

T.C
SAHA İSTANBUL & TÜBİTAK TÜSSİDE
SAHA AKADEMİ MBA YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

Çalışma Kavramı, Yeni Bir Çalışma Modeli Olarak Uzaktan Çalışma



Danışman
Dr. Uğur TARÇIN
Ankara- 2025

1. SAHA İstanbul Yönetim Kurulu kararıyla, 2024-2025 eğitim döneminden itibaren SAHA AKADEMİ MBA katılımcılarına “Araştırma Projesi” hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu uygulama; katılımcıların sektörel bilgi, stratejik düşünme ve akademik üretkenlik yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflerken, savunma sanayii ekosistemine bilimsel katkıyı artırmayı amaçlamaktadır. Bu girişim, Türk savunma sanayii ekosisteminde bilimsel katkıyı artırmaya yönelik önemli bir adımdır.

2. SAHA İstanbul-SAHA AKADEMİ tarafından yayımlanan bu çalışma, ilgili yazar tarafından özgün biçimde hazırlanmış ve beyan edilmiştir. Çalışmada yer alan görüşler yazara ait olup, SAHA İstanbul’un kurumsal görüşünü yansıtmamaktadır. İçerikte sunulan bilgi, yorum ve sonuçların doğruluğu sorumlu yazara aittir. SAHA AKADEMİ; benzerlik oran tespitini yapmıştır.

3. Bu çalışma, [Gülşah INDIR] tarafından hazırlanmıştır. Araştırma Projesi danışman tarafından değerlendirilmiş ve sunumu [25 Mayıs 2025] tarihinde yeterli görülerek kabul edilmiştir.

Araştırma Projesi Sunum Jüri Üyeleri

Başkan	Dr. Uğur Tarçın (SAHA AKADEMİ Öğr.Görevlisi)	e-imzalıdır
Üye	İlker Özkan (Genel Sekreter Yrdc)	e-imzalıdır
Üye	Pınar Erguvan Kaya (SAHA İstanbul Kurumsal İlişkiler Müdürü)	e-imzalıdır

(Formun aslı, imzalı olarak ilgili dosyada muhafaza edilmektedir.)

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	3
The Concept of Work and Remote Work as a New Working Model Abstaract:	3
1.GİRİŞ.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1 Çalışma Kavramının Anlamı.....	6
2.2. Covid-19 Pandemisinin Kurtarıcı Çalışma Modeli : Uzaktan Çalışma	8
3. ARAŞTIRMA	11
3.1. Araştırmanın Amacı.....	11
3.2.Araştırmanın Yöntemi	11
3.3. Araştırma Katılımcı Görüşleri.....	12
3.4.Araştırma Sonucu ve Değerlendirme	16
Sonuç	21
KAYNAKÇA	26



ÇALIŞMA KAVRAMI, YENİ BİR ÇALIŞMA MODELİ OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMA

(PROJE)

Gülşah İNDİR

Roketsan

gulsah.indir@roketan.com.tr

ÖZET

Çalışma eylemi, tarihsel bağlamı içerisinde farklı şekiller ve anlamlar ile insanların yaşamlarında her zaman önemi olan bir faaliyet olmuştur. Çalışma kavramı, içinde yaşanan çağın ihtiyaç, gereksinim, ekonomik sistem, teknolojik altyapı, politik yaklaşım ve toplumsal yapılarından hem etkilenmiş hem de bu yapıları etkilemiş disiplinler arası bir kavramdır. Çalışma eylemini gerçekleştiren insan, Dünyanın geçirdiği değişimlerden etkilenmiş ve her dönemde bu eyleme farklı anlamlar yüklemiştir. Endüstri toplumuna kadar kölelik, serflik, zanaatkarlık, din adamlığı ve askerlik gibi belirli meslekleri icra eden insanoğlu, ilk defa Endüstri Devrimi sonrasında modern anlamda çalışmayı deneyimlemiş ve izleyen dönemlerde giderek çeşitlenen ve kurumsallaşan sistemlerle tanışmıştır. Çalışma kavramı öncelikle günümüzde küreselleşen ve sınırların olmadığı global ekonomi içerisinde sistemin en önemli unsurlarından biri olarak, ekonomik sistemle döngüsel bir ilişki içerisinde. Yakın tarihimizde tüm global ekonomik sistemi durma noktasına getirecek kadar güçlü bir kriz olarak yaşanan Covid-19 Salgınının yönetimi bu ilişkiyi en iyi yansıtan süreçlerden birisi olmuştur. Pandemi ile birlikte a-tipik çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışma, ekonomik düzenin devamlılığını sağlayan bir model olarak uygulanmıştır. Modern zamanların çalışanlarının çalışma örüntüleri ve çalışmaya yükledikleri anlamların birbirinden oldukça farklılaştığını tespit eden sosyal bilimciler kuşak çalışmalarına yönelerek değişen kuşaklar ile birlikte değişen çalışma yaşamı pratiklerini incelemişlerdir. Bu çalışma ile çalışma kavramının tarihsel gelişimi, çalışan insanın dönüşümü ve çeşitli uzaktan çalışma deneyimleri ortaya koyulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Çalışma, Endüstri Devrimi, Covid-19, Uzaktan Çalışma

The Concept of Work and Remote Work as a New Working Model

Abstract:

Throughout history, the act of working has held significant meaning, shaped by the needs, structures, and values of each era. The concept of work is interdisciplinary, influenced by and influencing economic systems, technological developments, political ideologies, and social

structures. Until the Industrial Revolution, work took the form of slavery, serfdom, craftsmanship, clergy, and military service. With industrialization, modern forms of work emerged and gradually institutionalized. Today, in a globalized and borderless economy, work plays a central role in sustaining the system. The COVID-19 pandemic highlighted this, as remote work—a form of atypical employment—became essential to maintain economic continuity. Social scientists, observing shifts in work patterns and perceptions among generations, have explored how evolving generational identities affect work practices. This study examines the historical evolution of the concept of work, the transformation of workers, and experiences with remote working models.

Key words: Industrial Revolution, Work and Remote Work, New Working Model

1.GİRİŞ

Çalışma kavramı, insanoğlunun bilinen tarihsel yolculuğunda farklı biçimleriyle insanlar için her zaman önemli rolleri olan bir eylemi ifade etmektedir. Günümüzde çalışma, bir işverenin organizasyonunda, hukuki bir sözleşme ile emeğini ortaya koyarak ve bunun karşılığında ücret alan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen, yasalarca korunmaya alınmış bir eylemdir.

Çağdaş toplumlarda çalışma ilişkileri, işçi, işveren, devlet ve sendikalar arasında ve sınırları kanunlarla belirlenmiş bir şekilde kurumsal olarak yürütülen ilişkilerdir. Modern anlamda çalışma ilişkileri, Endüstri Devrimi sonrasında ortaya çıkmış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir. Çalışma eylemi, tarihsel bağlamı içerisinde evrimsel bir dönüşümden geçerek günümüz dünyasındaki şekillerine ve ifade ettiği anlamlara ulaşmıştır.

İlkel toplumlarda çalışma, avcılık ve toplayıcılık faaliyetleri etrafında şekillenirken temel güdü, hayatta kalmak ve doğa ile mücadele edebilmektir. İlkel toplumda çalışma eylemi, topluluğun tüm bireylerinin katılımı ile gerçekleştirildiğinden toplumsal sınıf yapılanmasından bahsedilemez. İlkel toplum kolektif bir biçimde hareket eden yaşamın devamı için gerekli görülen besin ve güvenlik gereksinimleri için emek sarf edilen bir toplumdur. Antik Çağ uygarlıklarında ise çalışmaya ve çalışanlara farklı anlamlar yüklenmiştir. Antik Çağ'da çalışma, alınıp-satılan kölelerce yapılan, değersiz, angarya işlerin yapılması anlamına gelmektedir. Antik dönem toplumlarına dair bilgiyi, eserleri ile günümüze taşımamızı sağlayan düşünürler Aristo ve Platon dahi toplumun refahı ve huzuru için çalışma eylemini yalnızca kölelere yaraşır bir eylem olarak tanımlamışlardır. Antik toplumda soyluların ve askerlerin daha seçkin uğraşılara vakit ayırabilmesi için çalışma, kölelerce yürütülen, olumsuz anlamları olan bir eylemdir. Feodal dönem, çalışma ilişkilerinin

kendinden önceki tarihsel dönemlere göre daha sistematik ilerlediği, kırsal kesimde tarımsal faaliyetlere, kentlerde ise zanaatlara dayalı tezgâh ve atölye tarzı üretim biçimlerine dayalı olarak örgütlenmiştir. Tarım, toprak sahibi efendi ile onun için çalışan serf olarak adlandırılan çalışanlar arasındaki bağımlı ilişkiye dayalı ilerlerken, zanaatler ise, usta, kalfa, çırak yapılanmasını organize eden, lonca olarak adlandırılan birliklerin koyduğu ve denetlediği kurallara göre yürütülmüştür. Feodal dönemde din toplumsal yaşamın neredeyse tüm safhalarında belirleyici bir güç olmakla beraber çalışma eyleminin de ilahi misyonu çalışma ilişkilerinde belirleyici bir rol üstlenmiştir. Aydınlanma Çağı'nın akla ve bilime dayalı seküler yaklaşımı insan yaşamına hâkim olana değin çalışma eylemi, Tanrıya ve ilahi bir yazgıya itaat etmenin meşru yolu olarak kabul görmüştür. Feodal toplum düzeninin politik olarak çözülerek, tarımsal faaliyetlerin önemini kaybetmesi ve düşünce dünyasında yaşanan özgürlükçü ilerlemeler, Endüstri Devrimine giden süreci hızlandırmıştır. Endüstri Devrimi sonrasında çalışma eylemi, modern anlamda ilk defa ortaya çıkmış ve daha önceki tarihi dönemlerde görülmeyen bir hız ile değişim ve gelişim sürecinden geçerek günümüz koşullarına uyarlanmıştır.

Endüstri Toplumuna geçildiği dönemde, çalışma koşullarının çalışanlar için zorlayıcı, insani olmayan koşullarda gerçekleşmesi, daha iyi çalışma ve yaşam koşullarını elde etme mücadelelerini beraberinde getirmiş ve sonucunda çalışma yaşamına aşamalı olarak hukuki bir çerçeve çizilmiştir. Uluslararası ve ulusal iş mevzuatının çalışma yaşamı aktörlerini koruma altına alan, çalışma koşullarını insan haklarına uygun adil, eşit, özgürlükçü bir hal alması ve demokratik bir olgunluğa erişmesi uzun mücadeleler sonunda elde edilmiştir.

İnsanı bir eylem olarak çalışma kavramının tarihsel gelişimi ve günümüzde geldiği nokta, pek çok disiplin için inceleme ve bilimsel araştırma alanı yaratmış hatta sadece çalışmaya ilişkin alt bilim dalları ortaya çıkmıştır. Ekonomi ve çalışma ekonomisi, sosyoloji ve çalışma sosyolojisi, psikoloji ve çalışma psikolojisi, örgüt psikolojisi, bireysel ve toplu iş hukuku, endüstri ilişkileri, sosyal politika gibi sosyal bilim dalları, çalışma kavramına dair geniş bir alan yazını imkânı sunmuştur. Bu çalışmanın kavramsal bölümünün birinci kısmında çalışma kavramının anlamı aktarılmış olup, ikinci kısmında uzaktan çalışma konulu bir araştırmaya yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Çalışma Kavramının Anlamı

Çalışma kavramı, insanlığın varoluşundan bu yana insan yaşamında her zaman önemli bir yeri olan sosyo-ekonomik bir faaliyet olmuştur. Çalışma eylemi, insanların içinde bulundukları tarihsel dönemi şekillendiren pek çok süreçten etkilenmiş ve kendisi de sosyal bilimlere konu olan pek çok alanı etkilemiştir. Çalışma kavramı, çeşitli yönleriyle siyaset, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, ergonomi ve diğer sosyal bilimlerin hatta dinlerin dahi konusu olmuş, insanların yaşamında tarih boyunca önemini korumuş, günümüzde de değişen ve dönüşen şekli ile önemli bir role sahiptir.

Çalışma, emek, iş kavramlarının epistemolojik kökeni incelendiğinde lanet, ıstırap ve sıkıntı veren, dert, keder ve acı gibi olumsuz karşılıkları vardır. İlk Çağlarda çalışmaya yüklenen ve çalışmanın insan için ifade ettikleri, anlam bilim bakımından da aynı olumsuz göndermelere karşılık geldiği görülmüştür. Eski Yunan ve Latince'ye dayanan Batı dillerinde de çalışmanın kelime kökeni yukarıda sıralanan benzeri olumsuz anlamlara sahiptir.

Türkçede çalışma kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “çalışmak işi, emek, emek harcamak” olarak tanımlanmıştır. (Çevrimiçi: <http://www.tdk.gov.tr>).

Dünya, seküler, akla ve mantığa dayalı ve bilimsel bilginin hâkim olduğu bir olgunluğa erişene kadar dinler insanların tüm yaşam alanlarında etkili olmuştur. Özellikle tek Tanrılı dinlerde çalışma eylemine günahların bedelini ödemenin bir yolu, Tanrının buyruğu, Tanrı tarafından yazılan kaderine razı olma gibi ilahi misyonlar yüklediği görülmüştür.

Endüstri Devrimi sonrası dönemde çalışma kavramının insanlar için ifade ettikleri, yaşanan değişim ve dönüşümlerden etkilenerek farklılaşmıştır. Modern zamanlarda çalışmanın organizasyonu, koşulları, yapılış şekli, karşılığında alınan değer, çalışma dışı zamanın yönetilme şekli önceki tarihsel dönemlere göre köklü değişimler göstermiştir. Tüm bu değişim ve dönüşümler sosyal bilimlerin pek çok dalı tarafından çok yönlü araştırmalara konu olmuş, çalışma ve doğurduğu sonuçlara dair bilimsel yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Çalışma eylemini gerçekleştiren insan, iktisadi olarak gelir elde etmeyi amaçlar ve ekonomik sistem içerisinde insan emeği, üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Toplumsal bir varlık olarak insan için çalışma eylemi, toplumda kabul görmeyi, grup normlarına uyarak günlük yaşam rutinlerini yerine getirmeyi sağlayan sosyal davranışlar arasında yer almaktadır. Çalışma davranışını sergileyen insanların çalışma konusunda emek verme ve karşılığında ücret elde etmenin ötesine geçen psikolojik beklentileri olduğu yine bilimsel araştırmalar sonucu tespit

edilmiştir. Çalışmanın yaratacağı esenlik ve iyi olma duyguları psikolojik açıdan önemli anlamları ifade etmektedir.

Çalışma eyleminin insanlar için ifade ettiği anlam, içinde yaşanan dönemin tüm koşullarından etkilenmiştir. Modern toplumlarda, bir işe sahip olmanın öz güvenle olan olumlu ilişkisine vurgu yapan Giddens işin özelliklerini sıralarken aşağıdaki başlıklara değinmiştir (Giddens,2005, s.373);

Maaş-Ücret : İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sahip olmak zorunda oldukları ve yoksunluğu sıkıntı yaratan gelir kaynağı.

Etkinlik Düzeyi : Çalışanlar sahip oldukları iş ile bilgi, beceri, yetkinlik ve kapasitelerini ortaya koyma fırsatını yakalarlar ve kendilerinin öz yeterliliklerine dair gözlem yapabilirler. Bu gözlem ortamının sağlanması için çalışma ortamı yüksek düzey olanak yaratmaktadır.

Değişiklik : Çalışanlar özel alanları olan evleri dışında bir fiziksel ortamda bulunarak değişik işleri yapmayı deneyimler ve farklı etkileşimlerde bulunabilirler.

Zamansal Yapı : Başlangıç-bitiş saatleri ve günleri belli olan çalışma eylemi, çalışan insanlara çalışma ve çalışma dışı zamanları ayırarak bir yaşam planlaması yapma imkanı tanımaktadır.

Toplumsal İlişkiler : İşyerleri çalışanlara sosyal ilişkiler kurabilecekleri bir alan yaratarak diğer çalışanlarla iletişim olanaklarına imkan sağlamaktadır.

Kişisel Kimlik : İş, insanlara toplumsal bir statü ve kimlik kazandırarak kişisel özsaygı duygusu yaratılmasında önemli bir role sahiptir.

Giddens'ın çalışmanın ve bir işe sahip olmanın insan yaşamındaki önemini vurguladığı unsurlar, sosyal bilimlerin farklı dalları tarafından çeşitli açılardan incelenerek bu konuda geniş bir alan yazınının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda çalışma, bireyin kendisinin ve yakınlarının ihtiyaçları için gerekli olan geliri kazanmak için gerçekleştirilen, kişiye çalışma dışı zamanını yönetmek üzere bir çerçeve sunan, bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerini sergileyip kendini gerçekleştirebildiği, sosyal ilişkiler kurarak psikolojik olarak iyi hissettiği, toplumda işi, mesleği ile bir saygınlık elde edebildiği çok yönlü doyum sağlayan bir eylem olarak nitelendirilmektedir. İşsizlik ise, yukarıda sıralanan insan yaşamı için önemli olan unsurların yoksunluğunu ifade etmektedir. Çalışma çağında ve çalışmaya istekli olmasına rağmen bir işe sahip olamayan işsiz bireyler açısından işsizlik yıkıcı etkilere sahip olabilmektedir. Çalışma eylemini anlamlı kılan çeşitli unsurlara değindikten sonra bu

çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın anlamı konusuna, Covid-19 Pandemi sonrası ortaya çıkan çalışma olan uzaktan çalışma perspektifinden bakılarak, konuya daha özel bir alandan bakış açısı sunmak hedeflenmiştir.

2.2. Covid-19 Pandemisinin Kurtarıcı Çalışma Modeli : Uzaktan Çalışma

Dünya Sağlık Örgütü Çin Ülke Ofisi, 31 Aralık 2019 tarihinde, Çin'in Vuhan şehrinde, sebebi o an için bilinmeyen zatürre vakaları bildirmiş ve 5 Ocak 2020 tarihinde ise, daha önce insanlarda tespit edilmemiş yeni bir koronavirüs tanımlanmıştır. Başlangıçta 2019 nCoV olarak ifade edilen bu hastalık, daha sonra Covid-19 olarak adlandırılmış ve Çin'de ortaya çıktıktan sonra, üç ay gibi kısa bir süre içerisinde tüm dünyayı etkisi altına almıştır (WHO, 2020). Türkiye'de ilk Covid-19 vakası 11 Mart'ta görüldü ve bu tarihte, Dünya Sağlık Örgütü, yeni gelişen virüsün bir pandemi olduğunu açıkladı (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020).

Covid-19 pandemisinin global anlamda tehlikeli bir hal almasıyla birlikte ülkeler çeşitli önlemler alarak vatandaşlarını korumayı amaçlamışlardır. Bu önlemlerden en etkili olanı sokağa çıkma yasağı, temasın aza indirilmesi ve hijyen faktörlerinin önemi gibi gereklilikler nedeniyle çalışanlar, uzunca bir süre işyerlerine gidememiştir. İşletmeler tehlikeli bir durumla karşılaşmışlardır. Bu zor pandemi sürecine ek olarak yaşadıkları ekonomik sıkıntılar nedeniyle çalışanlarına ücretsiz izin verme, kısa çalışma ödeneğine başvurma, işten çıkartma veya uzaktan çalışma yöntemleri gibi çeşitli uygulamalar işletmelerin gündemine gelmiştir. Çalışma hayatında her zaman literatür ve uygulamada yeri olan esnek çalışma yöntemlerinden biri olan uzaktan çalışma ya da evden çalışma yöntemi, pandemi döneminde hem toplum sağlığını korumak hem de karşılaşılan bu zor sürecin ekonominin üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek açısından oldukça fazla önem kazanmıştır. Böylece görevlerini ofis ortamının dışında da yürütebilen ve yaptıkları iş gereğince masa başı çalışanlar için pandemi döneminde öne çıkan konulardan birisi de uzaktan çalışma yöntemi olmuştur (A. Akbaş Tuna-Z. Türkmendağ 12/3 (2020)). Gelişen / değişen dünya düzeni ile birlikte çalışma kavramında da değişiklikler meydana gelmiştir. Değişen koşullarla, değişen taleplere uyum sağlamanın alternatif bir yolu olarak **esnek çalışma modelleri** ortaya çıkmıştır. Esnekleşmenin getirmiş olduğu a-tipik çalışma modellerinden biri olarak uzaktan çalışma, ülkemizde 10.03.2021 tarihli ve 31419 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiş; "Uzaktan Çalışma" Yönetmeliğinde şöyle tanımlanmıştır(www.resmigazete.gov.tr): *"İşçinin, 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 ilişkisini, ifade eder"*. Günümüz şartlarında ve özellikle pandeminin etkisi ile uzaktan çalışma, tercih

edilen bir çalışma modeli olmuş ve pandemi sürecine adaptasyonumuzu hızlandırmıştır. Covid-19 salgın hastalığının etkilerinin hafiflemesi sonrasında normal yaşam pratiklerine kademeli olarak dönüş yapılmış ancak, uzaktan-evden çalışma modeli işveren ve çalışanlara sağladığı avantajlar nedeniyle çalışma yaşamında varlığını korumaya devam etmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde uzaktan çalışma konusunda son 20 yılda çalışma ekonomisi alanında ortaya çıkan eğilimler sonucunda hem işverenler hem de işçiler bakımından bu yeni çalışma modelinin yarattığı etkilere dair bazı istatistiksel veriler derlenmiştir. Bunlar;

Genel İstatistikler

- Kuruluşların %16'sı yalnızca uzaktan çalışanları işe alıyor.
- 2005' ten bu yana evden çalışanların sayısında %140'lık bir artış olmuştur.
- Şu anda ABD'de 4,3 milyon çalışan zamanının en az %50'sini evden çalışarak geçiriyor.
- Uzaktan çalışma son on yılda %115 oranında artmıştır.
- 2022 yılında işgücünün %38'ini Y ve Z kuşağı oluşturmaktadır. 2028 yılına gelindiğinde bu kuşak işgücünün yarısından fazlasını (%58) oluşturacaktır.
- Uzaktan çalışanlar yılda yaklaşık 10 milyon otomobilin sera gazı emisyonunu azaltmaktadır.
- Uzaktan çalışanların %86'sı kendi başlarına çalışmanın üretkenliği artırdığına inanıyor.
- Uzaktan çalışanların yalnızca %4'ü bir kafede çalışacaktır.
- Uzaktan çalışanların dörtte üçü (%75) ev internetlerinin işverenleri tarafından geri ödenmediğini belirtiyor.

Uzaktan Çalışmanın İşverenler İçin Faydaları

- Çalışanlarının en azından yarı zamanlı olarak uzaktan çalışmasına izin veren şirketlerin çalışan devir oranı %25 daha düşük olacaktır.
- Çalışanların dörtte üçünden fazlası (%76) daha esnek çalışma saatlerine sahip olabildikleri takdirde bir kurumda kalmaya devam edecektir.

- Satış çalışanlarının uzaktan çalışma olasılığı %66 daha yüksektir.
- Çalışanların %21'i esnek çalışma süresine sahip olmak için tatil sürelerinin bir kısmından vazgeçiyor.
- Çalışanların dörtte birinden fazlası (%28) daha fazla esnek zaman elde etmek ve uzaktan çalışmak için ücretlerinde %10-20 oranında bir azalmayı kabul ediyor.
- Çalışanların %20'si uzaktan çalışabilmek için emeklilik haklarından vazgeçiyor.
- Sınırsız tatil süresine sahip uzaktan çalışanların yarısından azı (%44) yılda sadece iki veya üç hafta tatil yapacaktır.
- Sınırsız tatil süresine sahip her on uzaktan çalışandan biri sadece bir hafta tatil yapacaktır.
- Sınırsız tatil süresine sahip her yirmi uzaktan çalışandan biri yılda bir haftadan daha az tatil yapacaktır.
- Uzaktan çalışmaya izin vermek, işverenlere çalışan maliyetlerinde (ofis alanı, elektrik ve daha fazlası) yılda 11.000 \$ tasarruf sağlayabilir.

Uzaktan Çalışmanın İşçiler İçin Faydaları

- Çalışanların %40'ı uzaktan çalışmanın en iyi faydasının esnek bir program olduğunu düşünüyor.
- Ayda en az bir gün çalışan çalışanlar %24 daha mutlu ve üretken olacaktır.
- Çalışanların %75'i uzaktan çalıştıklarında daha az dikkat dağıtıcı unsur olduğuna inanıyor.
- Uzaktan çalışanların dörtte üçünden biraz azı (%74) iş arkadaşlarından uzaklaşmak için evden çalışmaktadır.
- İş arkadaşlarının gürültüsü çalışanların %60'ını rahatsız ediyor.
- Çalışanların %97'si esnek bir çalışma planına sahip olmak istiyor.
- Çalışanların %86'sı uzaktan çalışmanın stres düzeylerini azaltacağına inanıyor.

- Çalışanların %77'si uzaktan çalışmanın genel sağlık durumlarını iyileştirebileceğine inanıyor.
- Çalışanların yaklaşık üçte biri (%30) herhangi bir yerden çalışabilmekten hoşlanıyor.
- Her dokuz çalışandan birinden fazlası (%14) aileleriyle daha fazla vakit geçirebilmek için esnek çalışma koşullarından faydalanmak istemektedir.
- Zamanın %50'sini uzaktan çalışarak geçiren çalışanlar, ofise gidip gelmeyerek yılda 11 gün zaman kazanabilir.
- Uzaktan çalışanlar, ofis içi çalışanlara göre reel olarak 4.000 \$ daha fazla ücret almaktadır.
- Uzaktan çalışanlar, işe gidip gelme ve işle ilgili diğer maliyetlerde yılda 44 milyar dolardan fazla tasarruf sağlıyor.
- Çalışanların %35'i uzaktan çalışmanın daha iyi bir istihdam kalitesi sunduğuna inanıyor.
- Çalışanların üçte ikisinden biraz azı (%65) evde çalışırken en iyi şekilde çalıştıklarını düşünüyor.
- Çalışanların %18'inin ev interneti masraflarının tamamı işverenleri tarafından karşılanırken, %7'sinin ev interneti masraflarının bir kısmı işverenleri tarafından karşılanmaktadır. (Çevrimiçi: <https://www.ranktracker.com/tr/>)

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, özellikle Covid-19 Pandemisi sonrası çalışma yaşamında yaygın olarak tercih edilen, ulusal ve uluslararası mevzuatta önemli bir yer bulan esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma modeli ile çalışma yapan çalışanların deneyimleri üzerine bir değerlendirme sunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Konu ile uyumlu olabilecek şekilde, mevcut işverenleri ile aralarında iş sözleşmelerinin türü uzaktan çalışma olan farkı sektör ve farklı pozisyonlarda çalışanlar ile yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Yaklaşım olarak görüşme formu yaklaşımı izlenmiş olup,

katılımcılara önceden belirlenmiş aynı sorular yöneltilerek, benzer tür bilgilerin alınması hedeflenmiştir. Görüşmeler katılımcılar ile yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılara tamamına aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

1. Şirketinizin hangi iş kolunda Faaliyet Göstermektedir?
2. Şirketinizde Çalıştığınız Bölüm Adı Nedir?
3. Görev Yaptığınız Pozisyon Nedir?
4. Yaşınız Kaç?
5. Ne kadar süredir tam zamanlı uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz?
6. Uzaktan Çalışmaktan hoşlanıyor musunuz?
7. Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı?
8. Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?
9. Evden çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor?
10. Ofisten mi evden mi çalışmayı tercih edersiniz, Neden?
11. Evden çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

3.3. Araştırma Katılımcı Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde farklı sektör ve firmalarda çalışan beş katılımcı ile yapılan görüşmelerin detaylarına yer verilecek olup, görüşleri aktarılan katılımcılar Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5 olarak adlandırılacaktır. Katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar doğrudan aktarılmıştır.

Katılımcı 1 : E-Ticaret alanında faaliyet gösteren bir firmanın kurumsal satış bölümünde yüksek kıdemli uzman pozisyonunda görevli, 35 yaşında ve kadın çalışan.

Soru 1 : Ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz? *3 yıldır.*

Soru 2 : Uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz? *Evet.*

Soru 3 : Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı? *Evet.*

Soru 4 : Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? *9 Saat.*

Soru 5 : Uzaktan çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor? *Ailem, özellikle çocuğum ile daha fazla zaman geçirebiliyor ve gün içinde sorumluluklarımı sınırlarımı zorlayarak yerine getirebiliyorum ancak öte yandan bu sürecin aile ile kaliteli vakit geçirmeye engel olduğunu, beni yıpratıldığını, ofis çalışma ortamından daha fazla yorulduğumu hissediyorum.*

Soru 6 : Ofisten mi uzaktan/evden mi çalışmayı tercih edersiniz, Neden ? *Her iki çalışma şeklinin olumlu ve olumsuz tarafları var, tam zamanlı ev ya da tam zamanlı ofis seçimini yapmak çok mümkün değil. Ofis çalışanları için hibrit çalışma şekli benimsenmeli, haftada iki gün ofis, üç gün evden gibi.*

Soru 7 : Uzaktan çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

Olumlu;

- *Mesai başlangıç saatinden saatler öncesinden kalkmak zorunda olmamak,*
- *Molalarda kişisel işler ve ev ile ilgilenebilmek,*
- *Çocuğumun dersleri ile yakından ilgilenebilmek,*

Olumsuz;

- *Çevremdeki insanlarda çalışmıyor ve her zaman müsaitmişim algısının olması,*
- *Sosyalleşememek,*
- *Hareketsizlik.*

Katılımcı 2: Bankacılık-Finans Sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın kredi modelleme bölümünde kıdemli uzman pozisyonunda görevli, 38 yaşında ve erkek çalışan.

Soru 1 : Ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz? *Yaklaşık 3 senedir uzaktan çalışıyorum. Pandemi döneminde yaşanan tam kapanma uygulamaları zamanları hariç genellikle 2 gün uzaktan 3 gün ofisten çalıştım.*

Soru 2 : Uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz? *Tamamen uzaktan çalışmaktan hoşlanmıyorum, hibrit modeli daha çok seviyorum.*

Soru 3 : Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı? *Evet.*

Soru 4 : Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? *8-9 Saat.*

Soru 5 : Uzaktan çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor? *Sosyal hayata daha çok vakit ayırabiliyorum.*

Soru 6 : Ofisten mi uzaktan/6: çalışmayı tercih edersiniz, Neden ? *Haftada 2-3 gün uzaktan çalışmayı tercih ederim.*

Soru 7 : Uzaktan çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

Olumlu ;

- *Aile ile daha uzun vakit geçirme şansı,*
- *Trafik karmaşası yok,*
- *Masraflar daha az,*

Olumsuz;

- *Olumlularda ilk sırada yer almasına rağmen aynı zamanda aynı evin içinde ailene vakit ayıramamak,*
- *Mesai başlangıç bitiş saatlerinin yok olması,*
- *Ev giderlerinin artması.*

Katılımcı 3 : Hızlı tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmanın insan kaynakları bölümünde, insan kaynakları müdür yardımcısı pozisyonunda görevli, 34 yaşında ve kadın çalışan.

Soru 1 : Ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz? *6 aydır tam zamanlı uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorum.*

Soru 2 : Uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz? *Mevcut şartlarım nedeniyle (doğum izni sonrası dönemdeyim) uzaktan çalışmak lehime bir durum olduğundan dolayı şuanda hoşlanıyorum.*

Soru 3 : Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı? *Var.*

Soru 4 : Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? *Ortalama 8 saat çalışıyorum.*

Soru 5 : Uzaktan çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor? *Bu dengeyi sağlamanın tamamen kişinin kendi elinde olduğunu düşünüyorum. Mesai saatleri dışında çalışmamaya dikkat ettiğim için, özel yaşamımı olumsuz etkilemiyor.*

Soru 6 : Ofisten mi uzaktan/evden mi çalışmayı tercih edersiniz, Neden ? *Normal şartlarda dönüşümlü çalışmayı tercih ederim. Ayın belli günleri evden, belli günleri ofisten gibi. Tamamen evden çalışmak, işyerine aidiyet duygusunu, ekip bilincini azaltıyor diye düşünüyorum.*

Soru 7 : Uzaktan çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

Olumlu ;

- *Yol yorgunluğunun olmaması,*
- *Aileye daha çok vakit ayırma imkanı,*

- *Verimli çalışabilmek.*

Olumsuz;

- *İş arkadaşları ile iletişimin azalması,*
- *İşe odaklanmak problemi,*
- *Mesai saatleri kavramının yok olması.*

Katılımcı 4 : İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmanın satın alma bölümünde, satın alma sorumlusu pozisyonunda görevli, 41 yaşında ve erkek çalışan.

Soru 1 : Ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz? *Mart 2020'den bu yana uzaktan çalışıyorum*

Soru 2 : Uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz? *Genellikle hoşlandığım bir çalışma şekli.*

Soru 3 : Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı? *Var.*

Soru 4 : Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? *Günde 8-9 saat çalışıyorum. Fazla mesaili çalıştığım zaman saatler uzayabiliyor.*

Soru 5 : Uzaktan çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor? *Evden çalıştığınız zaman iş-özel yaşam arasındaki sınırları çizmek çok kolay olmuyor iş evinizde, eviniz işinizde iç içe geçmiş durumda, benim kronik rahatsızlığım olduğu için pandemi sonrası izole evimden çalışıyor olmak olumlu etkiledi.*

Soru 6 : Ofisten mi uzaktan/evden mi çalışmayı tercih edersiniz, Neden ? *Pandemi koşullarında tamamen uzaktan çalışmak güvenliydi ama artık haftanın belirli günleri ofise giderek o ortamda çalışmak sosyalleşmek bakımından güzel olabilir.*

Soru 7 : Uzaktan çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

Olumlu ;

- *Mesai başlangıç saatinden çok önce kalkmamak*
- *Çalışırken molalarını kendin organize edebilmek*
- *Serbest giyinebilmek.*

Olumsuz;

- *Sosyal ortamından kopmak*
- *Yönetim tarafından her an çalışabilir durumda algılanmak*

- *Ev ortamında zaman zaman oluşan gürültü nedeniyle odaklanamamak.*

Katılımcı 5 : Özel eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda, kurumsal uygulamalar eğitim uzmanı pozisyonunda görevli, 34 yaşında ve kadın çalışan.

Soru 1 : Ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz? *Pandemi öncesi haftada 2 gün çalışırdım, pandemi sonrası tam zamanlı evden çalışma modeline geçiş yaptım.*

Soru 2 : Uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz? *Evet, seviyorum.*

Soru 3 : Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı? *Var.*

Soru 4 : Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? *7,5 saat çalışıyorum.*

Soru 5 : Uzaktan çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor? *Evden - uzaktan çalışmak özel yaşamıma olumlu yönde pek çok avantaj sağlıyor, özellikle çocukların bakımı ve ev içi sorumluluklarıma daha kolay vakit ayırabiliyorum.*

Soru 6 : Ofisten mi uzaktan/evden mi çalışmayı tercih edersiniz, Neden ? *Evden çalışmayı tercih ederim, eğitim uzmanı olduğum için müşterilere, kullanıcılara teknolojik olarak aynı hizmeti ulaşım ve diğer zorunluluklara katlanmadan verebiliyorum.*

Soru 7 : Uzaktan çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

Olumlu ;

- *Daha konforlu*
- *Çocuklarla ilgilenebilmek*
- *İnternet olan her mekandan çalışabilmek*

Olumsuz;

- *İnsanlarla hep ekran üzerinden iletişim kurmak,*
- *İş arkadaşlığının olmaması,*
- *Hareketsizlik ve kilo alımı*

3.4.Araştırma Sonucu ve Değerlendirme

Araştırmada farklı sektörlerde çalışan ve uzaktan-evden çalışma modelini deneyimlemiş katılımcılara aynı sorular yöneltilmiş ve yukarıda detaylarına yer verilen yanıtlar alınmıştır. Katılımcılarda yapılan yüz yüze görüşmelerde yöneltilen on bir sorunun ilk dördü demografik özellikleri ile çalıştıkları sektör ve pozisyonları tespit etmeye yönelik sorulardır. Araştırmada

farklı sektör ve pozisyonlardan katılımcıların seçilmesinin amacı uzaktan-evden çalışmanın yarattığı ortak sonuçların olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Beşinci sorudan itibaren yöneltilen sorular bu çalışma şeklinin katılımcılar için ifade ettiği anlamı tespit etmeye yönelik sorulardır. Katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi araştırmacı tarafından, aşağıda ayrı ayrı gösterilmektedir.

Ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz?

Katılımcılara yöneltilen ne kadar süredir uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz sorusuna verilen yanıtlara göre tüm katılımcıların Covid-19 Pandemisi sonrası bu çalışma modelinde istihdam edildiği görülmüştür. Katılımcıların sadece bir tanesi Covid-19 Pandemisi öncesi hibrit uzaktan çalışma modelinde çalıştığını belirtmiş ancak bu katılımcı da Covid-19 Pandemisi sonrası tam zamanlı uzaktan çalışma modelinde çalışmaya başladığını belirtmiştir. Katılımcılar tarafından “ne kadar zamandır uzaktan çalışma modeli ile çalışıyorsunuz” sorusuna verilen yanıtları bütünsel olarak değerlendirdiğimizde uzaktan çalışmanın Pandemi sonrası çalışma yaşamında şirketler tarafından öncelikle salgın hastalığın yayılımını önlemek amacıyla kriz yönetimi aracı olarak tercih edildiği görülmüştür. Uzaktan-evden çalışma modeli, tüm dünyada ve Türkiye’de idari makamlarca alınan Covid-19 ile mücadele önlemleri kapsamında ekonomik faaliyetlerin devamı için hızlıca hayata geçirilen bir kriz yönetimi aracı olmuştur. Ekonomik faaliyet alanı, işkolu ve teknolojik alt yapıları uzaktan çalışmaya uygun veya uyarlanabilir olan pek çok şirket bu model ile organizasyonlarını salgının yıkıcı ekonomik etkilerinden belirli bir noktaya kadar korumayı başardığı görülmüştür. Türkiye’de Mart 2020 ile Haziran 2021 arasındaki dönemde idari makamlarca uygulanan salgınla mücadele (tam kapanma, sokağa çıkma yasakları vb.) yöntemleri, salgının yayılım hızı ve vaka sayılarına paralel olarak belirli dönemlerde çok sert, belirli dönemlerde daha esnek olarak uygulanmıştır. Covid-19 aşısının bulunması, ülkelerce tedarik edilmesi ve sonrasında yapılan planlamalar ile ilk ve devam dozlarının uygulanmasına paralel olarak salgınla mücadele önlemleri aşamalı olarak esnetilmiş ve kaldırılmıştır. Ekonomik ve sosyal yaşamda yeniden normal olarak değerlendirilen yaşam şekline aşamalı bir şekilde geçilirken şirketler ve çalışanları için uzaktan-evden çalışmanın tamamen ortadan kaldırılması ve fiziki çalışma ortamlarına tüm çalışanların dönmesi gibi bir durumun yaşanmadığı görülmüştür. Türkiye’de Uzaktan Çalışma Yönetmeliği 10.03.2021 tarihli ve 31419 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiş ve uzaktan çalışma şeklinin yasal olarak çerçevesi çizilmiştir. Pandemi döneminde ağırlıklı olarak ve zorunluluk haliyle deneyimlenen bu çalışma şeklinin aslında şirketler ve çalışanlar için de pek çok ekonomik ve sosyo-psikolojik avantajı

barındırdığı görülmüştür. Katılımcılara yöneltilen sorulara alınan yanıtların da gösterdiği üzere uzaktan-evden çalışma, T.C. 4857 sayılı İş Kanunu'nda sözleşme serbestisi ilkesi çerçevesinde uygulanabilir olarak ilk defa 2016 düzenlenmiş olmasına rağmen, Pandemi sonrası daha yaygın olarak uygulandığı gözlemlenmiştir.

Uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz?

Katılımcılara yönetilen “uzaktan çalışmaktan hoşlanıyor musunuz” sorusuna tüm katılımcıların olumlu yanıt verdiği görülmüştür. Katılımcıların uzaktan çalışmaya karşı besledikleri olumlu duyguların nedenleri ilerleyen sorularda daha derinlemesine irdelenmiş ve tüm katılımcıların uzaktan çalışmaktan hoşlanmasının ortak ve bireysel olarak farklılaşan sebepleri olduğu ortaya koyulmuştur.

Evinizde uzaktan çalışmaya uygun alan/oda var mı?

Katılımcılarının tamamının evinde uzaktan çalışmaya uygun bir alanın var olduğu yönünde cevap alınmıştır.

Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?

Katılımcılara yöneltilen “günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz” sorusuna verilen yanıtlara göre katılımcıların ortalama 8,5 saat çalıştığı görülmüştür. Katılımcılardan bir tanesi bu soruya fazla mesaili çalıştığı durumlarda çalışma sürelerinin uzayabildiğini belirtmiştir. Uzaktan çalışma modelinde, mesai başlangıç ve bitiş saatlerinin aşındırılması ve suistimale açık olması önemli sorunsallarından biridir.

Uzaktan çalışma iş-özel yaşam dengenizi olumlu/olumsuz nasıl etkiliyor?

Katılımcılara yöneltilen uzaktan çalışma modelinin iş-özel hayat dengesini nasıl etkilediğine dair soruya verilen yanıtlar, toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği sorumlulukları doğrudan yansıtmaktadır. Kadın katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlardan, ev içi hizmetleri ve çocukların bakımı gibi sorumluluklarını da yerine getirebildikleri için özel yaşamlarının uzaktan çalışma ile olumlu etkilendiğini belirttikleri görülmüştür. Kadınlara yüklenen toplumsal cinsiyet rollerinin 21. Yüzyılda, çağın teknolojik altyapısı ile desteklendiği yenilikçi bir çalışma modelinde dahi devam ettiğini göstermektedir. Kadınlar da uzaktan çalışma modelinde çalışan erkeklerle ortalama aynı günlük çalışma saatleri kadar ve benzer iş ekipmanları ile çalışmasına rağmen, bu model sayesinde ev içi rolleri de yürüttükleri verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır. Erkeklerin bu soruya verdiği yanıtlarda ise iş-özel yaşam dengesi için, bu çalışma modeline sosyal yaşamları açısından olumlu göndermeler yaptıkları

görülmüştür. Covid-19 Pandemisi ile birlikte idari makamlarca alınan önlemler kapsamında virüs karşısında öncelikli risk grupları olarak nitelendirilen hamile, emziren, kronik rahatsızlığı olan ve belirli bir yaştan üzerindeki çalışanların kamusal alandan izolasyonu söz konusu olmuştur. İşletmelerde yukarıda belirlenen risk grupları kapsamında yer alan çalışanlar öncelikle uzaktan çalışma modelini deneyimlemek zorunda kalmışlardır. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlardan da kadınların ev içi hizmetler, erkeklerin ise öncelikle kendi sağlıkları için iş-özel hayat dengesine anlam yükledikleri görülmüştür.

Ofisten mi uzaktan/evden mi çalışmayı tercih edersiniz, Neden ?

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (bir katılımcı hariç), ofisten mi, uzaktan-evden mi çalışmayı tercih ederdiniz sorusuna verdikleri yanıtlarda ortak bir nokta tespit edilmiştir. Buna göre katılımcılar, tam zamanlı uzaktan çalışma modelinden ziyade, çok genel olarak yarı zamanlı ofis yarı zamanlı ofis-dışı çalışma modeli olarak tanımlanan hibrit çalışmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bir tercih hakları olsa, tamamen evde ya da tamamen işyerinde olmak yerine, karma bir çalışma düzenini tercih edecekleri tespit edilmiştir. Katılımcılar haftanın belirli günleri ofise giderek işi fiziksel ortamında ve çalışma arkadaşları ile sosyalleşerek yapma konusunda daha istekli olacaklarını, ancak yine de belirli günlerde uzaktan çalışma yapabilme özgürlüğünü tercih edeceklerini belirtmişlerdir.

Uzaktan çalışmanın size göre 3 olumlu, 3 olumsuz yönünü belirtebilir misiniz?

Katılımcılardan, uzaktan çalışmanın kendileri için ilk üç sırada yer alan olumlu yönünü belirtmeleri istenmiş ve verdikleri yanıtlara göre uzaktan çalışmanın olumlu-avantajlı yönleri aşağıda sıralandığı şekilde ortaya çıkmıştır:

- Mesai başlangıç saatinden çok önce kalmak ve hazırlanmak zorunda olmamak, erken uyanmak zorunda olmamak.
- İşyerlerine gitmek için trafikte geçen sürelerle katlanmamak ve beraberinde gelen bedensel yorgunluğun olmaması.
- Aile bireylerine özellikle çocuklara daha çok vakit ayırabilmek, okul ve dersleri ile daha yakından ilgilenebilmek.
- Ev içi hizmetlere daha kolay ve zahmetsiz vakit ayırabilmek.
- Ara dinlenme ve yemek saatlerini bireysel olarak organize edebilmek.
- Serbest tarzda giyinebilmek, kurumsal iş yaşantısından beklenen kılık-kıyafet zorunluğuna gerek olmaması.

- Katlanılan maliyetlerin ve masrafların fiziken işyerine gitmeye göre daha düşük olması.
- İşyerinden çalışmaya göre daha konforlu ve rahat olması.
- Tek bir ortama bağlı kalmaksızın iletişim teknolojilerinin (internet, mobil ağ vb.) imkân sağladığı her ortamdan çalışabilmek.
- Daha verimli çalışabilmek.

Katılımcılardan, uzaktan çalışmanın kendileri için ilk üç sırada yer alan olumsuz yönünü belirtmeleri istenmiş ve verdikleri yanıtlara göre uzaktan çalışmanın olumsuz-dezavantajlı yönleri aşağıda sıralandığı şekilde ortaya çıkmıştır:

- Mesai bitiş saatinin fiziken işyerinde olduğu gibi belirlenmiş bir saatte sona ermemesi, mesai başlangıç ve bitiş sürelerinin aşındırılması.
- İşyeri yönetimi tarafından çalışma saatleri dışında da her an çalışabilir olarak değerlendiriliyor olmak ve çalışma saatlerinden bağımsız oluşan iş yükü.
- Fiziken işyerinde-ofiste bulunmanın yaratmış olduğu, iş arkadaşları ile iletişimden doğan sosyal ortamın olmaması, sosyalleşememek ve iş çevreleri ile iletişimin sürekli cep telefonu, bilgisayar gibi ekranların ardından gerçekleşmesi. Yüz yüze iletişim ortamının ortadan kalkması.
- İş çevrelerinde yer alan insanlar dışında bulunan sosyal çevredeki insanların, işyerine fiziken gidilmediği için uzaktan çalışmayı bir çalışma şekli olarak kabul etmemeleri ve çalışma saatlerinin/ortamlarının suiistimal edilmesi.
- Hareketsizlik ve buna bağlı olarak gelen sağlıksız kilo alımı.
- Uzaktan çalışma modelinde çalışılan ortam, genellikle ev ortamı olduğundan ev içi gürültülere hatta bazen yaşanılan konutun dışında dahi oluşan çevre kirliliğine maruz kalarak çalışmak zorunda olmak. İşe odaklanamamak.
- Ev içi giderlerin artması.

Katılımcıların uzaktan-evden çalışma konusunda yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda uzaktan-evden çalışma modeli, Covid-19 Pandemisi ile birlikte başlangıçta krizi yönetmek için hızlı alınan bir önlem olmasına rağmen, zamanla çalışma yaşamının tarafları açısından yarattığı olumlu etkiler nedeniyle Pandemi sonrasında da işletmeler tarafından tercih edilen bir çalışma modeli olmuştur. Katılımcılar bakımından uzaktan-evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine yapılan vurgular, modelin tam zamanlı yerine, haftanın belirli günlerinde olacak şekilde uygulanmasını tercih ettikleri görülmüştür.

Teknolojinin ve şirketlerin çalışanlarına sunduğu, evden çalışmayı cazip hale getiren tüm avantajlara rağmen 21. Yüzyıl çalışanları için çalışmanın sosyalleşmek, diğer insanlarla iletişim kurmak, fiziksel olarak iş organizasyonuna gitmenin yarattığı değişiklik gibi rollerinin önemini koruduğunu göstermiştir.

Bu araştırma, Covid-19’la mücadele önlemleri kapsamında işletmelerin başvurduğu bir model olarak uygulanmaya başlayan uzaktan-evden çalışma modelini deneyimleyen, farklı sektör ve görevlerde çalışan küçük bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın katılımcı sayısı ve katılımcılara yöneltilen sorular bakımından kısıtlılıkları söz konusudur, bu nedenle katılımcı sayısı ve çeşitliliği artırılarak daha kapsamlı sorular ile ölçeklendirilmiş, bilimsel geçerliliği olacak araştırmalar yapılarak, uzaktan çalışma konusunda alan yazını zenginleştirilmesi bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar açısından önerilmektedir.

Sonuç

İnsanlığın varoluşundan bu yana, bilinen yazılı tarih kaynaklarından aktarılan veriler ışığında, insanlığın devamını sağlayan en önemli eylemlerden birisi doğa ile mücadele olmuştur. İlk insanlar, güvenli bir şekilde yaşamda kalmak ve neslini sürdürme gayesiyle öncelikle beslenme, barınma ve üreyerek çoğalma gibi koşulları sağlayabilmek için bedenlen ve zihnen çaba ve emek sergilemişlerdir. İlkel toplumlarında insanların doğa ile mücadele ederek yaşamlarını sürdürmek üzere gerçekleştirdiği eylemler, çalışma kavramını tanımlamak için bugün dahi kullandığımız emek ve çaba verme kriterlerine içermektedir. İlkel insan ile günümüz modern insanı arasında ortak noktayı, bedenlen ve zihnen emek sarf ederek Dünya üzerinde hakimiyet kurmak olarak değerlendirmek mümkündür.

İnsan zihni, zaman içerisinde doğadan daha fazla ve verimli şekilde yararlanmak üzerine evrilirken, ilk aletleri zihninde tasarlayan ilkel insan, buluşları ile tarım toplumuna geçişi hızlandırmış ve tarım toplumu toprağa bağımlılığı gerektirdiğinden, yerleşik hayat özel mülkiyeti kaçınılmaz kılmıştır. Toplamların tarihsel gelişimleri politik, ekonomik ve toplumsal açılardan birbirleri ile yakından ilişkilidir. Özel mülkiyet kavramı hem politik idare şekli hem de toplumsal yaşamın diğer tüm alanları üzerinde, çalışma yaşamı da dahil olmak üzere önemli sonuçlar doğurmuştur. Çağlar arası geçişler, insanoğlunun Dünyayı anlamak ve değiştirmeye yönelik arzusuyla ortaya koyduğu önemli düşünce, buluş ve eylemler ile gerçekleşmiştir. Bu çalışmanın ana eksenlerinden Endüstri Devrimi ile başlayan modern anlamda çalışma kavramının ortaya çıkışını da buhar makinasının icadı ve buhar gücünün sanayide enerji kaynağı olarak kullanılması sağlamıştır. Buhar gücünün kullanılması büyük

kapasiteli makinalarla donatılmış ilk büyük üretim tesisleri olan fabrikaların doğuşuna zemin hazırlamıştır. Bu üretim tesisleri kent merkezlerinde kurulmuş ve kitlesel üretim için gerekli insan gücünün kentlere doğru göçe zorlamıştır. Göç olgusu beraberinde pek çok toplumsal değişimi her zaman getirmiştir ve endüstri toplumunun ilk dönemlerinde kırsal bölgelerden kent merkezlerine doğru yoğun bir göç hareketi yaşanmıştır. Sanayi üretiminin zorunlu kıldığı çalışma günü, tatil günü, vardiya başlangıç ve bitiş saati gibi uygulamalar, işçilerin çalışmaya harcadıkları zamanın dışında kalan zamanlarına ilişkin bir çerçeve çizmiş ve modern insanın yaşam örüntüleri şekillenmeye başlamıştır. Bu nedenle çalışma kavramına ilişkin alan yazınında en sık başvurulan tanımlamalardan birisi çalışma zamanı ve boş zaman kavramsallaştırması olmuştur. Boş zaman kavramı, modern zamanların işçilerinin iş dışında kalan zamanlarındaki tüketim alışkanlıklarını da şekillendirmiş ve yeni pazarların oluşumunu hızlandırmıştır. Sanayi sonrası modern dünyanın ekonomik düzeninde girdiler ve çıktılar döngüsel olarak birbirlerini etkilemiş ve toplumsal sonuçlar yaratmıştır. Sanayi toplumuna geçişle özetle, üretimin gerçekleştirildiği fiziksel ortam değişmiş, üretim ve tüketim kapasiteleri kitlesel olarak artmış, yeni bir çalışan sınıf olarak proletarya sınıfı ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunun ilk dönemlerindeki olumsuz çalışma koşullarının düzeltme amacıyla işçi sınıfı tarafından zorlu mücadeleler verilmiş ve bugünün çalışanların dahi çalışma yaşamını olumlu yönde etkileyecek kazanımlar elde edilmiştir. Endüstri ilişkileri ve örgütlü mücadele, hâkim politik ve ekonomik konjonktüre bağlı olarak düşüş ve yükseliş dönemlerinden geçmiştir. Çalışma yaşamını ilgilendiren hak ve görevler, özellikle Endüstri Devrimi sonrasında ortaya çıkan olumsuz çalışma koşullarının düzeltilmesi amacıyla verilen mücadeleler ve yine insan haklarının evrensel düzeyle çerçevesinin çizilerek kurumsallaşmasıyla çalışma ilişkilerine hukuki bir boyut kazandırılmıştır. Diğer yandan endüstri üretiminden maksimum düzeyde verim almayı hedefleyen yaklaşımlar, mühendislik bilimlerinin de gelişmesiyle yeni üretim yaklaşımlarının yükselmesini sağlamış, kapasitesi ve kalitesi artan sanayi üretimi yeni pazarlara ve daha ileri teknolojilere doğru hızla ilerlemiştir.

Dünya 1950’li yıllara eriştiğinde katı üretim sistemleri yerini daha esnek modellere bırakırken sanayi toplumu yerini hizmetler sektörünün yükselişe geçtiği bilgi toplumuna bırakmıştır. İlerleyen yıllarda liberal ekonomi ilkelerinin benimsenmesi, teknoloji alt yapısındaki gelişmeler ve ulaşım sistemlerinin ilerleyişi sermayenin dünya üzerindeki serbestçe dolaşımına olanak tanıyarak küresel ekonomiye geçişi hızlandırmıştır. Küreselleşme hem hâkim ekonomik düzende hem de işgücü piyasalarında köklü değişimlere neden olmuştur. Küresel ekonominin ayırt edici yapısal unsurlarından biri olan esnekleşme ile yeni çalışma

modelleri, yeni çalışan tipleri ve yeni yaşam pratikleri ortaya çıkmıştır. Esnek, a-tipik olarak nitelendirilen evden çalışma, tele çalışma gibi modeller bilişim teknolojilerinin sunduğu teknik imkanlarla uygulanmaya başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin sunduğu donanım ve yazılımlarla çalışan sistemler zamanla daha üst seviyelere taşınmış ve hızlı bir dijitalleşme süreci başlamıştır. Dijital ekonomi, robot ve yapay zekâ teknolojileri ile çalışan, verilerle yönetilen ve gelecekte tüm işleri, kol gücüne dayanan sistemlerden kurtarmaya odaklanan sistemler kurgulayarak yükselmektedir. Günümüzde etkilerini göstermeye başlayan dijital ekonomi, geleceğin ekonomik uğraşlarının dijital dünya üzerinde kurgulanacağına dair ipuçlarını vermektedir.

Çalışma eylemi, günümüzde gelişen robot ve yapay zekâ teknolojilerine rağmen hala insanlar tarafından yürütülen bir davranıştır. Gelecek simülasyonlarında ve senaryolarında iş dünyasında insanın gücünün yerini yapay zekâ teknolojilerine bırakacağı yönündeki öngörüler olsa da, henüz bu denli bir ilerleme için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Son yüzyılın çalışma yaşamı pratiklerini inceleyen sosyal bilimler konuyu daha özel sınıflandırmalar yaparak alana çeşitli açılardan katkılar sağlamıştır. İnsan davranışlarını doğdukları yıl, şahitlik ettikleri tarihsel dönem ve ortak deneyimlerin yarattığı etkiler bağlamında inceleyen kuşak çalışmaları, sınıflandırılan belirli bir kuşağın üyesi olan bireylerin çalışma yaşamında sergiledikleri davranışların ve beklentilerinin benzer olduğu araştırmalar ile ortaya koyulmuştur. Geçmiş kuşaklardan yeni kuşaklara doğru sergilenen davranışların da dönüşüme uğradığı, günümüzde çalışanların daha ben merkezci ve esnek, kariyerler basamaklarını hızlı ilerleme ve sürekli geribildirim alarak takdir edilme beklentisi olan, özgüveni yüksek bireyler olduğu ifade edilmiştir.

Küreselleşme sürecinde esnekleşme akımlarıyla birlikte çalışma yaşamına giren uzaktan çalışma modeli, ülkemizde yasal mevzuatta sözleşme serbestliği ilkesine dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanlarını denetim ve kontrol edememe gibi gerekçelerle işverenler tarafından tercih edilmeyen bir a-tipik / esnek çalışma modeliydi. Toplumların tarihsel geçmişlerinde köklü değişikliklerin ya devrimsel nitelik taşıyan gelişmeler ya da yönetilmesi gereken krizler sonrasında yaşandığını görülmüştür. 2019 yılının sonlarında Çin’de ilk vakaları görülen ve çok kısa bir sürede tüm Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının izolasyon tedbirleri, küresel ekonomi açısından ciddi sonuçları olabilecek tedbirlerdi. Salgın hastalık, insandan insana solunum yoluyla ve çok hızlı bulaşan bir virüs kaynaklı idi ve mücadele için insanların evlerinde izole olmaları, diğer insanlarla temas etmemeleri kaçınılmazdı. Böyle bir ortamda ekonomik faaliyetlerin devamını sağlayan bir iş modeli olarak uygulanmaya başlanan uzaktan

çalışma, faaliyet kolu bakımından işe gitmeyi gerektirmeyen tüm sektörler için kurtarıcı bir model olarak tercih edilmiştir. Covid-19 ile mücadele dönemi yaklaşık iki yıl sürmüş ve tedbirler kademeli olarak kaldırılmıştır, fakat uzaktan çalışmanın, işverenler açısından yarattığı maliyet avantajları, işçiler için sağladığı birtakım esnek avantajlar göz önünde bulundurularak şirketler tarafından uygulamaya devam edildiği bilinmektedir. Dünyada ve ülkemizde yasal çalışma mevzuatı, uzaktan çalışmanın şekil ve esaslarını belirleyecek çerçeveyi çizen ve tarafları korumayı amaçlayan düzenlemeler ile güncellenmiştir.

Çalışma için yapılan araştırma bulguları kapsamında katılımcıların vermiş olduğu yanıtlardan, uzaktan çalışma uygulamasının belirli avantaj ve dezavantajlarının olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmanın katılımcılarının uzaktan çalışmaya dair ortak beklentisi, **tam zamanlı uzaktan çalışma modeli yerine hibrit çalışma olarak adlandırılan çalışma hafta veya ayının belirli günleri işyerinde, belirli günlerinde uzaktan olacak şekilde karma modelinde çalışmak** olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmadaki katılımcıların demografik bilgilerine bakıldığında tamamının kuşak sınıflandırmalarına göre Y kuşağına mensup bireyler oldukları ve kuşağın ortak deneyimlerinden biri olan esnek çalışma modellerini yakından deneyimleyen bireylerden oluşmaktadır. Kuşağın esneklik konusunda davranış ve beklentileri ile Covid-19 sonrası yaygınlaşan uzaktan çalışma modeline hızla uyum sağlayarak, modelden genel anlamda memnuniyet belirtmeleri anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuştur.

Türkiye’de aktif işgücü piyasası rakamlarına yansıyan çalışma çağındaki nüfusun yaş aralığı ile kuşak sınıflandırmalarının doğum yıllarına karşılık gelen veriler eşleştirildiğinde, ülkemizde ağırlıklı olarak, Y ve Z kuşaklarına mensup bireylerin çalışma hayatında aktif olarak yer aldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Günümüz çalışma dünyasında aktif olarak çalışan bireyler, bilişim teknolojileri ve internet erişiminde yaşanan ilerlemeler vasıtasıyla, özellikle son on yılda ivme kazanan bir dijital dönüşüm sürecine şahitlik etmektedirler. Bu çalışanlar, hızlı bir değişim sürecine uyum sağlamak, bilgi, beceri ve yetkinliklerini çağın gereksinimlerine uygun bir şekilde güncel tutarak işgücü piyasasında rekabet etmek zorunda kalan çalışanlardır. Bu araştırma sonucunda katılımcılarında tam zamanlı uzaktan çalışma yerine hibrit model ile işyeri ve uzaktan çalışmayı harmanlayan karma modeli tercih ettiklerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu tercihlerinin nedenleri irdelendiğinde verdikleri yanıtlardan, ilk bölümde değinilen Giddens’in çalışmanın önemli özellikleri arasında yer alan iş arkadaşları ve iş çevreleri ile sosyalleşmek, değişikten doğan hareketlilik, boş zamanın yönetimi ve toplumsal statü gibi unsurların çalışanlar açısından günümüzde de önemini korumaya devam ettiğini göstermektedir. Günümüz iş dünyasında aktif çalışan bireylerin

dünyaya bakış açıları ve iş algılarının bir önceki kuşaklardan farklılaştığını, özel yaşamlarında olduğu gibi, çalışma yaşamlarında da daha bireysel değerlendirmeleri önemseyen, zamanın yönetiminde özgür ve özerk olmak, iş gün ve saatlerini esnek bir şekilde planlamak gibi beklentileri olduğu, yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen uzaktan çalışma istatistikleri ile araştırma bölümünde ortaya çıkan beklentilerin anlamlı bir uyumluluk içerisinde olduğu gözlenmiştir. İstatistikler ve araştırma sonuçlarına göre uzaktan çalışma konusunun avantajları; esneklik, sürdürülebilirlik, psikolojik esenlik, zaman ve mekân kullanım özgürlüğü ve daha ekonomik koşulların oluşması gibi temel unsurlar olurken dezavantajları ise, mesai kavramının aşınması, idari olarak yönetim güçlüklerinin ortaya çıkması, iş-özel yaşam dengesinin bozulması ve uzun vadede sosyo-psikolojik risklerin belirsizliği gibi unsurlara gönderme yapmaktadır.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesinde aktarılan değişim-dönüşüm süreci, hâkim kuşakların beklentileri ile araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında değerlendirme yapıldığında, günümüz işletmeleri ve yasa koyucu mercilerin geçmişten gelen katı uygulamalarını, çağın aktif işgücünü oluşturan çalışanlarının beklentilerine göre esnetilmesine imkân tanıyan modellere geçiş yapmasının, işgücü piyasasının tüm tarafları açısından daha verimli bir çalışma ortamı yaratacağını önermek mümkündür.

SAHA
AKADEMİ
SAVUNMA SANAYİNİN LİDERLİK OKULU

KAYNAKÇA

- Akbaş Tuna, A., Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260.
- Bozkurt, T. (2011, Mart), Çalışma İlişkilerinin Evrimi. İstanbul : Beta Basım A.Ş.
- Dündar, H., Öztürk, Z. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. Cilt:4, Sayı:2.
- Giddens, A.(2005). Sosyoloji. Ankara : Ayraç Yayınevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2016). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kaya, K. (2020). Dijital Nesil: K Kuşağı. *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt: 4 Sayı: 6
- Kümbül, G. B., Keser, A. (2016). Çalışma Psikolojisi. Kocaeli : Umuttepe Yayınları
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sadullah, Ö. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Şenbir, H. (2004). *Z son insan mı?* İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- T.C. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu. (2022). Erişim adresi <https://www.tdk.gov.tr/>
- T.C. Resmi Gazete, Yönetmelikler, Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (2021). Erişim Adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020b). *COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi*. Erişim adresi https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/depo/rehberler/COVID-19_Rehberi.pdf
- Uysal, S. (2019). *Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WHO. (2020e). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 52*. Erişim adresi https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200312-sitrep52-covid-19.pdf?sfvrsn=e2bfc9c0_4
- ILO. (2020). Erişim adresi https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf
- Ranktracker, İstatistikler, 58 Sayıda Uzaktan Çalışma İstatistiği. (2025). Erişim Adresi <https://www.ranktracker.com/tr/>