.
- Bekün, S. (2012). Özürlülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma: Bursa İli Belediyelerinden Örnekler. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Beño, M. (2021). The Advantages and Disadvantages of E-working: An Examination using an ALDINE Analysis. Emerging Science Journal, 5, 11-18.
- Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi; Bilinen Yanlıları ve Doğruları. Çalışma ve Toplum, 1099-1146.
- Bodur, M. Y. (2019). Yoğunlaştırılmış İş Haftası, Denkleştirme Süresi ve Bundan Doğan Hukuki Sorunlar. Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 9(1), 285-352.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 1-30.
- Bozkurt Yüksel, A. E. (2008). Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 45(519).
- Bozkurt, V. (2020). Pandemi Döneminde Çalışma: Ekonomik Kaygılar, Dijitalleşme ve Verimlilik. Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri (s. 116-136). içinde İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- Brown-Burress, B. (2022). Impacts of Covid-19 on Teleworkers. Doktora Tezi, City University of Seattle, Seattle.

- Çamlı, L. G. (2010). Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Çil, Ş. (2007). 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma. Çalışma ve Toplum, 3(14), 57-79.
- Demirezen, E. C. (2018). Çalışma Sürelerinde Esneklik. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan , A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2015). Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 14, 375-398.
- Emirzeoğlu, S. (1998). EVDE ÇALIŞANLAR. Evde Çalışanlar, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Erafşar, R. B. (2022, 1). Türk İş Hukukunda Evden Çalışma. Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi(1), s. 279-317.
- Erdoğan, E., & Öztürk, U. (2018). Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak İş Paylaşımı. International Congress on Political, Economic and Social Studies, (s. 104). İtalya.
- Erdoğan, S. (2012). YENİ EMEK SİSTEMLERİ: EV-OFİS SİSTEMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME. Yüksek Lisans Tezi, ANKARA.
- Eryiğit, S. (2019). Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma. Kamu-İş Dergisi, 14(4).
- Eurofound. (2022). The Rise İn Telework: Impact On Working Conditions And Regulations. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Silva , M. M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages,Disadvantages, Driving Forces and Challenges. Journal of Open İnnovation, 7(70).
- Filardi, F., Castro, R., & Zanini, M. (2020). Advantages and Disadvantages Of Teleworking in Brazilian Public Administration:Analysis Of SERPRO and Federal Revenue Experiences. Cadernos Ebape, 18(1), 28-46.
- Genç, Y., & Çat , G. (2013). Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi. Akademik İncelemeler Dergisi, 8(363-393), 365.
- Görmüş, A. (2020, Ağustos 30). Kovid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-çalışma. Turkish Studies, 15(4), s. 481-496.

- Görücü, İ. (2018, Mayıs). Tele Çalışma (Evde Çalışma). İ. Görücü içinde, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar Cilt 2 (s. 299). Gece Kitaplığı.
- Gürler, Y. (2020). Engelli Çalışanların Kariyer Engelleri. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Güz, M. E., & Tüfekçi, M. (2022). Yeni Çalışma Sistemi Tele Çalışma ve Evden Çalışma Modelinin İncelenmesi. İstanbul.
- Hekimler, A. (2022). Pandemi Sürecinde Home Office – Uzaktan Çalışma - ve Çalışma Yaşamının Geleceği. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), s. 10-16.
- ILO. (2020). COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu. Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi.
- İnal, B. (2021). UZAKTAN ÇALIŞMA. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Işıklı, İ. (2018, 09 24). 05 11, 2019 tarihinde <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yeni-bir-calisma-modeli-uzaktan-calisma/428330> adresinden alındı
- Kalkandeler, N. (2013, 06 01). Güvenceli Esneklik: Karşılıklı Ön Koşullar. 2(4).
- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(5), s. 269-282.
- Karabulut, E. (2011, Haziran 16). <https://www.emrekarabulut.com>. Nisan 3, 2019 tarihinde alındı
- Karakoyun, F. (2016). Home Ofis-Evden Çalışma- Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29), s. 141-162.
- Karakoyun, F. (2016). Homeofis-Evden Çalışma-Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29), 143-144.
- Kaya , M., & Burtan Doğan, B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(58), 1069-1099.
- Kaya , M., & Doğan, B. B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(58), 1069-1099.
- Kıcıır, B. (2015). Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi. Doktora Tezi, KOCAELİ.
- Kıcıır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret mi? Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 177.

- Koloğlugil, S. (2019). Freelance Çalışma, Start-Up Girişimcilik ve İşin Geleceği: Kurumsal Bir Yaklaşım. *Yıldız Social Science Review*, 240.
- Kruse, D., Park, S. R., Meulen Rodgers, Y., & Schur, L. (2022). Disability and remote work during the pandemic with implications for cancer survivors. *Journal of Cancer Survivorship*, 16.
- Küçük, A. G. (2019). Esnek Çalışma ve Bilişim Sektöründe Ofiste ve Evde Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Marco, C., Cicozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W.-C., Wang, C.-B., & Bernardini, S. (2020). The Covid-19 Pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 6(57).
- Marica, M. E. (2018). Homeworking / teleworking. *Atypical Forms Of Employment: Between Usefulness and Precariousness. Juridical Tribune*, 74(8), 73-86.
- Maza, A., & Moral-Arce, I. (2006). An Analysis Of Wage Flexibility: Evidence. *Springer-Verlag*, 40, 621-637.
- Messenger, J., & Gschwind, L. (2015). Three Generations of Telework. Conference Paper for the 17th ILERA World Congress. South Africa.
- Meşhur, H. A. (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 3.
- Meşhur, H. F. (2006). Engellilerin Bir İstihdam Seçeneği. Doktora Tezi, Konya.
- Milasi, S., Gonzalez-Vazquez, I., & Fernandez-Macias, E. (2021, 01). Telework Before The Covid-19 Pandemic: Trends and Drivers Of Differences Across The EU. *OECD Productivity Working Papers(21)*. Paris, Fransa.
- OECD. (2021). Measuring Telework İn The Covid-19 Pandemic. *OECD Digital Economy Papers*.
- OECD. (2021). Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects. OECD.
- Oğuz, Ö. (2007). Türkiye'de Çalışma Hayatında Esnek Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi.
- Ölçer, F. (2004). Telework; 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri Dergisi*, 6(22), 145-165.
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Emek ve Toplum. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 54-55.

- Özcan, D. (2018). Uzaktan Çalışma'nın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul.
- Özdemir , Y. (2013). Marmara Bölgesindeki İşletmelerin İK Yöneticilerin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 257-274.
- Özer Turan, B. (2019). Enformasyon Teknolojisiyle Evden Çalışma: Türkiye'de Hizmet Sektörü Üzerinden Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öztuna, B. (2017). FREELANCE WORK UNDER THE SOCIAL SECURITY SYSTEM IN TURKEY. Kesit Akademi Dergisi, 119.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. Beykoz Akademi Dergisi, 1(1), 109-129.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. Beykoz Akademi Dergisi, 123.
- Parlak , Z., & Özdemir, S. (2012). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. Journal of Social Policy Conferences(60), 1-60.
- Pinhas, M. M. (2006). Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- San, N. (2006). Part-Time Çalışma Kavramı, İçeriği ve Uygulanabilirliği; Sakarya'da Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Sarıipek, D., Cerev, G., & Ayhan, E. (2023). İşgücü Piyasasında Pandemi Sonrası "Yeni Normal": Hibrit Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi . İnsan&İnsan, 11(27).
- Sato, K., Kuroda, S., & Owa, H. (2020). Mental Health Effects Of Long Work Hours, Night and Weekend Work, and Short Rest Periods. Social Science & Medicine(246).
- Serinikli, N. (2020). Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 280-281.
- Siller, F. (2014). Çalışma Hayatında Esneklik ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Deneysel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Şafak, C. (2004). 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi. Türkiye Barolar Birliği Dergisi(51).
- Şakar, M., & Erkan Şahin, D. (2021). Esnek Çalışma Modellerinden Uzaktan Çalışma ve Uzaktan Çalışanların Sigortalılığı. Sosyal Güvenlik Dergisi, 250.

- Şen, M. (2018). Türkiye'de Engellilere Yönelik İstihdam Politikaları: Sorunlar ve Öneriler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 8(2), 129-152.
- Şimşek, E. (2012). Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesinde Konu İle İlgili Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Takahashi, N. (2021). Telework and Multi-office: Lessons Learned from the Bubble Economy . *Annals of Business Administrative Science*, 107-116.
- Taşkın, S. (2019). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye'de Esneklik Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Tatlıoğlu, E. (2011). Esnek Çalışmanın AB ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Tiftik, C. (2021). COVID-19 Başta Olmak Üzere Salgınlar Sürecinde Evden Çalışmanın İşletmelerin Gelecek Stratejilerine Etkileri. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 5(1), 26-48.
- Tiryaki, B. (2022). Bir Güvencesiz İstihdam Biçimi: Taşeron Çalışma. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 17-29.
- Topcuk, Y. (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İzmir.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 209.
- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3247.
- Türer, D. (2022). Uzaktan Çalışmada Akış Deneyimi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türkeş, M. C., & Vută, D. R. (2022). Telework: Before and after COVID-19. *Encyclopedia*, 1370-1383.
- Ulucan, D. (2007). Yargıtayın Kayan İş Süreleri ve Fazla Çalışma İle İlgili Yaklaşımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(Özel Sayı), s. 177-188.
- Üner, B. G. (2023). Bir Esnek Çalışma Türü Olarak Tele Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*(25), s. 105-146.

- Vatansever Durmaz, B., Bilkay, S., Gürcüoğlu, S., & Ekşi, G. (2021). Uzaktan Çalışmanın İş Performansı Üzerine Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. B. Vatansever Durmaz, S. Bilkay, S. Gürcüoğlu, & G. Ekşi içinde, Covid-19 Sürecinde Çalışma Yaşamı ve İşletme Yönetiminde Yaşanan Değişim: Uzaktan Çalışma. Ankara: İKSAD.
- Yavuz Aksakal, N. (2021). A Descriptive Study on Work-Life Balance of Turkish Employees in Various Sectors During Covid-19 Pandemic. *Journal of Research in Business*, 6(1), 493-509.
- Yiğit , B. (2021). Pandemi Döneminde Uzaktan ve Evden Çalışma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4).
- Yiğit, E. (2021). Türk Hukukunda ve Alman Hukukunda Uzaktan Çalışmanın Temel Esasları. *Türk-Alman Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 135-154.
- Yıldırım, D., & Aydın, D. (2021, Kasım 25). Covid 19 Pandemi Sürecinde Artan Uzaktan Çalışmanın Tarihsel, Hukuki Ve Ekonomik Boyutu. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(45), s. 1909.
- Yılmaz, İ. A., Pajo, A., & Güngör Güzeller, E. (2014). Sanal Ofis ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), s. 427-238.
- Yılmaz, S. (2018). Türkiye'de Kadınların Çalışma Hayatında Yeri ve Sosyal Güvenlik Hukuku Düzenlemeleri. *Journal of Social Work*, 2(2), 63-80.
- Zeytinoğlu, E. (2004). Kısmi Süreli Çalışma Şekilleri ve 4857 Sayılı İş Kanunundaki Görünüm. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 449-466.
- Zeytinoğlu, E. (2011). Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem: Esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 157-175.



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Çalışanların çalıştıkları sektörler ve mülakat şekli.....	74
<b>Tablo 2:</b> Demografik bulgular .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Eurostat verilerine göre uzaktan çalışmanın toplam istihdamdaki payı ..... 61
- Şekil 2:** OECD ülkeleri uzaktan çalışmaya uygun iş ilanlarının payı ve hükümet kısıtlamaları endeksinin ortalama değerleri ..... 65
- Şekil 3:** OECD ülkelerinde uzaktan çalışmanın toplam istihdam içindeki payı ..... 66
- Şekil 4:** Çalışan sayısı bilgisine yönelik grafik ..... 76
- Şekil 5:** Engelli Çalışanlara İlişkin Pasta Grafiği ..... 81
- Şekil 6:** Çalışma şekli tercihi pasta grafiği ..... 83

## **ÖZGEÇMİŞ**

2014 yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri lisans eğitimine başladı. 2015 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Adalet bölümüne başladı. Her iki bölümden de 2019 yılında mezun oldu. 2020 yılında Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Eğitimine başladı.