

TÜBİTAK
PROJE ÖZET BİLGİ FORMU

Proje Yürütücüsü:	Doç. Dr. İDİL IŞIK
Proje No:	120K308
Proje Başlığı:	Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar
Proje Türü:	1001 - Araştırma
Proje Süresi:	6
Araştırmacılar:	KÜBRA DOĞAN YENİSEY, DENİZ KANTUR
Danışmanlar:	
Projenin Yürütüldüğü Kuruluş ve Adresi:	İSTANBUL BİLGİ Ü.
Projenin Başlangıç ve Bitiş Tarihleri:	01/07/2020 - 31/12/2020
Onaylanan Bütçe:	128725.0
Harcanan Bütçe:	121265.54
Öz:	Covid-19 pandemi süreci, esnek çalışma modellerini iş yaşamı gündemine güçlü bir şekilde oturturken, bunun bugünün ve geleceğin çalışma bağlamına dönüşeceği işaretlerini de vermiştir. Esnek çalışma modellerine geçiş, kimi işletmeler için sancılı, kimi için günlük çalışma pratiklerine entegrasyonu kolay bir süreç olmuştur. Bu farklılıklar, esnek çalışma sistemlerine geçişin sistemli yürütülmesi adına bir yönetim sistematigine gerekli olduğunu göstermektedir. Esnek çalışma yönetim sistemi standardını oluşturmak üzere yola çıkan çalışmamız 81 özel ve kamu kurumunun iş birliğiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın nitel fazında 20.07-21.09.2020 tarihleri arasında 27 kurumdan üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen 53 mülakatla veri toplanmıştır. Bu veriler ışığında anket oluşturulmuş ve nicel fazda 19.10-20.11 2020 tarihleri arasında toplam 66 kurumdan, 1854 kişiye erişilmiş, bu veri setinde 1280 kişiden sağlanan eksiksiz veriyle veri analizi gerçekleştirilmiştir. İki faz bulguları birlikte değerlendirildiğinde, esnek çalışma uygulamalarında dijital altyapının, insan kaynakları uygulamalarının, esnek çalışmaya geçiş aşamasında çalışan ihtiyaçlarının dikkate alınmasının ve yöneticilerin bakış açısının önemli olduğu görülmüştür. Proje, bilimsel çıktılar yanında, paydaşlarla iletişimde süreklilik sağlamayı, ihtiyaç hissettikleri bilimsel bilgiyle donatılmalarını da hedeflemiştir. Nitel fazda 79 katılımcıyla gerçekleşen ilk çevrim içi toplantıda (webinar), proje hakkında bilgilendirme yapılmış, nitel analizlerden elde edilen ön bulgular paylaşılmıştır. 101 katılımcı ile gerçekleşen ikinci webinar da esnek çalışma yönetim standardına ve nicel sürece dair bilgiler verilmiştir. Ayrıca proje bitiminde ?Zaman ve Mekân Esnekliğiyle Çalışmak-Giriş Serisi? isimli üç modülden oluşan eğitim gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimlerde esnek çalışmada iş-insan-örgüt uyumu, iş hukuku ve esnek çalışma kültürü temaları yer almıştır. Proje neticesinde, ?Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Zaman ve/veya Mekân Esnekliği için Gereklilikler? başlığını taşıyan, ulusal bir yönetim standardına zemin teşkil edecek bir taslak standart, ilgili makamlara sunulmak üzere hazır hale getirilmiştir. Bu taslak, iş yaşamında psikolojik iyi oluş odaklı, iş sürekliliğini ve sürdürülebilirliği esas alan, esnek çalışma sistemlerine geçişte uygulanması gereken standart adımlarını betimlemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynakları süreçlerini hukuki perspektifle harmanlayan yol gösterici bir kılavuz niteliği taşımaktadır.
Anahtar Kelimeler:	Zaman/Mekân Esnekliği, Yönetim Standardı, İş Sürekliliği, Psikolojik İyi Oluş, Örgütsel Dayanıklılık
Fikri Ürün Bildirim Formu Sunuldu Mu?:	Hayır



Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Uygulamalar

Program Kodu: 1001- SOBAG COVID-19 ÇAĞRISI

Proje No: 120K308

Proje Yürütücüsü:

Doç. Dr. İdil Işık

Araştırmacı(lar):

Prof.Dr. Kübra Doğan Yenisey

Doç. Dr. Deniz Kantur

Bursiyer(ler):

Banu Sezginer

Yasin Kuzdağ

Gülşah Vural Özkan

ARALIK 2020

İSTANBUL

ÖNSÖZ

Geleneksel çalışma modellerinden farklılaşarak iş yaşamında bağımsız ve özgün çalışma yaklaşımlarını getiren esnek çalışma modelleri, tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi ile sıkça gündemde yer almaya başlamıştır. Ancak bu modeller bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin etkisiyle, değişen çalışma yaşamının ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek amacıyla organizasyonlar tarafından pandemi öncesinde de artan bir hızla uygulanmaya başlanmıştır.

Esnek çalışma modellerinin kurumlardaki kullanım tercihlerine baktığımızda, kimi kurumların haftanın belirli günü ya da günleri için mekân esnekliğiyle çalışmayı tercih ettiğini, kimilerinin belirli günlerde daha az saat çalışma ilkesini uygulamaya aldığını, bir kısım kurumların ise çalışanlarının çalışma süreleriyle ilgili bireysel tercihlerine fırsat vererek zaman esnekliğiyle çalışmayı tercih ettiğini gözlemledik. Ancak, Covid-19 döneminde organizasyonların özellikle çalışanlarının fiziksel sağlığını korumak amacıyla esnek çalışma modellerinden biri olan evde ya da uzaktan çalışma uygulamalarını hayata geçirmek zorunda kaldığına tanıklık ettik. Yaşanılan bu hızlı ve beklenmedik geçiş beraberinde esnek çalışma modellerinin etkili ve verimli bir biçimde uygulanabilmesi için gereken koşulların anlaşılmasını ve önemli şartların belirlenmesini kritik bir olgu haline getirmiştir.

Esnek çalışma uygulamaları; çalışanların fiziksel sağlığı ve psikolojik iyi oluşu, çalışan bağlılığı, çalışan ve organizasyon verimliliği, iş sürekliliği, işveren markası ve itibarı gibi hem işveren hem de çalışan açısından olumlu katkıları olan uygulamalardır. Bu nedenle bu projenin temel amacı; zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma standartlarını geliştirerek, Türkiye iş yaşamına bir uygulama modeli ve rehberi sunmaktır. Bu hedefle, proje kapsamında esnek çalışma uygulamaları bireysel, örgütsel ve hukuki perspektiflerden ele alınarak çok yönlü değerlendirilmiş, esnek çalışma uygulamalarının işverenler tarafından başarılı bir biçimde hayata geçebilmesi için çalışan beklentileri ve ihtiyaçları ile birlikte işletme içindeki bölüm ve farklı iş kollarının gereklilikleri göz önünde tutularak, örgüt bağlamı boyutlarında incelenmiştir.

Yapılan bu araştırma, özellikle Covid-19 salgını ile deneyimlenen zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma uygulamalarına dair çalışan ve organizasyon tecrübelerine odaklanmakta, elde edilen bulgular ise olası başka kriz anlarında da uygulanabilecek bir standardı ve de genel bir esnek çalışma standardını oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Araştırma bulgularımız göstermiştir ki zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmanın çerçevesinin belirli olması hem çalışan hem organizasyon için kritik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, araştırmamız kapsamında bir organizasyonda fiziksel olarak çalışmanın yaratabileceği riskler gibi esnek çalışmanın da çeşitli riskleri barındırabileceğini gözlemledik.

Dolayısıyla, bu riskleri minimize etmek, kaynağında kontrol altına almak, çalışan psikolojik iyi oluşunu ve iş sürekliliğini sağlayarak hem çalışan hem de organizasyon açısından etkili şekilde yönetmek adına böylesi bir standardın hazırlanması elzemdir.

Pandemi koşullarını tüm dünya ile birlikte deneyimlerken, bu deneyimin toplum, örgüt ve birey sağlığına etkisini incelemek ve katkıda bulunabilmek amacıyla çıktığımız bu yolda projemizi destekleyen Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Araştırmamıza katılarak proje ekibi ile görüş ve düşüncelerini paylaşan, bu raporun ortaya çıkması için gereken veriyi bizlere sunan 81 özel sektör, kamu kuruluşu, yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşu paydaşımızı ve bu kuruluşlardan destek veren bireysel katılımcılarımızı şükran ve minnetle anıyoruz.

Standart yazımı noktasında bizlere yol gösterici olan ve bu taslağın yakın gelecekte ulusal bir standarda öncülük edecek bir içeriğe kavuşturulması konusunda bizleri cesaretlendiren Türk Standartları Enstitüsü'ne; projemize olan ilgileri ve katkıları için Türkiye Büyük Millet Meclisi, Strateji Daire Başkanlığı'na ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na teşekkürü borç biliriz.

Proje ekibi olarak tüm aşamalarını altı ay süresince uzaktan, esnek çalışma ile yürüttüğümüz bu projenin araştırma deneyimi açısından da önemli kazanımlar sağladığını paylaşmaktan mutluluk duyarız. Bu kapsamlı çalışmanın yapılmasında emeklerini esirgemeyen ve her aşamasına katkı sağlayan proje bursiyerlerimiz Banu Sezginer, Yasin Kuzdağ ve Dr. Gülşah Vural Özkan'a, projemizde gönüllü olarak çalışan örgütsel psikoloji uzmanları Betül Yücel, Esin Çetin Özbudak, Faruk Ceylan, Kağan Güney ve Övgü Torlak'a minnettarız. Bu ekip kendilerini proje süresince "Proje Ekibi 120K308" olarak isimlendirdiler ve takdir edilmeyi hak edecek bir ekip ruhu ile çalıştılar. Tüm ekip üyeleri projenin bütününde değerli katkılarda bulundular; ancak, her birinin kişisel yetkinliklerinden beslenen özgün katkıları da oldu. Bu çerçevede, Betül Yücel'e projede çok güçlü paydaşlara erişmemizi ve projenin sektörel beklentilere cevap verecek unsurlarla donatılmasını sağladığı için; Esin Çetin Özbudak'a proje websitesinin, tüm görsellerin, sosyal medya araçlarının, eğitim yapılarının hazırlanmasında gösterdiği özen ve yaratıcılık için ve ayrıca proje ekibine özel "Esnek Çalışma: Konsept, Kapsam ve Senaryolar" başlıklı, LEGO®SERIOUS PLAY® atölye çalışmasını gerçekleştirdiği için; Faruk Ceylan'a nitel veri analizi sürecindeki katkıları, stajyer, gönüllü ilişkileri ve sosyal medya ilişkilerinde gösterdiği ilgi ve çaba için; Övgü Torlak'a yüksek lisans tezinde hazırladığı modeli bu projede çatı olarak paylaştığı için, nicel ölçüm aracı geliştirme ve veri toplama sürecinde verdiği emek için; Kağan Güney'e nicel veri analizlerini

sabırla ve dikkatle yürüttüğü için tek tek teşekkür ederiz. Bursiyerlerimiz Yasin Kuzdağ ve Banu Sezginer ise son derece proaktif şekilde, hiç yorulmadan, sebatla tüm fazların başarıyla tamamlanmasında yönlendirici oldular; her ikisinin ekip çalışmasının yürütülmesindeki koordinasyon ve motivasyon etkisi çok değerliydi. Ayrıca, uzun bir proje metninin şekillendirilmesinde verdiği editörlük desteği için örgütsel psikolog Elif Ayaz'a teşekkürü borç biliyoruz.

Bu projede stajyer olarak rol alan Aleyna Dönmez, Duygu Şahbas, Ece Ergüder, Elif Sevim, Firuze Adıgüzel, İdil Alp ve Yunus Emre Apaydın'a, gönüllü destek sunan Ali Fırat Işık, Aygün Kam, Banu Betül Tanış, Esmâ Şahin, Kerim Balcı, Merve Dilan Cindioğlu, Muhammed Melih Pamukçu ve Nurtuğ Namlı'ya teşekkür ederiz. Proje süresince bizlere gönüllü olarak eğitim desteği veren Ayşegül Gelmiş, Dicle Hameş, Didem Taşer ve Gökçe Şancı'ya destekleri için minnettarız.

Desteğini ve kolaylaştırıcılığını her zaman hissettiğimiz, İstanbul Bilgi Üniversitesi akademik, teknik ve idari birimlerinin yönetici ve çalışanlarına sonsuz şükran duyuyoruz.

Araştırmamızın bulgularının ve geliştirilen standardın ülkemizde faaliyet gösteren tüm organizasyonlara, yöneticilere ve çalışanlara faydalı olmasını dileriz.

Doç.Dr. İdil Işık

Prof.Dr. Kübra Doğan Yenisey

Doç.Dr. Deniz Kantur

Proje Yürütücüsü

Araştırmacı

Araştırmacı

İçindekiler	
ÖNSÖZ	II
TABLolar	IX
ŞEKİLLER	XIII
ÖZET	XIV
ABSTRACT	XV
I. GİRİŞ	1
II. LİTERATÜR ÖZETİ	5
2.1 Esnek Çalışma Şekilleri	5
2.2 Esnek Çalışma Tartışmalarının İş Hukukunda Aldığı Biçim: Güvenceli Esneklik	7
2.2.1 Esneklik sağlayan iş sözleşmesi türleri	9
2.2.2 Uzaktan çalışma	11
2.2.3 Tele çalışma	12
2.2.5 Uzaktan çalışmaya ilişkin uluslararası düzenlemeler	13
2.3 Esnek Çalışmanın Çalışan ve İşveren için Önemi ve Getirdiği Fırsatlar	17
2.4 Esnek Çalışmanın Çalışan ve İşveren Açısından Taşıdığı Riskler	19
2.4.1 Esnek Çalışma, Örgütsel Dayanıklılık ve İş Sürekliliği	20
2.5 Bireyler Açısından Esnek Çalışmanın Önemi	26
2.5.1 Esnek Çalışmanın Psikolojik İyi Oluşa Etkisi	26
2.5.2 Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi	29
2.6 Esnek Çalışma Yönetim Modeli	31
2.6.1 Esnek Çalışma Modelinin İdeal Özellikleri	31
2.6.2 Yönetim Sistemleri ve Standartlar	33
2.7 Projenin Amacı	34
III. NİTEL ÇALIŞMA	36
3.1 Yöntem	36
3.1.1 Örneklem	36
3.1.2 Katılımcılar	39
3.1.3 Mülakat Protokolü	40
3.1.4 Süreç/İşlem	41
3.1.5 Veri Analizi	43
3.2 Bulgular	47
3.2.1 Esnek Çalışma Şekilleri	47
3.2.1.1 Mekân Esnekliği	48
3.2.1.2 Zaman Esnekliği	52

3.2.1.3	Karma Esneklik	57
3.2.2	Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları	58
3.2.3	Esnek Çalışma Yönetim Standardı	62
3.2.3.1	Esnek Çalışma Yönetim Standardından Genel Beklentiler	62
3.2.3.2	Standardın İlkeleri: Esnek Çalışma Yönetim Standardının Sahip Olması Beklenen Temel İlkeler	65
3.2.3.3	Esnek Çalışma Yönetim Standardı ile İlişkili Diğer Standartlar	67
3.2.3.4	Esnek Çalışma Operasyon Planı	67
3.3	Tartışma: Nitel Faz	93
IV.	NİCEL ÇALIŞMA	101
4.1	Nicel Faz Yöntem	101
4.1.1	Genel Örneklem	101
4.1.2	Katılımcılar	102
4.1.3	Ölçüm Aracı	105
4.1.3.1	Nicel Faz için Anket Sorularının Oluşturulması Süreci	106
4.1.3.2	Anketin çevrim içi veri toplamaya hazır hale getirilmesi	106
4.1.3.3	Kullanılan Soru Gruplarının Yapıları	107
4.1.4	Prosedür	119
4.1.5	Veri Analizi	121
4.2	Bulgular	122
4.2.1	Betimleyici Bulgular	123
4.2.1.1	Katılımcıların Mevcut ve Dönemsel Esnek Çalışma Deneyimi	123
4.2.1.2	Esnek Çalışmaya Uygunluk Algısı ve Esnek Çalışma Açısından Önemli Görülen Yetkinlikler	127
4.2.1.3	Karantina Döneminde Çalışana Sağlanan Ayni ve Parasal Destek, Sosyal ve Teknik Destek, Yönetim Yaklaşımı, Üst Yönetim Tutumu, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanışı ve Örgüt İçi Güven	129
4.2.1.4	Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumları, İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisi, Kişisel Sınırların İhlali Algısı ve Gelecek Çalışma Yaşam Senaryolarına Etkisi	131
4.2.1.5	Örgütsel Dayanıklılık	133
4.2.1.6	Pandemi Dönemi ve Mevcut Dönem Psikolojik İyi Oluş	134
4.2.2	Değişkenler Arası Korelasyonlar	134
4.2.3	Ev Uygunluğunun Etkileri	137
4.2.4	Karantina Döneminde Sağlanan Ayni-Parasal Desteğin Etkileri	139
4.2.5	Yönetim Rolünün Esnek Çalışmayla İlgili Algı ve Tutumlar Üzerindeki Etkileri	141
4.2.6	Esnek Çalışma Sürecinde Örgütsel Dayanıklılığın Çalışanlar Tarafından Algılanışı	143
4.2.7	Esnek Çalışma Koşullarında Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Unsurlar	147
4.2.8	Nicel Araştırma Modelinin Bütünsel Analizi	154

4.2.8.1	Kişisel Sınırların İhlali Algısını Yordayan Değişkenler	154
4.2.8.2	Esnek Çalışmaya Örgütsel Uygunluğu Yordayan Değişkenler	155
4.2.8.3	Psikolojik İyi Oluşu Yordayan Değişkenler	157
4.2.8.4	Örgütsel Dayanıklılığı Yordayan Değişkenler	161
4.3	Tartışma: Nicel Faz	164
4.3.1	Katılımcıların Çalışma Düzenleri, Tercihleri ve Esnek Çalışmada Önemli Yetkinlikler	164
4.3.2	Katılımcıların Dönemsel Mekân ve Zaman Esnekliği	165
4.3.3	Esnek Çalışmaya Uygunluk	166
4.3.3.1	Katılımcıların Evlerinin Uygunluğu	168
4.3.4	Karantina Dönemi Ayni ve Parasal Destekler	168
4.3.5	Yönetim Rolü	169
4.3.6	Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumlarına Etkisine Dair Algı	170
4.3.7	Esnek Çalışmanın İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisine Dair Algı	171
4.3.8	Gelecekteki Çalışma Yaşamına Dair Tahminler	171
4.3.9	Psikolojik İyi Oluş	172
4.3.10	Örgütsel Dayanıklılık	177
4.3.11	Nicel Araştırma Modelinin Bütünsel Analizi	180
V.	GENEL TARTIŞMA VE SONUÇ	183
5.1	Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standardı Önerisi	192
5.1.1	Standardın Kapsamı	192
5.1.2	Standardın Kapsamı İçine Giren Çalışma Şekline Verilecek İsim: Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma	193
5.1.3	“Esnek Çalışma Yönetim Sistemi-Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma için Gereklilikler”: Standardın Yapısı	194
5.2	Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modellerinin Uygulanmasında Karşılaşılan Hukuki Sorunlar	202
5.2.1	Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modellerinin Yapısı	203
5.2.1.1	Zaman esnekliği içeren modeller	204
5.2.1.2	Mekân esnekliği içeren modeller	205
5.2.1.3	Zaman ve mekân esnekliği içeren çalışma modelleri	206
5.2.2	İşletmede Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modelinin Oluşturulması	206
5.2.2.1	İşletmeye özgü bir esnek çalışma modeli oluşturulması	206
5.2.2.2	Zaman ve/veya mekân esnekliği içeren bir çalışma modelindeki temel ilke: Farklı işlem yasağı	207
5.2.3	Zaman ve/veya Mekân Esnekliği İçeren Çalışma Modeline Geçişte İş Hukuku	208
5.2.3.1	Gönüllülük ilkesi– İşçinin rızası	208
5.2.3.2	Zaman ve/veya Mekân Esnekliği Modelinin Ücret ve Yan Haklara Etkisi	210

5.2.4	Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modelinin İşleyişinde Karşılaşılan Sorunlar	211
5.2.4.1	Masrafların Karşılanması	211
5.2.4.2	İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemlerinin Alınması	212
5.2.4.3	Esnek Çalışmanın İzlenmesi ve İşçinin Özel Hayatının Korunması	213
5.3	Gelecek Çalışma Yaşamı Senaryoları, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Dayanıklılık	214
5.4	İş Lehine Dengede Kayma ve İş ve Özel Yaşam Karşılıklı Zenginleştirme	220
5.5	Esnek Çalışma Ekosistemi, Psikososyal Unsurları, Esnek Çalışma Bağlamında Psikososyal Risk Değerlendirmesi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi	222
5.6	Projenin Literatüre ve Sahaya Katkısı	228
5.7	Gelecek Çalışmalar	229
5.8	Kısıtlılıklar	231
5.9	Sonuç ve Öneriler	232
	REFERANSLAR	234
	EKLER LİSTESİ	257
	EK 1: “Zaman ve/veya Mekan Esnekliğiyle Çalışma” Standart Metni	259

Tablolar

Tablo 1. Alternatif/Esnek çalışma düzenlemeleri	6
Tablo 2. İyi Oluşun Boyutları (Tuzovic ve Kabadayı, 2020).....	26
Tablo 3. Nitel faz örnekleme: Hedeflenen ve gerçekleşen katılımcı kuruluş sayısı	37
Tablo 4. Nitel faz örnekleme- Katılımcıların sektör dağılımları	38
Tablo 5. Sektöre göre katılımcıların cinsiyet dağılımı.....	39
Tablo 6. Mülakat soruları	40
Tablo 7. Evde çalışma segment örnekleri	49
Tablo 8. Uzaktan çalışma segment örnekleri	50
Tablo 9. Başka şehirden çalışma segment örnekleri.....	51
Tablo 10. Gün esnekliği segment örnekleri.....	52
Tablo 11. Saat esnekliği segment örnekleri	53
Tablo 12. Dönüşümlü çalışma alt temaları ve segment örnekleri	56
Tablo 13. Standardın ilkeleri	66
Tablo 14. Örgüt bağlamı analizinin üst temaları, alt temaları ve segment örnekleri.....	70
Tablo 15. Kuruma özgü temel ilkelerle ilgili alt tema ve segment örnekleri.....	73
Tablo 16. Çalışan katılımı, ihtiyaç ve beklenti analizi alt tema ve segment örnekleri.....	77
Tablo 17. İş tanımı, pozisyon uygunlukları ve çalışan yetkinliklerinin analizi segment örnekleri	78
Tablo 18. Dijital yeterlilik segment örnekleri.....	88
Tablo 19. Anket fazında katılımcı kuruluşların sektörel ve bölgesel dağılımı.....	101
Tablo 20. Anket sürecinde tüm ulaşılan katılımcıların sektörel ve bölgesel dağılımı	102
Tablo 21. Demografik değişkenler	103
Tablo 22. Sektör dağılımları (N=1280).....	103
Tablo 23. Departman dağılımları	104
Tablo 24. İş ile ilgili Değişkenler	104
Tablo 25. Anket Dönemi Çalışma günleri ve Haftalık Çalışma Saatleri	105
Tablo 26. Ankette yer alan soru grupları	107
Tablo 27. Karantina dönemi yönetici desteği algısı ölçeği faktör analizi sonuçları.....	109
Tablo 28. Üst yönetim tutumu algısı ölçeği faktör analizi sonuçları	110
Tablo 29. Karantina dönemi sosyal ve teknik destek ölçeği faktör analizi sonuçları	111
Tablo 30. Pandemi Dönemi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 31. Güven algısı ölçeği faktör analizi sonuçları	112
Tablo 32. Kişisel Sınırların İhlali Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	112

Tablo 33. Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumlarına Etkisine Dair Algı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	113
Tablo 34. Esnek çalışmanın iş süreçleri ve sonuçlarına etkisine dair algı ölçeği tanımlayıcı istatistikleri.....	115
Tablo 35. Geleceğe bakış tanımlayıcı istatistikleri	116
Tablo 36. Örgütsel dayanıklılık tanımlayıcı istatistikleri	117
Tablo 37. Pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ölçeği faktör analizi sonuçları	118
Tablo 38. WHO-5 İyilik Durumu İndeksi Faktör Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 39. Anket dönemi çalışma günleri ve haftalık çalışma saatleri	123
Tablo 40. Çalışma saat, gün ve ay tercihleri	124
Tablo 41. Çalışanların dönemsel zaman esneklik deneyimleri.....	125
Tablo 42. Katılımcıların mekân esnekliği deneyimleri	126
Tablo 43. Dönemsel mekân esneklikleri	126
Tablo 44. Bireysel-Departman-Örgütsel esnek çalışmaya uygunluk puanlarının sektörel dağılımları	128
Tablo 45. Ev uygunluğunun dağılımı	129
Tablo 46. Esnek çalışma yetkinlik tercihleri dağılımları	129
Tablo 47. Karantina döneminde şirketin sunduğu ayni ve parasal destekler	130
Tablo 48. Karantina döneminde şirketin sunduğu ayni ve parasal destekler	130
Tablo 49. Sosyal ve teknik destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı, bağlı bulunan yönetici desteği ve üst yönetim tutumu ölçekleri tanımlayıcı istatistikleri.....	130
Tablo 50. Esnek çalışmanın olumlu iş tutumlarına etkisine dair algı ölçeği madde frekansları	131
Tablo 51. Esnek çalışmanın iş sonuçları ve iş süreçlerine etkisine dair algı ölçeği madde frekansları	132
Tablo 52. Katılımcıların geleceğe bakış açıları	133
Tablo 53. Örgütsel dayanıklılık tanımlayıcı istatistikleri	133
Tablo 54. Pandemi dönemi psikolojik iyi oluş, WHO-5 psikolojik iyilik ölçekleri tanımlayıcı istatistikleri.....	134
Tablo 55. Değişkenler arası korelasyonlar.....	136
Tablo 56. Ev uygunluğuna göre bireysel, departman ve örgütün esnek çalışmaya uygunluğu	137
Tablo 57. Ev uygunluğuna göre karantina dönemi sosyal ve teknik, ayni ve parasal destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı ve örgüt içi güven.....	138
Tablo 58. Ev uygunluğuna göre karantina dönemi yönetici desteği ve üst yönetimin tutumunun algılanışı	139

Tablo 59. Ev uygunluğuna göre kişisel sınırların ihlali algısı	139
Tablo 60. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre bireysel, departman ve örgütün esnek çalışmaya uygunluğu.....	140
Tablo 61. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre karantina dönemi sosyal ve teknik destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı ve örgüt içi güven	140
Tablo 62. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre karantina dönemi yönetici desteğinin ve üst yönetimin tutumunun algılanışı.....	141
Tablo 63. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre kişisel sınırların ihlali algısı	141
Tablo 64. Yönetim rolüne göre esnek çalışmayla ilgili algı ve tutumlar	142
Tablo 65. Yönetim rolüne göre esnek çalışmayla ilgili algı ve tutumlar	143
Tablo 66. Dönemsel zaman esnekliğine göre örgütsel dayanıklılık	144
Tablo 67. Dönemsel mekân esnekliğine göre örgütsel dayanıklılık	145
Tablo 68. Yönetim rolüne göre örgütsel dayanıklılık	146
Tablo 69. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre örgütsel dayanıklılık.....	146
Tablo 70. Karantina ve normalleşme dönemi zaman esnekliğine göre pandemi dönemi psikolojik iyi oluş.....	147
Tablo 71. Anket dönemi WHO-5 iyilik durumu	148
Tablo 72. Karantina ve normalleşme dönemi mekân esnekliğine göre olumlu ve olumsuz duygu hali.....	148
Tablo 73. Anket dönemi mekân esnekliğine göre WHO-5 iyilik durumu	148
Tablo 74. Cinsiyete göre psikolojik iyi oluş.....	149
Tablo 75. Ekonomik duruma göre psikolojik iyi oluş.....	150
Tablo 76. Medeni durumun psikolojik iyi oluşa etkisi.....	150
Tablo 77. Çocuk sahibi olmanın psikolojik iyi oluşa etkisi	151
Tablo 78. Yöneticilik rolüne göre psikolojik iyi oluş	151
Tablo 79. Haftalık çalışma saatine göre pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ve WHO-5 iyilik durumu	152
Tablo 80. Karantina dönemi ayni ve parasal desteğe göre pandemi dönemi ve mevcut dönem psikolojik iyi oluş	153
Tablo 81. Ev uygunluğuna göre pandemi ve mevcut dönemi psikolojik iyi oluş.....	153
Tablo 82. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların kişisel sınırların ihlali algısına etkisi.....	154
Tablo 83. Esnek çalışmaya bireysel uygunluk, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların departmanın esnek çalışmaya uygunluğa etkisi.....	155

Tablo 84. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların örgütün esnek çalışmaya uygunluğuna etkisi	156
Tablo 85. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin pandemi dönemi olumlu duygu haline etkisi	158
Tablo 86. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin pandemi dönemi olumsuz duygu haline etkisi	159
Tablo 87. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin WHO-5 iyilik durumuna etkisi	160
Tablo 88. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin örgütsel dayanıklılığa etkisi	162
Tablo 89. “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Zaman ve/veya Mekân Esnekliği için Gereklikler”: Standart Dokümanı İçindekiler Tablosu	195
Tablo 90. Kod sisteminin segment sayılarını, kod sıklıklarını gösteren kod bulutu detayları	201

Şekiller

Şekil 1. İdeal esnek çalışmanın özellikleri.....	32
Şekil 2. Tüm verinin analizi için çatı niteliğindeki kodlama sisteminin üst tema isimleri	43
Şekil 3. Tüm verinin analizi için çatı niteliğindeki kodlama sisteminin üst ve alt tema isimleri	44
Şekil 4. Çatı niteliğindeki kodlama sistemine, her yeni kuruluşa ait analizi takip etmek için kullanılan üst tema yapısı	45
Şekil 5. Esnek çalışma şekilleri kavram haritası	47
Şekil 6. Esnek çalışmanın psikososyal unsurları modeli	60
Şekil 7. Esnek çalışma operasyon planı	67
Şekil 8. Örgütün bağlam analizi kavram haritası	68
Şekil 9. Kuruma özgü esnek çalışmanın temel ilkeleri kavram haritası	72
Şekil 10. Esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi kavram haritası	75
Şekil 11. Teknik gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması kavram haritası	86
Şekil 12. Çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması kavram haritası.....	89
Şekil 13. İnsan kaynakları fonksiyon ve pratiklerinin uyarlanması.....	90
Şekil 14. Nicel araştırma modeli ve anket yoluyla ölçülmesi gereken boyutlar	105
Şekil 15. Esnek çalışmanın iş süreçleri ve iş sonuçlarına etkisine dair algı ölçeğinin madde konumları	114
Şekil 16. Geleceğe bakış ölçeği madde konumları	115
Şekil 17. Örgütsel dayanıklılık ölçeği madde konumları	117
Şekil 18. İstatistiksel analize alınacak nicel araştırma modeli değişkenleri ve alt bileşenleri	122
Şekil 19. Kişisel sınırların ihlali algısını yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model	155
Şekil 20. Esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model (Bağımlı değişkenler: Departmanın ve Örgütün Esnek Çalışma Uygunluğu)	157
Şekil 21. Psikolojik iyi oluşu yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model (Bağımlı değişkenler: olumlu ve olumsuz duygu hali ve WHO-5 İyilik Durumu).....	161
Şekil 22. Örgütsel dayanıklılığı yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model	163
Şekil 23. PUKÖ döngüsü ve zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi	196
Şekil 24. Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi sürecinde operasyon	198

ÖZET

Covid-19 pandemi süreci, esnek çalışma modellerini iş yaşamı gündemine güçlü bir şekilde oturturken, bunun bugünün ve geleceğin çalışma bağlamına dönüşeceği de işaretlerini vermiştir. Esnek çalışma modellerine geçiş, kimi işletmeler için sancılı, kimi için günlük çalışma pratiklerine entegrasyonu kolay bir süreç olmuştur. Bu farklılıklar, esnek çalışma sistemlerine geçişin sistemli yürütülmesi adına bir yönetim sistematığının gerekli olduğunu göstermektedir. Esnek çalışma yönetim sistemi standardını oluşturmak üzere yola çıkan çalışmamız 81 özel ve kamu kurumunun iş birliğiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın nitel fazında 20.07-21.09.2020 tarihleri arasında 27 kurumdan üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen 53 mülakatla veri toplanmıştır. Bu veriler ışığında anket oluşturulmuş ve nicel fazda 19.10-20.11 2020 tarihleri arasında toplam 66 kurumdan, 1854 kişiye erişilmiş, bu veri setinde 1280 kişiden sağlanan eksiksiz veriyle veri analizi gerçekleştirilmiştir. İki faz bulguları birlikte değerlendirildiğinde, esnek çalışma uygulamalarında dijital altyapının, insan kaynakları uygulamalarının, esnek çalışmaya geçiş aşamasında çalışan ihtiyaçlarının dikkate alınmasının ve yöneticilerin bakış açısının önemli olduğu görülmüştür. Projemiz, bilimsel çıktıları yanında, paydaşlarla iletişimde süreklilik sağlamayı, ihtiyaç hissettikleri bilimsel bilgiyle donatılmalarını da hedeflemiştir. Nitel fazda 79 katılımcıyla gerçekleşen ilk çevrim içi toplantıda (webinar), proje hakkında bilgilendirme yapılmış, nitel analizlerden elde edilen ön bulgular paylaşılmıştır. 101 katılımcı ile gerçekleşen ikinci webinarda esnek çalışma yönetim standardına ve nicel sürece dair bilgiler verilmiştir. Ayrıca proje bitiminde “Zaman ve Mekân Esnekliğiyle Çalışmak-Giriş Serisi” isimli üç modülden oluşan eğitim gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimlerde esnek çalışmada iş-insan-örgüt uyumu, yönetim standartları ve iş hukuku ve esnek çalışma kültürü temaları yer almıştır. Proje neticesinde, “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Zaman ve/veya Mekân Esnekliği için Gereklilikler” başlığını taşıyan, ulusal bir yönetim standardına zemin teşkil edecek bir taslak standart, ilgili makamlara sunulmak üzere hazır hale getirilmiştir. Bu taslak, iş yaşamında psikolojik iyi oluş odaklı, iş sürekliliğini ve sürdürülebilirliği esas alan, esnek çalışma sistematiklerine geçişte uygulanması gereken standart adımlarını betimlemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynakları süreçlerini hukuki perspektifle harmanlayan yol gösterici bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Esnek Çalışma, Zaman Esnekliği, Mekân Esnekliği, Yönetim Standardı, Psikolojik İyi Oluş, Örgütsel Dayanıklılık*

ABSTRACT

While the Covid-19 pandemic process placed flexible working models (FW) on the business agenda, it also shaped current and future work contexts. The transition to FW has been a painful process for some businesses while integrating it into daily work practices has been quite straightforward for some others. These differences show that a management system is a necessity for the transition to flexible working systems successfully. In the current project, 81 private and public institutions acted as stakeholders, where 53 interviews were conducted from 27 institutions between 20.07-21.09.2020 in the qualitative phase. A questionnaire was developed and sent to 66 institutions between 19.10-20.11.2020; where 1854 employees entered the survey link, 1280 participants fully completed the form. The findings of both phases highlighted the importance of digital infrastructure, human resources management applications, consideration of employee needs in the transition to flexible working, and the supportive perspectives of managers. The project also aimed at the dissemination of scientific knowledge for stakeholders. In the first webinar, information about the project, and preliminary findings from the qualitative phase were shared with 79 participants. In the second webinar, information about flexible working management standard, and the quantitative process was presented to 101 participants. A training program entitled "Working with Time and Space Flexibility-Introduction Series" was carried out, including job-person-organization fit in flexible working, management standards and labor law, and flexible working culture as the main themes. Finally, the standard entitled "Flexible Working Management System- Requirements for Time and/or Space Flexibility" was prepared to be submitted to authorities. This draft describes the steps to implement the transition to the flexible working system. It focuses on psychological well-being, business continuity, and sustainability. It is a guide that blends human resources management processes with a legal perspective.

Keywords: *Flexible Work, Time Flexibility, Space Flexibility, Management Standard, Psychological Well-being, Organizational Resilience*

I.GİRİŞ

Doğal afetler, ekonomik krizler, terör saldırıları, savaş, iklim krizi gibi birçok etmenin insan yaşamının akışını değiştiren veya tersine çevirici etkisi yadsınamaz. Hayatın akışını değiştiren bu olayların bireysel, örgütsel, ekonomik, sosyolojik, ulusal ve küresel etkileri oldukça büyüktür. Küresel ve ulusal travmatik etki yaratabilecek böylesi olaylar olduğu sürece, organizasyonlar bu durumdan sürekli etkilenenecektir. Paris'te yaşanan terör saldırıları, Fukuşima'da yaşanan nükleer felaket (Işık, 2017) ve Avusturalya'da yaşanan geniş çaplı orman yangınları gibi olaylar bireyleri olduğu kadar organizasyonları ve tüm paydaşlarını etkilemektedir. Bu durumların beklenmedik ve ani bir biçimde ortaya çıkıyor olması organizasyonlarda hazırlıklı olmayı ve önlem almayı elzem kılmaktadır. 2019 yılının sonlarına doğru küresel ölçekte yaşanan salgın bu tip travmatik etkileri olan durumlar için en yakın örnektir. Şahin ve Demir (2020) tarafından sunulan tanıma göre "Pandemiler, geniş bir coğrafi bölgede morbidite (hastalık oranı) ve mortaliteyi (ölüm oranı) artıran, finansal, sosyal ve politik sıkıntılara neden olan büyük ölçekli bulaşıcı hastalık salgınlarıdır" (s. 66). 27 Aralık 2020 itibariyle, Covid-19 salgını 191 ülkede, 80 milyonu aşkın vakaya ulaşmış, toplam ölüm sayısı 1,5 milyonu aşmıştır (JHU,2020). Dünya işgücünün %81'ini oluşturan 2,7 milyar çalışan Covid-19 sonrası oluşan olumsuz ekonomik sonuçlardan etkilenmektedir. Eylül 2020 tahminleri itibariyle 2020'nin son çeyreğinde çalışma saatlerinin dünya genelinde %8,6 oranında düşmesi beklenmekte; bu oran 245 milyon tam zamanlı çalışanı ifade etmektedir (ILO, 2020).

Salgın ile beraber örgütler büyük zorluklarla karşılaşmış, çalışma biçimlerini daha önce belki de hiç karşılaşmadıkları teknik, fiziksel ve psikososyal açılardan değiştirmek durumunda kalmışlardır (Carnavale ve Hatak, 2020). Covid-19 salgını ile birlikte ortaya çıkan sağlık krizinin bir ekonomik krize neden olacağı ve bunun sonucunda ekonomik büyüme, istihdam gibi alanlarda negatif etkileri olacağı öngörülmektedir (Atkeson, 2020; ILO, 2020; McKibbin ve Fernando, 2020; OECD, 2020). Salgın sürecinde, dünyanın pek çok ülkesinde hükümetler virüsün yayılmasını azaltmak için sokağa çıkma yasakları, okulların kapatılması ve çeşitli spor, eğlence organizasyonlarının durdurulması gibi önlemler almıştır. Şirketler, ekonomik olarak zorlanabilecekleri bu süreçte işten çıkarma, küçülme, yeniden yapılanma gibi kararlar almaya eğilimli olacaklardır. Ülkemizde de salgın dönemi sonrasında işten çıkartmaların yükseleceğine yönelik endişeler artmakta ve mevzuatta yer alan fesih yasakları endişelerin yersiz olmadığını göstermektedir. Oysaki şirketlerin küçülme sonrası performanslarına odaklanan araştırmaların öne çıkan sonuçlarında, küçülmenin verimliliği artırmadığı görülmektedir (Cascio, 2002). İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (Society for Human Resources Management-SHRM, 2001) tarafından yürütülen işten çıkarma ve iş güvencesi araştırmasına göre küçülmeye giden şirketlerin sadece %32'si kârını artırabilmiştir.

Dolayısıyla, şirketler küçülme yerine hem finansal hem de çalışan verimliliği, örgütsel bağlılık ve işte tutma gibi çıktılarına olumlu katkı sağlayacak çözümlerin arayışına girmelidirler.

Covid-19 salgını ile birlikte çok hızlı ve beklenmedik şekilde değişen yaşam biçimleri, esnekliğin önemini gözler önüne sermektedir. Bu kapsamda pek çok firma uygun teknolojik altyapı ile evden çalışma, kısmi çalışma, kısa çalışma ve henüz adı konmamış çalışma modellerini uygulamak durumunda kalarak, iş sürekliliğini garantilemeye çalışmaktadır. Bu durum sadece yaşanan bu salgın süreci için değil, gelecekte de olası bir salgın, kriz ya da başka bir travmatik olay durumunda da iş sürekliliğini sağlamanın, üretim ve hizmetleri devam ettirmenin ne derece kritik olduğunu göstermektedir.

Salgın ile birlikte esnek çalışma uygulamaları en sık karşılaşılan kavram oldu. Salgın sürecinde organizasyonlar, faaliyetlerine devam etmek için yeni yollar ve yöntemler aramaya başladılar (Glaude ve diğerleri, 2020). Salgın ortamı esnek çalışma kavramına geniş ölçekli bir uygulama veya bir simülasyon koşulu yarattı. Böylece şimdiye kadar tartışılmış tüm yönleriyle birlikte, esnek çalışma çok önemli bir kavram olarak iş hayatında ve akademik alanda; yönetim ve organizasyon, psikoloji, hukuk gibi farklı literatürlerde sıklıkla farklı boyutlarıyla vurgulanmaya başlandı. İş sürekliliğini sağlamak ve ekonomik faaliyetleri sürdürmek için kısa çalışma, evden çalışma, uzaktan çalışma gibi çeşitli esnek çalışma yöntemleri desteklenmeye ve teşvik edilmeye başlandı (CIPD, 2020; ILO, 2020). Covid-19 ve salgın döneminde en çok kullanılan esnek çalışma biçimi evden çalışma oldu (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Mercer Türkiye (2020) farklı sektörlerde faaliyet gösteren 103'ü küresel ve 64'ü yerel olmak üzere 167 firma ile gerçekleştirdiği araştırmasında, salgın sonrasında şirketlerin yüzde 60'ının evden çalışma uygulamasını sürdürmeyi planladığını raporlamaktadır. Eurofound (2020)'un tahminlerine göre Covid-19 salgını nedeniyle çalışanların ortalama %37'si evden çalışma modeline geçiş yapmıştır. Organizasyonlar, yüz yüze iletişimle ve fiziksel toplantılarla yürüttükleri geleneksel bir çalışma düzeninden çıkarak, iş sürekliliği planları kapsamında evden çalışma sistemine geçmek durumunda kaldılar; hastalığın önlenmesi ve çalışanların korunması amacıyla evden çalışma yöntemini seçtiler (Gössling, Scott ve Hall, 2020; Işık ve Güney, 2020; Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini, Tiberius ve Victor, 2020). Evden çalışma her ne kadar tüm organizasyonlar ve tüm iş tanımları için uygun olmasa da Covid-19 salgın döneminde iş sürekliliğini sağlamak ve hastalık ile mücadele etmek için önemli bir çalışma düzeni olarak görülmektedir (Messenger, 2020).

Genel olarak bakıldığında salgın hastalıkların hem bireyler hem de organizasyonlar üzerinde uzun vadeli olumsuz etkileri vardır. Öncelikle karantina, izolasyon, okulların kapatılması, toplumda ve iş yerinde sosyal mesafe gibi hastalığın yayılmasını önleyecek tedbirler, bireylerde özellikle psikolojik, sosyal ve finansal olarak çeşitli uzun vadeli sorunlara

yol açmaktadır. Diğer taraftan, iş yaşamının bireylerin sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılama işlevi yanında, kişinin kendisine anlamlı gelen bir işte çalışması da kritik bir öneme sahiptir ki yıllardır sosyal bilimler içerisinde bu konunun üzerinde durulmuştur. Çalışmak, kişilerin akışa geçmesini sağlamanın yanı sıra (Ceylan, 2019), yaşamlarına olumlu etki etme potansiyeli taşıyan bir faaliyettir (Furnham, 1992). Çalışmanın insanın yaşamındaki yeri, çalışma koşullarının sorgulanarak gözden geçirilmesini ve insani koşullara göre düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Salgın hastalıkların sadece bireylere değil, organizasyonlara da etkileri vardır. İş sürekliliğinde aksamalar, satışlarda dalgalanma, verimlilik, pazar kaybı gibi problemlerle salgın süreçlerinde karşılaşilmektedir. Tüm bu örgütsel etkiler bir kurumun parçası olan çalışanı da etkilemektedir.

Bu dönemdeki tecrübelerden hareketle söyleyebiliriz ki; karantinanın ya da sosyal mesafe gereklerinin kalkmasının ardından da esnek çalışma uygulamaları iş dünyasının ana gündem maddelerinden biri olarak kalmaya devam edecektir. Covid-19 salgını süresince sektör ve meslek bazlı çeşitlenen esnek çalışma modellerinin gittikçe yaygınlaştığı düşünüldüğünde bu çalışma sistemlerinin belirli standartlar ve kontroller altında uygulanması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca mevcut esnek çalışma uygulamalarının çalışan ve yönetici tarafından nasıl algılandığına ve deneyimlendiğine dair güncel veriler de yeterli değildir. Bu uygulamaların etkin ve sistematik bir şekilde yönetilemediği durumlarda hem kurum performansı hem de çalışanların psikolojik sağlığı olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Clark, 2016; Chen ve Fulmer, 2018).

Tüm bu bilgiler ve gerçeklikler ışığında bu projenin amacı esnek çalışmayı birey, organizasyon ve hukuki düzenlemeler boyutlarında inceleyerek esnek çalışma kavramını geniş bir çerçevede değerlendirmektir. Bu bağlamda iş sürekliliği, psikolojik iyi oluş, örgütsel değişim, güvenceli esneklik ve esnekliğe uyum kavramları ile beraber, esnek çalışma modellerinin sınırı çizilerek, bu sınırlar içerisinde ne gibi düzenlemeler yapılırsa kişiler ve örgütler için olumlu etkilerin ortaya çıkabileceği tartışılacaktır.

Mevcut mevzuatımızda “esnek çalışma” adı altında incelenen, örneğin, kısmi süreli sözleşmeler, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma, ödünç iş ilişkisi gibi çalışma biçimlerinin en azından bazılarına ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemelerin salgın döneminde uygulanmak zorunda kalınan iş hayatı pratiklerini ne ölçüde kapsadığı ve karşılaşılan ihtiyaçlara hangi ölçüde yanıt verdiği proje çerçevesinde araştırılacaktır. Öte yandan, şirketlerin esnek çalışma uygulamalarında yerine getirmeleri gereken hazırlıklar ve standartlar henüz net olarak belirlenmemiştir. Covid-19 salgını ile gündemlere giren esnek çalışma yöntemlerinin ve esneklik modellerinin sistematik bir şekilde ele alınarak, standardize edilmesi ve çalışma hayatına kazandırılması önem ve ivedilik içermektedir. Bunun yollarından

birisi yönetim sistemleridir; Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization- ISO) yönetim sistemlerini; “Bir kuruluşun amaçlarına ulaşmak için işinin birbiriyle ilişkili kısımlarını yönetme şekli.” (ISO,2020) olarak tanımlamaktadır. Bu hedefler, ürün veya hizmet kalitesi, verimlilik, çevre koruma, çalışan sağlığı ve güvenliği ve benzeri konular ile ilgili olabilir. O halde esnek çalışma da bu kapsamda sistemli şekilde yönetilmesi gereken süreçler kapsamına alınabilir.

İşte tüm bu bilgiler ışığında, esnek çalışma sürecinin planlama, uygulama, takip ve iyileştirmesine destek olacak bir yönetim sistemi standardının çıkarılması, örgütsel dayanıklılığı destekleyici bir araç olarak yapılandırılması, acil ele alınması gereken, kritik bir konudur. Bu nihai rapora konu olan proje, esnek çalışma süreçleri için, yönetim sistemi modeli geliştirerek, iş sürekliliğini ve çalışan psikolojik iyi oluşunu destekleyici uygulamalara dair standartları oluşturmayı hedeflemektedir. Covid-19 salgını sırasında iş sürekliliğinin sağlanması adına bir çözüm olarak görülen esnek çalışmanın, çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyici bir şekilde uygulanması için prensiplerin bir yönetim modelinin içine yerleştirilmesi önemlidir. Bu projede, bu amaca yönelik bir esnek çalışma standardının hazırlanması hedeflenmiş, nitel ve nicel yöntemlerle elde edilen verilere ve kanıtlara dayalı bir modelleme yapılmıştır. Bu raporun takip eden bölümlerinde, öncelikle literatür taraması sonuçları yer almaktadır. Ardından, her iki fazın yöntem ve bulguları tekil şekilde detaylı tartışılacak, takiben her iki fazın bulguları harmanlanacak, son bölümde, önerdiğimiz yönetim standardına dair esaslar raporlanacaktır.

II. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1 Esnek Çalışma Şekilleri

Esnek çalışma uygulamaları, 1970’li yıllardaki Fordist seri üretim yerine, günümüzde Post-Fordist dönemde talep odaklı mal ve hizmet üretimini merkeze alan esnek üretim sisteminin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Çöpoğlu, 2015). Esnek çalışma uygulamaları, genel olarak çalışanların iş ve yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen, ekonomide sürdürülebilir üretimi önceleyen, değişen küresel koşullara (kriz, savaş, salgın, siber saldırı vb.) göre hareket kabiliyetini artıran, istihdamı destekleyen sistemler olarak, özel sektörde artan rekabete karşı işletmelerin adaptasyonunu kolaylaştırmakta ve verimliliğini artırmaktayken, kamu sektöründe bürokrasiyi azaltarak daha etkin iş yapış yöntemleri sunabilmektedir (Çöpoğlu, 2015). Bu doğrultuda esnek çalışma modelleri, firmaların rekabet gücünü korumak adına kullandıkları unsurlardan biridir (Sabancı, 1999).

Esnek çalışma kapsamında farklı uygulamaların olduğu; (a) iş görenlerin aynı iş yerinde farklı işler yapabilmesi olarak bilinen iç esneklik yahut fonksiyonel esneklik; (b) iş yoğunluğuna göre iş görenlerin sayısının artırılıp azaltılması olan dış esneklik veya sayısal esneklik; (c) genel ekonomik ve üretim koşullarına göre ücretlerin artırılıp azaltılması olarak adlandırılan mali esneklik ve (d) toplam çalışma sürelerinin farklı programlanması, işe başlama ve bitiş saatlerinin değiştirilmesi şeklinde kayan iş süresi, sıkıştırılmış çalışma saatleri ve dönüşümlü çalışmalar biçiminde özetlenebilecek çalışma sürelerinde esneklik olmak üzere çeşitlendiği görülmektedir (Çöpoğlu, 2015). Esnek çalışma; çalışma saatlerinin azaltılması (bir çalışma yılı içinde çalışma saatlerinin azaltılması, iş paylaşımı, aşamalı emeklilik), mekandan bağımsız çalışma (evden veya başka bir yerden çalışma), izinlerde esneklik (ebeveynlik izinleri, eğitim/kariyer molası gibi ücretli/ücretsiz izin kullanımı) (Pitt-Catsouphe, Matz-Costa ve Besen, 2009) veya çalışma şartlarını ve şekillerini iş kanunlarının sınırları içinde özellikle ücreti ve iş güvencesi açısından özgün kılan sözleşme esneklikleri olabilmektedir. Mekan esnekliği çerçevesinde karşımıza “uzaktan çalışma” (*telecommuting/remote work*) kavramı da çıkmaktadır; genellikle bilgi teknolojileri yardımıyla merkez ofis harici bir yerden çalışmayı içerir ve standart (tam zamanlı) veya alternatif çalışma (tam zamanlıdan farklı) olarak sınıflandırılmaktadır.

Yabancı yazında, esnek çalışma kavramı alternatif çalışma düzenlemeleri (*alternative work arrangements*) kavramıyla da tartışılmaktadır; bu kapsama, aracı bir kuruluş vasıtasıyla (taşeron vb. gibi), çağrı üzerine, kısa süreli sözleşmeli, *freelancer* (serbest çalışan) olarak çalışma girmektedir (Katz ve Krueger, 2019). Daha güncel bir kavram olarak “platform” ya da “paylaşım temelli” (*GIG*) çalışmayı da görüyoruz ki bu çalışma şekli, sözleşmeli olarak kısa süreli (dakika, saat veya gün bazında) iş yüklenmek isteyen kişilerin emeklerini çevrimiçi iş

siteleri üzerinden sunmalarıdır. Alternatif çalışma düzenlemelerini inceleyen Spreitzer, Cameron, ve Garrett (2017)'ın sınıflandırmasında bunlar istihdam ilişkisindeki esneklik içine girmektedir ve dikkat çektikleri noktalardan biri, çalışanların bu çalışma biçimlerinde, yüksek vasıflı-esnekliği tercih eden kişiler ya da düşük vasıflı-esnekliğe mecbur kalan kişiler olarak ayrışmasıdır ki bunun getirebileceği sosyal-psikolojik-ekonomik etkiler araştırılması gereken hususlardır. Çalışanlar kendi istek ve iradeleriyle esnekliği tercih ettiklerinde, işin içeriğine, işi ne zaman ve nerede çalışarak tamamlayacaklarına karar verme serbestliğine sahip olduklarında esneklik deneyimleri olumlu hale gelmektedir. Aynı yazarlar şu ayrıma da dikkat çekmektedirler: İşletmeler, esnekliği gündemlerine alırken bütünüyle işletmenin ihtiyaçlarından hareket etmek (*employer-centered*) ile çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vermek (*employee-centered*) arasındaki bir ölçekte yaklaşım farklılıkları sergileyebilir. Burada yaptıkları seçim, çalışanların esnek çalışma deneyimini de çeşitlendirmektedir; ikinci koşul, tahmin edileceği gibi, çalışanlar açısından daha olumludur. Şirketlerin maliyet ve kapasite odaklı esneklik tercihleri, sözleşmede, işin miktarında ve ödeme zamanında belirsizlikler çalışanların olumsuz tepkisine yol açmaktadır.

Esnek çalışma, alternatif çalışma düzenlemelerinin içindeki yeri dışında, aileyi destekleyici insan kaynakları uygulamalarının (*family supportive practices*) bir parçası olarak ve refah düzeyi yüksek ülkelerin sosyal politikalarının içinde de kendisine yer bulabilmektedir.

Tablo 1. Alternatif/Esnek çalışma düzenlemeleri

Çalışan psikolojik iyi oluşu açısından olumlu çıktısı olan düzenlemeler	Çalışan psikolojik iyi oluşu açısından olumsuz çıktısı olan düzenlemeler
Esnekliği çalışanın tercih etmesi (<i>by choice</i>)	Çalışanın esnekliğe mecbur kalması (<i>for a living wage</i>)
Çalışanın ihtiyaçlarına öncelik vermesi (<i>employee-centered</i>)	İşverenin ihtiyaçlarına öncelik vermesi (<i>employer-centered</i>)
Kurum içinde kuralların belirli, tüm çalışanlara eşit şartlarda sunulabilir olması (<i>institutionalization, formal, system-wide</i>)	Çalışanla işverenin pazarlığı ile belirlenmesi, imtiyaz gibi sunulması (<i>idiosyncratic deals-informal-person specific</i>)
İstihdam güvencesi sunması (<i>flexicurity</i>)	İstihdam güvencesi olmaması (<i>precarious employment</i>)
Gelir güvencesi sunması (<i>income security</i>)	Gelir güvencesi olmaması, düşük gelir getirmesi (<i>flexiglass ceiling</i>)
Çalışanın yüksek vasıflı olması (<i>high-skilled</i>)	Çalışanın düşük vasıflı olması (<i>low-skilled</i>)
İşin kişinin sahip olduğu vasıfları kullanmaya imkân vermesi	İşin kişinin sahip olduğu vasıfları kullanmasına imkân vermemesi

Tablo 1'in de özetlediği gibi, çalışanlar, esnekliği tercih eden veya esnekliğe mecbur kalan tarafta yer alabilir; yüksek vasıflı ya da düşük vasıflı olmalarına göre esnekliği farklı deneyimleyebilir; esneklik uygulaması çalışanın veya organizasyonun ihtiyacına göre oluşan

spektrumda bir tarafın ihtiyacını daha çok gözetebilir; istihdam veya gelir güvenceli olabilir ya da olmayabilir; kurumsallaştırılmış geniş çapta esneklik prosedürleriyle yürütülebilir ya da tam tersi “imtiyazlı bir şekilde, kişilere göre” esneklik uygulanabilir.

İşte bu kavram çeşitliliğine daha sistematik yaklaşabilmek adına, esnek çalışmanın hukuki düzenlemelerdeki yerini tanımlamaya öncelik vermenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Takip eden bölümde esnek çalışma tartışmalarının iş hukukunda aldığı biçim üzerinde durulacak, ardından, esnek çalışma organizasyon ve bireysel boyutuyla incelenecektir.

2.2 Esnek Çalışma Tartışmalarının İş Hukukunda Aldığı Biçim: Güvenceli Esneklik

Esnek çalışma kavramı, mevcut mevzuatımızda tanımlı değildir. Ancak, yapısı itibarıyla yasal düzenlemelere konu olmuş ve olmamış pek çok çalışma biçimini bünyesinde barındıran bir kavramdır.

İş hukuku perspektifinden ele alındığında esneklik, en yalın haliyle taraflara toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmesi gibi hukuki araçlarla çalışma koşullarını diledikleri biçimde düzenleyebilme imkânı veren bir sistem kurulması olarak anlaşılmıştır (Eyrenci, 1993; Ekonomi, 1994; Centel, 1994; Ekmekçi, 2002). Üretimin esnek biçimde örgütlenmesinin önündeki en temel kısıt, mevzuatta yer alan ve katı olarak nitelendirilen, emredici nitelikli, bir başka deyişle tarafların sözleşmelerle aksini kararlaştıramayacağı yapıdaki hukuki düzenlemeler olarak görülmüştür. Sanayi devrimiyle doğmuş bir hukuk dalı olan iş hukukunun en temel ilkelerinden birisi işçinin korunması olup, işçinin korunmasında kullanılan hukuki araç aksi kararlaştırılması mümkün olmayan emredici nitelikli kurallardır. II. Dünya Savaşı sonrasında büyüyen sosyal devletlerde işçiyi koruyucu kurallar sayesinde yasa koyucu asgari çalışma koşullarını düzenlemiştir. Bu koruyucu nitelikteki kuralların, işgücü piyasalarına bir müdahale, çalışma hayatındaki esneklik uygulamaları önündeki en temel engel olduğu yolundaki görüşler dönemin baskın neo-liberal ekonomi politikaları ve ülkemiz işgücü piyasasındaki yaygın kayıt dışılık ve alt işverenlik uygulamalarıyla bir araya geldiğinde işçi sendikalarının şiddetli tepkisini çekerken, işveren örgütleri mevzuattaki katı düzenlemelerin işletmelerin dünya ile rekabeti önündeki en temel engellerden biri olduğunu ileri sürmüştür¹.

¹ 2000 yılında İstanbul Barosu ile Galatasaray Üniversitesi'nin birlikte düzenledikleri *Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri*, İstanbul Barosu Yayınları 2002, konulu toplantıdaki bildiri başlıklarına bakmak konunun algılanış biçimini tespiti yardımcı olacaktır: Av. Hakkı Kızıloğlu (TİSK), “Endüstri İlişkilerinde Esneklik İhtiyacı”, s. 341-349; Dr. Seyhan Erdoğan (Türk-İş/Yol-İş uzmanı), “Çağdaş Standartlara Ulaşamamış Çalışma Yaşamımızın Esnekliği”, s. 353-359; Av. Semih Temiz (Hak-İş Genel Başkan Danışmanı), “Türkiye’de Esnemesi Gereken Kuralsız Yaşamdır”, s. 363-370; Av. Hasan Güntüç (DİSK/Tekstil İşçileri Sendikası), “Sermaye Birikim Sürecindeki Krizin Çözümü Olarak Sunulan Esneklik ve Çalışma Yaşamımıza Etkileri”, s. 373-379; Benzer biçimde B. Pirler (2000), “Çağdaş Olmak Bu Kadar Zor mu? Çağdaş İş Kanunu İstiyoruz”, İşveren Dergisi, Eylül 2000.

Sosyal menfaatlerle ekonomik menfaatleri bağdaştıran güvenceli esneklik (*flexicurity*) kavramı, 1990'lı yılların sonuna doğru akademik ve politik tartışmalara katılmış ve Avrupa Birliğinin İstihdam Stratejisi belgesinde yer almasını takiben bütün AB üyesi ülkelerin iş hukuklarında önemli bir yer işgal etmiştir. Aynı dönem esnekliğin kuralsızlaştırma (*deregulation*) olmadığı, mevzuatın hazırlanması sırasında esnekliğe ihtiyaç duyulan alanda esnekliğin sınırlarının emredici kurallarla belirlenmesi gerektiği ilkesinden hareket edilmesi gerekliliği genel kabul görmüştür. Mevcut İş Kanunumuz 2003 yılında bu iklimde yasalaşmıştır.

Güvenceli esneklik bakışıyla ele alındığında mevzuatımızda yer alan ve konumuzla ilgili olarak nitelendirilebilecek düzenlemeler aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- a) Esneklik sağlayacağı düşünülen bazı sözleşme türleri işçiyi koruyucu mekanizmalar oluşturarak yasal düzenlemeye kavuşturuldu. Bu çerçevede belirli süreli (İşK. m. 11-12), kısmi süreli (İşK. m. 13), çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma (İşK. m. 14), geçici (ödünç) iş ilişkisi (İşK. m. 7), evde çalışma (TBK m. 461-468) hükümleri sayılabilir.
- b) “Çalışma sürelerinde esneklik” olarak adlandırılan alanda çalışma süreleri (İşK. m. 63) ve fazla çalışma (İşK. m. 41) esasları yeniden düzenlendi, çalışma sürelerinin denkleştirilmesi (İşK. m. 63/2), telafi çalışması (İşK. m. 64), kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği (4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu, ek m. 2) alanlarında kurallar öngörülmüştür.

İş Kanununda yer alan bu düzenlemelerin gerisinde Kısmi Süreli Sözleşmelere İlişkin ve Belirli Süreli Sözleşmelere İlişkin Çerçeve Anlaşmalarına ilişkin 1997/81 sayılı ve 1999/70 sayılı AB Yönergeleri, 2008/104 sayılı Geçici İstihdam Bürolarına İlişkin AB Yönergesi ve 93/104 sayılı ve daha sonra yapılan değişikliklerle 2003/88 sayılı Çalışma Sürelerinin Bazı Yönlerinin Düzenlenmesine İlişkin AB Yönergesi'nin yanı sıra Alman mevzuatında bu alanda yer alan düzenlemelerin etkilerini görmek mümkündür (Alpagut, 2008).

Güvenceli esneklik, iş hukukunun işçiyi koruyucu düzenlemelerini istihdamı güçleştiren bir etken olarak nitelendiren görüşlere karşı Avrupa sosyal modelinin geliştirdiği bir cevap olarak şekillenmiştir. Ülkemizde de gerek İş Kanunu'nun hazırlanmasında gerekse sonrasındaki tüm değişikliklerde işçiyi koruyucu düzenlemelerden vazgeçmeksizin esneklik sağlamaya yönelik düzenlemeler getirilmesi yaklaşımından vazgeçilmemiştir (Ulucan, 2005; Yıldız, 2011). Her şeye rağmen İş Kanunu'nun kabulü ve sonrasındaki bazı değişiklikleri katı olarak nitelendiren görüşler kadar (Ekonomi, 2008) esnekliğin bir güvencesizlik rejimi olduğu yönündeki görüşler (Özveri, 2011) de varlığını korumuştur.

2.2.1 Esneklik sağlayan iş sözleşmesi türleri

İş sözleşmesinin sona erme tarihinin taraflarca önceden kararlaştırıldığı bir sözleşme türü olarak **belirli süreli iş sözleşmeleri** esneklik altında incelenmiş sözleşme türlerindendir. Belirli süreli sözleşmede, sözleşmenin süresinin dolmasıyla kendiliğinden sona ermesi, işçinin iş güvencesi ve kıdem tazminatı gibi sözleşmenin sona ermesine ilişkin koruyucu düzenlemelerden yararlanmaması bu sözleşmenin esnek sözleşme türleri arasında sayılmasının en önemli nedenleri arasındadır. İş Kanunu'nun 11. maddesi uyarınca belirli süreli iş sözleşmesi, belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan sözleşmelerdir. Bir sözleşmenin belirli süreli olabilmesi için tarafların sözleşmeye süre koymaları yeterli olmayıp, aynı zamanda objektif bir nedene de sahip olmaları gerekir. O halde esas olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması olup, iş hukukunun koruyucu düzenlemelerinin dışına çıkılmasına yol açan belirli süreli iş sözleşmeleri, kanun koyucu tarafından objektif koşulun varlığı şartına bağlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında iş hukukumuz açısından belirli süreli iş sözleşmelerinin bir esneklik aracı olarak öngörüldüğünü söyleyebilmek kolay değildir.

Kısmi süreli sözleşme, esnek sözleşme türleri arasında en sık rastlanan sözleşme türlerinden bir diğeridir. İş Kanunu'nun 13. maddesinin ilk fıkrası uyarınca, işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az olduğu sözleşmeler kısmi süreli iş sözleşmeleridir. Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 6. maddesi uyarınca "önemli ölçüde daha az belirlenmesi"nin ölçütü, işyerinde tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçinin çalışma süresinin üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma, kısmi süreli çalışmadır. Kısmi süreli iş sözleşmelerine ilişkin yasal düzenlemeler büyük ölçüde Avrupa Birliği'nin 97/81 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Yönergesi ve 175 sayılı ILO Sözleşmeleriyle uyumludur. Kısmi süreli iş sözleşmesinde işçinin kaç saat çalışacağı ve bu çalışmanın haftanın çalışılan günlerine nasıl paylaştırılacağı konusunda tarafların geniş bir serbesti alanı, diğer bir deyişle esneklik alanı bulunmaktadır. İşçinin birden fazla yerde kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalışması işin doğası gereği mümkündür. Kısmi süreli iş sözleşmesinin özel türleri de bulunmaktadır. Kısmi süreli iş sözleşmesi tarafları sözleşme süresini haftanın çalışma günlerine düzenli biçimde paylaştırabildikleri gibi önceden belirlemekten kaçınarak uygulamada farklı biçimlerde adlandırılan sözleşme ilişkileri de kurabilirler.

Çağrı üzerine çalışma, bir kısmi süreli iş sözleşmesi olup, işçinin haftalık sabit bir çalışma süresi yerine işçinin yapmayı üstlendiği iş ile ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulduğunda iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı bir çalışma ilişkisidir (İşK. m. 14/1) Taraflar sözleşmelerinde önceden belirli bir dönem (hafta, ay, yıl) boyunca

işçinin ne kadar süreyle çalışacağını belirler. Bu sözleşmede işverene belirli bir süre öncesinden bildirmek kaydıyla işçiyi istediği zaman işe çağırma olanağı tanınır. Sözleşmede kararlaştırılan sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın işçi ücretine hak kazanır (İşK. m. 14/2). Taraflarca sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa işçinin haftalık çalışma süresi en az yirmi saat kararlaştırılmış sayılır ve işveren en az dört gün öncesinden işçiyi davet etmek zorundadır.

İş paylaşımı (*job sharing*) da kısmi süreli iş sözleşmelerinin özel bir türü olup, işin birden fazla işçi arasında -genellikle iki- paylaşılmasıdır. İşveren grubu oluşturan her bir işçiyle ayrı bir iş sözleşmesi imzalar. Bir tam gün gerektiren iş iki işçi arasında, örneğin biri üç saat diğeri beş saat veya her ikisi de eşit yahut kendi belirleyecekleri oranda paylaşılır. İş paylaşımında sınırsız ve genel olmamak koşuluyla birinin diğeri yerine geçme borcu kararlaştırabilir. İş paylaşımına ilişkin mevzuatımızda özel bir düzenleme bulunmamakla beraber yasanın emredici düzenlemeleri çerçevesinde taraflar arasında bu tip bir sözleşme yapılmasına da bir engel bulunmamaktadır.

Kısmi süreli sözleşmelerdeki temel koruma mekanizması, **farklı işlem yasağıdır**. Kısmi süreli iş sözleşmeleri ve belirli süreli iş sözleşmelerine ilişkin İş Kanunundaki hükümlere baktığımızda hazırlayacağımız standartlar açısından da önem taşıyan temel bir endişe ve koruma mekanizması olarak farklı işlem yasağı dikkati çekmektedir. Uygulamada farklı sözleşme türleriyle istihdam edilen işçilerin farklı ücret ve sosyal haklar bütünüyle çalıştırıldığı görülmüştür. Esnek sözleşme türlerinin bu beklenmeyen sonucu, kadınların bazı sözleşme ilişkilerinde daha sıklıkla istihdam edilmesi, dolaylı ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek bir tabloyla karşılaşılmasına yol açmaktadır.

Kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalışan bir işçi ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça salt iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamaz (İşK. m. 13/2). Avrupa Birliği yönergelerinde gördüğümüz üzere işçinin iş sözleşmesinin türü, bir başka deyişle sözleşmenin belirsiz süreli/belirli süreli olması yahut tam süreli/kısmi süreli olması, sözleşmenin doğasından kaynaklanan nedenler dışında işçinin farklı işleme tabi tutulmasına engeldir. Özellikle paraya ilişkin haklar bakımından konu hassas olup, İş Kanunu'nda açıkça işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatlerinin tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödeneceği hükme bağlanmıştır (İşK. m. 13/2). Örneğin kısmi süreli sözleşmeyle çalışan işçi tam süreli işçiye ödenen ikramiye'nin tamamını elde edemeyecek olsa da çalıştığı süreyle orantılı ikramiye talep hakkı vardır (Sevimli, 2019).

2.2.2 Uzaktan çalışma

2016 yılında İş Kanunu'na eklenen “uzaktan çalışma” salgın döneminde işletmelerin işin sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla başvurdukları temel çalışma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020). 2016 yılında İş Kanunu'nun 14. maddesinin 4. fıkrasına eklenen bir hükümle “uzaktan çalışma” tanımlanmış ancak bu çalışmanın usul ve esaslarına ilişkin yönetmelik henüz Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından çıkartılmamıştır.

Kanundaki tanıma göre uzaktan çalışma, “işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir.” Kanundaki tanımdan hareketle uzaktan çalışma ikiye ayrılarak incelenmiştir (Çelik vd. 2020, s. 216 vd.; Süzek, 2020, s. 267 vd.):

- a) Evde çalışma: İşin işveren tarafından oluşturan iş organizasyonu kapsamında ve fakat evden yerine getirilmesi.
- b) Tele-çalışma: İşin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında teknolojik iletişim araçları kullanılarak işyeri dışında yerine getirilmesi.

Kanundaki tanıma göre bir çalışmanın uzaktan çalışma olarak nitelendirilebilmesi ve kanunun ilgili hükümlerine tabi olabilmesi için;

- c) Organizasyon unsuru: İşverenin iş organizasyonu kapsamında kalınması,
- d) Yer unsuru: İş görme ediminin evinde ya da işyeri dışında yerine getirilmesi,
- e) Teknoloji unsuru: Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması gerekir.

Organizasyon unsuru ile ister evde ister işyeri dışında herhangi bir yerde olsun, işin işverenin iş organizasyonu kapsamında yerine getirilmesi gerekir. İşin, işverenin iş organizasyonu kapsamında yerine getirilmesi, uzaktan çalışan kişinin hukuki bağımlılığının bir işaretidir. Uzaktan çalışma, işletmenin bütün önemli teknik donanımlara sahip şubeleri biçimindeki uydu bürolar veya farklı işletmelerce ortaklaşa kurulan ve birden çok işletmeye bağlı çalışanların ortaklaşa iş gördükleri komşu bürolar biçiminde örgütlenebileceği gibi çalışanların evlerinden iş gördükleri evde büroların kurulması da mümkündür. Uydu büro uygulamalarında tele çalışan iş organizasyonuna uydu büro aracılığıyla dahil olmuşken, komşu bürolar uydu bürolardan farklı olarak yalnızca bir işletmeye değil, birden çok işletmeye bağlıdır (Doğan Yenisey, 2007).

Bağımlılık unsuru, iş sözleşmesinin ayırt edici yönünü oluşturup işçiyi bağımsız çalışanlardan ayırt etmede kullanılan temel ölçüttür. İşçi, işverenin yönetimi altında, emir ve

talimatları doğrultusunda çalışmayı ister evde ister farklı bir yerde yerine getirsın işverenin iş organizasyonu kapsamında yükümlülüklerini yerine getiren kişidir. Unutmamak gerekir ki tele-çalışma yahut evde çalışma dediğimiz çalışma biçimlerinde kişi bir iş sözleşmesi çerçevesinde çalışabileceği gibi bağımsız da çalışabilir (Alp, 2011).

2.2.3 Tele çalışma

Tele çalışma iş hukuku literatürüne 1991 yılında girmiş (Eyrenci, 1991) ve 2016 yılında İş Kanunu'na eklenen bir hükümle yasal düzenlemeye kavuşmuştur. İş Kanunu'nun 14. Maddesi uyarınca "işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı" iş ilişkisidir. Bir uzaktan çalışma türü olarak tele çalışmada işçi, işverenin iş organizasyonu çerçevesinde iş görme edimini yerine getirmektedir. Aslında satış ekipleri, teknik hizmet ve destek sunan ekipler gibi ekiplerin işyeri dışında çalışmaları iş hayatında rastlanılan çok eski bir uygulamadır. Bu ekipler teknolojik iletişim araçlarını kullanarak çalışmadıkları için tele çalışma çerçevesinde çalışıyor olarak değerlendirilmeyeceklerdir.

Tele çalışmada işçi iş görme edimini evde yerine getirilebileceği gibi ev dışında herhangi bir yerde de yerine getirilebilir. Bu çalışma biçimini evde çalışmadan ayırt eden yönü yine teknolojik iletişim araçlarının kullanılması zorunluluğu olarak değerlendirilebilir. Ancak günümüzde elektronik posta ve cep telefonunun çalışma yaşamının vazgeçilmez bir parçası olduğu dikkate alınırsa, tele çalışma ile uzaktan çalışmanın bir alt türü olarak evde çalışma arasındaki farkın anlamını kaybettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.2.4 Evde çalışma ve "Evde Hizmet Sözleşmesi"

Evde çalışmanın geleneksel biçimlerinde daha çok giyim, tekstil ve deri endüstrisinde el emeğinin yoğun kullanıldığı işlerde işçinin bizzat veya aile bireyleriyle birlikte üstlendiği bir çalışma biçimi görülmektedir. Türk Borçlar Kanunu'nun 461. maddesi uyarınca evde hizmet sözleşmesi, "işverenin verdiği işi, işçinin kendi evinde veya belirleyeceği başka bir yerde, bizzat veya aile bireyleriyle birlikte ücret karşılığında görmeyi üstlendiği sözleşmedir". Bu çalışma biçimi geleneksel olarak işçinin tek başına veya aile bireyleriyle birlikte işin işverenin emir ve otoritesi dışında yerine getirildiği, ancak ekonomik bağımlılığın belirgin olduğu bir çalışma biçimidir (Dulay, 2016).

Uluslararası Çalışma Örgütü, 1996 yılında 177 numaralı Evde Çalışma Sözleşmesini ve 184 numaralı Tavsiye kararını kabul etmiş, 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi 2000 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu sözleşmenin 1. maddesi uyarınca evde çalışma, işverenin işyeri dışında kalan kişinin evi veya seçtiği diğer tesislerde ücret karşılığında donanım, malzeme ve

girdilerin kimin tarafından sağlandığına bakılmaksızın işveren tarafından belirlenen bir ürün veya hizmetle sonuçlanan faaliyetlerini kapsar biçimde düzenlenmiştir. Evde Çalışma Sözleşmesi ülkemiz tarafından henüz onaylanmamıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte mimarlar, mühendisler, bilgisayar programcıları, muhasebeciler, reklamcılar, tercümanlar gibi fikri emeği baskın işçiler bakımından evde tele çalışma yaygın biçimde kullanılır hale gelmiştir. 2016 yılında İş Kanunu'nun 14. maddesinde uzaktan çalışma tanımlanırken, "işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi"nden bahsedilmiş evde çalışma, uzaktan çalışmanın bir alt türü olarak düzenlenmiştir. Bu düzenleme sonrasında uzaktan çalışmanın bir alt türü olarak evde çalışma ile Türk Borçlar Kanunu'nda düzenlenen "evde hizmet sözleşmesi" arasındaki farklar/benzerlikler ve "evde çalışma"ya hangi kanun hükümlerinin uygulanacağı tartışmalara yol açmıştır (Dulay, 2016; Çelik vd. 2019, s.220-221; Süzek, 2020, s.269-270, s.55-57). Konunun ayrıntılarına girmek bu çalışmanın sınırlarını aşacak nitelikte olmakla beraber çalışmamız çerçevesinde evde çalışma ile katılımcıların uzaktan çalışmanın bir türü olarak evde çalışmayı kastettiğini belirtmek yerinde olacaktır.

Kanımızca konumuz açısından tartışılması gereken önemli husus evde çalışma için işin bilgi-iletişim teknolojisi araçları kullanılarak yerine getirilmesinin gerekip gerekmediği noktasında toplanmaktadır. Kanunun lafzına bakıldığında "işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi" olarak tanımlamak mümkündür. Bu açıdan işin teknolojik araçlarla yerine getirilmesi şart değildir, işin evden görülmesi yeterlidir. Ancak bu çalışmanın geleneksel evden hizmet sözleşmesi ile farklarının daha rahat biçimde ortaya konabilmesi ve günümüzde cep telefonu ve elektronik posta kullanımının çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelmesi nedeniyle evde çalışma ile uzaktan çalışmanın bir türü olarak evde tele-çalışma kastedilecektir.

2.2.5 Uzaktan çalışmaya ilişkin uluslararası düzenlemeler

Tele çalışma 1990'lı yıllardan bu yana tartışılan bir çalışma biçimi olmakla beraber pandemi dönemine kadar yaygın biçimde kullanılmamıştır. Tele çalışmaya ilişkin uluslararası hukukta rastlanılan başlıca hukuki araç ETUC UNICE/UEAPME ve CEEP arasında 16.07.2002 tarihinde imzalanan "Tele Çalışma Hakkında Çerçeve Anlaşma"dır. Çerçeve anlaşmanın 2. maddesi uyarınca tele-çalışma, işin işyeri dışında bilgi ve iletişim teknolojisi araçları kullanılarak yerine getirildiği çalışma biçimidir.

Çerçeve sözleşmesinde tele çalışmaya geçişte dikkate alınması gereken temel ilkeler ve dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Aydın, 2008):

- a) Gönüllülük ilkesi,
- b) Eşitlik ilkesi,
- c) Verilerin ve özel hayatın korunması,
- d) Masraflar ve sorumluluklar,
- e) İş sağlığı ve güvenliği,
- f) Çalışma süreleri,
- g) Tele çalışanın yararlanacağı gelişim ve eğitim olanakları,
- h) Toplu iş hukukundan doğan hakların kullanımı.

Covid-19 salgını çok kısıtlı bir çerçevede uygulanan uzaktan çalışmayı dünya çapında işin sürdürülebilirliğinin bir şartı haline getirdi. Olağanüstü koşullar altında yaşanan bu tecrübe uzaktan yapılabileceği düşünülmeyen pek çok çalışmanın uzaktan sürdürülebileceğini gösterdi. Uzaktan çalışmanın geleceğin iş yaşamının bir parçası olduğunun bilincinde ILO'nun "Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu"nda "uzaktan çalışma, bilgi iletişim teknolojilerinin yardımıyla gerçekleştirilen ve işverenin mekânı dışında yapılan işleri ifa" olarak tanımlanmıştır. Kılavuzda uzaktan çalışmaya geçişte dikkate alınması gereken tavsiyelere yer verilmiştir.

2.2.6 Çalışma sürelerinde esneklik

Mülga 1475 sayılı İş Kanunu'nda haftalık çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünmesi zorunluluğu mevcuttu. İşçi ile işverenin anlaşmaları halinde dahi kanundaki bu düzenleme nedeniyle çalışma sürelerini farklı uzunluklarda kararlaştırabilmeleri örneğin pazartesi günü 7 saat, salı günü 9 saat gibi kanun hükümleri uyarınca mümkün değildi. Mevcut İş Kanunumuzun esneklik getiren hükümleri arasında çalışma süreleri önemli bir yer işgal etmektedir (Astarlı, 2008).

İş Kanunu uyarınca işçi ile işveren karşılıklı anlaşarak haftalık normal çalışma süresini işyerinde haftanın çalışılan günlerine günde 11 (on bir) saati aşmamak kaydıyla farklı şekilde dağıtabilir (İşK. m. 63/2). Kanun yalnızca haftalık çalışma süresini haftanın çalışılan günlerine dağıtmakta taraflara serbesti tanımakla kalmamış aynı zamanda işin yoğunluğuna göre tarafların anlaşmaları kaydıyla işin yoğunlaştığı dönemlerde daha uzun çalışıp, işin azaldığı dönemlerde daha kısa çalışmanın yolunu açmıştır. Denkleştirme süresi adı verilen bu uygulamada taraflar çalışma sürelerini, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma

süresi, normal haftalık çalışma süresini (azami 45 saat) ve günde on bir saatlik azami çalışma süresini aşmamak kaydıyla, haftanın çalışılan günlerine ve haftalara dağıtılabilir. Turizm sektöründe iki aylık denkleştirme dönemi dört aya çıkartılmıştır (İşK. m. 63/2). Örneğin bir hafta günde 11 saat, 6 işgününde toplam 66 saat çalışılırken, diğer hafta 34 saat çalıştırabilmek mümkün olacaktır. Burada altı çizilmesi gereken husus yasal olarak haftalık 45 saatin üzerindeki çalışma fazla çalışma olarak saat başına düşen ücretin yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ücretlendirilecekken denkleştirme süresi uygulaması bulunan işyerlerinde 66 saat çalışılan hafta için fazla çalışma ücreti ödenmesine gerek bulunmayacaktır.

Kanunla getirilen diğer bir esneklik biçimi telafi çalışmasıdır. Kanunda haftalık kırk beş saati aşan çalışmalar fazla çalışma olarak tanımlandığı için işçi veya işverenin ihtiyacı nedeniyle bir gün çalışmayarak çalışılmayan günün bir başka hafta telafisi halinde eski kanun döneminde fazla çalışma ücreti ödenmesi gerekli oluyordu. Telafi çalışmasına ilişkin İş Kanunu'nun 64. maddesi uyarınca, zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram veya genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin üçte ikisinden az sürelerde çalışılması yahut işyerinin tamamen tatil edilmesi veya işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi halinde işveren dört aylık bir süre içinde telafi çalışması yaptırabilir. Telafi çalışma süresi yapılan günlerde, işçinin günlük toplam çalışma süresi on bir saati aşamaz ve telafi çalışması süresi günlük üç saatten fazla olamaz. Telafi çalışması nedeniyle işçiye fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma ücreti ödenmez.

Kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulaması çalışma sürelerinde esneklik çeşitlerinden biridir. Esneklik taleplerinin bir bölümü işverenin işletmenin ekonomik durumuna göre işgücünün artırılıp azaltılması noktasında kolaylık sağlanmasına ilişkindir. Bu çerçevede kısa çalışma, istihdam güvenliği ile sayısal esneklik taleplerini birlikte karşılayan bir yöntem olarak görülmüştür. 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nun ek 2. maddesi uyarınca genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak önemli ölçüde azaltılması veya işyerinde faaliyetin tamamen veya kısmen geçici olarak durdurulması hallerinde, işyerinde üç ayı aşmamak üzere kısa çalışma yapılabilir.

Hangi hallerde kısa çalışma yapılabilceği yasayla genel ekonomik, sektör bazlı veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebepler olarak sınırlandırılmıştır. Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik'in 3/h hükmü uyarınca, zorlayıcı sebep "İşverenin kendi sevk ve idaresinden kaynaklanmayan, önceden kestirilemeyen, bunun sonucu olarak bertaraf edilmesine imkân bulunmayan, geçici olarak çalışma süresinin azaltılması veya faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması ile sonuçlanan dışsal etkilerden kaynaklanan dönemsel durumları ya da deprem, yangın, su baskını, heyelan, salgın hastalık, seferberlik gibi

durumları” ifade eder. Covid-19 salgını bir zorlayıcı hal olarak kabul edildiği için salgın döneminde kısa çalışma uygulamasına başvurabilmek mümkün olmuştur.

Kısa çalışmanın uygulanabilmesi için soyut olarak bu nedenlerin ortaya çıkması yeterli olmayıp, kriz veya zorlayıcı nedenin işyerinde uygulanan çalışma süresinin işyerinin tamamında veya bir bölümünde geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya süreklilik koşulu aranmaksızın en az dört hafta süreyle faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması gerekir. Bu hallerde işyerinde üç ayı aşmamak üzere kısa çalışma yapılabilir.

İşveren kısa çalışma talebini Türkiye İş Kurumu’na yapar. Türkiye İş Kurumu’nun uygunluk tespiti sonucunda işyerinde kısa çalışma uygulamasına başlanır. Kısa çalışma halinde işçilere İşsizlik Sigortası Fonundan kısa çalışma ödeneği ödenir. Kısa çalışma ödeneğine hak kazanabilmesi için işçinin son 120 gün içinde iş sözleşmesiyle çalışması ve son üç yıl içinde en az 600 gün işsizlik sigortası primi ödemiş olması gerekir. Covid-19 nedeniyle yapılan kısa çalışma başvurularında, son 60 gün hizmet akdine tabi olmak kaydıyla son 3 yıl içinde 450 gün prim ödemiş olması yeterli kabul edilmiştir.

Geçici bir süreyle işçinin iş görme borcunu yerine getirmedeği ve dolayısıyla karşılığında da ücret almadığı ücretsiz izin uygulaması, işçinin temel geçim kaynağı olan ücretinden mahrum kalmasına yol açtığı için çalışma koşullarında esaslı değişiklik olarak nitelendirilir ve ancak işçinin yazılı rızasıyla mümkündür. Covid-19 salgınının ekonomi üzerindeki olumsuz etkisi, pek çok işyerinin faaliyetini askıya almak zorunda kalması bir yandan istihdamın sürekliliğini sağlarken diğer yandan işçilere gelir güvencesi sağlama gerekliliğini ortaya çıkardı. Bu çerçevede öncelikle üçer aylık dönemlerle uzatılan fesih yasağı düzenlemelerine yer verildi (İşK. geç. m. 10). Bu çerçevede her türlü iş sözleşmesi ahlak ve iyi niyete aykırı haller ve benzerleri dışındaki bir nedenle işveren tarafından feshedilemez. Ancak işveren, işçiyi tamamen veya kısmen ücretsiz izne ayırabilir. İlke olarak işveren işçiyi rızası olmaksızın ücretsiz izne çıkartamayacak olsa da bu hükümle işverene işçiyi tek taraflı kararıyla ücretsiz izne çıkartma yetkisi verilmiştir. Bu madde çerçevesinde ücretsiz izne çıkartılmak işçiye haklı nedene dayanarak sözleşmeyi fesih yetkisi vermez. Ancak bu dönem içinde şartlar sağlanıyorsa kısa çalışma ödeneği bağlanması mümkündür.

Buraya kadar açıkladığımız gerek sosyal bilimler literatürünün gerekse hukuki sınıflandırmaların sunduğu esnek çalışma biçimlerinin, çalışan ve işveren açısından önemi ve etkileri araştırmacıların yoğun olarak ilgisini çekmektedir. Esnek çalışma, tüm fayda ve riskleri ile birlikte değerlendirilip süreç doğru yönetildiğinde bu uygulamaların bireyler, organizasyonlar hatta toplum için olumlu sonuçlar doğurabileceği anlaşılmaktadır. Takip eden bölümde bu sonuçlar, fırsatlar ve riskler ele alınacaktır.

2.3 Esnek Çalışmanın Çalışan ve İşveren için Önemi ve Getirdiği Fırsatlar

Günümüzde birçok organizasyon belirsiz iş ortamlarıyla, farklı ihtiyaçlar doğuran değişken gündemlerle ya da travmaya neden olabilecek potansiyel olaylarla karşı karşıya gelmektedir. Pandemiler, doğal afetler, ekonomik krizler, terör saldırıları gibi bir örgütün istikrarını ve güvenlik duygusunu zayıflatabilecek, örgütlerde kolektif düzeyde potansiyel travmatik etkiye sahip olaylardır (Hormann, 2007; Annarelli ve Nonino, 2016; Işık, 2017). Bu tip yıkıcı etkiye sahip olaylar karşısında ayakta kalabilen, faaliyetlerini sürdürerek iş sürekliliğini sağlayabilen ve hatta yenilenebilen örgütler dayanıklı örgütlerdir (Kantur ve İşeri-Say, 2015). Esnek çalışma uygulamaları, işlerin uzaktan devamlılığını sağlama özelliğiyle organizasyonların dayanıklılıklarını kuvvetlendiren bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut araştırmanın gerçekleştirildiği pandemi döneminde evden çalışma işin devamının sağlanması için bir çözüm olarak kullanılırken, çalışanlara ve işletmelere başka açılardan da fırsatlar sunmaktadır.

Wahab ve Tatoğlu (2019) çalışmasında, esnek çalışma modellerinin, çalışanların psikolojik iyi oluşlarına olumlu yönde etkide bulunduğunu göstermiştir. Radcliffe ve Cassell (2015) ise bu uygulamalar yoluyla, iş ve aile arasında çatışmanın azalacağını ve çalışanın daha sağlıklı ve verimli olacağını öne sürmektedir. Esnek çalışma düzeni özel yaşamın getirdiği talepler ve ihtiyaçlarla başa çıkmaya da izin verdiği için, çalışanların işverenlerine daha bağlı ve sadık hissettikleri, çalışma verimliliklerinin ve iş tatminlerinin arttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Anderson ve Kelliher, 2009; Grobler ve Bruyn, 2011).

Esnek çalışma politikalarının olduğu işletmelerde, çalışanların sağlık problemleri nedeniyle daha az rapor aldığı, dolayısıyla iş kaybının azaldığı ve/veya işe geç gelme, erken ayrılma ya da ailevi kaygılar nedeniyle iş yerinde çalışmalarını tamamlayamama gibi sorunların esnek çalışma politikaları olmayan yerlere göre daha az olduğu gözlemlenmektedir (Halpern, 2005). Daha az sağlık sorununun ise işverenlerinin maliyetlerini düşürdüğü görülmektedir.

Araştırmacılar, esnek çalışma modellerinde çalışanların bireysel performansının arttığına, verimliliğin iyileştiğine, işten ayrılmanın azaldığına dair gözlemlerde bulunmuşlardır (De Menezes ve Kelliher 2011). Literatürde farklı isimlerle anılan esnek çalışma modelleri, çalışanların iş tatminini ve iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyerek, işten ayrılma niyetinin azalması üstünde etkiye sahiptir (Allen, Golden ve Shockley, 2015). Dolayısıyla, iş gücü devrinin düşmesine, çalışan performansının, organizasyonun performansının artmasına olumlu etki potansiyeline sahiptir (Morganson, Major, Oborn, Verive ve Heelan, 2010; Torlak, 2018).

Esnek çalışmanın bireyler üzerinde yarattığı bu olumlu sonuçlar, esnek çalışmanın tercih edilen bir uygulama, esnek çalışan işletmelerin ise tercih edilen işletmeler haline gelmesini destekleyerek, yetenek çekme konusunda avantaj yaratmakta, mevcut yeteneklerin ise elde tutulmasını sağlamaktadır (Grobler ve Bruyn, 2011; Thompson, Payne ve Taylor, 2014;). Price Waterhouse Coopers (PwC) firmasının Esnek Çalışma Araştırması'na göre; esnek çalışma düzenlemeleri özellikle deneyimli çalışanlar için istihdam fırsatlarını arttırabilir, yetenekli çalışanların ise keşfedilmesi ve değerlendirilmesine fırsat sağlayabilir (PwC, 2020). Esnek çalışma ve artan dijitalleşme ile yöneticiler şirketlerinin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı iş kollarından çalışanlara daha kolay erişim sağlayabilmektedirler (Chui vd., 2013). Ayrıca esnek çalışma modelleri ile iş çeşitliliğinin artması ve daha fazla iş imkânı sunulması ile bireyler kendileri için uygun olan işleri seçebileceklerdir. İş seçerken adaylar için önemli önceliklerden biri esnek çalışma uygulamaları olabilecektir ve işverenler iş ilanlarında esnek politikalarını giderek daha fazla öne çıkarmaya başlamışlardır (Global Talent Trends, 2019). PwC (2020), Esnek Çalışma Raporu, iyi tasarlanmış esnek çalışma politikalarının, organizasyonların yetenek havuzlarını genişletmelerine, iş gücü çeşitliliğini çoğaltmalarına ve gelecekteki krizleri karşılamada dayanıklılıklarını arttırmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir. Ayrıca evden çalışma seçeneği sunmayan kurumlar karşısında rekabet gücünü arttırarak, nitelikli iş gücünü kuruma çekmeye olanak sağlayabilir; kurumda dijital yetkinliklerin güçlenmesine, yeni iş yapış biçimlerinin geliştirilmesine destek olabilir.

Esnek çalışmanın kurumların yetenekli çalışanları çekme ve yetenekleri geliştirmek açısından sunduğu bu fırsatlar, McKinsey'nin 2020 tarihli raporunda da gündeme gelmektedir. Yetenek gelişiminin şirketler için önemini araştırıldığı anket çalışmasına dünya çapında 1240 iş lideri katılmıştır. Katılımcılardan %59'u pandemiden önce yetenek gelişimini şirketleri için önemli bulurken, bu oran pandemi sonrası %80'e çıkmıştır. Katılımcılar pandemi sonrası yetenek gelişiminin şirketlerin uzun vadeli büyümesi için son derece veya çok önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna ek olarak, katılımcıların %75'i pandemi başladığından beri kuruluşlarının yetenek geliştirme yatırımlarını sürdürdüğünü veya artırdığını bildirmiştir. Ayrıca mevcut çalışanların becerilerini geliştirmenin yetenek gelişiminin en etkili yolu olduğunu öne sürmüşlerdir. Mevcut çalışan becerilerini geliştirmek; kurum dışı işe alımdan, çalışanları yeniden görevlendirmekten veya sözleşmeli işçileri işe almaktan daha iyi bir yol olarak görülmektedir (McKinsey, 2020). Ayrıca, işverenlerin fiziki mekânda buluşma ihtiyacının çok da zorunlu olmadığını fark etmesiyle, küresel uzmanlığa ulaşma, yani dünyanın dört bir yanından yeteneklerle çalışma fırsatını yakalama çabası içine girilmektedir (Grobler ve Bruyn, 2011). Şirketler çevrimiçi iş birliği sayesinde farklı mekanlardaki ekiplerin çalışmalarını daha verimli bir şekilde organize edebilmektedirler (Anderson ve Kelliher, 2009). De Menezes ve Kelliher (2011) esnek çalışma modelleri hakkında yapılmış araştırmaları incelerken ayrıca

liderliğin önemine dair sonuçlar elde etmiş ve lider desteğinin iş tatmini üstünde olumlu etkisi olduğunu görmüşlerdir.

Diğer taraftan, finansal açıdan da ele alacak olursak, çalışanların evden çalışmaya başlaması ve ofis kullanımının azalmasıyla genel giderlerin düştüğü görülmektedir (Thomson, 2008).

Tüm bu faydaların yanı sıra topluma da trafiğin, dolayısıyla hava kirliliğinin azalması (Sarbu, 2014) ve engelliler için iş imkanlarını artırması (Grobler ve Bruyn, 2011) gibi katkıları da bulunmaktadır.

2.4 Esnek Çalışmanın Çalışan ve İşveren Açısından Taşıdığı Riskler

Esnek çalışma modelleri her ne kadar şirketlerin özellikle salgın, ekonomik krizler gibi durumlarda ekonomik faaliyetlerini sürdürmelerini sağlasa da çeşitli riskleri de barındırmaktadır. Özellikle de esnek çalışma uygulamalarının yeni kullanılmaya başlandığı dönemlerde hem çalışanları hem de organizasyonları ilgilendiren risklerin ortaya çıkabileceği gözlenmiştir (Healy, 1999).

Esnek çalışmanın işveren açısından risklerinde, verimsizlik, güvenlik tehditleri, kurum kültürünün zayıflaması ve uzaktan çalışanların yönetimi konusundaki zorluklar öne çıkmaktadır (Mills ve diğerleri, 2001). Veri erişimi, yönetimi, kontrolleri, fikri mülkiyet hakları ve iş gizliliği gibi kritik konuların esnek çalışma şartlarına uygun şekilde kurgulanması gerekmektedir (Fitzsimmons, 1997). Günümüzde organizasyonlar internet, GPS teknolojisi, IoT sistemleri, kablosuz ağlar, merkezi veri tabanları vb. teknolojileri daha fazla kullanmaktadır. Organizasyonlarda iş süreçleri ise bu cihazların birbiri ile iletişimi sonucunda gerçekleştirilmektedir. Sıklıkla bilgi korsanları tarafından hedef alınan bu tarz merkezi sistemler, organizasyonlar açısından risk taşımaktadır. Bu konuda örnekler incelendiğinde birkaç farklı ülkede elektrik şebekelerine, Almanya'da bir çelik fabrikasına, ABD'de şirketlerin BT güvenlik sistemlerine yapılan siber saldırılar olduğu görülmüştür (Hamlyn-Harris, 2017).

Esnek çalışma modellerinin bir sonucu olarak çalışanların kariyer gelişimlerinin yavaşlamasından, iş arkadaşlarıyla etkileşimin azalmasından ve fiziksel çalışma ortamında kendilerine ayrılmış alanların, ofislerin kaybindan endişe duydukları görülmektedir (Thompson ve diğerleri, 1998). Araştırmanın sonuçları, çalışanların mesleki ve kariyer gelişimleri için akran etkileşimini kritik gördüğünü ve fiziksel tanımlı alanın kalmamasının ise ofiste kontrol ve güç kaybı olarak algılanabildiğini göstermiştir (Thompson ve diğerleri, 1998).

Ayrıca günümüzde artan iş sağlığı ve güvenliği protokolleri ile esnek çalışmada dikkat edilmesi gereken farklı noktalar da söz konusudur. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (European Agency for Safety and Health at Work) tarafından 2020 yılında yayınlanan

dijitalleşme ve iş sağlığı ve güvenliği raporunda esnek çalışma modellerinde çalışanlar açısından en önemli risklerden biri, artan iş yükü ve çalışma saatleridir; bunun sonucunda iş-yaşam dengesinin bozulması psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları doğurabilmektedir. Esnek çalışma modellerinde yalnız çalışma ve izolasyon hissi, kolektif desteğin olmaması bu durumu daha olası hale getirebilir (OSHA, 2020). Ayrıca bireylerin çalıştığı ortam ergonomik olarak çalışmaya uygun olmayabilir ve işverenlerin bu mekânda çok az kontrolü bulunduğu için bu durumlar kas-iskelet bozukluklarına sebep olabilir (IFA, 2017). Esnek çalışmaya geçen organizasyonlar daha dağınık bir istihdama sahip olacağı için iş sağlığı ve güvenliği açısından denetlenmesine ve düzenlenmesine daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir (OSHA, 2020).

Dijital dönüşüm ve esnek çalışma uygulamalarında çalışanlar açısından bir diğer önemli risk ise çalışanların gizliliğinin ihlali ve siber saldırı gibi durumlardır. Özellikle evden uzaktan çalışma kapsamında kullanılan uzaktan erişim sistemlerine veya internete erişmek durumunda kalan kullanıcılar herhangi bir gizlilik garantisi olmaksızın kişisel bilgilerini paylaşmak zorunda kalabilir (Mandl ve diğerleri, 2015). Ayrıca dijital teknolojilerin izlenebilmesi sonucu organizasyonlar çalışanlarının ne kadar süre, hangi aralıklarla çalıştığını ve ekipman kullanımı sırasında neler yaptıklarını kontrol edebilir ve bu çalışan mahremiyetinin algılanan veya gerçekleşebilen istilasına ve kişinin kendi verileri üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olarak endişe ve strese yol açabilir (Suh ve Lee, 2017).

Esnek çalışma modelleri, özellikle iyi uygulamalar ve yönetim teknikleriyle kullanıldığında, özellikle kriz dönemlerinde organizasyonların faaliyetlerinin sürdürülmesine ve çalışanların işlerinin korunmasına fayda sağlamaktadır (Spurk ve Stroup, 2020).

Mevcut araştırmada iş sürekliliği örgütsel dayanıklılık kapsamında incelenmiştir. Çünkü iş sürekliliği sağlamak için yapılan kurumsal uygulamalar aynı zamanda örgütsel dayanıklılığı arttırmaktadır. Bu dönemde pandemiye karşı çalışan sağlığını korumak için alınan önlemler (uzaktan çalışma) iş sürekliliğini sağlamaya ve örgütün dayanıklılığını da arttırmaya yönelik olduğu için örgütsel dayanıklılık altında incelenmesi daha uygun bulunmuştur.

2.4.1 Esnek Çalışma, Örgütsel Dayanıklılık ve İş Sürekliliği

McKinsey, 23 Mart 2020 tarihli raporunda, salgının 30 sektördeki 3000 firmanın pazar payı ve hisse senedi değerleri üzerindeki etkilerini analiz ederken, liderlere bu durumla başa çıkabilmeleri için beş ana prensipten bahsetmektedir. Bu prensiplerden biri örgütsel dayanıklılıktır. Kantur ve İşeri'nin (2015) örgütsel dayanıklılık üzerine araştırmaları da bu kapsamda bir çerçeve olarak kullanılmaktadır; finansal güç, dik durmak, alternatif planlar geliştirmek, risklere karşı hazırlıklı olmak, insan gücü, bir bütün olarak hareket etmek, sadakat, dürüstlük ve hızlı eylemlerde bulunma kabiliyeti, dayanıklı bir kuruluşun özellikleridir. (Kantur

ve İşeri, 2011). Örgütsel dayanıklılık kavramı ilk ortaya çıktığı zaman, “travmatik bir olay sonrasında hayatta kalma”ya vurgu yaparken, daha sonraki dönemlerde sürdürülebilirlik boyutu da kavram içeriğine eklenmiş, hatta araştırmalarda bir örgütün iş sürekliliği düzeyinin, örgütsel dayanıklılık düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmiştir (Bhamra, Dani ve Burnard, 2011; Tokalı, 2018). İş Sürekliliği Enstitüsü, örgütsel dayanıklılığı; kurumların değişime ve beklenmedik anlarda oluşan yıkıcı olaylara karşın faaliyetlerinin iş kesintisi olmadan ya da minimum kesintiyle devam etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu gibi iş kesintilerine sebebiyet verebilecek tehditlerle karşılaşmadan önce hazırlıklı olmak ve esnekliği artırmak, günümüzün yönetim yaklaşımlarının benimsemesi gereken bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Çakır Saygılı, 2019). Salgın gibi zor dönemlerde, esnek çalışma sistematiğine geçilerek örgütsel dayanıklılığın sergilenebilmesi için ön hazırlıklar bir yönetim sistemi aracılığıyla hazır edilmelidir.

Tokalı (2018), örgütsel dayanıklılığı, beklenmedik ve zorlayıcı olaylar karşısında hayatta kalma ve sürdürülebilirlik ile açıklarken; Powley (2012) iyileşme yeteneğini kullanarak minimum hasar ile olaylarla başa çıkma veya olayların neden olduğu olumsuz sonuçları değiştirebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel dayanıklılık; travmatik olaylardan sonra travmatik olayın öncesindeki duruma veya konuma dönme gücü ya da becerisidir (Hormann, 2007; Somers, 2009). Daha başka bir tanımla, içeriden yahut dışarıdan kaynaklanan şok koşullarına direnme, tepki verme ya da sonrasında iyileşme yetenekleri ile tanımlanabilir (Annarelli ve Nonino, 2016).

Örgütsel düzeydeki dayanıklılık çalışmaları, organizasyonların dayanıklılık kapasitesine katkıda bulunan unsurları belirleyerek ekonomik krizler veya doğal afetler gibi durumların üstesinden gelmelerine yardımcı olmaya çalışır. DesJardine, Bansal ve Yang'a (2017) göre organizasyonlarda, zorluklarla karşılaşıldığında sonuçlar farklılaşabilir. Organizasyonlar karşılaştıkları olaylar sonucunda bazen bir rahatsızlık yaşarlar ama herhangi bir değişiklik göstermezler; bazen köklü bir değişikliğe giderler. Bu öngörülemeyen değişkenlik; iki zıt özelliği yansıtan direnç ve esneklikle ilişkilidir. Değişim göstermeye dirençli kuruluşların temel özellikleri, işlevlerini ve kimliklerini korumak iken; esnek kuruluşlar değişir, yenilikler yapar ve yeni durumlara uyum sağlarlar. Bu iki bileşenle esneklik, organizasyonların şoku sindirmelerini ve stabil olmalarını sağlarken, yapılarını da stres koşullarında veya belirsizlik durumlarında çalışabilecek şekilde dönüştürür (Van Der Vegt, Essens, Wahlström ve George, 2015). Örgütsel dayanıklılığın iki temel yetenekten ortaya çıktığı öne sürülmektedir: birincisi çevresel sinyalleri hızlı bir şekilde algılama ve bunlara yanıt verme (Sutcliffe ve Vogus, 2003); diğeri ise, çeşitli durumlara göre uyarlanabilecek alternatif esnek kaynaklar geliştirmektir (Sanchez, 1995). Dayanıklı hale gelmek için kurumlar, uyumsuzlukları algılayan ve düzelten

süreçlere yatırım yapmalı ve firmaların beklenmedik koşullarla başa çıkmasına olanak tanıyan kaynaklar oluşturmalıdır (Ortiz-de-Mandojana ve Bansal, 2015).

Örgütsel dayanıklılık çalışmalarında benimsenen bir başka bakış açısı, kriz sonrası toparlanmanın ötesinde yeni becerilerin kazanılması ve yeni fırsatların yaratılmasıdır. Bu perspektifte dayanıklılık kavramı, hayatta kalma ve zorlayıcı olay öncesine dönme anlamının ötesine geçerek, sadece mevcut ikilemlerin çözümü değil, aynı zamanda tehditlerin tersine çevrilmesi ve kuruluş tarafından başarılı bir geleceğin inşa edilmesi anlamına gelir. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık, örgütlerin yıkıcı olayın etkilerinden sıyrılıp eskisinden daha iyi hale gelerek hayatta kalabilme yeteneğine ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir (Gerçek ve Börekçi, 2017).

Yaşanabilecek bu ani olaylar karşısında örgütsel kapasitelerini esnek ve dönüştürülebilir bir şekilde tasarlayan kurumlar; dayanıklılıklarını artırır ve bu onları problemler, kargaşa ve krizlerle başa çıkmada güçlü kılar (Baykal, 2018). Esnek çalışan bir kuruluş beklenmedik olaylara veya felaketlere karşı daha dayanıklıdır (Dettmers, Kaiser ve Fietze, 2013). Ayrıca çalışanlar ve toplum için ek faydalar da vardır (Skyrme, 1994). Yapılan çalışmalar, esnek çalışma uygulamaları ile örgütsel kârlılık ve üretkenlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu kaydetmiştir (Bélanger, 1999; Konrad ve Mangel, 2000). Ayrıca, Bai, Jin, Steffen ve Wan (2020)'in araştırması, evden çalışma sistemlerini benimsememiş şirketlere kıyasla, evden çalışan firmaların pandemi sırasında daha yüksek hisse senedi getirilerine ve daha iyi finansal performansa sahip olduğuna dair bulgular sunmaktadır. Mevcut iş operasyonları içerisinde, öncü şirketler, bu yeni esnek çalışma yöntemlerinin benimsenmesinden önemli faydalar elde etmektedir.

Diğer taraftan, dayanıklılık daha çok öngörülen ve öngörülemeyen tüm risklere karşı hazırlıklı olmayı kapsarken iş sürekliliği öngörülen riskler için hazırlıklı olmayı vurgulamaktadır (Groenendaal ve Helsloot, 2020). Daha önce belirtilen tüm riskler, çalışanlar ve kuruluşlar üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip olabilir. Kuruluşların çoğunun çeşitli olaylara karşı sigortası vardır, ancak sigorta yalnızca olayların mali yönlerini kapsar (Tehrani, 2010). Bu olayların iş sürekliliği odağı ile etkili yönetimi, yalnızca olayların risklerini en aza indirmekle kalmaz, aynı zamanda marka kimliğini ve itibarını güçlendirir, çalışanların mutluluğunu ve moralini artırır, bir kuruma karşı toplumun güvenini güçlendirir. Tam tersi olarak, iş sürekliliği yönetiminin zayıf olması ise organizasyon hedeflerine ulaşamama, psikolojik iyilik halinin bozulması, hatta organizasyonun kapanması gibi ciddi sonuçlara yol açabilir. Etkili örgütsel müdahaleler, ihtiyaç hissedilen kaynakların belirlenmesi, tedarik edilmesi, iyi liderlik, doğru iletişim ve eğitim gerektirir.

İş sürekliliği, normal akışı bozan olayların ortaya çıktığında, operasyonların bir kesinti olmaksızın her zamanki işleyişine göre planlı ve öngörülebilir bir şekilde devam etmesini sağlamakla ilgilidir. İş sürekliliği aynı zamanda kuruluşun müşterilerine sunduğu iş hizmetlerinin devamıyla ve diğer ilgili paydaşların ihtiyaçlarını karşılamayla ilgilidir (Jordan, 2003). İş Sürekliliği Yönetimi ise; kilit paydaşların çıkarlarını, itibarını, markayı ve katma değerli faaliyetleri korumak için bir kuruluşa yönelik potansiyel tehditleri belirlemek ve bu tür tehditlere yanıt vermek için kurumsal kapasite oluşturmaya yönelik bir çerçevedir (Woodman ve Hutchings, 2010).

World at Work (2009), iş sürekliliğini; kurumların beklenmedik bir olay yaşandığında çalışmaya devam etme ve müşterilere hizmet sağlama yeteneği olarak tanımlar. İşletmenin sürekliliği; organizasyon içindeki verimliliği ve performansı iyileştirmek için yeniliğe ve gelişime açık olması, dijital değişiklikleri kabul etmesi ve herhangi bir riski önleme ve yönetme yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır (Moşteanu, 2020). İş sürekliliği planlarında en önemli standartlardan birisi olan ISO 22301 standardı, iş sürekliliği yönetimi sürecinin içerisinde organizasyonların süreçlerini en uygun hale getirmelerini sağlayacak bir model içermektedir. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI (PUKÖ) modeli olarak bilinen bu uygulama planı, herhangi bir yönetim sistemi için temel oluşturacak biçimdedir. PUKÖ modeli döngüsü, yaygın olarak süreç merkezli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. İyileştirme yöntemlerini oluşturmak veya kuruluş için uygun yönetim süreçlerini tasarlamak için geri bildirim döngüleri ve kontroller gibi etkinlikleri kullanır. Model; organizasyonların yönetim sisteminin tüm döngüsünü etkin bir şekilde tamamlayabilmesini ve böylece amaçlanan sonuçlara ulaşmasını ve iş sürekliliğinin devamlılığını sağlar. ISO 22301 standardının avantajları; mevcut yönetim faaliyetlerine kolayca entegre edilebilmesi ve süreçlerin ve prosedürlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayabilmesidir. Bu bağlamda, Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI modeli tüm iş sürekliliği planlarının temel süreçlerine dahil edilebilmektedir (ISO, 2019).

Covid-19'un dünya ve işletmeler üzerinde yarattığı olağanüstü etki, yine olağanüstü dijital çözümlere olan ihtiyacı ortaya koyarak, işletmelerin gelişmiş teknoloji çözümlerini benimsemesine önemli ölçüde katkıda bulundu. Teknolojik çözümleri benimseyen işletmeler, iş sürekliliği planlarına evden çalışmayı ekleyebildiler ve bu çalışma şekli salgın döneminde işlerini düzenli tutmalarına ve evden çalışanları korona virüsten uzak tutmaya yardımcı oldu (Béland, Wright, ve Brodeur, 2020).

Salgın gibi daha spesifik durumlarda uygulanacak iş sürekliliği planlarında, ulusal veya küresel bir salgının ortasındayken temel iş operasyonlarını güvenli bir şekilde sürdürmek için gerekli stratejilerin ana hatlarıyla belirlenmesi gerekmektedir (Clark, 2016).

Herhangi bir salgın hastalık kapsamında bir organizasyonun iş sürekliliği planlarında ve iş hedefleri arasında aşağıdaki maddelerin yer alması gerekmektedir:

- a) Çalışanlar ile müşteriler ya da paydaşlar arasında virüsün bulaşma riskini azaltmak,
- b) Çalışanlar ve müşteriler arasındaki hastalığı en aza indirmek,
- c) Görev açısından kritik operasyonları ve hizmetleri sürdürmek,
- d) Sosyal kesintileri ve salgının ekonomik etkisini en aza indirmek (Missouri Department of Health and Senior Services, 2005).

İş Devamlılığı Enstitüsü (BCI) tarafından 2013 yılında yayınlanan iyi uygulamalar rehberi (GPG) Covid-19 salgın döneminde uygulanabilecek iş sürekliliği planları için bir rehber olmuştur. Rehberin temelinde iş etkisi analizi yer almaktadır (BCI, 2013). Yapılacak iş etkisi analizleri sonucunda organizasyonlar; kendileri için hangi ürünlerin, hizmetlerin ve arka planda işleyen süreçlerin kritik olduğunu belirlerler. Ayrıca bu sayede operasyonda oluşabilecek herhangi bir aksaklık durumunda iş sürekliliğini sağlamak adına hangi kaynakların bulunması gerektiği ortaya çıkacaktır (Clark, 2016).

Tüm iş sürekliliği planlarının, organizasyonların ve devam eden operasyonların kilit oyuncuları, organizasyonun çalışanlarıdır. Sapirstein (2006)'e göre iş sürekliliği planlarında en çok gözden kaçan ve en az takdir edilen faktörlerden biri çalışanların etkisiyle ilgilidir. Burke (2005) ise, 11 Eylül'den sonra işe daha çabuk geri dönen kuruluşların daha fazla mali ve insan kaynaklarına, daha esnek çalışma süreçlerine ve yapılarına sahip olduğu sonucuna varmıştır. Araştırma sonucunda daha çabuk toparlanan organizasyonlarda farkı yaratanların çalışanlar olduğu belirtilmiştir.

Esnek çalışmanın iş sürekliliği planlarında yer alması, dünya literatüründe Covid-19 salgınından çok daha öncesine dayanmaktadır. E-posta bir iş aracı olarak kullanılmaya başlandığı andan itibaren, işlerin yürütülme şekli derinden değişmiştir. Standart bir iş yeri geleneksel olarak çok sayıda insanın bulunduğu merkezi bir konuma dayanmaktadır ve bu konumun yönetimin binanın içinden merkezi olarak yürütülmesi ve işçiler için değerli bir sosyal ortam sağlamak gibi avantajları yer almaktadır. Ancak 2001'de 11 Eylül olayından sonra uzmanlar yüksek binaların ve merkezi iş bölgelerinin yok olacağı öngörüsünde bulundular. Mart 2003'te dünya çapında bir SARS salgını etkisi hâkim oldu ve tek bir merkezden yönetmenin karşısına engeller çıkabileceği görülmüş oldu. 2005 yılında ise dünyada tele çalışma yaygınlaşmaya başladı ve binalar operasyona dayalı merkezler olarak konumlanmaya başladı (Gill, 2006). Teknoloji ilerledikçe, uzaktan çalışmayı desteklemek için kurumsal kapasite de artmaya başladı. Her tür iş için geçerli olmasa da uzaktan çalışma birçok kuruluşun iş sürekliliği planının merkezi bir ögesi haline gelmiştir. İngiltere'de gerçekleştirilen 2011 tarihli

İş Sürekliliği Yönetimi Araştırması'na göre, yöneticilerin yalnızca yüzde 13'ü, ana işyerine erişimin kaybedilmesi durumunda organizasyonlarının alternatif çalışma düzenlemelerinin olmadığını belirtirken, organizasyonların üçte ikisi e-postalarına, %57'si ise dosyalara ve yazılıma erişim dahil olmak üzere bilgi işlem sistemlerine tam uzaktan erişim sağlayabildiklerini paylaşmışlardır (Woodman ve Hutchings, 2011)

Devam eden Covid-19 salgını ise işletmelerin operasyonlarını ve kârlılığını aniden aksatarak onları çeşitli zorluklarla karşı karşıya bıraktı. Salgın gibi daha spesifik durumlarda uygulanacak iş sürekliliği planlarının, ulusal veya küresel bir salgının ortasındaiken temel iş operasyonlarını güvenli bir şekilde sürdürmek için elzem olan stratejilerin ana hatlarıyla belirtilmesi gerekir (Clark, 2016). Yerel salgınlar, küresel salgınlara kıyasla genellikle kısa ömürlü olsa da yine de bir organizasyonun işleyişini bozabilir (Clark, 2016).

Kepenach (2007) Amerika'da 2004 kasırga sezonunun ardından iş süreklilik planlarının geliştirilmesiyle ilgili makalesinde, evden çalışmanın iş sürekliliği planındaki yerini, önemini ve nasıl bir çalışma gerektiğini vurgulamaktadır. Bu makaleye göre planı başlatmanın önemli bir bileşeni, bir kriz anında çalışmaya devam etmesi gereken kritik iş fonksiyonlarının belirlenmesidir. Sonraki adım, çalışanların işlerini evlerinden yapıp yapamayacağını ve evden çalışmalarını sağlamak için hangi teknolojinin kullanılması gerektiğinin analiz edilmesidir. Kriz anında işlerin yapılmasının, insanların çalışıp çalışmadıklarının görülmesinden daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. İş gücü sürekliliği, basitçe evden veya başka bir yerden çalışmayı ifade eder. Gerekli dosyaları çevrimiçi ortama koymanın bir evden çalışma planı oluşturmadığı ve her iş fonksiyonunun test edilmesi gerektiği belirtilmiştir. İş gücü sürekliliği planının yolunda gitmesi için, evden çalışma sisteminin daha önceden kurulması ve birçok işlem ile prosedürün ihtiyaç duyulmadan çok önce yürürlükte olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda evden çalışma ya da uzaktan çalışma gibi alternatif çalışma yöntemlerini benimsemiş olan organizasyonların, benzeri bir kriz anında işlerin devam ettirilmesine daha hazır bulunacağı ya da daha kolay uyum sağlayacağı öngörülebilir.

İş sürekliliği planlarının böyle zamanlarda organizasyonların iş gücü kaynağından optimum çıktı elde etme ve kritik işlerine devam etmelerini sağlama amaçları göz önünde bulundurulduğunda, evden çalışma sisteminin, iş gücü kaynağının etkin kullanımı ve ulaşılır olma noktasında uygun bir çözüm sağladığı görülmüştür. İş sürekliliğinde ideal üretkenlik için işyerinde bulunmanın şart olmadığı görülerek, evden çalışma sistemi ile kaynakların optimum kullanımı deneyimlenmiştir (Tripathi ve Bagga, 2020). Kuruluşların korona virüse karşı aldığı önlemlerin; çalışanların ve kurumların travma potansiyeli barındıran durumla başa çıkmak için elindeki kaynakları artırdığı söylenebilir. Böylece, çalışan hem psikolojik olarak desteklenir hem de şirketler olası zararlı durumlarla daha iyi başa çıkabilir (Işık ve Güney, 2020).

2.5 Bireyler Açısından Esnek Çalışmanın Önemi

2.5.1 Esnek Çalışmanın Psikolojik İyi Oluşa Etkisi

Esnek çalışmanın salgın gibi kriz dönemlerinin dışındaki uygulamalarına bakıldığında; 2019 yılında, Malezya'da bir üretim firmasında 213 kişiyle gerçekleştirilen ve esnek çalışma ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmanın sonuçları; esnek çalışma düzenlemeleri artırıldıkça çalışan psikolojik iyi oluşu ile üretkenliğinin arttığını göstermektedir (Wahab ve Tatoğlu, 2013).

Bu araştırmanın aksine, esnek çalışan kadınların deneyimlerinin incelendiği araştırmada (Torlak, 2018), çalışanların bireysel ihtiyaçlarına uyumlu bir şekilde tasarlanmayan esnek çalışma, kronik yorgunluk, uykusuzluk, depresif ruh hali, gelir kaybının yarattığı güvencesizlik hissi, izolasyon duygusu ve benzeri gibi olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

İyi oluş fiziksel, psikolojik, sosyal ve finansal olmak üzere çok boyutlu olarak incelenmektedir (Tuzovic ve Kabadayı, 2020). Tuzovic ve Kabadayı'nın birçok kaynaktan elde ederek hazırladıkları iyi oluş bileşenleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. İyi Oluşun Boyutları (Tuzovic ve Kabadayı, 2020).

Boyut	Kriterler
Fiziksel iyi oluş	Bedensel işlevlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilme becerisi, Fiziksel güç ve zindelik, fiziksel aktivite, uyku ve vücut ağırlığının sağlıklı bir şekilde yürütmesi, Genel iyi oluş için kritik bir öneme sahip.
Psikolojik iyi oluş	Kişinin kendi yetilerinin/becerilerinin farkında olması, Gündelik hayatın stresörleriyle başa çıkabilme kapasitesini sürdürebilmesi, Verimli bir şekilde çalışıyor olabilmesi, Bulunduğu sosyal kurumlara/komüniteye katkı sağlayabilmesi.
Sosyal iyi oluş	Başkalarıyla iletişim kurabilmek, Başkalarıyla anlamlı ilişkiler geliştirebilmek, Destek ağını sürdürebilmek.
Finansal iyi oluş	Kişinin mevcut ve beklenen yaşam standartlarını sürdürebilmesi ve finansal özgürlüğünün olabilmesi, Kişinin mevcut ve gelecekteki mali durumuyla ilgili kendini güvende hissetmesi

Salgın döneminde bütün çalışanların psikolojik iyi oluşu önemli bir mesele haline gelse de salgın farklı sektörleri ve iş kollarını farklı biçimlerde etkilemiştir. Bu etkilenmeler de her sektör özelinde dikkatli bir çalışmayı mühim kılmıştır. Örneğin; sağlık sektörü çalışanlarının virüse olan yakınlığı, hastalığa yakalanma risklerinin büyüklüğü psikolojik iyi oluş noktasında

çok daha zor deneyimleri olabileceğinin açık kanıtıdır. Bunun dışında hizmet sektörü çalışanlarıyla yapılan çalışmalara baktığımızda, bir taraftan çalışmaya devam edenlerin çok fazla kişiyle temas halinde olmaları virüs bulaşma riski ile ilgili kaygılarını artırırken, öte yandan bir anda evlerine kapananların da kaygı, yalnızlık ve çökkünlük gibi ruh sağlığı sorunlarının çıkması muhtemeldir. Ruhsallığı ilgilendiren tüm bu zorlanmalar ise madde kullanımı ya da intiharla sonuçlanabilir (Tuzovic ve Kabadayı, 2020).

Öte taraftan kimi sektörler için iş yoğunluğu azalmış ya da kaybolmuşken, kimi sektörlerin iş yoğunluğunun arttığına ya da farklı departmanlara düşen sorumlulukların yoğunlaştığına altı çizilmeli ve üzerinde durulmalıdır. Örneğin; sağlık hizmetlerine ve elektronik alışverişe olan talep bu dönemde epey artmıştır. Artan çalışma saatlerinin neden olduğu stres ya da çalışma saatleri içerisinde virüsle temas riskinin yüksek olması fiziksel ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Buna ilaveten, başkaları işlerini kaybetmişken onların işlerinin olması yaşadıkları stresli durumu paylaşmayı zorlaştıran temel faktör olarak görülmektedir (Tuzovic ve Kabadayı, 2020). Bir diğer deyişle, bu çalışanlar yaşadıkları stresli ya da olumsuz deneyimleri başkalarıyla paylaşmakta da zorlandıkları için ek stres yaşamaktadırlar.

Buna ek olarak, birey-çevre uyumu (*person-environment fit*) modeline göre, kişisel özellikler ve ortam özellikleri arasındaki uyumsuzluk da strese yol açabilmektedir (Cooper vd., 2001). Birey-çevre uyumu (*person-environment fit*) teorisinde olduğu gibi, nasıl ki bireyle çevre arasındaki uyumun iş ve örgüt bazında birçok olumlu sonucu varsa (Irak, 2012), çalışan tercih ve ihtiyaçlarına göre esnek çalışma tasarımının gerçekleştirilmesinin de birçok olumlu sonucu doğacaktır. *Flexible fit* olarak ifade edilen, uyumlu esneklik kavramı çalışanın ve işletmenin ihtiyaçlarının örtüştüğü noktadır (Pitt-Catsoupes vd., 2009) ve çalışan bağlılığını, psikolojik iyi oluşu ve iş-yaşam tatminini olumlu yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Çalışan kadınlara yönelik ve çoğunlukla annelik kimliğine odaklanarak tasarlanan esnek çalışmanın, kadınların iş tatminini düşürdüğü, aile-iş çatışmasını artırdığı ve kariyer beklentilerini karşılamadığı görülmektedir (Torlak, 2018). Vardiyalı çalışmanın psikolojik iyi oluşa etkileri üzerine yapılan bir çalışmada çalışanların aile, sosyal yaşam, uyku düzeni üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra; duygu durum bozuklukları, kardiyovasküler hastalıklar ve sindirim sorunları üstünde de olumsuz etkileri gözlenmiştir (Costa vd., 2004). Çalışma biçiminin, çalışma saatlerinin, çalışma koşullarının tüm bu etkileri göz önüne alındığında psikolojik iyi oluş kritik bir mesele haline gelmektedir. Ayrıca, psikolojik iyi oluş; sadece çalışanlar için değil, işverenler için de oldukça önemli bir konudur. Kurumlar, çalışanlarının iyi oluşunu temin ettiklerinde rakiplerinden bir adım öne geçer, iş tatminini, iş-yaşam dengesini, işten

ayrılmaların önüne geçmeyi, verimliliği ve çalışan stresini olumlu anlamda etkilemiş olurlar (Tuzovic ve Kabadayı, 2020).

Buna ek olarak salgın döneminde adını çokça duyduğumuz “kısa çalışma modelinin” de bireyler üzerinde farklı etkileri olabileceği söylenebilir. Kısa çalışma modeliyle azalan gelirin iş tatminsizliğine sebep olması ve çalışma saatleri eski çalışma düzenine göre azalan bir çalışanın iş güvensizliği hissetmesi de muhtemeldir (Möhring vd., 2020).

Kısa çalışma saatleriyle değil de çalışma saatlerinde değişiklik olmayan ama uzaktan çalışmak zorunda olan çalışanların deneyimlerinin akla getirdiği ilk zorluklara baktığımızda çocuğu olan çalışanların hem işi hem de çocuklarının eğitimlerini ve bakımlarını aynı anda yürütmek zorunda olmaları karşımıza çıkmaktadır (Reuschke ve Felstead, 2020). Uzaktan çalışma ile ilgili Covid-19 salgını öncesi yapılan bazı araştırmalara baktığımızda ise herhangi bir konsensüs çıkmamaktadır. Kimi çalışmalar; uzaktan çalışmanın iş tatmini ile arasında pozitif korelasyon yakalamışken, kimi çalışmalar ise çalışanların daha fazla stresli ve daha az mutlu olduğunu saptamıştır (Möhring vd., 2020).

Diğer taraftan, esnek çalışmanın yürütülmesi, iş için gereken temel gereçlerin, özellikle de teknik altyapının sağlanmasına bağlıdır. Bu gereklilik beraberinde çok uzun saatler izole koşullarda bilgisayar kullanımı anlamına gelebilir. Bu kapsamda literatürde güncel bir kavram olarak “teknostres” ile karşılaşırız. Kısaca teknolojik sistemlerin çalışanlar üzerinde yarattığı kaygı ve stres türü olarak tarif edilebilecek olan teknostresi Brod (1984) “modern bir adaptasyon hastalığı” olarak tanımlamaktadır. Bu kavram, Tarafdar vd. (2007) tarafından teknolojik yüklenme, teknolojik istila, teknolojik karmaşıklık, teknolojik güvensizlik ve teknolojik belirsizlik olmak üzere beş alt boyutta incelenmiştir. Kısaca,

a) teknolojik yüklenme, insan belleğinin ve dikkatinin üstünde bir çaba gerektiren bilgi yüklenmesine işaret ederek bilgi işleme kapasitesi aşıldığında doğabilecek olası hata ve kazalara işaret eder;

b) teknolojik istila, sürekli değişen ve gelişen teknolojilere ayrılan zamanın iş-özel yaşam dengesini alt-üst etmesi olarak ifade edilebilir;

c) teknolojik karmaşıklık, yeni teknolojilerin hem çalışan bazında hem de işletme bazında rutin ve standart iş yapış tarzını dönüştürerek dinamik, değişken ve akışkan iş yapış tarzıyla birlikte karmaşıklığı artırarak daha fazla enerji harcanması durumuna dikkat çeker;

d) teknolojik güvensizlik, teknolojiyle birlikte sosyal ilişkilerin nasıl kurulacağını bilinememesi, duygu, düşünce, tutum ve davranışsal olarak yepyeni ilişki örüntülerinin oluşması durumunda çalışanların güvensizlik hissetmesidir;

e) teknolojik belirsizlik, sürekli değişen teknolojiler karşısında çalışanların yetersizlik, yenilmişlik ve çaresizlik duygularına gömülmesine yol açabilir (Türen, Erdem ve Kalkın, 2015).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı uzun süreli stres ve depresyon semptomlarının riskini artırarak psikolojik sağlığı olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Thomee, Eklof, Gustafsson, Nilsson, ve Hagber, 2007). Mesai saatleri içinde rutin işlerin yapılmasının yanı sıra, yeni teknolojilerin kullanımının öğrenilmesi için de ayrıca zamana ihtiyaç duyulması iş yükünü artırmaktadır (Duxbury ve Higgins, 2001). Zaman baskısı altında çalışmak, tekno-stresi, teknolojik iş yükünü ve teknolojik karmaşıklığı artırabilmektedir (Çoban ve Aydoğdu, 2020).

Covid-19 salgını dolayısıyla, çalışanların hayatına birdenbire giren esnek çalışma yeni bir çalışma şekline adaptasyon zorunluluğunu, ev ve bakım sorumluluklarının artan baskısını da beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, esnek çalışmadan alınan verimin artırılması amacıyla dijital yatırım ve dönüşümün hızlandığı iş dünyasında, çalışanlar her geçen gün daha da fazla teknoloji yoğun çalışma ortamına maruz kalmaktadır. Esnek çalışmayla artan iş-özel yaşam çatışmasının (Torlak, 2018) yanı sıra yeni teknolojilerin çalışanlardan ek zaman talep etmesi de tekno-stresi artırarak psikolojik iyi oluşu zedeleyebilir. Esnek çalışma düzeni oluşturulurken gerekli dijital dönüşüm sürecinde iş yapısı ve çalışan özellikleri analiz edilerek tekno-stresin olası olumsuz sonuçlarını azaltmak, bu olguyu psikolojik iyi oluş olgusunun içinde ele almak yararlı olacaktır.

2.5.2 Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Covid-19 salgını ile kurumdan kuruma, departmandan departmana farklılaşan çalışma modelleri ile çalışanların da iş-yaşam dengesi deneyimlerinde değişiklikler olmuştur.

Möhring ve diğerlerinin Eylül 2019 ve Nisan 2020 arasındaki zaman diliminde yaptığı çalışmaya baktığımızda; çocuğu olan heteroseksüel çiftler arasında annelerin iş tatmininin daha çok düştüğünü, babaların ise geçmişe nazaran çok az bir farkla iş tatminlerinin arttığını görebiliriz. İş-yaşam dengesi noktasında yaşam doyumunun iş doyumundan bütün katılımcılar arasında daha düşük olduğu sonucuna da varan araştırma, çocuğu olmayan çalışanların da iş doyumunun azaldığını ekliyor (Möhring ve diğerleri, 2020).

Covid-19 salgınıyla beraber adını sıkça duyduğumuz kısa çalışma modelinin geçmişte de kimi ülkelerde uygulandığını biliyoruz. Kısa çalışma modelini deneyimleyen çalışanların daha düşük ücretle çalıştığı bilgisiyle beraber geçmişte yapılan çalışmalarda özel yaşam ya da aile yaşamlarındaki tatminin daha düşük olduğunu görmekteyiz (Kornrich ve Eger, 2016). Covid-19 salgın döneminde Möhring ve diğerlerinin yaptığı çalışma; kısa çalışma ödeneğiyle

alışan babaların yaşam (*life* yerine *family* kavramını kullanıyorlar) doyumlarının arttığını gösteriyor (Möhring ve diğerleri, 2020).

Geleneksel aile tanımının dışında kalan ve alternatif aile olarak tarif edilen çocuksuz ve yalnız yaşayan çalışanların bu durumda hangi faktörlerden etkilendikleri de önemli bir araştırma konusudur. Bu bireylerin yalnızlık ve toplumdan dışlanma gibi etmenler konusunda yüksek risk altında oldukları söylenmektedir. Bu iki riskli durumu ise aile bağının olmaması, amaçsızlık hissi ve izolasyon gibi faktörlerle ilişkili bulmaktadırlar (Carnavale ve Hatak, 2020). Bu noktada anlam ve amacın sadece aile bağlarıyla kurulmadığının, kişilerin anlam noktasında farklı alanlarla eşitlendiklerinin altını çizmek önemli. Buna ilaveten tek başına vakit geçirmenin her birey için yıkıcı etkilerinin olmadığı hatırlanmalı ve tek başına vakit geçiren kişilerin genelleştirici bir tutumla ele alınmaması gerektiği vurgulanmalıdır (Greenhouse ve Powell, 2006). Çalışma yaşamının sosyalleşme ihtiyacının giderilmesi açısından sadece bir aracı kurum olduğu unutulmamalıdır (Sage, 2017).

ocuğu olmayan ya da tek başına yaşayan çalışanların iş-yaşam atışması yaşamadıkları düşünülerek işverenleri ya da yöneticileri tarafından daha fazla sorumluluk alabilecekleri gibi bir algıyla değerlendirilme ihtimalleri yüksektir (Carnavale ve Hatak, 2020). Oysaki bu noktada anlaşılması gereken iş-yaşam çatışmasındaki yaşamın; kişinin iş dışı yaşamındaki her şeyi kapsadığıdır. Bu noktada yöneticilerin çocuğu olmayan çalışanlarından ekstra talepte bulunması çalışanlar arasında adalet duygusunun zedelenebileceğine ve böylece psikolojik iyi oluş üzerinde de yıkıcı etkilerin oluşabileceğine işaret edebilir.

Yöneticilerin ya da işverenlerin yanı sıra çalışanların da kendi akranlarından böyle bir talebi olabilir ya da yöneticilerine bu noktadaki taleplerini dile getirebilirler. Bunun damgalayıcı bir tutum olduğu bilgisi hatırlatılmalı ve damgalamanın da psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkileri olduğu unutulmamalıdır (Carnavale ve Hatak, 2020).

Türkiye’de 227 beyaz yakalı profesyonelle, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine dair algılarını öğrenmek için yapılan bir araştırmanın sonuçları; çalışanların aileden işe yansıyan çatışmadan çok, işten aileye yansıyan çatışmayı deneyimlediğini göstermektedir. Makalede, iş yerlerinde haftalık ortalama 50 saat geçirdiklerini belirten katılımcıların genel sağlıklarının; iş yerinde geçirdikleri zaman ile negatif yönde ilişkili olduğu, fakat işe katılım ve işten aileye yansıyan çatışmayla pozitif bir ilişki içerisinde olduğu belirtilmektedir. Burada dikkat çeken bir diğer önemli nokta ise; kadınların iş yerinde erkeklerden daha az zaman geçirmelerine rağmen, iş yerlerinin aile konusunda daha az destekçi olduğu görüşünü bildirmeleridir (Bayazıt ve Bayazıt, 2019).

Toplumsal cinsiyet, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesini merkezine alan kalitatif bir araştırma ise partnerleri esnek çalışmayan kadınların kendileri evden çalıştıklarında üzerlerine yüklenen farklı sorumluluklardan şikayetçi olduklarını göstermektedir. Bir katılımcı hem iş sorumluluğu hem de aile sorumluluğu gibi iki alanın da sorumluluklarını yerine getirmek zorunda olmasının üzerinde bir stres yarattığını ifade etmektedir. Ayrıca bu katılımcı çözüm önerilerinden bahsederken partnerini hiçbir şekilde çözümün içine dahil etmemiş ve partneri de katılımcının hem iş hem ev sorumluluklarını gerçekleştirmesinin takdire değer olduğunu aktarmıştır. Çalışma esnek çalışan kadınların daha fazla iş-aile çatışması yaşadıklarını belirtirken, erkeklerin ise esnek çalışırken bunu daha az deneyimlediklerini göstermiştir (Radcliffe ve Cassell, 2015).

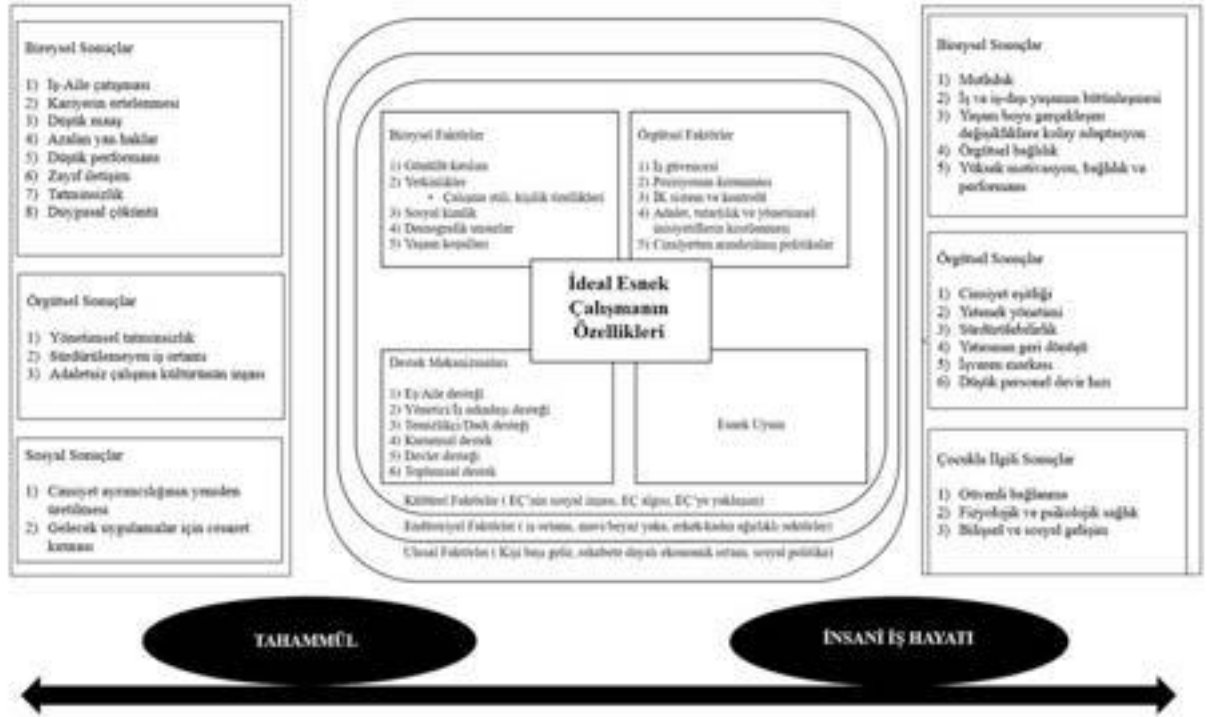
Çalışma modelleri ve iş bileşenlerinin; ebeveyn olanları, çocuğu olmayanları ve yalnız yaşayanları da farklı şekillerde etkilediği söylenebilir. Ayrıca kriz döneminde deneyimlenen alternatif/esnek çalışma modelleriyle, krizin olmadığı dönemde deneyimlenen model arasında bariz farklılıklar olabileceği vurgusunu da yapmak mühim çünkü sağlık riski, finansal riskler, değişen sosyal yaşam (sosyalleşmenin minimuma inmesi ve okulların kapanması), belirsizlikler, ekran başında geçirilen zamanın artması ve kısıtlı fiziksel aktiviteler de çalışmadan bağımsız olarak hayatlarımızı etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

2.6 Esnek Çalışma Yönetim Modeli

2.6.1 Esnek Çalışma Modelinin İdeal Özellikleri

Esnek çalışma uygulamalarının etkinliğini belirleyen ulusal (kişi başı gelir, rekabete dayalı ekonomik ortam, güvenceli esneklik gibi ekonomik/sosyal politikalar), endüstriyel (iş yapısı, iş ortamı, mavi/beyaz yaka çalışan dağılımı, erkek/kadın ağırlıklı sektörler) ve kültürel (esnek çalışmanın sosyal inşası, algısı ve esnek çalışmaya yaklaşım) birçok faktör bulunmaktadır (Torlak, 2018). Bu dış faktörlere ek olarak, bireysel faktörler (gönüllü katılım, kişisel yetkinlikler, sosyal kimlik, demografik unsurlar, yaşam koşulları), örgütsel faktörler (iş güvencesi, pozisyonun korunması, insan kaynakları yönetimi sistem ve kontrolü, adalet, tutarlılık ve yönetsel inisiyatiflerin kısıtlanması, cinsiyetten arındırılmış politikalar), destek mekanizmaları (eş/aile, yönetici/iş arkadaşı, işletme, devlet, toplum desteği) ve esnek uyum pratikleri esnek çalışma uygulamalarının etkinliğini belirleyen diğer faktörlerdir (Torlak, 2018).

Örgüt psikolojisi perspektifinden esnek çalışmanın özelliklerini Torlak (2018)'ın modeline göre özetleyebiliriz. Buna göre, esnek çalışma analiz edildiğinde mikro (bireysel), mezo (örgütsel) ve makro (ulusal) ölçekte göz önünde bulundurulması gereken unsurlar ortaya çıkmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. İdeal esnek çalışmanın özellikleri

Mikro (bireysel) ölçekte ideal esnek çalışmada; çalışanın rızasının alınması, çalışanın yetkinlikleri/çalışma alışkanlıkları/kişilik özelliklerinin gözlemlenmesi, demografik özellikleri ve sahip olduğu yaşam koşullarının analiz edilmesi akabinde esnek çalışmanın tasarlanması öne çıkmaktadır. Ancak o zaman esnek çalışma, psikolojik iyi oluş, iş-özel yaşam dengesi, motivasyon, bağlılık ve performansta olumlu bir etkiye yol açabilir. Çalışanların ve organizasyonların esnek çalışma motivasyonlarının uyum göstermeyerek birbirinden ayrışması esnek çalışmadan alınan verimi düşürerek sürdürülebilir bir çalışma şekli olmasını engeller. Uyumlu esneklik (*flexible fit*), “ideal esnek çalışmanın özellikleri”nden biridir. Örneğin, esnek çalışanların işe tam zamanlı dönmedikleri takdirde terfi imkanının ötelenmesi, kariyer odaklı yüksek vasıflı çalışanlar tarafından esnek çalışmanın tercih edilmemesine veya tercih edilse dahi “annelik rolünü yaşamak uğruna” esnek çalışmaya “tahammül” duygusunun geliştirilmesine yol açarak psikolojik iyi oluşu olumsuz etkilemektedir.

Mezo (örgütsel) ölçekte ideal esnek çalışmaya bağlı başarılı sonuçların doğması için; iş güvencesinin sağlanması, çalışanın pozisyonunun esnek çalışırken de korunması, insan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması ve kontrolünün gerçekleştirilmesi, esnek çalışma uygulanırken adil ve tutarlı bir şekilde sürecin yönetilmesi ve esnek çalışmada üst yönetim mutabakatı gibi örgütsel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, esnek çalışmaya

geçen çalışan annelerin, yöneticilerinin olumsuz tutumlarından kaynaklanan “ya performans notumu düşük verirse?”, “ya pozisyonuma tam zamanlı biri atanırsa?” ve benzeri endişeleri esnek çalışmayı ideal özelliklerinden uzaklaştırarak “tahammül” sınırlarına taşımaktadır.

Bireysel ve örgütsel ölçekte yer alan faktörlerin yanı sıra, esnek çalışanların yakın çevresinden, iş (kurum, yönetici, iş arkadaşı vb.) çevresinden, devlet politikalarından veya içinde bulundukları kültürden erişebildikleri destek “ideal esnek çalışmanın” olumlu sonuçlarını artırmaktadır.

Makro (ulusal) ölçekte, esnek çalışmanın “sadece anneler veya kariyer hedefi olmayan çalışanlar için” hayata geçirilen bir uygulama olarak algılanmasının önüne geçmek için, esnek çalışanların kariyer ve ücret bağlamında cam tavan sendromuna maruz kalmamaları amacıyla sürdürülebilir politikalarla hem işveren hem de çalışanın desteklenmesi gerekmektedir. Esnek çalışmanın, düşük vasıflı çalışanın seçtiği, yarı-zamanlı çalışma ve ücrete mecbur kaldığı bir bağlamdan sosyoekonomik politikalar yardımıyla çıkarılması gerekmektedir. Örneğin, bu araştırmada esnek çalışmada uygulanan yarım maaş politikası yüksek vasıflı çalışanların evden çalışma süresince ev-çocuk bakımı işleri için ayrılması gereken bütçeyi zorlamaktadır veya bu hizmetin alınmasına imkân tanımamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırmadan elde edilen bulgular, mikro (*bireysel*), mezo (*örgütsel*) ve makro (*ulusal*) ölçekte esnek çalışma hedeflerine ulaşılabilmesi için yönetici ve çalışanların ihtiyaçları, sektörlerin birbirinden farklı uzmanlıkları, işletmelerin yönetim tarzları ve örgütsel kültür gibi unsurları da göz önünde bulundurularak, esnek çalışmanın etkinliğini artıracak bir yönetim modelinin ve bu modele uygunluğun takip edilmesi için de bir yönetim sistem standardının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

2.6.2 Yönetim Sistemleri ve Standartlar

Covid-19 virüsünden korunmak için, hızlı yayılım döneminden sonra aylarca daha korunaklı davranmak zorunda olacağımız, dolayısıyla acilen deneyimlemeye başladığımız iş pratiklerinin, Covid-19 salgını kısmen ve tamamen kontrol altına alındıktan sonra dahi devam edeceğini tahmin edebiliriz. Bu sebeple, devletin karar alıcı ve yürütücü “üst/merkezi mercilerinde” ülke genelinde ve özel veya kamu kuruluşlarının kendi kurumsal yapılarının icra sorumlulukları özelinde, bir yönetim sistematığına ihtiyaç vardır. İş dünyasında ve kamuoyunda yaygın şekilde bilinen Uluslararası Standartlar Teşkilatı tarafından hazırlanan ISO 9001 Kalite Yönetimi, ISO 14001 Çevre Yönetimi, ISO 45001 Mesleki Sağlık ve Güvenliği Yönetimi gibi, kurumlarda kaliteli ve sağlıklı hizmet ve üretim modelleri yerleştirmeyi hedefleyen standartlar, esnek çalışma modellemesi için de hayal edilebilir. ISO tarafından yapılandırılan ve nispeten

daha az bilinen standartlar arasında ISO 31000 Risk Yönetimi (2020) ve ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (ISO, 2020; TSE, 2020)' de bulunmaktadır. Bunlardan, ISO 22301, iş sürekliliğini şu şekilde tanımlıyor: “Kesintiye neden olan bir olayın ardından ürün ve hizmetlerin önceden tanımlanmış, kabul edilebilir seviyelerdeki sunumuna devam etme konusunda kuruluşun sahip olduğu yetenek”. Esnek çalışmanın kurumların riskli çevresel koşullarda başvurduğu bir model olduğu gerçeğinden hareketle, bu standartlar esnek çalışma çözümleri açısından bir çerçeve oluşturabilir; bu standartlar konusunda kurumlar hızla daha yetkin hale getirilirken, bunları esnek çalışma süreçleri için özelleştirecek bir modelleme acilen başlatılmalıdır. Mevcut proje böylesi bir yönetim sistematiğini; iş/örgüt psikolojisi, yönetim ve organizasyon ve iş hukuku alanlarını kapsayarak disiplinler arası bir şekilde ele almaktadır.

2.7 Projenin Amacı

Bu proje, özetlenen literatürden hareketle, Covid-19 sürecinde kurumsal risk yönetimi, yeni insan kaynakları uygulamaları, yeni çalışma ilişkileri açısından salgının etkilerini gözlemlemek, işverenler arasında öne çıkan iyi uygulamaları tespit etmek ve işletmelerin iş yapısı, sektör, uzmanlıkları ve çalışanlarının ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, işveren ve çalışanın değişikliklere adaptasyonlarını hızlandırabilecek, iş sürekliliğini sağlayabilecek ve çalışan psikolojik iyi oluşunu (yaşam kalitesi, iş-yaşam dengesi, iş tatmini, iş güvencesi, vb.) destekleyebilecek alternatif esnek çalışma uygulamalarının standartlarını belirlemeyi, sistematik hale getirerek yönetim aracı olarak konumlandırmayı hedeflemektedir.

Bu hedef doğrultusunda;

a) Birinci aşamada işletmelerin Covid-19 sürecinde benimsedikleri yaklaşımı ve hayata geçirdikleri uygulamaları inceledik. Araştırmaya katılım onayı veren kurumlardan operasyondan sorumlu ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinden sorumlu iki yönetici ile mülakatlar yaptık ve toplanan veriyi analiz ettik. Veri analizinin sonucunda esnek çalışma yönetimi sistematiği ve ilkelerini belirledik. Organizasyonların dayanıklılığını destekleyen ve kriz anlarında personelin ihtiyaçlarına cevap verecek bir planın ipuçlarını aradık.

b) İkinci aşamada mevcut durum analizi neticesinde belirlediğimiz esnek çalışma sistematiği ve ilkeleri çerçevesinde çalışanların ve yöneticilerin salgında yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimleri ve işletmelerine dair algılarını ölçmek üzere bir anket geliştirdik ve araştırmaya katılım onayı veren şirketlerin belirlediği örneklemden çevrim içi yolla veri topladık.

c) Gerek nitel gerekse nicel fazlardan elde ettiğimiz verilerin analizi, kurumların esnek çalışma modeli uygulamalarına hazırlıklı olma düzeylerini, esnek çalışmaya geçme hızını ve oryantasyonunu ve esnek çalışmanın verimliliğini denetlemek/ölçmek açısından

bulgular sundu. Bu bulguları, ilgili yönetim standartları ışığında değerlendirerek bir “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları” oluşturduk. “Yönetim Sistemleri”nin faydaları; ISO standartlarında “kuruluşlarda bir süreci yönetmek için en iyi çerçeveyi sağlama” fonksiyonu ve “ölçek fark etmeksizin her kuruluşa uygulanabilir olma” özelliği olarak ifade edilmektedir (ISO, 2020). Esnek çalışmaya özel bir yönetim sistem modellemesi ile şu sonuçlara ulaşılabilmelidir: İş sürekliliği bilincine sahip çalışanlar, yasal şartlara uyum, yeni gelişen tehdit ve açıklıklara hazırlıklı olma, iş kesintisinden korunma, kurumsal zayıf yönlerin saptanıp giderilmesi, sistemin başarısını ölçecek kriterleri belirleme, uygulamaların rutin olarak gözden geçirilmesi yolu ile güncelleme, esnek çalışmada verimlilik, etkinlik, kalite, iş güvencesi ve çalışan aidiyeti, kuruluşun kesintiye sebep olabilecek ihlal olaylarını yönetme yeteneğinin güçlenmesi. Bu projede hazırladığımız yönetim sistemi ile bu çıktılara hizmet etmek amacındayız.

d) Bu amaçla, “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları”nı bir rehber olarak Türk Standartları Enstitüsü (TSE) gibi ilgili kurumlara sunduk ve hem paydaşların hem de akademi çevresinin katıldığı eğitim ve *webinar*larla edinilen bilginin aktarımını gerçekleştirdik. Yine bu kapsamda, iş dünyasıyla sosyal diyalog sağlayarak hazırladığımız “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları”nı ilgili İş Kanunu, TSE, ISO ve BSI yönetim standartları ile de bütünleştirecek şekilde yazdık ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına olası yönetmeliklere temel oluşturacak bir bilgi raporu olarak ilerleyen dönemlerde sunmayı planladık.

e) Ayrıca, “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları”nın yaşayan, sürekli gelişen ve faydalanılan bir yönetim standardı olarak iş dünyası ile denetleyici/düzenleyici kurum/kuruluşlarla sosyal diyalog zemini kurması bu projenin vizyonudur. Bu vizyonla birlikte, projenin uzun vadeli hedefleri şunlardır:

- i) Covid-19 sürecinde işverenler arasında öne çıkan iyi uygulamaların tüm örgütlerde bilinirliğini, yaygınlaştırılmasını, farklılaşan durumlara özgü uygulanabilir versiyonlarının oluşturulmasını desteklemek.
- ii) Esnek çalışma uygulamalarını, Covid-19 salgını gibi salgın, doğal afetler, savaş şartları, ekonomik kriz, siber saldırılar gibi ulusal, küresel büyük çaplı ya da farklı belirsizliklerle başa çıkabilmek ve iş sürekliliğini sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak kurgulayarak teşvik etmek.
- iii) İstihdamın desteklenmesi ve işsizliğin azaltılması için iş/ücret/sosyal haklar güvencesi anlamına gelen “güvenceli esnekliğin” garanti altına alındığı bir esnek çalışma ekosistemi oluşturulmasında rol almak.

III. NİTEL ÇALIŞMA

3.1 Yöntem

Bu fazda amaç, salgın döneminde şirketlerin çalışma şekil değişiklikleri ile ilgili durum analizini gerçekleştirmek ve esnek çalışmaya dair kurumların aldığı aksiyonları nitel yöntemle gruplandırmaktır.

3.1.1 Örneklem

Örneklem içinde yer alacak kuruluşların yasal ve özel izin formlarını proje sözleşmesi imzalanmadan önce TÜBİTAK başvuru sistemine yüklemiştik. Araştırmanın nitel fazında sadece özel sektör kuruluşları yer almaktadır; bu kurumların özel izin formları temin edilmiştir. Bunlar arasında, proje görünürlük izni veren ve gerek kamuya açık mecralarda gerekse TÜBİTAK raporu içinde kurumsal kimliklerinin paylaşılmasına izin veren katılımcı kuruluşların listesi EK-3’de yer almaktadır. Diğer taraftan rapor genelinde, katılımcı kurumların gizliliğinin sağlanması için kuruluş isimlerinin verilmemesine özen göstermekteyiz. Ayrıca talep edilmesi halinde listelenerek gönderimi söz konusu olabilir.

İlk başvuru aşamasında, örnekleme alınacak sektörleri belirlerken işletmeleri, (a) krizden etkilenen (havacılık/seyahat/turizm; akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal; moda/hazır giyim), (b) krizden az etkilenen (ilaç; teknoloji/telekomünikasyon; kargo) sektörler olarak iki gruba ayırmıştık; en son onaylanan proje planına göre 12 kuruluştan ikişer yöneticinin katılımı ile toplam 24 katılımcı ile görüşülmesi hedeflenmişti. Tüm izin formları bir araya geldiğinde ve projenin başlamasını takiben hem nitel hem de nicel faza katılım onayı veren kuruluş sayısı artış gösterdiği için nitel fazdaki örnekleme genişledi ve katılan kurum sayısı 27’ye, katılımcı sayısı ise 53 kişiye yükseldi. Bu gelişmeyi ara rapor içeriğinde iletmiştik.

Buna göre, örneklem içine dahil edilen kuruluşların sektör dağılımları, proje başlangıcında hedeflenen ve rapor fazına geldiğimizde gerçekleşen katılımcı kuruluş sayıları Tablo 3’de verilmektedir. Tablo 3’de görüldüğü ve Ekim 2020’de talep edilen ara durum değerlendirmesinde de belirttiğimiz gibi nitel fazda örneklem açısından sadece kargo firmalarına ulaşamadık. Uzun süren çabalarımıza rağmen gerek doğrudan kurduğumuz temaslar gerekse bağlantıyı geliştirmek için aracılık etmesini beklediğimiz kuruluşların başlattığı iletişim, kargo firmalarının araştırmamıza katılmasını sağlayamadı. Bu sebeple, kargo sektörü yerine, pandeminin yarattığı kriz koşullarından az etkilenen bir başka sektör olarak, finans ve bankacılık sektörünü örneklemeimize dahil ettik; bu sektörden iki kuruluş nitel fazda paydaşımız oldu.

Tablo 3. Nitel faz örnekleme: Hedeflenen ve gerçekleşen katılımcı kuruluş sayısı

	Krizden etkilenen				Krizden az etkilenen		Kargo yerine eklenen	Toplam
	Havacılık/ Seyahat/ Turizm	Akaryakıt/Gaz üretim/ Enerji/ Metal	Moda/Hazır giyim	İlaç/ Kimya/ Kozmetik	Teknoloji/ Telekomünikasyon	Kargo	Banka- Sigorta- Finans	
Hedef kuruluş sayısı	2	2	2	2	2	2	0	12
Gerçekleşen kuruluş sayısı	5	6	3	6	5	0	2	27
Gerçekleşen katılımcı sayısı	9	12	6	12	10	0	4	53

Tablo 4. Nitel faz örnekleme- Katılımcıların sektör dağılımları

Mülakat no* - İK	Mülakat no* - OP	Sektör	Katılımcı sayısı
24	27	Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	2
11	13	Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	2
5	4	Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	2
38	40	Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	2
22	23	Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	2
29	26	Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	2
10	12	Banka/Sigorta/Finans	2
7	15	Banka/Sigorta/Finans	2
16	25	Havacılık/Seyahat/Turizm	2
2	1	Havacılık/Seyahat/Turizm	2
44		Havacılık/Seyahat/Turizm	1
47	45-46	Havacılık/Seyahat/Turizm	3
18		Havacılık/Seyahat/Turizm	1
58	56-59	İlaç/Kimya/Kozmetik	3
37	41	İlaç/Kimya/Kozmetik	2
42	43	İlaç/Kimya/Kozmetik	2
30	31	İlaç/Kimya/Kozmetik	2
	62	İlaç/Kimya/Kozmetik	1
51	51	İlaç/Kimya/Kozmetik	2
20	19	Moda/hazır giyim	2
36	40	Moda/hazır giyim	2
32	33	Moda/hazır giyim	2
34	35	Teknoloji/telekomünikasyon	2
14	21	Teknoloji/telekomünikasyon	2
17	28	Teknoloji/telekomünikasyon	2
9	8	Teknoloji/telekomünikasyon	2
3	6	Teknoloji/telekomünikasyon	2
Toplam			
26	27		53

*Mülakat numaraları, nitel faz bulguları raporlanırken de aynı şekilde kullanılacaktır.

Projeye katılım onayı veren her işletmeden, iki yönetici ile görüşmeyi hedeflemiştik: pandemi dönemi/esnek çalışmada operasyonel süreçlerin yönetimi ile ilgili bilgi verebilecek

bir yönetici ile insan kaynakları yönetimi süreçlerinden sorumlu bir yönetici. Tablo 4’de görüldüğü gibi, katılımcı kuruluşların çoğunluğunda iki yönetici ile görüşüldü. Az sayıda kuruluştaki sadece bir yöneticinin katılımı sağlanırken, biri ilaç sektörü ve biri havacılık sektörü olmak üzere iki firmada üç katılımcı ile görüştük. Burada katılımcı kuruluşlarda, iş akışları açısından belirgin farklar olduğu için operasyonu temsilen iki kişinin katılması önerildi. Hedeflenen katılımcı sayılarını bir ile üç kişi arasında tutarak, tüm firmalardan yeterli ve dengeli veri teminine özen gösterdik. Sonuç olarak, 27 işletmeden 53 yönetici ile derinlemesine, yarı yapılandırılmış, çevrim içi (*online*) mülakatlar gerçekleştirdik. Mülakatlara toplam 26 İK yöneticisi ve 27 operasyondan sorumlu yönetici katıldı.

3.1.2 Katılımcılar

Katılımcılarımızın yaşları minimum 30, maksimum 58 arasında değişmektedir (Ortalama= 41,87; SS=7,63).

Katılımcılarımızın 23’ü erkek (%43,4) ve 30’u kadındır. İK yöneticilerinin %59,3’ü, operasyondan sorumlu yöneticilerin %53,8’i kadındır; bu oranlar erkekler için sırasıyla %40,7 ve %46,2’dir. Sektöre göre cinsiyet dağılımı Tablo 5’de verilmektedir

Tablo 5. Sektöre göre katılımcıların cinsiyet dağılımı

	Sektör						
	Akaryakıt/ Gaz üretim/ Enerji/ Metal	Banka/ Sigorta/ Finans	Havacılık/ Seyahat/ Turizm	İlaç/ Kimya/ Kozmetik	Moda/ Hazır giyim	Teknoloji/ Telekomünikasyon	Toplam
Kadın	7	3	5	6	4	5	30
Erkek	5	1	4	6	2	5	23
Toplam	12	4	9	12	6	10	53

Katılımcıların %3,8’i ön lisans, %42,3’ü lisans, %50’si yüksek lisans ve %3,8’i doktora derecesine sahiptir. Kendilerine bağlı çalışan sayısı minimum 2 ile maksimum 1014 arasında değişmektedir (Ortalama=12,7.20; SS, 251.143)

3.1.3 Mülakat Protokolü

Operasyondan ve insan kaynakları yönetiminden sorumlu katılımcılar için Tablo 6'da verilen sorular yarı yapılandırılmış olarak soruldu.

Tablo 6. Mülakat soruları

Operasyondan Sorumlu Yönetici için Sorular	İnsan Kaynaklarından Sorumlu Yönetici için Sorular
Pandemi döneminde, işlerin doğal olarak devam ettiği günlere göre ne değişti?	
Pandemi döneminde sahadaki operasyonların yönetimini nasıl sağladınız?	Pandemi döneminde insan kaynakları yönetimi alanında karşılaşılan değişiklikler ve uygulanan yönetim stratejileri neler oldu?
Pandemi süresince iş sürekliliğine olanak sağlayan ne tür teknolojik altyapılara (yazılım, donanım vs.) ihtiyaç duyuldu?	İnsan kaynakları yönetimi kapsamına giren süreçlerin idaresini nasıl gerçekleştirdiniz?
Gereksinim duyulan teknolojik alt yapı ve bu alt yapının gelişimi için nasıl bir yol izlendi?	İşe alım, eğitim vb. fonksiyonlar sürdürüldü mü? Nasıl?
Çalışanların fikirlerine başvurduğunuz mu? Nasıl?	
Pandemi döneminde uygulanan farklı esnek çalışma modelleri (evden çalışma, dönüşümlü çalışma, rotasyon/farklı işte görevlendirme, iş gücünü kaydırma/yönlendirme, izin kullandırma vs.) hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?	
Pandemi öncesi şartlara dönülecek olursa, esnek/evden çalışmaya devam edilecek mi?	İnsan kaynakları yönetimi açısından kurumunuz için en uygun esnek çalışma yöntemi olarak hangisi seçildi?
Pozisyonlar arasında esnek çalışmaya geçebilecek/ kısmen geçebilecek / geçemeyecek olanlar varsa segmentasyon nasıl yapılacaktır?	Neden?
Bu kapsamda çalışanların özelliklerini/ihtiyaçlarını da dikkate alacak bir yaklaşım nasıl izlenebilir?	
Esnek çalışmayı etkili kılacak dijital altyapı için neler olmazsa olmazdır?	

Operasyondan Sorumlu Yönetici için Sorular	İnsan Kaynaklarından Sorumlu Yönetici için Sorular
Esnek çalışma şeklinin pandemi sonrasında da devam ettirilebilir olduğunu ön görüyor musunuz?	Esnek çalışma şeklinin pandemi sonrasında da devam ettirilebilir olduğunu ön görüyor musunuz?
Sizce bu çalışma düzenin uygulanabilir olmasının önündeki engeller ve sizin sektörünüz için özellikle dikkat edilmesi gereken esaslar nelerdir?	Sizce bu çalışma düzenin uygulanabilir olmasının önündeki engeller ve sizin sektörünüz için özellikle dikkat edilmesi gereken esaslar nelerdir?
Esnek çalışma Yönetimine dair bir sistem standardı geliştirilecek olsa, böyle bir standardın sahip olması gereken özellikler nelerdir?	Esnek çalışma yönetimine dair bir sistem standardı geliştirilecek olsa, böyle bir standardın sahip olması gereken özellikler nelerdir?
Kapsamına neler dahil edilmeli?	Kapsamına neler dahil edilmeli?
Esnek çalışmayı etkili şekilde yönetebilmek için neler tanımlanmalı?	Esnek çalışmayı etkili şekilde yönetebilmek için neler tanımlanmalı?
Pandemi sonrası “hazırlıklarınız” nelerdir?	Pandemi sonrası “hazırlıklarınız” nelerdir?

3.1.4 Süreç/İşlem

Mülakatlar 21.07.2020-21.09.2020 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Ortalama 41,34 dakika; en kısa 27 dakika 53 saniye, en uzun 58 dakika 34 saniye sürdü.

(a) Mülakatın planlanması

Projeye katılım onayı vermiş olan kurumlarda, iletişim kurduğumuz kişilerle tekrar görüşerek, nitel faza davet ettiğimiz yöneticilerin fonksiyonlarına yönelik beklentilerimizi aktardık. Görüşme süreci, ortamı, süresi ve alternatif randevu günleri konusunda bilgi verdik.

(b) Mülakatların gerçekleştirilmesi

Çevrim içi mülakatları İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin *Blackboard* (BB) sistemi üzerine kurulu olan “*Learn*” ders yönetim platformunu kullanarak gerçekleştirdik. Bu amaçla Uzaktan Eğitim Merkezi (UZEM) sorumlularına projemizin ihtiyaçlarına dair bilgi verdik. UZEM proje yürütücüsü öğretim üyesi hesabı üzerinde dört adet bağımsız sanal mülakat odası yapılandırdı. Bu odalara proje bursiyerlerinin de erişim sağlayabilmesi için yetki tanımlaması yapıldı. BB sisteminin içinde yer alan bu sanal odalarda mülakatlar için link gönderimi yapılan kişiler dışında kimsenin erişimine imkân verilmedi. Bu sanal odalar sesli ve görsel görüşmeye

imkân vermektedir. Ses ve görüntü kaydı yapılabilir. Kayıtların, mülakat odası erişimine yetki verilmemiş kişiler tarafından görülmesi mümkün değildir. Ayrıca, her kayıt sonrası, mülakatların erişim koşulları tekrar güncellenerek erişimi olan kişiler arasında da gerekirse ek kısıtlar sağlanabilmektedir. Kayıtlar tamamlandıktan sonra süreçten sorumlu bursiyer mülakat kaydını indirerek, proje ekibinin ortak erişimine açık bir depolama alanına kayıtları isimsiz şekilde, katılımcı ve kurum kodu vererek arşivlemiştir.

(c) Bilgilendirilmiş onam alınması

Mülakatın başında katılımcımıza projenin amacını ve buluşma nedenimizi açıklayarak, BB sistemini tanıttık. Mülakat esnasında ses kaydı almaya izin verip vermediklerini sorduk. Sadece ses kaydı yapabilmek için kameraların kapalı tutulmasını istedik. Ses kaydına izin vermeleri halinde, mülakat sürecini ve oturumu BB üzerinde bulunan “Kaydet” seçeneğini kullanarak kaydettik ve bilgilendirilmiş onamın tam metin okumasını da kayıt alarak tamamladık. Sonunda tekrar ses kaydına izin verip vermediklerini sesli şekilde belirtmelerini istedik.

Ayrıca katılımcılardan yazılı onam da aldık. Bu amaçla *SurveyMonkey* üzerinde EK-4’de yer alan formu kullanarak hem katılım onaylarını girmelerini hem de demografik özellikleri ile çalıştıkları kuruma dair bilgi içerecek beş soruya cevap vermelerini istedik.

(d) Mülakatların deşifre edilmesi

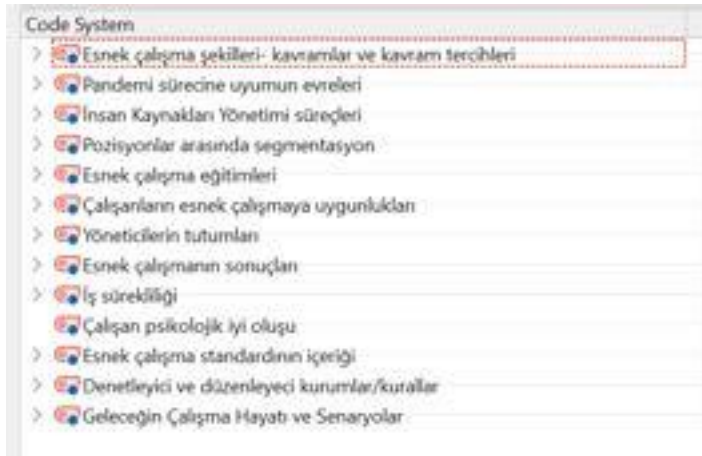
Mülakatları *Scrintal* yazılımını kullanarak deşifre ettik. *Scrintal* “sesten metne” dönüşüm sağlayan, İsveç’te lisans üstü eğitim alan genç Türk girişimciler tarafından geliştirilmiş bir yazılımdır. Bu yazılımdan, projemizin mülakat deşifrelerine başladığımız bir tarihte haberdar olduk. Deneme kullanımının ardından çok az hata payı ile işlevsel şekilde sesten metne dönüşüm sağlayabildiğini görerek, 40 saatlik bir paket satın aldık ve tüm mülakat deşifrelerini bu yazılımla yaptık.

Mülakatlarda kayıt alarak, analiz için indirdiğimiz her ses dosyasını *Scrintal* programı otomatik bir okuma ile metne çevirdi. Her mülakatın deşifrelerinde anlaşılmayan, yazım hatası olan ya da yanlış ifadelerle metin haline gelmiş kesitleri bulmak için, *Scrintal* yazılımının içinde bulunan takip işlevini kullanarak, ses kaydını bir yandan dinleyip bir yandan da metin halini karşılaştırdık. Anlaşılmayan yerlerde, ilgili zaman dilimindeki düzeltmeleri yaptık ve her mülakatı bağımsız bir metin dosyası olarak, mülakat kod numarası, mülakat tarihi ve sektör bilgisi ile kodlayarak arşivledik.

3.1.5 Veri Analizi

Deşifre edilmiş dosyaların nitel veri analizini, Tümevarıma Dayalı Nitel İçerik Analizi tekniği ile MAXQDA20 programını kullanarak yaptık. Bu kapsamda öncelikle 1 ve 2 numaralı mülakatların kodlamasını proje yürütücüsü bütünüyle tümevarımsal (*inductive*) ve açık kodlama yöntemi ile yaptı. Ardından bu açık kodları kendi içinde temalara göre üst kodların da altında gruptandırdık ve katman olarak ana temaları oluşturan kadar gruplamaya devam ettik. Böylelikle birinci mülakat bir “kod sistemi” ortaya çıkarttı.

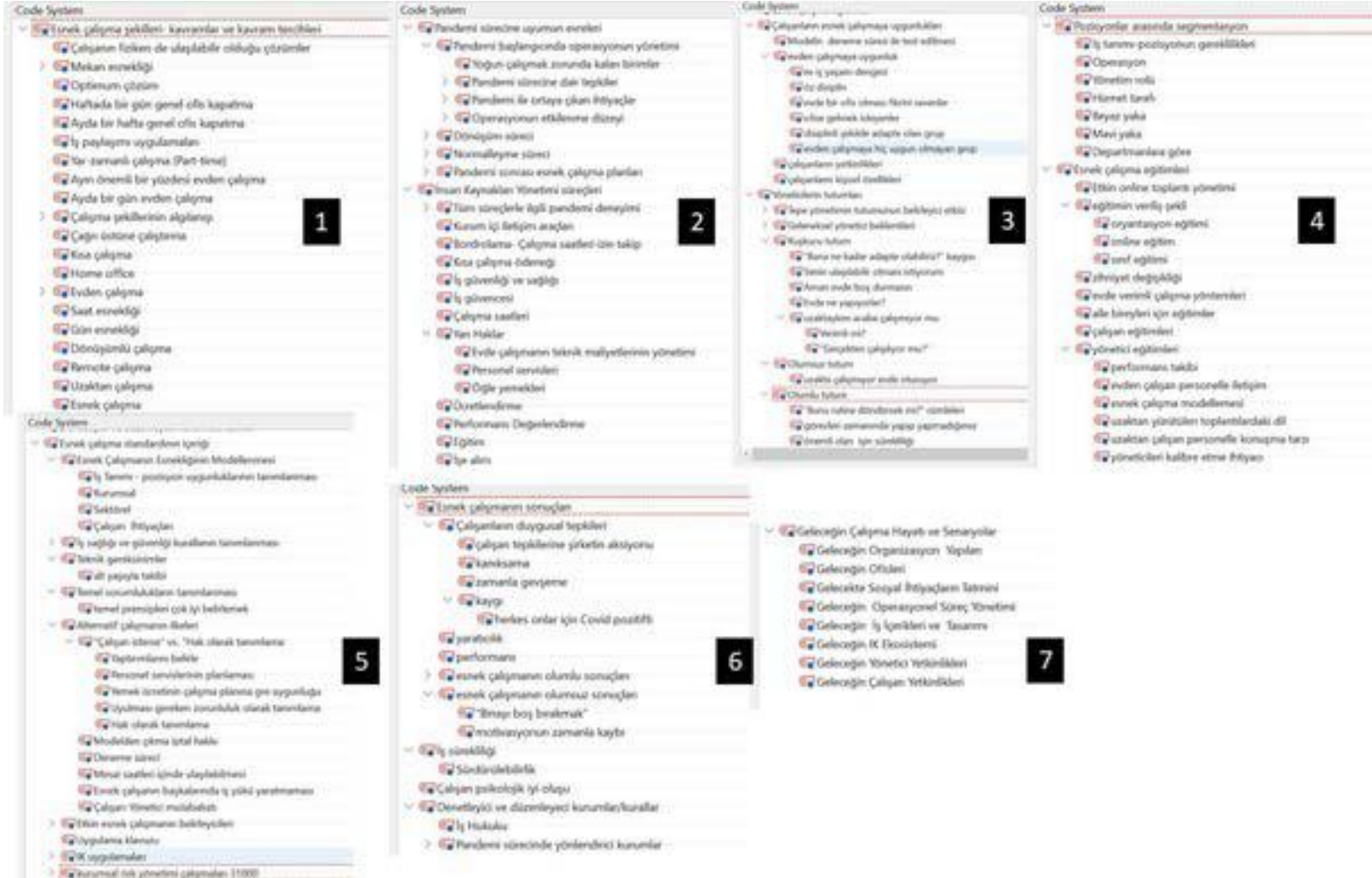
Yürütücü tarafından hazırlanan bu kod sistemi, ikinci mülakatın kodlamasında “tümdengelimsel” bir çerçeve oluşturdu. Şekil 2 bu başlangıç kod sisteminde yer alan üst temaları göstermektedir.



Şekil 2. Tüm verinin analizi için çatı niteliğindeki kodlama sisteminin üst tema isimleri

Bu üst kodlar, açık kodlamada ortaya çıkan temaların katmanlar halinde birleştirilmesi ile ortaya çıktı. Üst temaların altında başlangıçta yer alan alt temalar

Şekil 3’de yer almaktadır.



Şekil 3. Tüm verinin analizi için çatı niteliğindeki kodlama sisteminin üst ve alt tema isimleri

Mülakatların kodlama sürecini aşamalı şekilde gerçekleştirdik. Her kuruluşa ait mülakat deşifreleri için MAXQDA’de ayrı birer proje açtık. Proje ekibinden yürütücü, araştırmacı ve bursiyerler, aynı anda farklı kurumların deşifre dosyaları üzerinde bu kod sistemini kullanarak kodlama yaptı. İlk iki mülakatın analizinden Şekil 2’deki kod sistemi içine tam olarak oturamayacak farklı temaların nitel analizin doğası gereği çıkması beklenir. Bu yeni çıkan açık kodlar için, şablon kod sisteminin en başına “KURUM NO: ...-YENİ KODLAR- OPERASYON” ve KURUM NO: ...-YENİ KODLAR- İK” üst teması koyduk. Böylelikle kodlamada bütünüyle yeni ortaya çıkan kodlar bu temanın altında kodlandı. Diğer taraftan, başlangıç kod sisteminde var olan ama altına yeni tema eklenmesi gerektiği durumlarda da kodlayıcılar, bu alt temaların başına “YENİ” ifadesini getirerek kodladı. Böylece, her yeni kuruluş verisinin kodlamasında başlangıç kod yapısına eklenen yeni tema ve üst temaları takip imkânı ortaya çıktı.

Özetle, şablon olarak kullanılacak kod sisteminin dışına çıkan kodları takip için “YENİ” kodlamalara başlamadan önce Şekil 4’te görülen ek tema alanı, açık kodlama ile kod sistemine dahil edilmeye devam edildi. Ayrıca kuruma ait, sektör, yapı vb. tanımlayıcı bilgiler de “kurum bilgileri” teması altında kodlandı.



Şekil 4. Çatı niteliğindeki kodlama sistemine, her yeni kuruluşa ait analizi takip etmek için kullanılan üst tema yapısı

Tüm mülakatın kodlaması tamamlanınca, bu açık kodların, hazırda yer alan üst temalara girip girmediğine baktık. Uygun üst temaların altına dağıttık. Ancak, daha önce tanımlanmış olan kategoriler ya da üst temaların altına yerleşmeyen bulgular kendi içinde grup oluşturuyorsa, yeni tema isimleri altında yeni gruplara dönüştürdük. Böylelikle ilk iki mülakat, daha sonra yapılacak kodlamalar için “tümdengelsel bir kod sistemi” sundu.

Her sektörün içinde yer alan kurumlar ve mülakatların kodlaması tamamlandığında, her bir bağımsız proje dosyasını, tek bir proje altında “Birleştir” (*merge*) fonksiyonunu kullanarak birleştirdik. Bu işlem, tüm mülakatları tek bir projede toplar ve kodlamaları da transfer eder. Aynı isme sahip kodlar bir klasör yapısına benzer şekilde tek isim altında birleşir, “YENİ” ön tanımlayıcıya sahip olan tema isimleri de kod sistemine eklenir. “Birleştirme” komutu kullanarak nitel faza dahil edilen tüm kurumlara ait kodlanmış veriyi birleştirdik.

Bu amaçla öncelikle, her bir kuruluşa ait proje dosyasını, sektörler bazında birleştirdik. Yeni çıkan tema isimleri açısından gözden geçirdik. Tekrara düşen tema isimlerini temizleyerek, temiz bir kod sistemi ve kodlama yapısı oluşturduk.

Ardından tüm sektör bazlı proje dosyalarını aşamalı şekilde bir araya getirdik. Her yeni birleştirmede yine gözden geçirme ve gerekiyorsa temizleme işlemi yürüttük.

Bu aşamalar yedi sektörden veri bir araya gelene kadar devam etti. En son proje dosyası böylece 7 sektör, 26’sı İK yöneticisi ve 27’si operasyondan sorumlu yönetici olmak üzere 53 mülakatı kapsadı.

Birleştirilmiş proje dosyası üzerinde bir araya gelen “YENİ” temalarını, bunların altına yerleştirilen mülakatlardan kodlanan cümleleri (*segment*²) birlikte tekrar okuyarak yeniden grupladık ve nihai kod sistemini ortaya çıkarttık. Nihai kodlama sürecinde yürütücü ve bursiyerler birlikte çalıştıkları için tutarlılık kontrolleri kodlama esnasında sağlanabildi. Kodlayıcılar arasında tutarlılık/güvenilirlik analizi için sayısallaştırılmış bir analiz için veri toplama ihtiyacı doğmadı.

² Nitel çalışmalarda mülakatlardaki kelimeler, kelime grupları, tümceler, cümleler, paragraflar ve metnin tümü bir tema altına kodlanabilir. Her kodlanan birime “segment” denilmektedir. Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük Fransızca kökenli bu ismi “Bir organ, yapı veya bütünün doğal veya yapay olarak sınırlanmış her bir bölümü” olarak tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>).

3.2 Bulgular

Mülakatların deşifreleri üzerinde yöntem bölümünde aktarılan detaylı analiz süreci neticesinde çok kapsamlı bulgular elde ettik. EK 2’de bu analizlerden elde edilen bulgular detaylı bir rapor olarak ayrıca sunulmaktadır. Projenin genel raporu içinde ise üç ana bulgu grubu raporlanacaktır: (a) esnek çalışma şekilleri; (b) esnek çalışmada psikolojik iyi oluşu ve iş sürekliliğini belirleyen, birey, iş ve örgüt ölçeğindeki özellikler ve bunların oluşturduğu model; (c) esnek çalışma yönetim standardının içeriği.

3.2.1 Esnek Çalışma Şekilleri

Mülakatların analizi sonucunda katılımcılarımızın altı farklı esnek çalışma şekli tanımladıklarını gördük.

Esnek Çalışma Şekilleri altında kodlanan üç ana tema ortaya çıkmıştır: **Mekân esnekliği, zaman esnekliği ve karma esneklik**. Bu üç ana temanın tamamı tam zamanlı çalışan statüsü için geçerlidir. Yapılan mülakatlarda, yarı-zamanlı çalışma, bağımsız çalışma (freelance), proje-bazlı çalışma, sezonluk çalışma, çağrı üzerine çalışma ve iş paylaşımı gibi sözleşmede veya ücrette farklılıklar yaratan alternatif çalışma şekillerinin ismi anılmış olsa da verilerin büyük çoğunluğu tam zamanlı çalışanlar için geçerli olan mekân esnekliği, zaman esnekliği ile karma esneklik temaları altında yoğunlaşmıştır.

Her alt tema ile ilgili elde edilen bulgular takip eden tablolarda verilmektedir.



Şekil 5. Esnek çalışma şekilleri kavram haritası

3.2.1.1 Mekân Esnekliği

Katılımcılara göre, mekân esnekliği “ofisten bağımsız olarak işlerin yürütülmesi”, “ofiste çalışmanın azaltılması”, “mobil olmak”, “lokasyon bağımsız olarak görevin ifa edilebilmesi”, “dışarıda yürüyüş yaparken toplantıya katılabilmek”, “park veya bir bahçede otururken oradan işe bağlanabilmek”, “dışarıda işi uzadığında (bankada kredi işini halletmek için beklerken) gerekli aramaları dışarıdan yapmak” şeklinde ifade edilmektedir. Bu konuda bir katılımcımız:

“Yani bugün evet merkezi İstanbul’da olan işte fabrikası Gebze’de olan bir fabrikayız ama bazı işlerin bazı iş süreçlerinin mutlaka İstanbul oturmakla değil, yani Ankara da ya da Gaziantep’ten ya da farklı Türkiye’nin farklı bir lokasyonu, farklı bir ülkeden de aslında yönetilebileceğini çok rahatlıkla bize gösterdi. Uygun IT altyapısıyla ve güçlü bir internet sistemiyle aslında bu işler çok rahatlıkla yapılabilirdi, yapılabildi. Geçmişte hep o kişinin burada olması lazım ya da işte ofiste olması lazım gibi bir takım esneklik gösteremediğimiz ya da gösteremediğimiz birtakım kurallar vardı.” (43.OP, Kimya, prg.6).

Mekân esnekliği ana teması altında, **evde çalışma, uzaktan çalışma, merkezi ofisten başka bir yerden çalışma, başka şehirden çalışma ve başka ülkeden çalışma** şeklinde beş alt tema yer almaktadır.

(a) Evde çalışma

İşletmelerden bazıları pandemi öncesinde de ayda/haftada bir gün şeklinde evden çalışma imkânı tanısı da Türkiye’de ilk vakaların görülmesiyle birlikte, “öncelik sağlık ve güvenlik” ilkesiyle mülakatlarımıza katılan çoğu işletmenin ilk aksiyonu “Mart ayının ilk haftasından itibaren evden çalışmaya geçmek.” olmuştur. Özellikle mart-nisan-mayıs aylarında moda gibi bazı sektörlerde insan kaynakları, müşteri hizmetleri, finans gibi belirli departmanlar ofisten bilgisayarlarını ve koltuklarını alarak mümkün olduğu kadar ofise gitmeden evden çalışırken; teknoloji ağırlıklı sektörlerde çalışanlar ise departman ayırt etmeksizin evden çalışmışlardır. Evden çalışmaya geçecek çalışanlara karar verilirken, “masa işi yapabilen”, “rutin bir işi yapan”, “illa fiziki olarak şirkette bulunması gerekmeyen işleri yapan”, “iş sahada olmayı gerektirmeyecek”, “merkez ofis personeli olan” kişiler seçilerek tüm sistemler eve taşınmıştır. Metal sektöründen bir insan kaynakları yöneticisinin ifadelerine göre, pandemi sürecinde gerçekleşen bir işe alımda; mülakatın yürütülmesi, özlük evraklarının imzalanıp teslim edilmesi, oryantasyon ve işbaşı gibi süreçler tamamen çevrim içi mülakat sistemi ile yürütülerek ilk defa ekipte yer alan bir çalışan “fiziki olarak/kanlı canlı hiç görünmeden” üçüncü ayını doldurarak evden çalışmıştır.

Karantina sürecinin haziran ayının ilk haftalarında sona ermesiyle birlikte bazı evden çalışan departmanlar ofise dönseler dahi, “kronik rahatsızlığı olan, hamile, yeni doğum yapmış, ciddi bağışıklık sistemi sorunu olan, 18 yaşına kadar çocuğu olan” ların evden çalışma süreleri pandemi süresince uzatılmıştır. İşletmelerden bazıları, evden çalışma deneyiminin ardından pandemi sonrasında da istihdamın belirli bir oranını evden çalışmaya ayırmayı planlamaktadır.

Tablo 7. Evde çalışma segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
6-OP	46	Biz bu olaydan önce de haftada bir gün esnek çalışma hakkı veriyorduk çalışanlara.	Teknoloji
23-OP	10	Türkiye’ de vakaların görülmeye başlamasıyla birlikte evden çalışmaya geçtik.	Metal
37-İK	4	Türkiye’ de vakanın ilk günlerinde, Mart’ta evden çalışma düzenine geçtik. İlk önceliğimiz sağlık ve güvenlik dedik. İlk aksiyonumuz bu oldu.	İlaç
41-OP	24	İK bölümü, müşteri hizmetleri, finans bölümündeki kişilere; Korona’nın Türkiye’ye de sirayet etmesiyle ve artış trendine girmesiyle birlikte, mümkün olduğu kadar ofiste bulunmamalarını söyleyerek bilgisayarlarını, isterlerse kendi koltuklarını da almak üzere onları evden çalışmaya yönlendirdik. Mart-Nisan-Mayıs ayından beri o kişiler genelde evde çalışıyorlar.	İlaç
33-OP	10	Müşteri temsilcileri ve işi direkt sahada olmayı gerektirmeyecek herkes evinden çok rahat çalıştı.	Moda
9-İK	28	Tüm departmanlar evden çalıştı.	Teknoloji
10-İK	23	Tüm sistemlerimizi eve taşıdık.	Bankacılık
44-İK	22	Beyaz yaka dediğimiz, masa işi yapabilen, rutin bir işi yapan, illa fiziki olarak şirkette bulunması gerekmeyen işleri evden yürüttük.	Havacılık
23-İK	15	İlk defa bir ekip arkadaşımızı fiziki olarak hiç görmedik. Bu kişiyi elektronik mülakat sitemimizle istihdam ettik. Evrak, imza, kargo süreçlerini bu sistemle yönettik. Kişi hiç evinden çıkmadan şu anda da üçüncü ayını dolduruyor. Kanlı canlı kendisini görmesek bile işe alım ve oryantasyonu faal bir şekilde sağlandı. Gerekli araç gereçleri gitti, evrakları tamamlandı. Yani şu anda hiç kendisini görmesek bile ekibimde benimle çalışıyor.	Metal
13-İK	4	Bakanlığın yayınladığı kronik hastalık listesine göre, kronik rahatsızlığı olan kişileri tespit ettik ve bu kişilerin hepsini evden çalışmaya yönlendirdik. 18 yaşına kadar çocuğu olanları, hamile bayanları evden çalışmaya yönlendirdik.	Metal
38-İK	18	Bu dönemde hamile, yeni doğum yapmış ya da ciddi bağışıklık sistemi sorunu olan arkadaşlar hala evden çalışmaya devam ediyorlar.	Enerji
35- OP	32	İstihdamın bir kısmını bu tarafa kaydırmayı düşünüyoruz. Home-ofis şeklinde (evden çalışma) belli sayıda istihdam yapmayı ileri planda düşünüyoruz	Teknoloji

(b) Uzaktan çalışma

Katılımcılara göre, uzaktan çalışma ile evden çalışma arasında keskin bir ayrım olmamakla birlikte, uzaktan çalışma ile evden çalışma tamamen birbirinden farksız da denilemez. Bazen birbirinin tamamlayıcısı, bazen de açıklayıcısı olarak aynı cümlede yer almasına rağmen, uzaktan çalışma kısmen evde çalışan ancak daha çok sahada olan satış elemanları ve bazı muhasebe pozisyonları için daha çok kullanılmıştır. Evden olsun ya da olmasın, ofisten uzak herhangi bir yerden (kafe vb.) çalışmak, başka şehirden veya başka ülkeden çalışmak uzaktan çalışma olarak değerlendirilmektedir. Ancak havacılık sektöründen bir yöneticiye göre, işin yapısına ve pozisyonun gerekliliklerine göre işin hangi “uzaklıkta” yapılacağı kritik önem taşıyabilir.

Uzaktan bağlantı sorunu yaşandığında, ofise gelmesi gereken acil durumlarda veya herhangi bir denetim durumunda, rahatlıkla ulaşım sağlanabilecek uydu ofislerden çalışma gerçekleştirilebilir.

Tablo 8. Uzaktan çalışma segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
18-İK	4	Biz uzaktan çalışma ve esnek çalışmayı teşvik etmeye çalıştık.	Turizm
41-OP	24	Satış elemanlarından müşteriye giden de var. Devamlı gitmeyen de var ama onlar evde hiç bulunmuyorlardı. Sadece pazarda müşterideydiler. Onlar da kişiye ve içinde bulunduğu pazara göre kısmen zamanı evde geçirdiler.	İlaç
30-İK	14	Satış ekibi ve muhasebedeki arkadaşlar için uzaktan çalışmayı yaptık. Satış ekibi müşteri ziyareti eskisi gibi çok yapmadı; ama ona rağmen online platformlar üzerinden ya da telefonda müşterilerle ilgilendiler.	İlaç
13-İK	28	Eğer ben çalışanımdan ne istediğimi biliyorsam onun evde çalışmasında, kafede çalışmasında veya dışarıda herhangi bir yerde çalışmasında beni çok etkileyen bir şey olmaz	Metal
2-İK	45	Önemli olan belirli tarih içinde erişilebilir olması ve çıktılarını sağlayabilmesi. Kendi evi olmasa dahi, ofise gelmesi gerektiğinde rahatlıkla gelebilecek mesafede olmasını tercih ederiz. Bazı işler, başka bir ülkeden de olsa, başka bir şehirden de olsa rahatlıkla yürüyor. Şu an uçuşlar durdu, belli bir ülkede kaldılar. Hiç gelmeseler de işler yürüyor. Başka bir şehirde dahi olsa “hadi gel, bütçeye birlikte bakalım, konuşalım” dememiz gerekmiyor. Onda da zaten uzaktan bağlantı çözümü var. Çok gerektiğinde öyle ilerledik. Ama üst yönetiminden biri uzaktan çalıştığında onun şirkete daha hızlı gelmesi gerekebilir. Örneğin bir denetim olabilir. Sadece benim hâkim olduğum, benim açıklama yapabileceğim bir süreçle ilgili bir denetim olduğunda temsilen benim orada olmam gerekir. Başka bir şehirde olmanın çok açıklanabilir bir tarafı olmayabilir. Ama bazı işlerde süreçler çok da kritik değil. “Acil durum, ofise gel” dediğimiz nadir departman ve süreç vardır. Onun dışında mesafeye de çok takılmayabiliriz açıkçası.	Havacılık

(c) Başka şehirden çalışma

Katılımcılara göre, pandemiyle birlikte, uçuşların durması ve bu nedenle bazı çalışanların ofisten uzak kalması, bazılarının İstanbul'dan küçük şehirlere dönmesi ve işlerine oradan devam edebilmesi teknolojik altyapı sayesinde birçok farklı şehirden çalışanla birlikte çalışma imkanını doğurmuştur. Özellikle bankacılık sektöründeki bazı çalışanların, İstanbul'un yüksek kiralari nedeniyle kötü koşullardaki konaklama yerlerinde kalmasına gerek kalmadan, "şehir sınırı olmadan" kendi memleketlerinde işe devam edebilmeleri çok olumlu karşılanmıştır.

Tablo 9. Başka şehirden çalışma segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
46-OP	28	Eğer bir insan İstanbul içinde oturuyorsa, İstanbul'dan Tekirdağ'a da gidebilir. Tekirdağ 1 saatlik yol. Verdiğiniz işi yapıyorsa, siz istediğiniz geri bildirimi alabiliyorsanız nerede çalıştığının bir önemi yok. Ama gittiği yerdeki internet altyapısı veya çalışma ortamı müsait değilse tabii ki evden (<i>ikamet ettiği, çalıştığı, çalışma altyapısının olduğu evden</i>) çıkmaması lazım.	Havacılık
6-OP	30	Şimdi herkes evinde kaldı. Mesela sonra üç aydır kimse İstanbul'da değil, İzmir'de çalışan da var, Ankara'da da var, Bodrum'dan çalışan da var, Zonguldak'tan çalışan da var.	Teknoloji
30-İK	30	Bir arkadaşımız Bodrum'dan ev tutmuştu. O, Bodrum'dan işlerini yürüttü. Gerekli zaman online olarak bağlandık; ama bir şekilde işler yürüdü, yani uzaktan aslında yürütebiliyoruz. Satışçılar da yürütebiliyor.	İlaç
29-İK	10	Başka şehirde çalışmak isteyen arkadaşlarımız için; onların takibi, nerede oldukları ve ne kadar orada kalacaklarına ilişkin özel bir sözleşme yapma durumu olabilir.	Akaryakıt
15-OP	43	Kendi yaşadıkları yerleri bırakıp, İstanbul'da kötü koşullarda malum kira ve aldıkları ücretler nedeniyle hostellerde kalan birçok takım lideri arkadaşımız var burada. Gerçekten kötü koşullarda yaşayabiliyorlar. Şimdi artık bizim hiç şehir sınırimız kalmadı.	Bankacılık

(d) Başka ülkeden çalışma

Mekân esnekliği sağlayan bir başka alternatif çalışma şekli de "başka ülkeden çalışma"dır. Moda sektöründen bir yönetici başka ülkeden çalışma esnekliği hakkında olumlu tutumunu şöyle ifade ediyor: "Mesela şu anda benim İngiltere'deki dokuz designer'ımın (*tasarımcımın*) dokuzu da evden çalışıyor. Çok güzel, bir yere getirmeme gerek yok; çünkü kreatif bir dünya, evden de yapabiliyor." (19-OP, Moda, prg.28).

(e) Merkezi ofisten başka bir yerden çalışma

Merkezi ofisten başka sanal ofis, uydu ofis, kübikal gibi daha küçük yapılarda çalışmak, mekân esnekliğinin mimari boyutu olarak bulgularımız arasında yer almaktadır. “Daha modern ve şık bina” yatırımı yapan metal sektöründeki bir işletmenin yöneticisi, bu yatırımın şu anki koşullarda “lüzumu olmayan” bir yatırım olduğunu söylemekte ve “bu kadar büyük bir yerleşke” yerine, “daha saha odaklı”, “butik ofislerin” kendileri için daha doğru olacağı özeleştirisini yapmakta ve pişmanlığını dile getirmektedir:

“Biz yaklaşık iki yıl önce daha modern, daha şık bir binaya taşınmış bir firma olarak biraz pişman olduk açıkçası. Çok kalabalık bir organizasyon değiliz, çok büyük bir yerleşkeye de ihtiyaç duymuyoruz. Bizim gibi organizasyonlar için daha mobil, daha saha odaklı organizasyonlarda kesinlikle büyük yerleşkelere/binalara/ofislere lüzum olmayabileceğini düşünüyoruz. Daha butik bir işyeri, yakın çevrede çalışan arkadaşlar.” (23-İK, Metal sektörü, prg.15)

3.2.1.2 Zaman Esnekliği

(a) Gün esnekliği

Katılımcılara göre gün esnekliği, “önemli toplantılar için” gibi gerekçelerden dolayı ofise “gelme sıklığının belirlenerek”, “gün özgürlüğü”nün sağlandığı haftanın belirli günleri uzaktan/evden/ofisten çalışma (örneğin “üç gün evden çalışma, iki gün ofisten çalışma”) biçimidir.

Tablo 10. Gün esnekliği segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
2-İK	32	Ofislerin gerçekten seyrelmesi, ofislerin zaman içerisinde küçülmesi, ofisten bağımsız olarak işlerin yürütülmesi ve çalışılabilirlik açısından minimum ayda bir hafta ya da on güne varan sürelerle uzaktan çalışılabileceğini göstermemiz gerekiyor.	Havacılık
36-İK	12	“Haftanın üç günü ofise gel, iki günü yine evden çalış” dedik. Pazartesi, çarşamba, perşembe ofise geliniyor, salı ve cuma günleri evden çalışılıyor, ama bu da zorunlu tutulmadı.	Moda
37-İK	36	Bundan fayda görenleri gönüllülük esasında belli sayıda gün özgürlüğü verebilmekten söz ediyorum.	İlaç

(b) Saat esnekliği

Saat esnekliğini katılımcılar, işe giriş-saatlerinin esnekleştirilmesi, bu saatlerin kişiye göre, kendi iş planlamalarına (farklı ülke saatlerine uyumlu olarak çalışmak zorunda kalmak vb.) veya özel yaşam gerekliliklerine (ev ve bakım sorumlulukları) göre çalışma saatlerinin

ayarlanarak modellenmesi, çalışma saatlerinin azaltılması, toplam çalışma sürelerinin farklı programlanması, servis bağlılığından tamamen kurtularak saate değil işe odaklanılarak çalışılması olarak aktarmışlardır.

Tablo 11. Saat esnekliği segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
34- İK	77	Bu görevi tamamlamak için yedi saatin var, istersen gece kullanabilirsin, istersen sabah.	Teknoloji
4-OP	22	Birisi sabah yedide kalkar dokuza kadar işini bitir. Sonra belki evi ile ilgilenir birisi ama dokuzda oturur, 11:00'da işine başlar.	Akaryakıt
17-İK	48	Mesela şu an özellikle toplu taşımaya binen arkadaşlarımız için mesai saatleri 09.00-18.00 gibi değil. Herkes 09:30 gibi, 10:00 gibi, 10:30 gibi gelebiliyor. Akşam daha erken çıkabiliyor, daha geç çıkabiliyor. Onu herkes kendi iş planlamasına göre organize ediyor.	Teknoloji
32-İK	16	Üretimde çalışan arkadaşlarımızın saatlerini azalttık mesela. Saatsel olarak esnek yaptık yani. Ama neredeyse her gün buraya geldiler, belli saat dilimlerinde çalıştılar.	Moda
8-OP	28	Bölünerek çalışmayı pratikte aslında uyguluyoruz. Bunu sadece yazılı hale getirmedik. Yani sabahleyin 9:00'da başlayıp 3 saat çalışıp sonra 3-4 saat sonra mola verip sonra devam eden bir rutini de çok güçlü bir şekilde yapıyoruz.	Teknoloji
29-İK	34	Amerika'ya çalışıyorsunuz, akşam 22:00'da telefonla toplantı yapıyorsunuz. Bir kişiye akşam toplantı yaptırabileceğiniz için gün içerisinde esnek olması lazım. Sabahleyin geç başlayabilirler, gün içerisinde ara verebilirler.	Akaryakıt
4-OP	18	Normalde 9:00-17.30 çalışmamız gerekiyor tabii ki; ama sonuçta evdesiniz, bir şekilde kendinizi ayarlayabilirsiniz dedik. Çünkü çocukların çıkma saatlerinin olduğu günler oldu, herkes o saatlerde toplantıdan çıktı. Çocuğu dışarı oynamaya çıkartan olabilir, ziyaretçisi olabilir diye. Onları biraz daha rahat çalışmaya yönlendirdik.	Akaryakıt
31-OP	19	Bana sadece sabah bir saat akşam bir saat daha az çalış diyebilir belki. Sabah 10:00'da işbaşı yap, akşam 17:00'da çık. Günde iki saat temizlik, ev işi için, yemek vesaire işlemler için ya da dışarı gidip alışveriş yapılması gerekiyor vesaire. Bir şeyler hafta sonu yasak, hafta içi gidip yapılması gerekiyor. Onlar için öyle ekstra bir şey olabilirdi.	İlaç

Teknoloji sektöründen bir yönetici saat esnekliğini, çalışanın kendi çalışma düzenine, kendine en iyi gelen çalışma programını oluşturabilecek kişisel bir alana dönmesi olarak da yorumlamaktadır: “Çalışma saatleri 09.00-18.00. Çalışanın kendi çalışma düzenine, kendini en iyi gelen şeyi oluşturabilecek kişisel bir alana dönmesi gerekiyor.” (9-İK, Teknoloji, Prg.78). Metal sektöründen başka bir yöneticinin destekleyici bir diğer ifadesine göre, saat esnekliği çalışma saatinin öznel değerlendirilmesiyle kişiselleştirilmiş bir esneklik sağlamaktadır: “Kişiler

kendi çalıştıkları zamanı belirledikleri zaman 'o işi gerçekten ne zaman iyi yaparım daha güzel değerlendiriyor.' (11-OP, Metal, prg.30).

"Bölünerek çalışma" sayesinde, toplam çalışma saatlerinin çalışanın özel yaşam gerekliliklerine göre ayarlanması mümkün olmaktadır. Çalışma saati mutabakatıyla ortak saat uygulamasına geçilmesi, planlanan bu ortak saatte buluşulmasını ve önemli toplantıların birlikte yürütülmesini sağlarken aynı zamanda çalışanların iş-özel yaşam dengesini daha rahat kurabilmesini ve işlerine daha iyi odaklanarak daha verimli çalışabilmelerini sağlamaktadır. Ev içi sorumluluklara zaman ayırmaya imkân veren esneklik olarak da ifade edilebilir. Ayrıca, saat esnekliği olan başka bir çalışma şekli de moda sektöründe uygulanan "randevu" olarak çalışmadır. Randevulu çalışmada, işin tamamlanması için birincil rol oynayan çalışanlardan randevu alınarak iş ilerletilir ve tamamlanır: "Üretimine onay verme süreci de kendisine ait olduğu için randevulu şekilde belli saat dilimlerinde, örneğin yarım saatlik randevu aldılar arkadaşıyla. Geldi, buraya baktılar ikisi, sonra da buradan ayrıldılar." (32-İK, Moda, prg.16).

(c) Dönüşümlü çalışma

Dönüşümlü çalışma, "bir hafta sen gel, diğer hafta diğer grup gelsin modeli", "yeterli sayıda çalışanı" olan işletmeler için ofise geleceklerin kendi aralarında "devr-i daim" ile çalıştıkları, "sahada fiilen bulunma zorunluluğu olan" ve uzaktan çalışılması mümkün olmayan işler için çalışma saatlerinin standart (haftada 40-45 saat) kalabildiği veya günlerin/saatlerin azalabildiği bir alternatif çalışma şeklidir:

"İlk olarak ofislerde azaltacak ya da şubelerde azaltacak hamleler yapmaya çalıştık. Bunun sonucunda da 12-13 Mart civarında, Genel Müdürlüğü bırakıp evlere dönme sürecimizde yaklaşık iki hafta içerisinde teknik altyapıların oluşmasıyla beraber yüzde on bandına geri dönmüş olduk. Yani 400 kişi şu an genel müdürlükte devridaim ediyor." (7-İK, Bankacılık, prg.16)

"Sahadaki ekipten örnek veriyorum. Beş-altı kişi çalışıyor. Üç tanesi pazartesi, salı, çarşamba veya pazartesi, salı diğer üç kişi çarşamba, perşembe, cuma veya perşembe, cuma -belki bir gün ortak olabilir... Haftanın her günü gelmesini gerektirecek bir durum olduğunu çok sanmıyorum. Veya art arda günlerde değil de belki seçtikleri üretime göre, yani o gün hangi atölyeden üretim çıkacaksa o günü planlayarak... Bizim üretim takımımızdaki kişi örneğin X atölyesinden sorumluydu ve mal X atölyesinden çarşamba günü çıkacaksa gibi. Aslında dönüşümlüyle bunu kastediyorum. Ekibi kalabalık olan takımlar için." (33-OP, Moda sektörü, prg.30)

"180 civarındaki çalışanı 90-90 olarak iki gruba böldük. Yani doksani bir hafta geliyor ofisten çalışıyor, diğer doksan da evden çalışıyor. Yani yüzde ellisi evden çalışıyor, sonraki hafta da

onlar yer değiştiriyorlar. Evden alışan ofise geliyor, ofisteki evden alışıyor.” (38-İK, Enerji sektörü, prg.18)

Hangi departmanların dönüşümlü çalışmaya uygun oldukları konusunda, sahada çalışan, beyaz yaka, üretim-kontrol, denetim ve muhasebe çalışanlarının uygunluğu ön plana çıkmaktadır: “Bizde tabii muhasebe departmanı olarak bir kişinin gelmesi gerekiyor. Çünkü ek geliyor, fatura geliyor devamlı. Bir kişinin ofiste durup kapıyı açması gerekiyordu. Biz de ofiste dört kişiyiz, herkes birer gün sırayla ofise geldi.” (30-İK, İlaç, prg.8).

“Bizim zaten atölyede bir gün sürecek bir işimiz yok. Denetimin riskine göre veya atölyenin büyüklüğüne göre birkaç saat içerisinde bitiriyorsun ve gidiyorsun. Sonra sadece rapor yazmak kalıyor. retimciler de aynı şekilde gün içerisinde çıkan malı kabul ediyor, ofise geçiyor ki gün içerisinde birkaç yere gidebiliyorsun. Onun dışında ofiste yapılacak gerçekten bir şey yok. Dolayısıyla esnek çalışma veya dönüşümlü çalışma çok uygun. Ama uzaktan çalışmaya maalesef uygun değil.” (33-OP, Moda, prg.28)

“Seyreltme politikası”nın bir parçası olarak, ofis mevcudunu belli bir oranda seyrelterek pandemi riskinin azaltılmasının hedeflendiği dönüşümlü çalışma; bazı katılımcılar tarafından yedekleme/buddy sistemi, rezervasyon sistemi, vardiyalı sistem ve nöbet sistemi olarak adlandırılrsa da uygulanma biçimi olarak hemen hemen birbirinin aynısı veya benzeridir.

Tablo 12. Dönüşümlü çalışma alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
44-İK	Yedekleme/ <i>buddy</i> sistemi	20	Operasyonel personellerimiz mecburen uçakların uçuşu, operasyonun yürütmesi için -onlar ramp hizmetleri, kargo hizmetleri, antrepo hizmeti dediğimiz bölümler- çalışmak zorundalar; ama onların da vardiyalarını, vardiyalarda daha az kişiyi tutarak aslında <i>buddy</i> sistemiyle yürütmeye başladık.	Havacılık
30-İK		44	Yedeklemenin önemi daha da ortaya çıktı bence bu pandemi döneminde. Yani bir kişi bir şirkette finans işini yapıyor, bir kişi muhasebe işini yapıyor; ama finansın gelmediği zaman da muhasebecinin o finansçının işini yapabilmesi lazım. Pozisyonların mümkün olduğunca yedeklenmesi gerekiyor diye düşünüyorum.	İlaç
37-İK	Rezervasyon sistemi	10	Globalin geliştirdiği bir rezervasyon portalımız var. Her gün ofiste olması gereken üç dört rol dışında oradan rezervasyon yapılıyor ve belli kota var. Yüzde yirmilik kota. Onun üzerine çıktığı zaman sistem izin vermiyor zaten kişinin rezervasyon yapmasına.	İlaç
13-İK	Nöbetleşe çalışma/	4	Ofislerde çalışma yoğunluklarını azaltmak için beyaz yakada vardiyalı sisteme geçtik.	Metal
44-İK	Vardiyalı çalışma	22	Mesela finans departmanı, mali işler. Biliyorsunuz onlar belli aralıklarla gelmeleri gerekiyor. Onlara da vardiyalı sistem şeklinde. Personelin hepsini aynı anda ofiste tutmadık, üç kişi nöbetleşe şeklinde yaptık.	Havacılık
27-OP		8	En azından yükleme tarafında nöbetçi oluşturduk. Nöbet sistemiyle yüklemeleri yaptık.	Metal
30-İK		30	Biz muhasebe olarak da nöbetleşe bir şekilde esnek çalışma saatlerine adapte olabiliriz aslında. Sadece bir adres, fatura ve çeklerin gelip gidebileceği bir adreste bir kişi bulunduğu sürece operasyonların yürüyebileceğini gördük.	İlaç
28-OP	Pozisyon Dönüşümü	40	Bundan sonra diğer modellerin de -özellikle esnek çalışmalar veya iş gücünün kaydırılması- gelebileceğini düşünüyorum. Çünkü artık bunun da olabileceğini gördüler.	Teknoloji
9-İK		96	Yeni pozisyon ihtiyaçları oluştu ve biz bu pozisyon ihtiyaçlarını da içeriden arkadaşları nomine ederek (<i>aday göstererek</i>) farklı rollere getirerek yaptık.	Teknoloji

Yedekleme/buddy sistemi, çalışanların birbirlerinin işini de yapar hale gelmesiyle iş yerindeki yoğunluğun azaltılması, pozisyonların yedeklenmesi olarak konumlandırılan sistemdir. **Rezervasyon sistemi**, ofiste çalışanların sayısının belirli bir kotayla sınırlı tutularak bir “rezervasyon portalı” üzerinden ofise gidecek çalışanların ofiste kendi yerlerini ayırttığı sistemdir. **Nöbetleşe çalışma veya vardiyalı çalışma**, katılımcılar tarafından ofisteki çalışan yoğunluğunu azaltmak için çalışanların aynı anda ofiste olmasındansa çalışma saatlerinin belirli parçalara bölünmesiyle nöbetle çalışılarak uygulanan zaman esnekliğidir. Belirli operasyonların yürütülmesi amacıyla seçilen “nöbetçi çalışan”ın ofise giderek fiziksel olarak yürütülmesi gereken işleri halletmesi şeklinde uygulanmaktadır. Bazı katılımcıların “vardiya” olarak adlandırması, sürekli hizmet ve üretim zorunluluğu olan işin yapısından kaynaklanmamakta; aksine dönüşümlü çalışmayı işaret etmektedir. Bazı katılımcılar da dönüşümlü çalışmayı farklı **pozisyonlarda dönüşüm**ün sağlanması, yer değiştirilmesi yani rotasyon anlamında kullanmışlardır. Çalışanların mevcut pozisyonlarından, çalışanın iş yüküne ve şirketteki ihtiyaç durumuna göre başka pozisyonlara kaydırılmasıdır.

3.2.1.3 Karma Esneklik

Karma esneklik teması altında, hibrit, parçalı ve uyumlu adlandırmaları da yer almaktadır. Hangisiyle adlandırılırsa adlandırılınsın, bu çeşit esneklikteki amaç; organizasyonun ve departmanın yapısına, çalışanların özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre esnekliği tasarlamaktır:

“Uzun yıllardır şirketteki genel eğilim ‘haftada bir gün uzaktan çalışma yapalım’ idi. Ama bu bir gün, herkes için aynı gün değil. Bir de burada dokuz kişi var. O dokuzu o haftaya dağıtmam gerekecek, sabitlenemeyecek. Kişi ihtiyacına göre yorumlayacak. Bunun da sıkıntıları var: ‘O gün çocuk hasta, ben kalıyorum’. Değişikliğe izin verilecek mi? Yoksa bu aylık bir planlamayla sabitlenmeli mi? Tartışmalı konular... ‘Ona hep Cuma geldi, bana hep Çarşamba’yı veriyorsunuz’ gibi muhabbetlere girmek gerekiyor.” (2-İK, Havacılık, prg.30)

Moda sektöründen bir yöneticinin ifadesine göre, işin gereklilikleri göz önünde bulundurularak “karma bir esnek çalışma sistemi” geliştirilmiş, bu karma sisteme göre çalışma saatleri azaltılmış, çalışan merkez ofise hiç gitmemiş, evinden atölyelere gidip işleri kontrol ederek çalışmaya devam etmiştir. Karma sistem olarak adlandırılan bu yapıda hem mekân hem de zaman esnekliği belirli bir plan olmaksızın işin yapısına uyumlu olarak gerçekleşmiştir:

“Karma bir sisteme geçtik; çünkü biz üretim firmasıyız, hazır giyim üretimi yapan bir firmayız. Dolayısıyla buradaki üretim yapan arkadaşlarımızla insan kaynakları olarak tamamen farklı bir çalışma düzeni oluşturduk. Üretiminde çalışan arkadaşlarımızın çalışma saatlerini azalttık

mesela. Ama neredeyse her gün buraya geldiler, belli saat dilimlerinde çalıştılar. Ama dedik ki: Buraya gelmenize gerek yok, evden atölyeye gidip malınızı kontrol edip tekrar eve dönebilirsiniz, devam kaydı diye tutmayacağız.” (32-İK, Moda, prg.16)

İşin gerekliliklerine göre evden veya ofisten çalışmanın belirlenmesi parçalı çalışma olarak adlandırılmaktadır: “Yani daha parçalı bir çalışma olur gibi hissediyorum ben. Bazı günler evden, bazı günler gerektiğinde buluşulması, ofiste toplanılması.” (40-OP, Moda, prg.14).

Uyumlu esneklik olarak da adlandırılabilir bu esneklik türünde, çalışanın kendi ihtiyaçlarına/özel durumuna göre çalışma saatlerini organize edebilmesi, işe geleceği günlere kendisinin karar verebilmesi veya işin yapısına göre uygulanan esneklik türünün değişmesi söz konusudur: “Esnek çalışma kendi mesai saatinizi kendinizin organize edebileceği çalışmadır.” (10-İK, Bankacılık, prg.72). “Çalışanlara kaç gün gelmeniz gerekir diye soruyoruz.” (3-İK, Teknoloji, prg.71).

“Sonra zaten tamamen normale döndü, rutine döndü. Benim ekstra özel bir durumum vardı, Covid'den dolayı yaz dönemi için otele gitmek istemedim. Yazlık kiraladık. Normal çalışmaya başladıktan sonra ben yine uzaktan çalışmaya devam ettim. Şimdi İstanbul'dayım, bir hafta geldim; ama uzaktan çalışıyorum. Problem yaşamıyoruz devam ediyor yani.” (31-OP, İlaç, prg.13)

Kişiselleştirilmiş şekilde uyumlu esnekliğin belirli bir standart taşımaması, akaryakıt sektöründeki bir yönetici tarafından aşağıdaki şekilde eleştirilmektedir:

“Yani ben biraz bu işin *inclusive* (kapsayıcılık) kısmından değerlendirme yapıyorum. Bana göre herkesin aynı anda evden çalışması, karışık şekilde bir sistem oturmasından daha iyi. Herkesin aynı anda ofiste olmaması, bazı kişilerin ‘Ben bir şey mi kaçırdım acaba?’ hissiyatını ortadan kaldırıyor. Herkesin aynı anda ofiste olması daha iyi.” (29-İK, Moda, prg.23)

3.2.2 Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları

Tümevarıma dayalı nitel kodlama tekniği ile elde ettiğimiz temalar sistematik bir şekilde gruplandırıldığında, esnek çalışmanın psikososyal dinamiklerini anlamamıza yardımcı olacak bir model karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümün başında belirttiğimiz gibi, nitel fazda elde edilen bulguların detayları EK 2’de detaylı bir rapor olarak verilmektedir. Bu analizde yer alan üst temaları ve bunlar arasında var olması beklenen ilişkilerle alakalı bir görselleştirme Şekil 6’daki gibi yapılabilir.

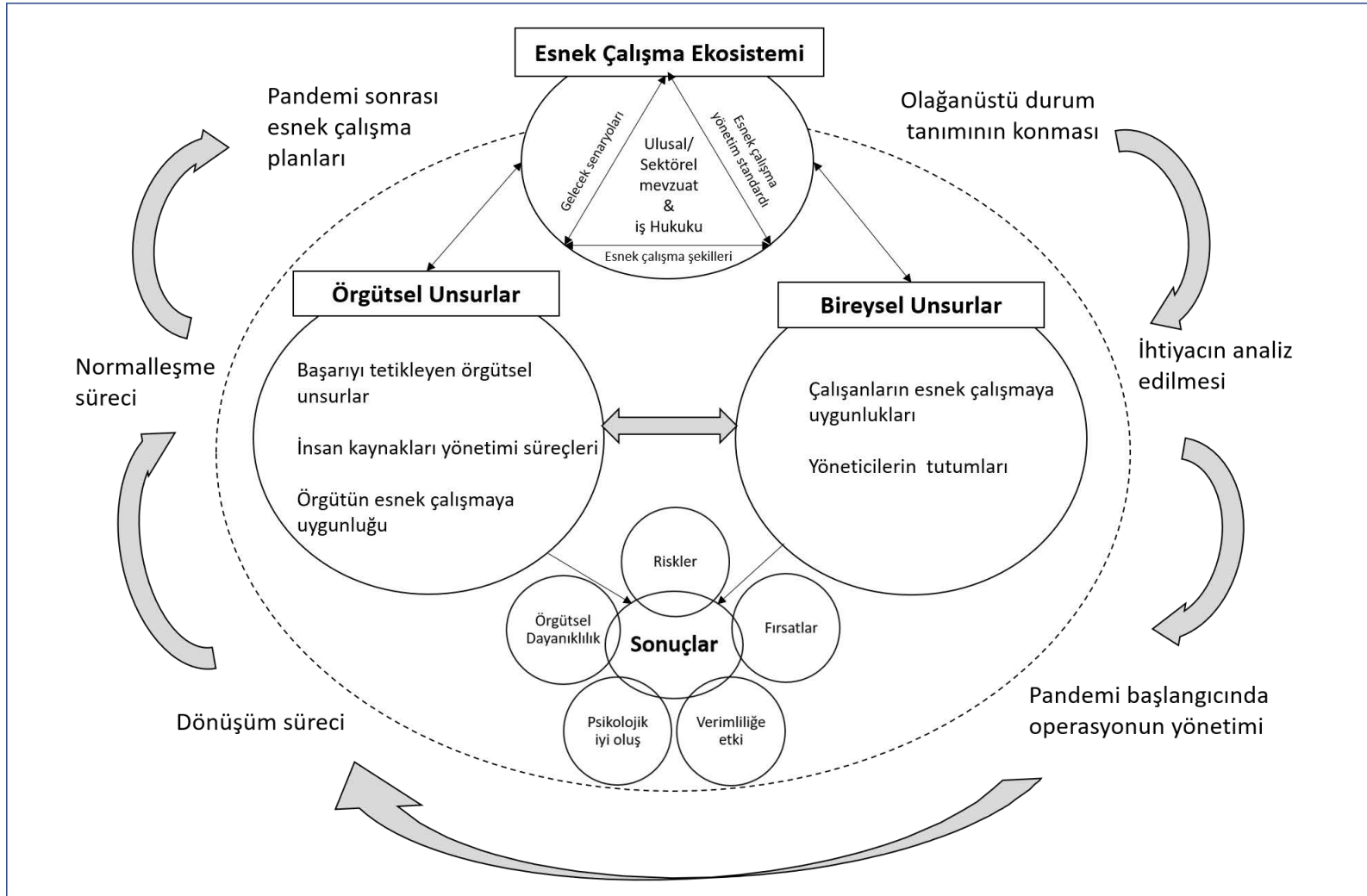
Şekil 6’da görüldüğü gibi, analiz sonucunda ortaya çıkan temalara bir sistemin bileşenleri olarak bakılması mümkündür: Bu bütüncül modeli, dışardan içeri ve yukarıdan

aşağı doğru yorumlayarak esnek çalışmanın psikososyal unsurlarını anlayabilir ve esnek çalışmanın olası sonuçlarını inceleyebiliriz.

Esnek çalışmanın sonuçlarını belirleyecek dört ana psikososyal unsur vardır. Birincisi, esnek çalışmanın uygulamaya alındığı dönemdeki **bağlamın** özellikleridir. İkincisi, **esnek çalışma ekosistemini** oluşturan esnek çalışma şekilleri, takip edilen bir esnek çalışma yönetim standardının olup olmaması, gelecekteki esnek çalışma tahayyülleri ve esnek çalışma mevzuatıdır. Üçüncüsü, dış koşullardan ve esnek çalışma ekosisteminden etkilenen **örgütsel** unsurların özellikleri; dördüncüsü, dış koşullara, esnek çalışmaya ve örgütsel değişkenlere maruz kalan **bireysel unsurlardır**.

Öncelikle, bu araştırmayı yürüttüğümüz dönemde pandemi bağlamı geçici bir süreç olduğu için kesik çizgilerle belirtilmiştir. Organizasyonlar, pandemiye “olağanüstü” bir gelişme tanımını koyduktan sonra, kendi ihtiyaçlarını analiz etmiş, pandemi başlangıcında bu analize göre operasyonlarını yönetmiş ve bir örgütsel dönüşüm sürecine girmişlerdir. Ancak normalleşme süreciyle birlikte, pandemi sonrası için de esnek çalışma planlamaları yapmaya başlamışlardır. Pandemi, organizasyonları esnek çalışma kararına iten bir dış unsur olarak daha sonra etkisini yitirecek olsa dahi daima değişen ve dönüşen dünyamızda beklenmedik gelişmelerle karşılaşan organizasyonlar kendilerini bambaşka bir dış koşulun içinde bulabilirler. Bu nedenle, organizasyonların kontrol edemeyecekleri bir koşul olarak dış gelişmeler esnek çalışmanın sonuçlarını etkileyebilecek bağlamsal bir psikososyal unsurdur. Birbiriyle karşılıklı ilişkiler içindeki esnek çalışma ekosistemi, örgütsel ve bireysel unsurlar böylesi akışkan bir dış çeperle çevrelenmiştir.

Esnek çalışma ekosisteminde, esnek çalışma şekillerinin özellikleri (mekân, zaman, hibrit vb.), esnek çalışma yönetim standardının içeriği ve gelecekte esnek çalışmanın devam edip etmeyeceğine dair öngörüler, beklentiler, stratejiler, yatırım kararları vb. yer almaktadır. Araştırmamızın sonuçlarına göre şekillenen bu modelde, esnek çalışma standardının içeriğindeki bulgular organizasyon bağlamının analiz edilmesi, organizasyona özgü esnek çalışma şeklinin temel ilkelerinin belirlenmesi, esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi, teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması, çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması, insan kaynakları fonksiyon ve pratiklerinin destekleyici şekilde uygulanması gibi gerekliliklere işaret etmektedir. Ayrıca, organizasyonların, esnek çalışmanın gelecekteki çalışma hayatında da yer bulacağına dair güçlü öngörüler ve pek çok organizasyonun esnek çalışma altyapısına yatırımlarını artırması gibi nedenler standardize edilmiş bir esnek çalışma yönetim içeriğine olan ihtiyacı görünür kıldı. Esnek çalışmaya dair ulusal ve sektörel mevzuat ile iş hukukunun hem dış koşullara hem sektörel ihtiyaçlara uyumlanması hem de kolaylaştırıcı düzenlemelerle esnek çalışma ekosistemini zenginleştirmesi esnek çalışmadan elde edilecek sonuçları olumlu olarak yordamaktadır.



Şekil 6. Esnek çalışmanın psikososyal unsurları modeli

Esnek çalışmanın psikososyal unsurlarından **örgütsel unsurlar** altında, başarıyı tetikleyen örgütsel unsurlar, insan kaynakları yönetimi süreçleri ve örgütün esnek çalışmaya uygunluğu yer almaktadır. Örneğin, adil ve tutarlı esneklik uygulamaları, etkin iletişim, ergonomik önlemler, çalışan ihtiyaçlarına uyumlu esneklik uygulamaların organizasyonca benimsenmesi, takım çalışmasını destekleyici hamleler, esnek çalışma dönemine uygun eğitimlerinin verilmesi, tam donanımlı teknolojik altyapının sağlanması esnek çalışmanın başarısını artıracak örgütsel unsurlardır. İnsan kaynakları yönetimi tarafında ücretler, yan haklar, izin, bordrolama ve evrak işlemlerinin, kariyer fırsatları, motivasyon, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim, performans gibi konular bu süreci şekillendiren alt unsurlardır. Başarıyı tetikleyen örgütsel unsurlar ve insan kaynakları yönetimi sürecindeki alt unsurlara baktığımızda, bu kademelerdeki mevcut durumun, değişikliklerin ve gelişmelerin örgütün esnek çalışmaya uygunluğunu etkilediklerini de görmekteyiz.

Bireysel unsurlar bağlamında, çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları ve yöneticilerin tutumları esnek çalışmanın doğuracağı sonuçları şekillendirmektedir. Çalışanların ihtiyaçları, tercihleri, yetkinlikleri ile yöneticilerin olumlu, olumsuz, kuşkucu veya kontrolcü tutumları esnek çalışmadan elde edilecek sonuçların mahiyetini belirlemektedir.

Bu modele göre pandemi bağlamında, örgütsel ve bireysel unsurların birbiriyle etkileşimi sonucunda esnek çalışma örgütlerin dayanıklılığını, çalışanların psikolojik iyi oluşunu hem örgüt hem de çalışan açısından verimliliği, maruz kalınan riskleri ve elde edilecek fırsatları yordamaktadır. Araştırmamızdaki bulgulara göre, iş sürekliliğini sağlayan bir yönetim modeli olarak esnek çalışma pandemi boyunca örgütsel dayanıklılığa katkı sağlamıştır. Çalışanlar bağlamında, bir taraftan yapılan işi gösterme çabasının artması, yalnızlık duygularının ortaya çıkması, uyku problemleri, iş ve özel yaşam arasındaki çatışma çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit ederken; diğer taraftan pandemi döneminde korunan sağlıklı ilişkiler, fiziksel ve zihinsel sağlık hali, esnekliğin sağladığı özerklik gibi kazanımlar çalışanın psikolojik iyi oluşunu olumlu etkilemektedir.

Esnek çalışmanın yaratacağı risklerden bazıları işe yabancılaşma, motivasyon sorunları, sosyalleşememe veya müşteri ile alışlagelen yüz yüze iletişimin azalması, işi delege edememe gibi işe bağlı stres yaratan psikososyal risklerdir. Diğer yandan, organizasyonların giderlerinin azalması, seyahat yükünün hafiflemesi, trafik stresinin azalması, çevrimiçi toplanabilmenin kolaylığı, kıyafet serbestisi olması esnek çalışmanın kazandırdığı birtakım fırsatlardır.

Sonuç olarak, esnek çalışmanın içinde bulunduğu konjonktür, esnek çalışmaya içkin özellikler, örgütsel ve bireysel unsurların ayrı ayrı etkilerine, birbiriyle ilişkilerine ve tamamının etkileşimine bağlı olarak esnek çalışmadan elde edilecek sonuçlar değişkenlik göstermektedir. Esnek çalışmanın psikososyal unsurlarını incelediğimiz bu modelimiz göstermektedir ki, her

türlü durum, her türlü organizasyon ve her çalışan için tek bir model önerisinde bulunmak imkansızdır. Esnek çalışmadan hem birey hem örgüt düzeyinde hem de ulusal düzeyde olumlu sonuçlar elde edilmek isteniyorsa, bu modelde yer alan her bir unsurun etrafıca mercek altına alınması gerekir. EK 2’de verilen nitel veri detay analiz raporunda “Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları Modeli” olarak isimlendirebileceğimiz bu modelin kapsadığı tüm üst temalar, alt temalar ve segment örnekleri ayrı bir rapor olarak değerlendirmeye sunulmaktadır.

3.2.3 Esnek Çalışma Yönetim Standardı

3.2.3.1 Esnek Çalışma Yönetim Standardından Genel Beklentiler

Katılımcılarımıza mülakatın son aşamasında bir esnek çalışma yönetim standardından beklentilerinin ne olduğunu ve kapsamında hangi esasların yer alması gerektiğini sorduk.

Havacılık sektöründen bir kuruluşun İK yöneticisi bu standarda olan ihtiyacı ve standardın içinde yer alması gerek hususları şu şekilde ifade etti: “Standart, bir çerçeve, bir politika... Üst seviyede bir şey olmasında fayda var; çünkü pandemi artık neredeyse tüm sektörleri, tüm şirketlerin hayatına bunu (*esnek çalışmayı*) soktu ve bu devam etmeli.” (2-İK, Havacılık, prg.61)

Aynı kuruluşun operasyonda yönetim sistemlerinden sorumlu olan diğer yönetici ise aşağıdaki aktarımla, bir standardın içinde bulunması gereken bileşenleri gayet sistematik şekilde sundu:

“Jenerik yaklaşım şudur: Bir yönetim sistemi standardına göre şirkete özgü oluşturulan prosedürlerin, talimatların, uygulama sistemlerinin uygunluk performansı değerlendirilir. Şöyle hayal ediyorum: Bir esnek çalışma yönetim sistemi standardı var. Bunun içinde çok jenerik ifadeler var. Bu standardı ben alırım ve ben bunu XXXX’e uygun bir hale dönüştürürüm. Esnek çalışma prosedürü tanımlanır; bunun içindeki sorumluluklar tanımlanır, bunların nasıl kayıt altına alınacağı, hangi sistemlerde nasıl sağlanacağı gibi uzayıp giden bir yönetim sistemi oluştururum. Derim ki: ‘Benim esnek çalışma yönetim sistemim budur, bununla ilgili dokümanlar, süreçler, kayıtlar budur’. Sonrasında bir denetimle bütün bu sürecin standarda uygunluğunu denetleyebilirim: Uygun bir sistem var mı? Var olan sistem yazılana çizilene göre yapılıyor mu? Kayıtları buna göre yapılıyor mu? Performans değerlendiriliyor mu? diye XXX’in kendi hazırladığı sisteme uygunluğuna bakabilirim, etkinliğine bakabilirim. Yani benim buradan oluşan çıktılarım benim istediğim şeyi veriyor mu bana? Beni mutlu etti mi? Bu esnek çalışma sisteminde sonra ‘şuraları iyi olmadı, bunları ekleyip şunları çıkaralım’ gibi düzenlemeler yapılabilir. Düzenli aralıklarla bu yönetim sistemi denetlenmelidir. Standarda uygunluk, organizasyonun kendi kurgusuna uygunluk ve etkinliği sorgulamak için ‘düzenli aralıklarla iç denetimler yapılmalı, üst yönetime raporlanmalıdır’ diye bir madde koyabilirsiniz. Bir yönetim sistemi yazacaksak içinde bir iç denetim sistemi olmalı.” (1-OP, Havacılık, prg.80)

Görüldüğü gibi, yönetim sistemleri mantığına sahip bir yönetici olarak, bir standardın içindeki bileşenleri ISO ve TSE'nin "Yüksek Seviyeli Yapı"³ (Higher Level Structure; ISO, 2020) olarak isimlendirdiği çatıya göre aktarmaktadır. Yüksek Seviyeli Yapı'da Liderlik, Planlama Destek, Operasyon, Performans Değerlendirme ve İyileştirme temel standart bileşenleridir. Katılımcımız özellikle denetim yapılmasına dair bir maddenin standarda dahil edilmesi gerektiğini de söylemektedir. Bu katılımcılarımızın çizdiği çerçeve ve ISO Yüksek Seviyeli Yapı, aşağıdaki örnekte olduğu gibi diğer katılımcılarımızın da esnek çalışma standardına dair görüşlerini bütünsel şekilde yorumlama imkânı vermektedir.

İlaç sektöründen bir katılımcımız öncelikle esneklik tanımı ile başlamamız gerektiğini belirtti. Ardından da esnek çalışma biçimlerini onayladığını ve bu sistemlerin işletmelerin aslında mutlak amacı olan ürün ve hizmet sağlamak olduğunu, müşterilerin beklediği bu çıktıları hizmet edebileceğini dile getirdi. Katılımcımız müşterinin kendisine ulaşacak bir ürün ya da hizmetin arka planında ne olup bittiği ile ilgilenmediğini, bu sürecin kuruluşlar tarafından maliyetleri kontrol altına da alacak şekilde esnek çalışma ile yürütülebileceğini; ancak bu modelde dijitalleşmenin önemli olduğunu belirtti. Kurumun iç kuralları gereği ya da yasal regülasyonların bunu talep etmesi söz konusu olabildiği için işlerin ıslak imzalı ve kâğıt üzerinde yürütmesi gibi konuların da sorgulanması gerektiğini vurguladı.

"Esnek demek, şekil değiştirip tekrar eski şekline gelebilen veya belirli bir oranda bulunduğu hacimden veya bulunduğu şekilden ya da yapıdan diyelim, belirli bir limite kadar büyüyeabilen, küçülebilen; şekil değiştirebilen bir şey. Esneğin anlamı bu. Sonuçta çalışma modelini farklı bir yapıda, farklı bir şekilde, biraz zorladığımda aynı amaca hizmet eden ve yine aynı şekilde sonuç alabildiğim bir model olarak algılıyorum. Şimdi işverenler açısından bakarsanız, sattığımız şey bir ürün. Müşteri ürünün dışında hiçbir şeye, bizim oluşturduğumuz binlerce dokümana, para vermiyor aslında değil mi? Regülasyonu, yönetmeliği *assurance* (güvenceye almak) için yapıyorum, ama hasta için önemli olan o tablet veya o şurup veya o damla veya o sprey. Bunun kutusu bile hastayı aslında çok ilgilendirmiyor. Hastanın tek derdi onu iyileştirecek o içindeki aktif madde ve onun ağrı, öksürük, kaşıntı, göz bulanıklığı... neyse ona iyi gelmesi. Bunun dışında hiçbir şey onu ilgilendirmiyor. Yönetmeliği kontrol, güvenlik amacıyla yapıyoruz. Ona bakarsanız, bizim servis maliyetimiz, ayda bilmem milyonlarca verdiğimiz günde beş yüz tane servis aracının hizmeti veya benim çalışanıma verdiğim yemek, porsiyon veya benim ofisimde kullandığım aydınlatma, havalandırma gideri hastayı veya başka bir iş kolundaki müşteriyi ilgilendirmiyor. Belki esnek çalışma gerçekten iyi değerlendirilirse, şirketler için de verimliliğe,

³ 2012 yılından başlayarak, ISO / IEC Direktifleri, Bölüm 1 Ek SL, Ek 2'de sağlanan "yüksek seviyeli yapı" (yani madde dizisi, özdeş temel metin ve ortak terimler ve temel tanımlar) kullanılarak standartların hazırlanması beklenmektedir. ISO ve IEC yönetim sistemi standartları arasında uyum ve bu tür iki veya daha fazla standardın gereksinimlerini karşılaması gereken kuruluşlar için bunların uygulanmasını kolaylaştırmak bu ortak yapının amacıdır (Appendix 2 (normative), High level structure, identical core text, common terms and core definitions, https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml#_idTextAnchor535)

tasarrufa da hizmet edebilen bir noktaya gelebilir. Sonuçta amacımız bizim, gerçekten hastanın ilacı olan vitamin miktarındaki tableti hastaya vermek. Tek amaç aslına bakarsanız, hasta açısından bakarsak, bu... Bu anlamda esnek çalışma modelleri işletmelere fayda sağlayabilir ve kesinlikle göz ardı etmemek lazım. Sadece bir kriz yönetimi, sadece bir pandemi olayı gözüyle bakmamak... Destekliyorum bunu, bu esnek çalışma modeli ne olmalıydı anlattım: Üretim faaliyeti yapan yerlerde üretim durmayacaksa herkesin nerede olduğu ilgilendirmiyor beni, ama oradan çalışıp bu işi yapabilmeli. Dijitalleşme de şu anlamda önemli: Sokağa çıkma yasağı olan bir dönemde bir parti ürünün onayının sadece imzalı kağıtla yapıldığını düşünsenize? Fabrika Hadımköy'de, ne yapacağız?" (59-OP, İlaç, prg.31)

Havacılık sektöründen bir katılımcımız, "Yani öncelikli, net olarak çerçevenin belirlenmesi gerekiyor." (44-İK, Havacılık, prg.36) diyerek standart için ilk adımın bir çerçeve oluşturulması olduğunu belirtirken; daha küçük ölçekli global bir ilaç şirketinin genel müdürü, esnek çalışma sürecini yönetmek için çalışan ve işveren sorumlulukların tanımlanmasına vurgu yaptı:

"Yani böyle bir standardizasyon, bir kılavuz olmasını isterim; çünkü benim insan kaynaklarım (*İK departmanı*) yok, isterim yani. Fakat bununla beraber kalabalık bir organizasyon ve mavi yaka olmadığı için bende; "ne kadar ihtiyacım var?", o da soru işareti. Ama şimdi daha büyük kurum olsaydım, bir 500 kişilik bir organizasyonda kesinlikle böyle bir şeye ihtiyacım olurdu." (62-OP, Kimya, prg.6)

Aynı katılımcımızın, iletişim, liderlik ve performans yönetimi açısından da vurguladığı hususlar görüleceği gibi bir yönetim standardının kritik bileşenlerini oluşturuyor:

"Burada prensipler değil de burada yönetim tarafından gelen mesajlar çok önemli ki biz bu açıdan şanslı bir firmada çalışıyoruz. Hep böyle bu yönde bir telkin geldi ve bu telkini de yansıttık. Globalden de gelen şeyler var, bunu yansıttık. Bununla beraber parametre olarak da bir şekilde KPI'larına (anahtar başarı göstergesi) uymak mümkün. Pazarlama için mümkün. Ürün müdürü için mümkün. Satış teşkilatı için de çok mümkün; çünkü günde şu kadar ziyaret yapacağız, ama bir ürün müdürü illa bir hekimin, hocanın ayağına gitmek zorunda değil. Onunla irtibat kurup belirli bir hedef doğrultusunda bir diyalog içinde olup bu gelişmeleri aktarabilir. O KPI'ları koyduktan sonra, yani sorumluluk alanındaki tanımları sağladıktan sonra o çalışanın iş güvencesi açısından korkmasına gerek olduğuna inanmıyorum ben." (62-OP, Kimya, prg.64)

Buraya kadar aktarılan örnek segmentlerdeki genel görüşlere baktığımızda, yönetim ekiplerinin esnek çalışma sürecini yönetmek için bir standardı işlevsel buldukları anlaşılmaktadır.

3.2.3.2 Standardın İlkeleri: Esnek Çalışma Yönetim Standardının Sahip Olması Beklenen Temel İlkeler

Katılımcılarımız sıklıkla esnek çalışma standardının belli temel ilkeleri dayanak alması gerektiğini vurguladılar. “Standardın ilkeleri” üst teması altında yer alan bulgulara göre bu ilkeler Tablo 13’de görüldüğü gibi (a) net, açık, anlaşılır, (b) kapsayıcı, (d) modern çağa ayak uyduran, (e) disiplinli esneklik yaratabilen bir içerikte olmasıdır. Net, açık ve anlaşılır olma ilkesi içinde, “temel sorumlulukları” ve “temel prensipleri” çok iyi belirleyen bir içerik beklentisini görüyoruz.

Tablo 13. Standardın ilkeleri

Mülakat No	Üst Tema	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
34-İK	Net, açık, anlaşılır	Temel sorumlulukları belirleyen	79	Esnek çalışma nedir, çalışandan neler bekleniyor ve çalışanın bu süreçte nasıl hareket etmesi gerekiyor?	Teknoloji
6-OP			60	Ayrıca çalışandan ne istediği ve performansın nasıl değerlendirileceği belirlenmeli.	Teknoloji
28-OP			84	Bir kere her şeyden önce görevlerin, sorumlulukların ve yapılacak işlerin ve beklentilerin çok net tanımlanması gerekiyor. Eskisi gibi biraz daha dağınık olduğu zaman, vakti ve yürütmesi çok zorlaşıyor. Her şeyden önce bunun bir tam tanımlanması gerekiyor.	Teknoloji
18-İK			35	Etkili bir delegasyonla. Ama siz delege ettiğiniz şeylerin çerçevesini net belirlemelisiniz. Kim, ne şekilde, nasıl? Yani 5N1K gibi düşünün. O sorumluluklarını ve görev tanımlarını, normalde ofiste olsa yapacaklarını uzaktan ya da esnek çalışmayla nasıl yapacakları çok net olmalı.	Turizm
17-İK			62	Daha net, anlaşılır ve kuralları bence net çizilmiş olabilir. Olmayan bir şey olduğu için, yeni oluşacak çünkü. Dolayısıyla biz İK olarak yuvarlak konuşmayı ve yuvarlak prosedür hazırlamayı severiz. Ama bence bu konunun daha net olması gerektiğini düşünüyorum. Daha net ifadeyle aktarılması, konuşulması gerektiğini düşünüyorum mesela.	Teknoloji
1-OP		Temel prensipleri çok iyi belirleyen	71	Temel prensipleri çok iyi belirlemek önemli.	Havacılık
21-OP			53	Kesinlikle esnek çalışma demek her şeyin uçsuz bucaksız olduğu bir çalışma yöntemi anlamına gelmiyor. O yüzden esnek çalışmayla nelerin esnetilebileceği, nelerin esnetilemeyeceğinin net olarak tariflenmesi lazım tabii.	Teknoloji
27-OP			50	Bununla (<i>esnek çalışma</i>) ilgili ölçülebilir, kontrol edilebilir bir standardı oturtmak lazım. Yöneticiyi günde iki kere arayacak, bir kere rapor verecek, yaptığı görüşmeleri kayda alacak.	Metal
6-OP	Kapsayıcı		60	Böyle bir standart olacaksa kapsayıcı olmalı. Yani A şirketinde kullanılırken B şirketinde kullanılmaz olmamalı.	Teknoloji
17-İK			62	Uyum önemli. Birçok şirkete, birçok departmana, birçok bölüme uyarlanması...	Teknoloji
38-İK	Modern çağa ayak uyduran		56	Tabii ki esnek olurken hem işin sürekliliğine de destek olmalı, şirketi de korumalı, çalışanı da korumalı, biraz modern çağa ayak uydurmalı herhalde.	Enerji
3-İK	Disiplinli esneklik yaratabilen		44; 51	Bence biraz daha disiplinli esneklik getirmeli. Esnek çalışabilirsin; ama müşteri toplantısına girdiğin zaman... Deniz kenarından bağlanma gibi şeylerden bahsediyorum. Bu biraz sağduyu ile alakalı; ama insanlar alışkın olmadığı için sağduyu kaybı olabiliyor.	Teknoloji

3.2.3.3 Esnek Çalışma Yönetim Standardı ile İlişkili Diğer Standartlar

Katılımcılar standart içeriğine dair beklentilerini dile getirirken, başka standartlara ve yönetmeliklere de atıfta bulundular. Bunlar arasında aşağıdaki temaların ve segmentlerin altını çizebiliriz:

(a) Bilgi Güvenliği'ne atfı "İşte bilgi güvenliği konusunda ne yapılabilir? Hani bunlar hep bizim, aslında kısa kaldığımız yerler diye söyleyebilirim. Bilgi güvenliğini nasıl sağlayacağız?" (44-İK, Havacılık, prg.74), segmentinde gözlemleyebiliyoruz.

(b) Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uygunluk üzerinde de durulduğunu görüyoruz: "Görüntü kontrol; KVKK'ya göre insani değil, çalışma barışına göre de uygun değil. Çalışanın raporlamalarla, nasıl çalıştığını ve kendini disipline ettiğini, kendinin de bununla ilgili "checklist"inin (*kontrol listesi*) olduğunu göstermesi lazım." (27-OP, Metal, prg.50)

(c) Risk Yönetimi için gereken temel ise, "Kurumsal risk yönetimi çalışmaları ISO 31000" (1-OP, Havacılık, prg. 71) ile vurgulandı.

3.2.3.4 Esnek Çalışma Operasyon Planı

Katılımcıların esnek çalışma yönetim sisteminin nasıl bir süreç ile takip edileceğine dair görüşleri detaylı şekilde kodlandığında ise Şekil 7'de sunulan kavram haritası ile resmedilebilecek detayda bir yapıya ihtiyaç olduğunu görüyoruz. Bu yapı, bu raporun tartışma bölümünde tekrar ele alınacaktır. Ayrıca EK 1'de sunulan esnek çalışma öneri/taslak standardının da operasyon adımı oluşturulmaktadır. Burada bu yapıya kanıt oluşturan segmentler, alt başlıklar halinde segment örnekleri ile birlikte verilmektedir.



Şekil 7. Esnek çalışma operasyon planı

(a) Örgüt bağlamı analizi

Şekil 8'i saat yönünde takip edersek, esnek çalışmanın operasyon planını çıkartmak için ilk aşama örgütün bağlam analizidir.



Şekil 8. Örgütün bağlam analizi kavram haritası

- (i) Örgüt bağlam analizinde ise ilk adım örgüt kültürünün ve bu kültüre temel teşkil eden değerlerin kuruluş tarafından açıklanmasıdır. Elde ettiğiniz bulgular, bu tema kapsamında özellikle bir işletmenin temel değerler belirleyebileceğini göstermektedir. Katılımcılarımızın üzerinde durduğu temel değerler; öz-disiplin, karşılıklı güven, açıklık, otonomi ve çeviklik olarak sıralanmaktadır.
- (ii) Örgütsel bağlam analizinde ikinci adım, dış çevre ve sektörel hazırlık düzeyinin incelenmesidir. Yani katılımcılarımız organizasyonun iç koşullarını analiz ederek esnek çalışma açısından izlenecek yola karar verirken, bir yandan da bu kuruluşun faaliyet gösterdiği dış çevre koşullarının anlaşılmasının gerekli olduğunu aktarmaktadır. Dış çevre analizi kapsamında; sektörün içinde bulunduğu ekonomik, kültürel ve teknolojik koşullar, diğer işletmelerin uyguladığı modeller, işgücü pazarından istihdam etmeyi hedefledikleri çalışan kitlesinin talepleri ve çeşitli krizler ele alınmalıdır.
- (iii) Bağlam analizinin üçüncü ana bileşeni, esnek çalışma kültürüne uyum kapasitesinin kuruluş için değerlendirilmesidir. Katılımcılarımız her işletmenin esnek çalışmaya geçişini sağlayabilmek için arka planı oluşturan zihniyet, geçmiş esnek çalışma tecrübeleri, yönetim yaklaşımları ve tutumları, çalışan yetkinlikleri gibi faktörlerden beslenen bir kapasiteye sahip olduğunu belirttiler. Bu kapasitenin analizini de bağlam içine dahil edebiliriz.

(iv) Örgüt bağlam analizinin son aşamasında, esnek çalışma modelinin kuruma özgü tanımlanması yer almaktadır. İç-dış bağlam ve kurumsal esnek çalışma kapasitesi, kuruluşun kendine özgü bir tanım çıkartması için girdi oluşturmaktadır.

Sonuç olarak katılımcılarımızın esnek çalışma standardının kendi işletmelerinde uygulamaya geçirilmesi için gerekenler konusundaki görüşlerinin “örgütün bağlamının analiz edilmesi” teması altında toplanabildiğini gördük. Böylelikle hem iç çevre koşullarını hem dış çevre koşullarını analiz etmek gerektiğini, bunların bir arada bir esnek çalışma kültürüne uyum kapasitesi yaratacağını ve bu bileşenler dikkatle incelendiğinde de organizasyonun kendi ihtiyaçlarına özel bir esnek çalışma tanımlaması yapabileceğini söyleyebiliriz.

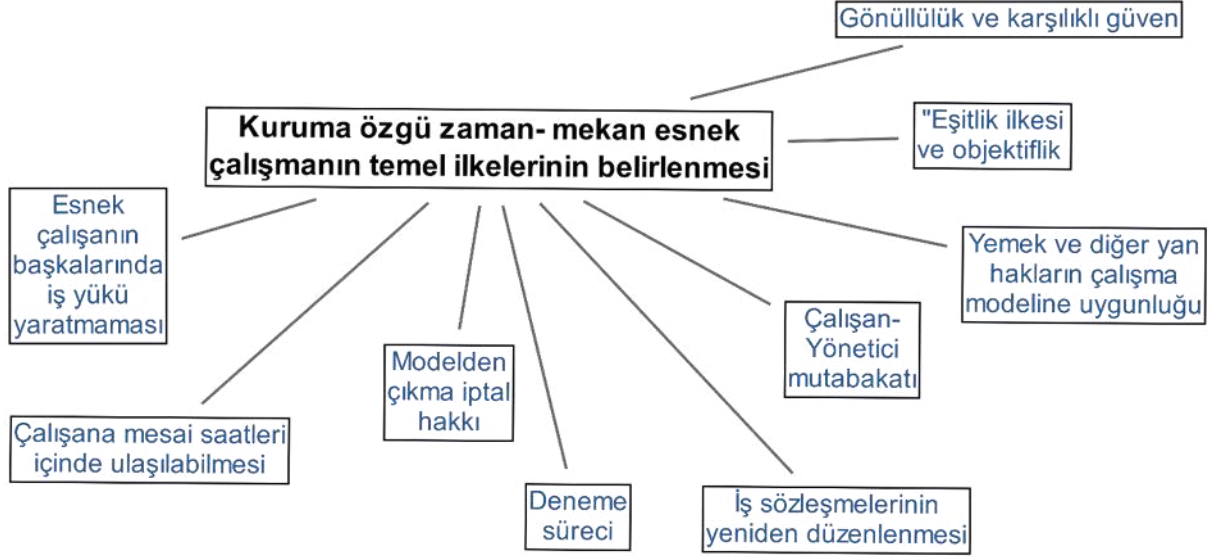
Tablo 14. Örgüt bağlamı analizinin üst temaları, alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Üst Tema	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
34-İK	İç çevre-Örgüt Kültürü	Otonomi	87	Ama gerçekten bu sıkı denetim, memur zihniyeti dediğimiz şey var ya bu profile hiç uygun değil.	Teknoloji
51-İK ve OP		Öz disiplin	39	Şirket olarak da aslında yaptığımız bir şeyden de bahsedebilirim. Öz disiplin çok önemli ama ve aynı zamanda siz ne kadar öz disipline sahip olursanız olun, yöneticiniz veya daha üst yöneticiler mevcut ajandalarında, özellikle bu dönemde önceliklendirme yapamadıkları durumda sizin öz disiplininiz belli bir noktaya kadar dayanabiliyor. Dolayısıyla biz aslında bütün yönetici ekibimize hakikaten daha iyi nasıl önceliklendirme yapılır; işlerinize en önemlileri, en önce ve en acili en önce yapılacak şekilde bütün çalışma planınızı nasıl bu şekilde hazırlayabilirsiniz; daha az ama daha etkili işler nasıl yapabilirsiniz, öncelikle bu konuda eğitiyoruz. O yüzden öz disipline evet; ama bu konuda yöneticilerimize özellikle farkındalık kazandırmak için çeşitli seanslar yapıyoruz.	Kimya
26-OP		Açıklık	47	Bir defa o standardın ne tarz ürünlere uygulanabileceğinin net, açık olması lazım.	Akaryakıt
6-OP		Çeviklik	69	Ama eğer <i>agile</i> (çevik) olmazsa bunu öğrenmek çok zordur. Bize çevik çalışma çok büyük bir fırsat oldu. Çeviklikle yaklaşmadığımız yerlere bu anlayışı taşıyoruz. En son şunu söyleyeyim: Covid'e gelene kadar çeviklik programıyla değişmesi gereken çok şey var. Özetle hatalardan öğrenerek gitmenin ben çok avantaj sağlayacağını düşünüyorum.	Teknoloji
6-OP		Karşılıklı güven	48	Yani burada bireysel bir eğitimden çok, o iki kişinin birbirine güveni... Yani ekibin ne iş yaptığının öne çıktığı, ne üretilmesi gerektiğiyle ilgili karşılıklı mutabakatı... Yani yöneticim benden neyi bekliyor, ben ondan neyi bekliyorum? Bu konuda karşılıklı olarak el sıkışmış birbirimizi iyi anlamış olmak ve birbirimize güveniyor olmak, onun ardından da iş çıktıları üzerinden bunu konuşabiliyor olmak...	Teknoloji
32-İK	Dış çevre-Sektörel hazırlık		22	Ama sektörde - en azından gördüğüm, bildiğim tarafta - esnek çalışmanın yüzde yirmiyi geçeceğini - hatta belki yirmi iyimser oldu- zannetmiyorum. Tüm hazır giyim sektöründen bahsediyorum. Yani içerisinde bizim gibi üretici firmalar, ihracatçı firmalar ve de fason atölyelerinin olduğu sistemden bahsediyorum şu anda.	Moda
14-İK			31	Ben "belli bir alana sadık kalalım" derken, şu an içinde bulunduğumuz hizmet sektörü için; yani bu bankacılık işi devamlılığı olan bir iş olduğu için söylüyorum. Ama mesela sizin işiniz devamlılığı olan bir hizmet sektörü değilse; o alana da sadık kalmadan, tamamen kendinizin belirleyeceği, çıktınıza bakılacak şekilde esneyebilirsiniz.	Teknoloji
28-OP			74	Zaten daha öncesinde, biz - özellikle <i>freelancer</i> (serbest) çalışan yazılımcılar vesaire - evlerinden de çalışıyorlardı. Dolayısıyla en çok uzaktan çalışma zaten bu sektörde vardı. Teknoloji sektöründe	Teknoloji

Mülakat No	Üst Tema	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
				özellikle. İş teslimi vesaire, bunların takibi zaten bu sektörde vardı. O yüzden artarak devam edecek diye düşünüyorum. Yani bir engel olacağını sanmıyorum.	
40-OP			24	Esnek çalışma bizim sektörde devam ettirilebilir kesinlikle. En azından ofis tarafında ettirilebilir.	Moda
24-İK			34	Öncelikle bu kültür - uzaktan erişim yani uzaktan çalışma kültürü- bize çok yabancı olduğu için bir kere özümsemesinin ve bu kültürün insanlarda oluşturulmasının sağlanmasının ve aksiyonların oluşturulmasının daha faydalı olabileceğine inanıyorum.	Metal
51-İK & OP	Esnek çalışma kültürüne uyum kapasitesi		59	Kültür bu anlamda çok önemli. Yani şirket yöneticilerinin özellikle bu kültürü kendilerinin sahiplenip, özellikle esnek çalışma kültürünü kendilerinin sahiplenip daha sonra bütün şirketin sahiplenmesi için ellerinden geleni yapmaları gerekiyor. Çünkü hakikaten ne yazık ki bu tepede başlayan bir şey. Yani yönetim kadrosu ne kadar bu çalışma stilini destekliyorsa, şirket o kadar çok bu taraftan değişip güçleniyor aslında.	Kimya
8-OP			29	Bölünerek çalışmayı pratikte aslında uyguluyoruz. Bunu sadece yazılı hale getirmediğimiz. Yani sabahleyin 9:00'da başlayıp 3 saat çalışıp sonra 3-4 saat sonra mola verip sonra devam eden bir rutini de çok güçlü bir şekilde yapıyoruz.	Teknoloji
9-İK	Esnek çalışma modelinin kuruma özgü		80	Adı üstünde esnek olduğu için bir yandan esnek modeller yapmaya çalışıyoruz, bir yandan standartlar oluşturmaya çalışıyoruz ve bu biraz çelişkili bir şey. O yüzden yönetim anlayışı olarak da yaklaşım olarak da oraları da biraz esnetmek gerekiyor. Esnek deyip sonra bir milyon tane standart, kural çıkartınca belki o da çok esnek hissettirmiyor. Belki onları yaptığınızda çalışan da daha çok aidiyet oluşturup daha çok sahiplenebilir.	Teknoloji
14-İK	tanımının yapılması		3	Bir taraftan da şirketin kendi değerleri var tabii ki. Ve bu dönemde bu değerler daha da önemli hale geliyor. Yani 'ekip olma' mesela. Sizin değeriniz her neyse yani... Sizin için müşterinizin öncelikli olması... Yani hem kendiniz için hem de müşterimize dokunan noktalardaki değerlerinizin etrafında buluşmanız gerekiyor. O yüzden biz de mesela bu "tek ekip kısmını nasıl sağlarız?", buna bayağı kafa yorduk. Çünkü kişilerin hem kendileriyle olan bir şeyleri var; yani kendilerini çok sorguladıkları ve iyi hissetmeyebilecekleri bir hassas dönemden geçtik. Hem de şirket içerisinde, şirketin ona güven vermesi; o ailenin içinde olmayı, gerçekten bir ekip olarak hissetmeyi bir avantaja dönüştürmesi bizim için önemli hale geldi. Biz burada tema olarak daha çok aileye vurgu yaptık. Tek ekip, aile...	Teknoloji
34-İK			69	Sıkı denetimle çalışabilecek bir firma değiliz. Çalışmak da istemiyoruz açıkçası. Çünkü burada bir fabrika yok ve parti başı üretim yok. Yaratıcılığa ihtiyacımız var, rahatlığa ihtiyacımız var.	Teknoloji

(b) Kuruma özgü esnek çalışmanın temel ilkelerinin belirlenmesi

Esnek çalışma operasyon planı içinde örgüt bağlamını takiben yapılması gereken, esnek çalışma ilkelerinin kuruma özgü belirlenmesidir (Şekil 9)



Şekil 9. Kuruma özgü esnek çalışmanın temel ilkeleri kavram haritası

Bu üst temada, birinci sırada **gönüllülük ve karşılıklı güven** gelmektedir. Esnek çalışmanın tüm çalışanlar için **eşitlik ilkesi ve objektiflik** kriteri ile yapılandırılması sıklıkla üzerinde durulan bir husustur. Esnek çalışmada, şartları çok net bir şekilde belirlenmemiş bir yaklaşımdan ziyade sözleşme ile de çerçevesinin belirleneceği, çalışanın temel hak ve sorumluluklarını net olarak görebildiği bir yapının kurulması üzerinde durulduğunu görüyoruz. **Yemek ve diğer yan hakların çalışma modeline uygunluğu**, bu esaslar üzerinde **çalışan ile yönetici arasındaki mutabakata dayalı** şekilde **iş sözleşmesinin yeniden düzenlenmesi** takip eden adımlar olarak tanımlanabilir. Katılımcılarımız, organizasyona özgü bir esnek çalışma sistemi yapılandırılırken, bir **deneme sürecinin** hem işveren hem de çalışan cephesi için yararlı olacağı görüşündeler. Eğer model çeşitli nedenlerle verimli ve etkin şekilde işlemiyorsa; belirli periyotlarda revizyon imkânı olması gerektiği ve hem işverenin hem de çalışanın **modelden çıkma ve iptal hakkının** hangi koşullara bağlı olduğunun net bir şekilde tanımlanması gerektiği belirtiliyor. Esnek çalışan kişilere, iş arkadaşlarının, müşterilerin ve yöneticilerin **mesai saatleri içinde ulaşılabilmesi** ve bu çalışma modeline geçen kişilerin **başkalarında iş yükü yaratmaması** da önemli ilkeler olarak ortaya çıkıyor (Tablo 15).

Tablo 15. Kuruma özgü temel ilkelerle ilgili alt tema ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
12-OP	Gönüllülük ve karşılıklı güven	53	Sorunun temelinde ahlak var; iyi niyet ve ahlak var. Ben ekranın başındayım deyip bilgisayarın sesini açıp yatırsa yapabileceğim bir şey yok benim. Onun da herkes gibi iyi niyetli olduğunu kabul ediyoruz.	Bankacılık
2-İK	Eşitlik ilkesi ve objektiflik	59	Öncelikle İK ile birlikte çalışılmalı. Yönetim onayından geçmeli. "Bu roller yapabilir (<i>esnek çalışabilir</i>), bunlar kesinlikle yapamaz", bu belirlenmeli. Kesinlikle yapamayacak roller var; makam şoförüdür, yönetici asistanıdır, ofisteki ofis boy ve benzeri roller...Bunlar uzaktan çalışamaz, kabul. Diğer çalışabilir roller için "ayda dört gün, istersen yapabilirsin" olmamalı, bu kendiliğinden önüne ölen bir sistem haline gelebilir. Şirketlerde haftada bir gün hakkım var. Ayda dört gün, ayda sekiz gün hakkım var. "İstersen" çok bıçak sırtı bir şey. Yani "istersen" olmamalı. (İK'da çok fazla bu tarz ölen sistem yapılandırma eğilimi var maalesef. Bazı meslektaşlarımın yüzüne yanlış yapıyorsunuz diye de söylüyorum.) İsteğine göre bilmem kaç gün olmamalı. Bu bir zorunluluk. "Arkadaşlar ben dört gün, sekiz gün, on gün neyse evden çalışmanızı istiyorum. Bilgisayarınızı verdim, uzak bağlantım var, süreçlerin buna uygun. Yemek kartını da buna göre yatırıyorum ya da servisinin buna göre organize ediyorum" denmeli. Keyfi olarak bunu delmeyecek. Bu şekilde net tanımlanmalı. Gerekirse yaptırımı da. İsteyen yapabilir, isteyen devamlı gelsin olmamalı.	Havacılık
32-İK	Yemek ve diğer yan hakların çalışma modeline uygunluğu	34	Özel sağlık sigortaları devam etti. Gelenlerin yemekleri, yemek ücretleri ödendi. Hepsi devam etti yani.	Moda
14-İK		30	Örneğin tanımlanmış olan bir yani <i>benefit</i> (fayda) var ise, bu çalışan için örneğin yemek <i>benefit</i> 'i, mesela öğle yemeği ile ilgili bir <i>benefit</i> ... Bence burada bir önemli nokta bu. Biz kendi şirketimizden de, yaptığımız çalışmalardan da biliyoruz. Anketler yaptık, "nasıl bir model olmalı?" diye odak gruplar yaptık. Bu, inanın, çok önemli bir konu. Yani siz yemek hizmeti sağlıyorsanız şirkette ve eğer <i>ticket</i> 'la (<i>fiş</i>) sağlıyorsanız bunu, bu hizmeti sağlamaya da bir şekilde devam etmeniz gerekiyor. Bir <i>ticket</i> modeli olur, başka bir model mi olur, devam etmeniz lazım. Eğer bir <i>ticket</i> 'la sağlıyorsanız -bu dönemde şirketler <i>ticket</i> 'ları kesti, kesen şirketler olduğunu da duyuyorum -bence bunu yine sağlamaya devam etmek gerekir. Çünkü çalışan çalışmaya devam ediyor. Ve yemek konusu evde de olsa önemli bir konu.	Teknoloji
32-İK	Çalışan-yönetici mutabakatı	26	Hem işverenin hem de çalışanın zihniyetini aynı tarafa getirdiğimiz anda çok rahat yapılabilir.	Moda
2-İK		37	Çalışanın esnek çalışmada da işe devamlılığını takip için IT alt yapısı basit. Tüm şirketlerde, Outlook bile açsan bu tarz bir sisteme entegre olabiliyor. Burada bir çalışan ve yönetici mutabakatının sağlanmış olması kritik öncelikle. Yani çalışanın on günü değişkense, eğer sabit değilse yöneticisiyle mutabakat sağlanmalı.	Havacılık
3-İK		51	Mesela bazı günler çalışanlar ofise gitmek isteyecek; ama lider nereden bilecek?	Teknoloji

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
9-İK		42	Hem şirket ihtiyacına göre hem de personelin isteğine göre, yani orta yol bulundu. Biz genel olarak zaten insan kaynakları yönetim modeli olarak da yönetimin tarzı da çalışana yakın ve çalışanı dinleyen bir şey yapıyoruz.	Teknoloji
44-İK	İş sözleşmelerinin yeniden düzenlenmesi	67	Ek protokol gibi bir sözleşme yapacağız. Ek protokol gibi bir sözleşme. Şu an Hukuk Departmanımız bu konu üzerinde çalışıyor. Prosedürün amacı, kimleri kapsadığına, özellikle bu uzaktan çalışmanın genel müdürün inisiyatifi dahilinde istendiği zaman iptal edilebileceğine dair, özellikle bir çalışma yapıyorlar.	Havacılık
2-İK	Deneme süreci	57	Ama gerçekten bazı durumlarda evdeki koşullar, çalışanın yetkinliklere yaklaşımı, işe bakışı... Zaten burada tanıdığı insanın evlerinde ne yapıp yapamayacağını az çok anlayabiliyor yönetici. Ve bazı hallerde dediğim gibi bu bir deneme süreciyle olmalı.	Havacılık
2-İK	Modelden çıkma/iptal hakkı	59	Ama yapamadığına kani olduğumuz biri varsa, evde verimli olmadığına, evdeki ortamın buna müsait olmadığına ikna isek; yönetici, İK ve çalışan mutabakatıyla o süreci iptal edebilmeliyiz. Evet, bu esnekliğine de ihtiyaç var.	Havacılık
13-İK	Çalışana mesai saatleri içinde ulaşılabilmesi	50	İnsanlar işte telefonlarıyla <i>available</i> (müsait) olmak durumundadırlar.	Metal
18-İK		23	Bu adam evden çalışıyor. O zaman 8:30-18:30 çalışıyorsa, evet, ben bu aralıklarda iş beklemeliyim. Kalkıp da gecenin onunda, on birinde- evde de belli bir mesai saati var- "Ay Covid haberlerini izledim uykum kaçtı. Bir de şu projeye bakayım dedim. Sen de online mısın? Uyumadıysan şuna bir bakalım mı?"... Yani bu yaşanır olmaz.	Turizm
29-İK		40	Bahsettiğim şu: Yöneticinin ya da herhangi bir şekilde ekip arkadaşının, kişiye ulaşabilmesi ya da ulaşamaması. "Şimdi evden çalışıyorum". "İstediğim saatlerde çalışırım". Yani tabi ki çalışabilirsin; ama bir ortak bir saat olması lazım da... Eğer bir ekibin parçası olarak çalışıyorsan, bu ekibin ortak çalışma saati olması gerekiyor.	Akaryakıt
2-İK	Esnek çalışanın başkalarından iş yükü yaratmaması	38	Çalışanın işinin aynı şekilde, kendisi tarafından yürütülmesi şart olmalı. Yani bugün evden çalışıyor olması, ofiste olmaması; onun işine, onun telefonlarına, onun çağrılarına, e-postalarına ekipten bir başkasının bakacağı anlamına kesinlikle gelmemeli.	Havacılık
30-İK		54	Akşam nasılsa herkes evde diye herkes birbirini arıyor. Saatler, iş kavramı yok kimsede... Akşam 20:00'da bile birileri arayabiliyor. Bu tarz konularda standart getirilmesi gerekiyor.	İlaç

(c) Esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi

Esnek çalışmanın operasyon planı içinde örgüt bağlamının analizi ve kuruma özgü temel ilkelerin belirlenmesinin ardından, katılımcıların önemle üzerinde durduğu hususları “esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi” teması altında toplayabiliriz (Şekil 10).



Şekil 10. Esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi kavram haritası

Katılımcılarımızın; aynı sektörde, benzer ölçekte, benzer ürün ve hizmetleri üreten şirketlerin dahi birbirine eş değer esnek çalışma modelleri geliştiremeyeceklerini vurguladığını görüyoruz. Nasıl ki sektör içinde, farklı kurumlar arasında farklılaşmalar olabilirse; aynı kurumun içinde farklı iş tanımları ve farklı grupların ihtiyaç beklentileri çerçevesinde, farklı içeriklere sahip esnek çalışma modelleri oluşturulabilir. Literatürde bu olgu, “esnek çalışmanın esnekliği” kavramı ile anlatılmaktadır. Kurumun ihtiyaçlarına cevap veren bir esnek çalışma modelinin çıkarılması, çeşitli fazlardan oluşan bir akış ile başarılabilir. Katılımcılarımızdan aldığımız bilgiler ışığında, kodlarımız aşağıdaki gibi bir akış ortaya çıkartmaktadır:

i. Çalışan katılımı, ihtiyaç ve beklenti analizi

Esnek çalışma modeli yapılandırırken “çalışanlarının görüşlerine başvurmak” sıklıkla önerilen bir husus olarak ortaya çıktı. “Örgütsel yapı içindeki farklı pozisyonlar ve görevlerdeki kişilerin demografik özellikleri, üstlendikleri işlerin tanımları, bu işlerin esnek çalışma modeline geçmesi durumunda ortaya çıkabilecek riskler ve fırsatlar, çalışanın yetkinliklerinin bu modele uyum sağlayabilmek açısından düzeyi” dikkatli bir analizi gerekli kılmaktadır. Özet olarak katılımcılarımıza göre; çalışanların yapılandırılacak olan esnek çalışma modeline dair fikirleri

alınmalı, yani katılımı sağlanmalıdır. Esnek bir modelden beklentileri ve ihtiyaçlarının ne olabileceği konusunda net veri toplanmalıdır (Tablo 16).

- (i) Bu analiz neticesinde **çalışanların özgün ihtiyaçları** belirlenebilmelidir.
- (ii) **Dezavantajlı Çalışan Grupları** tespit edilmeli ve ihtiyaçları anlaşılmalıdır. Kronik hastalıkları olan çalışanlar, yaşı nedeniyle risklere açık olan çalışanlar, bedensel, psikososyal veya duysal engelleri olan çalışanlar bu kapsam içinde düşünülebilir.
- (iii) **Bakıma Muhtaç Aile Bireyleriyle Yaşama** sorumluluğu olan çalışanların ihtiyaçları üzerinde özellikle durulmalıdır. Cinsiyet farkı gözetilmeksizin, evdeki bakım sorumluluklarının esnek çalışmaya etkisi analiz edilmeli ve verimli çalışma koşullarının yaratılabilmesi için sağlanabilecek destek incelenmelidir. Burada da bir ihtiyaç analizi söz konusudur. Bakıma muhtaç tanımlaması içine çocuklar, yaşlı bakımı, kronik hastalıkları olan aile bireylerinin bakımı gibi sorumluluklar girebilir.

Katılımcılarımızın görüşlerine göre; ihtiyaç ve beklentilerin çalışanın katılımını da sağlayarak analiz edilmesi, farklı çalışan profillerine uygun esnek çalışma modelleri yapılandırmak için önemli bir girdi sağlayacaktır.

Tablo 16. Çalışan katılımı, ihtiyaç ve beklenti analizi alt tema ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
3-İK	Çalışanların özgün ihtiyaçları	60	Kişisel ihtiyaçlar çok önemli. Mesela iki çocuğum var, sabah bir yere götürüyorum veya eşim çok uzaklarda çalışıyor. Ben de evde kalmak zorundayım.	Teknoloji
9-İK		78	Sınırlandırma değil de çalışanın kendi çalışma düzenine, kendine en iyi gelen şeyi oluşturabilecek kişisel bir alana dönmesi gerekiyor. Yani kimisi sabah saatlerinde çok verimli değildir, çok ayılamaz vesaire ve gerçekten öğleden sonra ya da akşam daha iyi çalışır. Biz aslında yıllardan beri bu tip insanları sabah 9.00'dan itibaren tam performans çalışmaya zorladık. Belki de o doğru bir şey değildi. Artık her şey teknolojik olarak da kişiselleştirme üzerine olduğu için bence esnek çalışmayla beraber çalışma modellerini de kişiselleştirmeye gitmek belki daha verimli ve anlamlı olur.	Teknoloji
37-İK		4	İlk olarak çalışanların fiziksel sağlığı ve güvenliği. Ardından da tabii ki bu süreçte iyi hissedebilmeleri, well-being (<i>iyi oluş</i>) dediğimiz tarafı da önemli. Dolayısıyla, orada bir özgürlük alanı bıraktık.	İlaç
40-OP		42	Kadın, çocuğu olan kadın çalışanların vesairelerin, bu esnek çalışmadan çok fayda sağladığını duydum ve farklı çevrelerde gördüm. Dolayısıyla hak olarak verilmesinin çalışanları çok daha fazla rahatlatacağını ve birçok açıdan destek mekanizması olacağını düşünüyorum.	Moda
18-İK	Bakıma muhtaç aile bireyleriyle yaşama sorumluluğu	31	Kreş kapandığı için çocuk evde kalmak zorunda, birisinin bakması gerekiyor. Dolayısıyla onun öyle bir talebi olmuştu. Yani gelen, tabii ki, kişisel talepleri değerlendirdik	Turizm
51-İK & OP		35	Özellikle kadın çalışanlar ve çocuğu olan çalışanlar için onlara nasıl destek olabiliriz diye bu online platformla olan iş birliğimizle çocuklara masal saati vesaire gibi böyle onlara özel programlar oluşturmamız... Biraz daha annelerin babaların üzerinden yük almak için aslında yaptığımız birkaç şey var. Onları anlattım zaten; ama değişebilir tabii ki ihtiyaçlar. Çünkü hakikaten evde çalışırken özellikle herhangi bir şekilde çocuk bakıcısı olmayan aileler mesela, daha dezavantajlı duruma düşüyorlar. Ya da daha sosyal alım gücü açısından evde yeteri kadar... mesela bilgisayarı olmayan aileler yine dezavantajlı duruma düşüyorlar. Yine evlerinde özellikle sadece kadın çalışanlar değil, yaşlı bakımı ya da daha mağdur durumda olan kişilerin bakımını sağlayan çalışanlar olduğu zaman çok daha dezavantajlı duruma düşüyorlar.	Kimya
51-İK ve OP	Dezavantajlı çalışan gruplarının tespiti ve ihtiyaç analizi	6	Mesela kronik rahatsızlığı olan çalışanlarımıza seanslar yaptık. Hem onlarla hem aileleriyle seanslar yaptık. Engelli çalışanlarımızla anket düzenledik. Engelli çalışanlarımıza “bu dönemde nasıl ihtiyaçları olur?” diye sorduk ve dinledik ve aksiyonlar aldık.	Kimya
13-İK		4	Kronik rahatsızlığı olan yani bakanlığın yayınladığı kronik hastalık listesindeki kişilerin hepsini evden çalışmaya yönlendirdik.	

Tablo 17. İş tanımı, pozisyon uygunlukları ve çalışan yetkinliklerinin analizi segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
32-İK	26	Mesela bir Arçelik bir beyaz eşya fabrikasını buna geçirmek zor olabilir. Fabrikada çalışanlar açısından söylüyorum, üretim tarafından... Ama onun yönetim tarzı tarafı ve ofis tarafını çok rahatlıkla çevirebiliriz gibi...	Moda
2-İK	63	Bu model esnek çalışmaya, uzaktan çalışmaya uygun işlerin çok iyi tanımlanması lazım. Bu tanımlamaların nasıl yapılabileceğine dair bir bilgilendirme gerekir. Hangi roller buna uygundur, hangileri değildir? Bunun tartışmaya açık olmayacak netlikte değerlendirilebilmesi, kişisel yorumlarla değil de çok somut argümanlarla desteklenmesi gerekir: "Evet esnek çalışmaya uygun bir roldür. Hayır değildir." Hem şirketlerin hem çalışanların hem yöneticilerin bunu duymaya görmeye ihtiyacı olur. Sonrasında uzaktan çalışabilir, esnek çalışabilir. Tek gereksinimler sadece tablette bir işte uzaktan çalışma, uygun donanımlar, yazılımlar, çalışana sağlanabilecek başkaca şeyler... Araştırdığımızda bunun iş sağlığı güvenliği açısından da bir boyutu var. Yani uzaktan çalışılırken ev iş yeri haline geliyor. Bunu değerlendirecek otorite kim? Bazı şirketler telefonu açıtırıp evi gezdirtiyor.	Havacılık
8-OP	53	Esasen firmanın kültürü, çalışanların yapısı, çıktılarının ne olduğu, müşterisinin kim olduğuna bağlı olarak farklı koordinasyonları mutlaka olması lazım.	Teknoloji
9-İK	89	Eğer ki beyin gücüyle, masa başında, bilgisayar başında çalışarak işini gerçekleştirebiliyorsa ve <i>third party</i> (üçüncü taraf) ile çok fazla iletişim yoksa ya da fiziksel olarak ofiste bulunup- bizdeki işte örnek verdiğim gibi -üretim gibi vesaire gibi bir zorunluluğu da yoksa birçok pozisyon uzaktan çalışabilir.	Teknoloji
16-İK	33	Ofis çalışanları için esnek çalışma modeli, evden çalışma planlanabilir.	Turizm
17-İK	81	İK'nın doğası kâğıt-kalem, kırtasiye dediğimiz o iş; operasyonel olmak zorunda. Çünkü işin mutfağı operasyonel maalesef. Yani hala özlük dosyalarımız var, olmak zorunda, on gün on yıl saklanmak zorunda... On gün dedim, keşke on gün olsa... On yıl saklamak zorundasınız hala, KVKK olmasına ilişkin bile... Dolayısıyla bu yükümlülükler insan kaynaklarının üzerinde. Çalışan arkadaşlarımız sahada birebirde, fiili olarak çalışıyor olabilirler; ama her türlü hak ve sorumlulukları XXX (firma) üzerinden.	Teknoloji
21-OP	35	Şubelerde minimum personelle bu işin yürüyebildiğini deneyimlemiş olduk. Aslında baktığınızda, ben kendi çalıştığım sektörden bildiğimi söyleyebilirim. Bu esneklik bazı yerlerde daha zor, bazı yerlerde daha çok imkan veriyordu; ama bir şekilde sağlanabiliyor görünen o ki... Tabii ki yasaların, regülasyonların, belki bazı alt yapıların daha iyileştirilmesi gerekiyordu; ama sonuçta her sektörde yapılabilecek bir şeyler illaki vardır diye düşünüyorum.	Teknoloji

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
30-İK	32	Yani dediğim gibi farklı farklı departmanlar için söyleyeyim. Muhasebe departmanı için bir kişi mutlaka bulunması gerekiyor. Fiziksel evrak nedeniyle... Fiziksel evrak da aslında tamamen ortadan kalksa, çek elektronik çek olsa, bütün firmalar elektronik faturayı kullansa, aslında tamamen evden çalışma düzenine geçebilecek durumdayız. Kalite kontrol kısmında evden çalışmak mümkün değil. Onlar fiziki olarak üretilen ürünlerin kalitesini kontrol ediyorlar ve her gün tonlarca ürün üretiliyor. Haftada bir üretim günü gibi bir durum yok. O yüzden onlarda bir esneklik sağlanması mümkün değil. Aynı şekilde irsaliye ve nakliyle ilgilenen taraf da nakliyeciler ile muhatap oluyor: Kamyonların yerleştirilmesi; gidecek adreslerin belirlenerek, ürünlerin efektif bir şekilde adreslere dağıtılmasını sağlamak vesaire. Orada da bir kişi mecburen gerekiyor. Orada da pek bir esneklik sağlanmıyor; çünkü her gün sevkiyat var. Onun dışında teknik ekip de devamlı olmalı. Bizim müşterilerimiz üretim yapan gıda firmaları ve bunlara ekipmanlar veriliyor. Yani biz ekipman vermesek onlar bizim kimyasal ürünlerimizi kullanamaz gibi bir durum var. Verdiğimiz ekipmanların da bakımlarının yapılması gerekiyor. Arızalar çıkabiliyor ve bu işin devamlılığı olduğu için de bu arızalara anında müdahale etmek gerekiyor. Bu bakımdan onları da çok fazla esnek çalıştırmamız mümkün değil. Şöyle olur, müşteride arıza olmadığı sürece esnetebiliriz onları. Firmaya bir ekipman takılacak, yeni takılacak ya da bir ekipman sökülecek; onlar için bir gün belirlenebilir. Atıyorum ekipman takmayı cuma günü, ekipmanları sökme pazartesi günleri yapıp onları esnetebiliriz. Fakat ani arızalar nedeniyle onları da çok fazla esnetemiyoruz.	İlaç
36-İK	18	Biz merkez ofisi esnetebiliyoruz, evet onun önünde bir engel yok; ama mağaza tarafına dair ekstra bir şey yapamıyoruz. O insanlar mağazadan çalışmak zorundalar ya, o yüzden bütün esnekliği merkeze kaydırıp mağazayı dışarıda tutmak biraz adalet duygumuzu zedeliyor. Bu belki o engel olabilir esnek çalışma için...	Moda
37-İK	10	Burada yönetim ekibinden herkes ekibiyle ilgili şuna karar verdi: “İşin devamlılığı için kim evden çalışırsa hayat durur?” “Böyle roller var mı?” İlk olarak bunları tespit ettik. Üçü dördü geçmeyecek şekilde <i>customer service</i> 'te (müşteri hizmetleri) bazı roller, finansa- Türkiye'de her şey ıslak imzayla dayalı olması nedeniyle- birkaç rol, kargo kurye trafiği nedeniyle resepsiyonda bir rol gibi şeyler hariç; çok hızlı bir şekilde ekipleri evden çalışmaya yönlendirdik.	İlaç
44-İK	22	Operasyonel personeli buddy sistemiyle çalıştırdık. Beyaz yaka dediğimiz daha çok; masası olan, masa işi yapabilen, normal bir süreci yürüten, yani rutin bir işi yapan, illa fiziki olarak şirkette bulunması gerekmeyen işler için de evden yürüttük. Ama mesela finans departmanı, mali işler... Biliyorsunuz onların belli aralıklarla gelmeleri gerekiyor. Onlar mesela vardiyalı sistem şeklinde... Personelin hepsini aynı anda ofiste tutmadık. Daha çok üç kişi-üç kişi nöbetleşe şeklinde yaptık. Bu şekilde bir iş sistemi yürüttük. Aslında çoğu sistemi bir arada, aslında uzaktan çalışma, esnek çalışma... Bütün hepsini kullandık diyebilirim.	Havacılık
47-İK	8	Tüm firmaya uyabilecek, ortak ve en menfaatli diyebileceğim bir çalışma modeli yok. Yine aynı şekilde fonksiyon bazında faydalı olan modellerimiz var. Bu modelleri de her fonksiyona uyarladık. Tek bir şekilde, “şu en faydalıdır” diyebileceğim bir model ne yazık ki yok. Fonksiyona göre bakmak daha faydalı olur.	Havacılık

ii. İş tanımı, pozisyon uygunlukları ve çalışan yetkinliklerinin analiz edilmesi

Farklı çalışan profilleri tespit edilirken, bir taraftan da organizasyon bünyesindeki farklı iş tanımlarının dikkatle incelenerek, farklı işlerin esnek çalışmaya ne kadar uygun olduğuna dair bir değerlendirme de yapılmalıdır. Mevcut iş tanımları incelenerek, çalışma koşulları gereklilikleri analiz edilmelidir. Yani organizasyon şeması içinde farklı görevler, iş tanımları açısından gözden geçirilerek analiz edilmeli ve esnek çalışmaya uygunluklarına dair sınıflandırılmalıdır. Bu sınıflandırma aynı zamanda çalışan yetkinliklerinin analizine de imkân vermelidir. Yani bir önceki aşamada çalışanın ihtiyaçları ve beklentileri alındıktan sonra mevcut iş tanımları içinde, bu işi icra edecek olan çalışanların yetkinlikleri ile işi evde ya da uzaktan çalışarak, esnek zaman ve mekân çalışması ile yürütüp yürütemeyeceği de incelenmelidir (Tablo 17).

iii. Şehir, ülke, yer ve mekân seçeneklerinin belirlenmesi

Esnek çalışma modellemesini yaparken, tanımları açısından işleri sınıflandırıp çalışan yetkinliklerinin buna uygunluğunu belirledikten sonra artık “Hangi işler ofiste, hangi iş sahada, hangi iş ülke sınırları içinde ya da dışında yürütülebilir?” sorularına cevap verilebilir. Bu temayla ilgili segment örnekleri, nitel analiz bulgularının içinde farklı üst temalar altında buraya kadar ele alındı; bu sebeple burada tekrar örnekleri tablolar halinde vermemeyi tercih ediyoruz. Ancak birkaç segment örneği ile açıklık getirebiliriz.

“Hem ofisin hem de saha çalışmasının gerektirdiği sektörlerde kritik olan uzaktan çalışma dengesini iyi kurmak. Çünkü sahadaki arkadaşlar, ‘Oh ne güzel, herkes evinden çalışıyor’ gibi bir psikolojiye girmemeli ki galiba o iki aylık dönemde girildi. Çünkü onlar endişeleriyle birlikte şirket, sahaya gelmek durumundaydılar. Her ne kadar tedbirler alınsa bile zor bir dönemdi. Onun yanında onlara göre evden çalışanlar daha rahattı. Evden çalışanlar da tam tersi dediler ki ‘Ne olur biz şirkete gidelim’. Çünkü aslında evden çalışmanın da bir yere kadar çok da konforlu bir şey olmadığı... Yani ofisinde yemeğin var, suyun geliyor, çayın demleniyor. Evde hem bunlar yok, bir de çocuk falan da evde olunca onun da yıpratıcılığını gördüler. Konuya odaklanmak isterken, işlerine odaklanmak isterken bunların çok kolay olmadığını gördüler. O yüzden de bu psikolojiyi yönetmekte biz bayağı bir çaba harcadık. Yani biz evden çalışmaya mecburuz, siz sahaya gitmeye mecbursunuz. Ama işte bunun da bunun da kendine göre zorlukları var. Bütün saha ve operasyonun devam etmesi gereken yerlerde dikkat edilmesi gereken algı ve psikoloji diye düşünüyorum” (48-OP, Metal, prg.14)

Bir başka katılımcımız ise farklı mekân esneklik modellerini kullandıklarını belirtiyor: “Bunların hepsi zaten bizim esnek çalışma yönetmeliğimizde var ve zaten uygulanıyor şu anda da. 2012'den beri uygulanıyor bunların hepsi. Bildiğim kadarıyla iş paylaşma örneği hiç yok.

Ama geri kalan bütün örnekler var. Mekân bağımsız çalışma, tamamen evden çalışma, yarı zamanlı çalışma falan hepsi var zaten, uygulanıyor.” (51-İK ve OP, Kimya, prg.46).

Aynı kuruluştan başka şehirden ve ülkeden çalışma örneklerini de deneyimlediklerini belirtmektedir: “Çünkü hakikaten insanlar evlerinde ya da işte başka bir yerde çalışıyorlar. İstanbul'da çalışmayanlar oldu, mesela ailesinin yanına gitmek isteyenler oldu. Yurt dışına bile gidip oradan çalışan kişiler bile var O yüzden hakikaten bu dönemde yöneticiler bunu daha fazla kabullendiler.” (51-İK ve OP, Kimya, prg.42).

Bir katılımcımız da çalışanların farklı mekanlarda çalışması için işletmelerin özgürlük alanı tanınması gerektiğine vurgu yaptı:

“Biraz evden- ev demeyelim de ev, yanlış kelime- uzaktan çalışma diyelim. İsteddiği yerden ya mekândan bağımsız olarak istediği bir yerde çalışabileceği bir model kurmamız lazım. Adam burada, ille de ofiste. Ben görüyorum: Geliyor, burada sabahın köründen akşamın körüne kadar masanın başında oturuyor. Masanın başında oturmak zorunda değil. Nasıl biz bu uzaktan çalışma modelinde yaptıysak- yazlıklarımızdan çalıştık, evimizden çalıştık, plajdan, tekneden, her yerden, kafelerden çalıştık- buna benzer bir şey yapılabilir diye düşünüyorum. İnsanlara bu manada biraz daha özgürlük vermek, biraz daha alan tanımak gerekir diye düşünüyorum.” (58-İK, ilaç, prg.22)

Havacılık sektöründen bir katılımcımız da mekâna dair prosedürlerin üzerinde çalışmaya başladıklarını belirtmektedir:

Şu an uzaktan çalışma prosedürü üzerine çalışıyoruz aslında. Uzaktan çalışmanın şirket olarak kurallarını belirlemek istiyoruz öncelikli olarak. Çünkü bazı konularda eksik kaldığımızı gördük. Bir kural çerçevesi de çizdik; ama şöyle bir durum var: Mesela aktif olarak masa başında çalışan bir kişi, ne bileyim annesinin yanında memleketinden çalışabilir mi? Orada da masasını sağladı, internetini sağladı; ama çalışabilir mi? O yüzden o konularda ne yapacağımız gibi böyle bir şeylerimiz var. Ama uzaktan çalışma için prosedür üzerinde şu an çalışıyoruz. (44-İK, Havacılık, prg.34)

Bu örneklerden de görüldüğü gibi, esnek çalışma operasyon planında çalışılacak yer seçenekleri net şekilde listelenmeli ve iş tanımına, çalışan özelliklerine, kuruluşun tercihlerine göre seçenekli şekilde uygulanmalıdır.

iv. Mesai gün ve saatlerinin belirlenmesi

İşlerin saat esnekliği, gün esnekliği, yani zaman esnekliği açısından nasıl gruplanacağı bu aşamada belirlenmelidir. Çalışan; kayan çalışma saatleri, çekirdek çalışma saatleri, serbest çalışma saatleri gibi farklı uygulamalarla çalışabileceği gibi, işyerindeki çalışma saatlerine uygun şekilde belli başlangıç ve bitiş saatleri ile mesai tanımına göre de çalışabilir. Bu temayla ilgili segment örnekleri de nitel analiz bulgularının içinde farklı üst temalarla kesişim gösterdiği

için detaylı ele alınmıştı; bu sebeple burada tekrar tablolar halinde örnekleri vermiyoruz. Ancak birkaç örnek segmentle konuyu açıklamak mümkün olabilir. Bir katılımcımızın “Esnek çalışmayı etkili kılmak ve doğru bir şekilde uygulandığından emin olabilmek için esnek çalışmanın günlük çalışma saati belirlenebilir. Adı üstünde esnek, yani şu saatten şu saate değil ama bu kadar saatlik bir çalışma.” (40-OP, Moda, prg.32) vurgusu, esnek çalışmanın operasyonel planlamasında çalışma saatlerinin önemine işaret ediyor. Bir başka katılımcımız da benzer şekilde çalışma saatleri ile ilgili kriterlerin belirlenmesine atıfta bulunuyor:

“Esnek çalışma sırasında çalışanın hangi saatler arasında çalışacağı ve o saat aralarında lokasyon olarak bir yerde olup olmayacağı çok önemli. Şunu mu diyeceğiz çalışana: ‘Bu görevi tamamlamak için yedi saatin var. İstersen gece kullanabilirsin istersen sabah.’ Bu kriterlerin belirlenmesi gerekiyor bence esnek çalışmada.” (34-İK, Teknoloji, prg.79)

v. Çalışan hakları ve sorumluluklarının belirlenmesi

Esnek çalışmanın esnekliğinin modellemesinde, çalışan ve işveren beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren, belirli bir iş tanımına uygunluk gösteren mekân ve zaman esnek çalışma kriterleri tanımlamaları yapılmış olan işler için, çalışan hak ve sorumluluklarının da tanımlaması yapılmalıdır. Bu tema nitel analiz bulgularının içinde farklı üst temalar altında da buraya kadar ele alındığı için tekrar tablolar halinde vermemeyi tercih ediyoruz. Ancak bir segment örneği ile açıklık getirebiliriz. Örneğin, ilaç sektöründen bir katılımcımız şöyle diyor: “Neler çalışanın sorumluluğudur? İşverenin sorumluluğu nedir? Sözleşmelerde, hukuki sözleşmelerde olur ya tarafların sorumlulukları, böyle bir madde koyardım, mesai saatleri içinde erişilebilir olmak mesela. İşverenin sorumluluğu ne? Bunu suiistimal edecek şekilde ‘Nasıl evde, oooo’ diye mesai saatleri dışına taşmaması.” (62-OP, Kimya, prg.6).

vi. Yönetim rol ve sorumlulukları belirlenmesi

Esnek çalışmanın modellemesinde, **yöneticilerin esnek çalışmaya yönelik olumlu tutum** geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Ön hazırlıklar, destekleyici eğitim çalışmaları yapılandırılmalıdır; yöneticiler esnek çalışma süreçlerini yönetmek üzere **hazırlıklı hale gelmelidir**; yöneticilerin çalışanlarının işlerini takip-kontrol etmeleri ve performanslarını değerlendirebilmeleri için **geri bildirim alması**na imkân sağlayacak bir yapı kurulmalıdır. Bu temayla ilgili segment örnekleri de nitel analiz bulgularının içinde farklı üst temalar altında buraya kadar ele alındığı için tekrar tablolar halinde vermemeyi tercih ediyoruz. Ancak birkaç segment örneği ile açıklık getirebiliriz.

Teknoloji şirketinden katılımcımızın görüşü bu tema altında değerlendirilebilir. Bu alıntı, esnek çalışma sürecinde yöneticilerin rollerinin diğer çalışma şekillerine göre farklı olabileceğinin altını çiziyor:

“Yöneticilikten ne anladığınıza bağlı açıkçası. Türlü türlü şey var ama kesinlikle yani rol tanımlarının en azından netleşmesi gerekiyor. Baktığımız şey şuysa eğer bir yönetici bütün takımın sorumluluğuyla birlikte tüm sorumluluğun sahibidir ve uygulayıcısıdır yani bu yapma ve yaptırma yetkisine sahiptir diye bakarsanız evet yani bu dönemde bir yönetici olarak çalışmak çok zor. Ekibe herhangi bir sorumluluk ve yetki vermiyorsanız, böyle bir çalışma düzeniniz varsa evet, buralarda çok zorlanabilirsiniz. İllaki sorumlulukların daha net tanınması belki sorumluluk demeyeyim ama rollerin birbirinden ayrımının belki çok daha net tariflenmesi gerekiyor olabilir çünkü dediğim gibi yüz yüze iletişimlerin ister istemez azalıyor. Buralarda da hem rol tanımlarının belki gözden geçirilmesi lazım, hem de aynen dediğiniz gibi bu süreçleri yönetmek için de bazı temel yetkinlikleri hem yöneticilerin hem de çalışanların gerçekleştirmesi gerekiyor diye düşünüyorum ben” (21-OP, Teknoloji, prg.46)

Bir katılımcımız ise yöneticilerin rol model olma sorumluluğuna işaret ediyor:

“Şöyle bir durum oluyor, mesela biz ofise gelinmesini istedik. Ağustos döneminde dedik ki en azından bir geçiş dönemi olsun. Bir grup bir hafta gelsin diğer grup da bir hafta gelsin gibi bir uygulama yaptık ama. Yöneticilerimize siz gelin dedik. Orada da tek hikayemiz örnek olmalarıydı. Yani sonuçta eğer yönetici de gelmiyorsa o zaman çalışanı nasıl getireceksin gibi bir mantalitemiz vardı. Ama bu soruya şu anda vereceğim cevap ne böyle bir hiyerarşi ne böyle bir yönetici, çalışan gibi bir ayrım yapmadan herkes bu işe dahil olabilir. Ama bizim buradaki düşüncemiz biraz daha farklıydı.” (58-İK, İlaç, prg.43-44)

Bir başka katılımcımız ise “Sonuçta çalışan çalışıyor, ama yöneticisinin düzenli olarak bir geri bildirim alabilmesi için bir sistemin olması gerektiğini düşünüyorum.” (44-İK, Havacılık, prg.38) diyerek geribildirim konusuna vurgu yapıyor.

vii. İletişim süreçlerini belirleme

Esnek çalışma modellemesinin önemli bileşenlerinden bir tanesi iletişim sürecinin tanımlanmasıdır. Kişiler arası iletişimde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve akranlar arası iletişimde izlenecek süreç, kullanılacak araç, iletişim zamanlamaları konusunda esaslar belirlenmelidir. Organizasyon şeması içindeki raporlama esaslarına göre düzenli aralıklarla veya işin doğal akışı içinde gerekli durumlarda gerçekleşecek olan iletişim garanti altına alınmalıdır. Bu amaçla çeşitli teknik araç gereç ihtiyaçları; çevrimiçi, dijital çözümler gündeme getirilen konular arasında yer almaktadır. Esnek çalışmayı başarıya taşıyan unsurlar arasında iletişim kritik faktörlerdendir ve daha önceki bölümlerde katılımcılarımızın iletişim konusuna atıfları segment örnekleriyle verilmiştir. Burada tekrara düşmemek için bir alıntının altını çizerek, kurumların esnek çalışma planlarken farklı iletişim kanallarını gündemlerine aldıklarını söyleyebiliriz:

“Öyle bir şeyimiz yok yani güvenle ilgili bir sıkıntımız olmadığı için birlikte. Çünkü esas iletişimimizi biz hep güven üstüne kurduk. Ee yeni yapılanma, yeni organizasyonel süreçte. O

yüzden Gebze bölgede hiç böyle bir şeyimiz yok, fabrika ve ArGe birimlerinde özellikle hiç böyle bir yani neden esnek neden öyle neden böyle de bir şey yok. Herkes de çok rahat ihtiyacını bildiriyor, eğitimle ilgili bir sıkıntı, eğitimle ilgili bir şeyleri varsa, ihtiyaçları varsa arkadaşlarımız zaten çok rahat, Bütün birimlerle eğitimi organize eden insan kaynakları bir maille görüşüyorlar, önerilerini sunuyorlar, taleplerini de bildiriyorlar.” (43-OP, Kozmetik, prg.14)

viii. Acil koşullara hazırlık esaslarının belirlenmesi

Bugün içinde bulunduğumuz şartlarda esnek çalışma bir acil duruma çözüm olarak yaygın olarak kullanılmaktadır. Katılımcılarımız standardın hazırlık amacını, esnek çalışmanın sadece acil durumlarda değil hem çalışanlar hem de işletmeler için avantaj oluşturabilecek bir iş modeli için gerekli olduğu üzerinde hemfikirler. Buna rağmen, esnek çalışmanın acil durum koşullarında neler yürütüleceğinin de esaslar içinde tanımlanması gerektiğine vurgu yapıyorlar.

Bu kapsamda bir katılımcımız, esnek çalışma sürecinde ortaya çıkabilecek acil koşullarda yedekleme planlarının olmasının önemine işaret ediyor:

“Yani o firmadan firmaya göre çok değişir mutlaka. Her firmanın kendi büyüklüklerine göre değişir. Hani üç gün gelinmeli beş gün gelinmeli gibi bir standarttan bahsedemiyorum ama şöyle söyleyeyim yedeklemenin önemi daha da ortaya çıktı bence bu pandemi döneminde. Yani bir kişi bir şirkette finans işini yapıyor, bir kişi muhasebe işini yapıyor ama finansın gelmediği zaman da muhasebeci de o finansçının işini yapabilmesi lazım. Pozisyonların mümkün olduğunca yedeklenmesi gerekiyor diye düşünüyorum.” (30-İK, İlaç, prg.44)

Aynı katılımcı benzer fikirden hareket ederek mülakatın devamında bir kez daha şöyle bir vurgu yapmaktadır:

“Yani herkesin aslında birbirinin ne yaptığı konusunda bilgi sahibi olması gerekiyor. Herkes de değil de daha yakın, birbirine yakın pozisyonu olanlar, departmanlar diyeyim, tabii bir muhasebeci gidip de işte kalite kontrol yapamaz, ürünlerin kalitesinin kontrolünü yapamaz mutlaka. Ama yapabilen departmanların birbirini yedekliyor olabilmesi gerekiyor.” (30-İK, İlaç, prg.46)

ix. Spesifik idari işlerle ilgili konuların tanımlanması ve çözülmesi

Son olarak, işletme bünyesinde idari işler kapsamına girme ihtimali olan bazı temel konuların da cevaplarının verilmesi gerektiği gündeme getirilmektedir. Bu tema altındaki esaslar, diğer bölümlerde de sıklıkla ve detaylı şekilde dile getirildiği için bu bölümde segment örnekleri vermeden genel çatıyı aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- (i) Bunlar arasında **ofise gelme koşulları ve ortak çalışma planlarının** nasıl yapılandırılacağı önemli bir husustur. Çünkü esnek çalışma modellemesinde bazı işler ofise ya da ortak çalışma mekanlarına gelmeyi hiç gerektirmezken, bazı

pozisyonlar ve işler tanımları gereği zaman zaman ofis ya da organizasyonun işyeri olarak tanımladığı bir mekânda bir araya gelmeyi gerektirebilir. İşte hangi gün ve hangi zaman dilimlerinde nerede bir araya gelinebileceği, bunun belli bir izne bağlı olup olmadığı gibi esaslar tanımlanmalıdır.

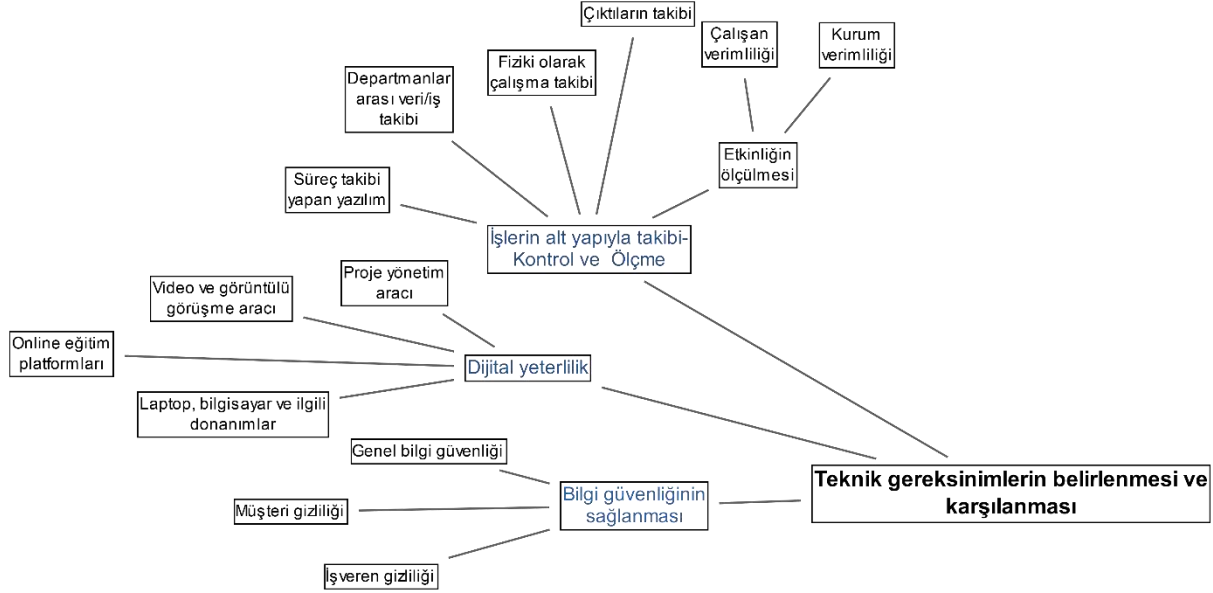
- (ii) Bir diğer başlık **molalardır**. İşyerinde çalışıldığı günlerde molalar tanımlı iken esnek çalışmaya geçilmesi ile birlikte mola kavramının unutulmaya başlandığı söylenmektedir. Katılımcılar esnek çalışıldığı dönem içinde de tanımlı molalara hassasiyetle uyulması gerektiğine vurgu yapmaktalar. Bazı işletmelerin gün içinde ortak bir mola zamanı belirleyerek o zaman dilimine hiçbir toplantı koymamak ve çalışana iş talebi iletmemek üzere kararlar aldığını görüyoruz.
- (iii) Bir başka idari konu **öğle yemekleridir**. İşyerinde işveren yemek çıkarıyorsa ya da öğle yemeği giderlerini karşılıyorsa, bu koşulların esnek çalışma için geçerli olup olmayacağına karar verilmesi, çalışana bildirilmesi ve kendisinden de mutabakat sağlanması gerekmektedir.
- (iv) Bir başka konu **kıyafet kodları** olarak karşımıza çıkıyor. Esnek çalışma ile birlikte kişiler bir araya gelmedikleri için kuruluşun belirlemiş olduğu belli bir kıyafet prensibi ve kodu varsa doğal olarak geçerliliğini yitirmektedir. Bu konuda sağduyunun gerekli olduğu, özellikle çevrim içi çalışma esnasında yüz yüze görüşme gerekliliği ortaya çıktığında şirketin kıyafet kodlarına dikkat edilmesi önemlidir.
- (v) İdari işlerle ilgili olarak bir başka konu **personel servisleridir**. Personel servisi hizmet olarak iptal edilecek mi? Esnek çalışan birey, eğer böyle bir servis hizmeti varsa bundan zaman zaman yararlanma hakkına sahip midir? Ofise gelmesi gerektiği günlerde personel servislerinden yararlanabilir mi? Bu soruların cevaplarının da yine verilmesi gerekmektedir.
- (vi) Son olarak idari işler ile ilgili konularda **izinler** üzerinde durulmaktadır. Esnek çalışan bireylerin izin hakları ve izin kullanım zamanlarının, diğer çalışanlardan fark gözetmeksizin yapılandırılması bir esastır.

(d) Teknik gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması

Buraya kadar aktarıldığı gibi esnek çalışmanın operasyon planının çıkartılmasında izlenen temel adımlar, örgütün bağlamının anlaşılması, kuruma özgü esnek çalışma temel ilkelerinin belirlenmesini takiben esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi olarak karşımıza çıktı. Bu adımların ardından esnek çalışmaya geçecek pozisyonların hangi zaman dilimi için

hangi rol ve sorumluluklarla çalışılacağı belirlenmiş; bu sürecin etkili yönetilmesi için ilgili iletişim süreçleri, acil durum hazırlıkları ve spesifik idari işlerle ilgili konular da çözümlenmiş olacaktır. Bu aşamada artık işletmelerin, esnek çalışma için teknik gereksinimleri tespit ve temin etmesi gerekmektedir.

Teknik gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması kapsamında üç tema karşımıza çıkıyor (Şekil 11).



Şekil 11. Teknik gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması kavram haritası

i. Dijital yeterlilik

Tanımlı işlerin zaman ve mekân esnekliği ile yürütülebilmesi için temel gereklilikler arasında dijital yeterlilik yer alıyor. Bu kapsamda donanım olarak **laptop, bilgisayar ve ilgili araçlar** yer almaktadır. **Video ve görüntülü görüşme araçları**; işlerin takibi ve yönetimi için **proje yönetim araçları** ve **online eğitim platformları** dijital yeterlilik kapsamında gündeme getirilen unsurlar arasındadır.

ii. İşlerin altyapı ile takibi, kontrol ve ölçme

İşlerin altyapı ile takibi kontrol ve ölçme için **teknik yeterlilik** bir alt tema olarak gözükmemektedir. Katılımcılarımız, yöneticilerin çalışanlarını takip etme ve kontrol etme ihtiyacını sıklıkla gündeme getirdiler. Bu kapsamda iş takibine imkân veren bir **yazılımın geliştirilmesi**, **departmanlar arası veri ve iş takiplerinin gerçekleştirilmesi**, **fiziki olarak yürütülecek olan işlerin takibi**, **bu işlerin çıktılarının takip edilmesi** ve **genel olarak etkinliğin ölçülmesi** önemli konu başlıklarıdır. Etkinliğin ölçülmesinde hem birey düzeyinde hem de

organizasyon ölçeğinde **performans ve verimliliğin ölçülmesi**, esnek çalışma yönetim sürecinin önemli bileşenleri olarak gündeme getirilmektedir.

iii. Bilginin güvenliğini sağlanması

Esnek çalışma esnasında **bilginin güvenliğini sağlanması** çok kritik bir husus olarak operasyon planlarına alınmalıdır. Uzaktan şirket bilgi sistemine erişim, işveren ve müşteri gizliliği garanti altına alınarak yapılmalıdır. Katılımcılara göre esnek çalışma sistemlerinde çalışanların verilere uzaktan erişmesi bir güvenlik açığı yaratmaktadır. Pandemi döneminde özellikle organizasyonlar çalışanlarının ofis merkezi bilgisayar ve veri sistemlerine VPN (Virtual Private Network, Sanal Özel Ağ) bağlantıları ile erişmelerini sağlamışlardır. Ancak katılımcılar hızlı bir geçiş dönemi olduğu için yetkilendirmeler konusunda çeşitli sıkıntılar yaşadıklarını iletmışlerdir. Katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere hangi çalışanın hangi verilere erişebildiği, hangi çalışanın bunları düzenleyebileceği ve silebileceği gibi yetki verme işlemleri konusunda sınıflandırma yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Burada katılımcılar tarafından öne çıkartılan bir diğer nokta da çalışan niyetleridir. Uzaktan, müşteri bilgileri gibi kişisel verilere erişebilen çalışanlar, bu yetkilerini suiistimal edebilirler. Bu sebeple organizasyonlarda bu konularda gerekli önlemlerin alınması, takip ve denetim sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Tabloda yer alan segment örneklerinde görüldüğü üzere esnek çalışma sistemlerine veri erişimi ve güvenliğini sağlanması için kaliteli, güvenli vpn sistemlerine ve organizasyonlarda bu konularda deneyimli ve bilgili bilgi teknolojileri ekiplerinin olması gerekmektedir.

Tablo 18. Dijital yeterlilik segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
28-OP	27	Bir kere VPN ve güvenlik tarafında, sistem ekibi fazlaca geliştirmeler yaptı aslında. Belki o kısmını teknik olarak çok detaylı açıklayamam; ama özellikle VPN'de uzaktan erişimle ilgili baya bir geliştirmeler yapıldı.	Teknoloji
28-OP	44	Güvenlik kısımları yani VPN'ler, bağlantı araçları zaten çok gelişmişti. Onların adaptasyonu, tabii daha kolay oldu.	Teknoloji
1-OP	68	Bir yazılım geliştirme müdürlüğümüz var. Yazılım geliştirme müdürlüğünde SAP düzenleyen arkadaşlarımız var- tam zamanlı çalışıyorlar- onlar destek verdiler; ama onların yanı sıra bizim proje geliştirirken de birlikte çalıştığımız iş ortaklarımız var. SAP konusunda onlar da bize destek verdiler. Yani hem içerden hem dışarıdan destek aldık. Bir taraftan bizim grubun içinde bir teknoloji şirketimiz var. Bazı sistemlerimizde, bazı noktalarda da o teknolojinin alt yapısından çıkış yapıyoruz. Mesela buralarda biraz zorlandık, güvenlik duvarlarının aşılması ve yetkilerin yeniden düzenlenmesi gerekti. Çünkü birçok insan dışardan erişmeye çalıştığında erişmedi. Güvenlik politikalarımız değişti, birtakım değerlendirmeler yapıldı, ondan sonra güncellemelerle erişim sağlandı. Bunlar önemli, bunları şimdi baştan değerlendirmeli. "Kimin nereye erişme yetkisi var? Kim nereye ulaşmalı? Gerçekten ulaşmalı mı? Ortak alanlarda kim neyi silebilir, bakabilir, okuyabilir?" detayına kadar herkes tek tek bu yetkileri gözden geçiriyor. Muhtemel ki pandemi döneminde acilen yapılması bir şeydi; ama pandemi sonrası rutin bir sürece döndüğü zaman muhtemelen bir kere daha bu yetkilendirmeleri gözden geçireceğiz. Özellikle muhasebe ve mali işler kısmında ciddi konular oldu; çünkü mali işler ve personel tarafından bordrolar uzaktan hazırlanmaya başlandı. Bordro sistemi oldukça karmaşık bir sistem: Mali işler tarafından faturalandırmalar, bilgi fonlarının işlenmesi ve bilgi sistemine erişilmesi. Bütün bunların hepsi ofiste, merkezi hallettiğimiz şeylerdi. Bir anda ofisten çekilince bu sistemleri evden kullanmak ciddi bir problem oldu. Bunları çözdük, pansuman çözümler ürettik. Bundan sonraki dönemde politika düzenlemeleri yapmak lazım. Yetkilendirmeleri tekrar gözden geçirmek lazım. Buna ihtiyaç var.	Havacılık
45-OP	34	Özellikle sistemsal altyapıların uzaktan erişilebilirliğinin insanların kendi bilgisayarından -tabii güvenlik duvarlarını da aşmayacak veya zedelemeyecek şekilde- sağlanması gerektiği kanaatindeyim. Özellikle bizim gibi şirketlerde belli bir gelir seviyesine ulaştığımız için, her insanın, hemen hemen her evde bir bilgisayarı var. Dolayısıyla bu gelir seviyesindeki insanların evlerinde, kendisinin veya çocuğunun ya da evin genel kullanımında olan bir dizüstü, bir bilgisayar var. Dolayısıyla bu bilgisayardan şirketin ilgili sistemlerine ulaşabileceği altyapıyı sağlamak gerekiyor. Bununla alakalı en büyük görevin de BT departmanlarınca yapılması gerekiyor. Buradaki talepleri, özellikle ilgili ihtiyaçları, kullanıcı ünitelerin BT birimlerine net bir şekilde iletmesi gerekiyor ve bu iletilen ihtiyaçlar doğrultusunda, gereksinimler doğrultusunda BT'nin ilgili uzaktan erişim altyapısını sağlaması gerekiyor. Bu çok önemli bir konu	Havacılık
10-İK	90	Çok iyi denetim sistemlerinin olması gerekiyor; çünkü şöyle bir sürece geldik ki şu anda online hesap açıyoruz. Bizimle birlikte sermaye piyasaları kurulu da değişiyor. Bizim bağlı olduğumuz sermaye piyasaları kurulu, bazı kanunlar değişiyor; bu süreçte bunlarda destek sağlandı. Şu anda imza almadan tek tıkla hesap açma noktasına kadar geldi bir müşterim. Dolayısıyla tüm süreçlerimizde bir evrilme, bir esnekleşme söz konusu; ama bunların denetlenmesi de çok önemli. Bunu iyi niyetli kullanabileceğiniz gibi birçok kötü niyetle kullanabilecek birçok açık da yaratıyor.	Bankacılık

(e) Çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması

Esnek çalışma sürecinde çalışanların; can güvenliğinin korunması, fiziksel ve psikolojik sağlık risklerinden korunması esastır. Bu sebeple esnek çalışmaya dair çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili prensiplerin de çok detaylı şekilde belirlenmesi gerekir. Çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili esasları daha önceki bölümlerde ele almıştık ve segment örnekleri ile açıklama yapmıştık. Bu sebeple, segment örnekleri vermeksizin, çalışan sağlığı ve güvenliğinin, esnek çalışma yönetim sisteminin operasyonel planı açısından yerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Şekil 12).



Şekil 12. Çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması kavram haritası

Bu kapsamda, **fiziksel çalışma şartlarının, psiko-sosyal çalışma şartlarının değerlendirilmesi** ilk adımları oluşturmaktadır. Ardından **fiziksel sağlığı koruyucu aksiyonlar** ve **psikolojik iyilik ve esenliği koruyucu aksiyonlar** alınmalıdır. Sağlığın korunmasını sağlamaya dönük bu adımlardan sonra **kazalardan koruma** amaçlı temel koruyucu ilkeler belirlenmeli, esnek çalışan birey bu konuda bilgilendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir.

(f) İnsan kaynakları fonksiyon ve pratiklerinin uyarlanması

Esnek çalışmanın operasyon planında kritik bir bileşen olarak kabul edilebilecek adımlardan biri de insan kaynakları fonksiyon ve pratiklerinin uyarlanmasıdır. Bu kapsamda aşağıdaki temalar ortaya çıkmaktadır (Şekil 13).



Şekil 13. İnsan kaynakları fonksiyon ve pratiklerinin uyarlanması

i. İnsan kaynakları süreçlerinin ve fonksiyonlarının dijitalleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetimine dair uyarlama ihtiyaçları, **işe alım**dan başlayarak çok temel fonksiyonlarla karşımıza çıkıyor. Örneğin, katılımcılarımızın yüz yüze mülakatlara gerek olmaksızın online gerçekleştirilen **işe alım görüşmeleri**, birebir karşılaşmadan doğrudan esnek çalışmaya başlayan adaylardan bahsettiğini görüyoruz.

İK süreçleri içinde özellikle gündeme getirilen ve dikkatle üzerinde çalışılarak modellenmesi gereken hususlardan birisi **iş güvencesi**nin sağlanmasıdır. Literatürde ve iş hukukunda “güvenceli esneklik” kavramıyla da ele alınan bu husus; esnek çalışan bireyin hak kaybına uğramamasını, esnek çalışan kişi ile ofisten ya da sahadan çalışan kişiler arasında iş güvencesi açısından hiçbir farklılığın olmamasını esas kabul etmektedir. Yapılandırılacak olan insan kaynakları uygulamalarında bireyin, bu esnek çalışma içinde de güvenceyi hissetmesini sağlamak temel sorumluluklar arasındadır.

Ücretlendirme, yan haklar ve işle ilgili giderlerin karşılanması İK’nın gündemine girmesi gereken temalar olarak ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma bu haklar açısından bir dezavantaj oluşturmamalıdır. Organizasyonun ücretlendirme modeli içinde esnek çalışmaya dair özel ilkeler varsa bu operasyon planında yazılı hale getirilmeli şeffaf bir şekilde çalışanlarla da paylaşılmalıdır. Bireyin zaman ve mekân esnek çalışma esnasında işini yürütebilmek için karşısına çıkan harcamaların kim tarafından karşılanacağını da netleştirilmesi gerekmektedir. Burada özellikle evde çalışma esnasında elektrik ve internet giderleri bir tartışma konusunu oluşturuyor ve karşımıza çıkan pek çok örnekte işverenin evde çalışma esnasında çalışanın

internet giderlerini karşıladığı görülüyor. Ancak bunu uygulamayan işverenler de var; dolayısıyla bir model oluşturulurken “bu temel giderler kime ait olacak?” sorusuna cevap vermek gerekiyor. Bu giderler işin yürütülmesi için şart olan kaynaklar ile ilgilidir; bunların çalışan tarafından mı yoksa işveren tarafından mı karşılanacağı net bir şekilde tanımlanmalı, açıklanmalıdır ve tüm çalışanlara da eşit şekilde uygulanmalıdır.

Çok sık gündeme getirilen bir başka konu **performans yönetimi** ile ilgilidir. Esnek çalışma esnasında çalışanın iş takibinin yapılması, performans değerlendirmesi için gereken yaklaşımlar ve yöntemler İK departmanları tarafından belirlenmelidir; anahtar performans göstergeleri olarak isimlendirilen çeşitli temel ölçüm kriterleri de belirlenmelidir.

Bir başka husus; esnek çalışan kişilerin **terfi**, yükselme ve kişisel gelişim olanaklarının diğer çalışanlarla eşit hale getirilmesidir. İK’nın bu anlamda da bir uyarlama yapması beklenmektedir.

Motivasyon çalışmaları, online eğitimler ve şirket kültürünün yayılması insan kaynakları fonksiyonları içinde yer almakta ve bunları destekleyecek bir dijital altyapının kurgulanması gerektiği vurgulanmaktadır.

ii. Çalışan deneyiminin tasarımı

İnsan kaynakları yönetimi bölümleri son yıllarda insan kaynakları fonksiyonlarını bir bütünlük içinde sergileme çabası içindedir. Adayın ilk işe başvurduğu günden mülakata, mülakattan oryantasyona ve ardından üretken bir şekilde çalışmaya başladığı süre içinde bütünlüklü bir çalışan deneyimi yaşatmayı hedeflemektedirler. Bu çerçevede esnek çalışan bireyler için de çalışan deneyimi tasarımı gerçekleştirilmesi gerektiği üzerinde durulduğunu görüyoruz.

iii. İşveren markasının kurgulanması

Katılımcılarımız, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilişkili olarak esnek çalışma opsiyonunun işverenin iş gücü pazarındaki algısını ve kimliğini şekillendirici bir unsur olduğunu söylediler. Literatürde işveren markası kavramı altında tanımlanan bu olgu, işgücü pazarında adayların tercih ettiği bir işveren olma çabası ile ilişkilidir. Kuruluşlar, esnek çalışma modellerini bir standart tarafından da yönetilir hale getirerek, işveren markalarını güçlendirebileceklerdir. Katılımcılarımız, İK departmanlarının bunu gündemlerine alması gerektiğini belirtiyorlar. Bir katılımcımız şu görüşü ifade ediyor:

“İşveren markası... Sempatik bir *benefit* (fayda) gibi duran şey aslında bir normal zaman, bir rutin işleyiş. Uzaktan çalışmanın, esnek çalışmanın, bir çalışma günü olduğu; çalışma hali olduğu, iş yaşam dengesini sağlamanın unsurlarından biri olabileceği ve hem şirket adına işin yürüdüğü, çalışan adına da bir artısı olduğu, bilhassa da tercih eden ve bundan etkin

yararlanabilen çalışanlar için verimli ve motive edici olduğu bir unsur olarak biz bunu sürdürebilmek istiyoruz.” (2-İK, Havacılık, prg.22)

iv. Çalışan mahremiyetinin korunması

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile bağlantılı temalardan bir diğeri çalışan mahremiyetinin korunmasıdır. Özellikle evde çalışma esnasında, bireyin bulunduğu yer ve koşullar hakkında ayrıntılı bilgi verip vermeme veya çevrim içi toplantılarda ekranın açık tutulmasının zorunlu kılınıp kılınamayacağı oldukça tartışmalı konular arasındadır. Dolayısıyla bu esaslar da belirlenmelidir.

v. Fiziki resmi evrak işlerinin planlanması

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından bir başka önemli husus diğeri iş süreçlerinde de karşımıza çıkan ıslak imza gerektiren, iş yerinden yürütülmesi gereken resmi evrak işlerinin, ofiste bulunmayı gerektirmesi halinde nasıl yürütüleceğine dair planların çıkartılması ile ilgilidir.

Sonuç olarak esnek çalışmanın operasyon planını; örgütün bağlam analizi ile başlayan, çalışmanın temel ilkelerinin belirlenmesi ile devam eden, kuruma özgü modellemeyi gerekli kılan, bu modele uygun teknik gereksinimlerin belirlenerek karşılanmasını içeren bir süreç olarak tanımlayabiliyoruz. Bireyin can güvenliği ve sağlığı garanti altına alınarak, ilgili insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile de desteklenerek bireyin işe girişinden kurum kimliğini içselleştirene kadar geçen sürede, çalışan deneyimi yaşamalarına yardımcı olacak adımların tasarlanması gerektiği anlaşılmaktadır.

3.3 Tartışma: Nitel Faz

Nitel veri analizinin ortaya koyduğu “Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları Modeli” göstermektedir ki, olağanüstü bir kriz hali yaratan pandemiye uyum sağlamak amacıyla, organizasyonlar birincil adımda ihtiyaçlarını analiz ederek öncelikli aksiyonlarının ne olacağına karar vermektedir. Pandemi başlangıcında operasyonlarını aksatmadan yönetmeyi amaçlamışlar, iş sürekliliğini devam ettirmeyi birinci öncelikleri olarak değerlendirmişlerdir. Sonrasında bir dönüşüm sürecine girmiş, çalışma şekillerini ihtiyaçlarına ve pandemi şartlarına göre ayarlamışlardır. Olağanüstü pandemi koşulları altında, tam zamanlı statüde çalışanlar için uygulanan esnek çalışma şekilleri hızla hayata geçirilmiştir. Bu süreçte, işletmeler, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sanayi Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, İŞKUR, Gelir İdaresi Başkanlığı, BDDK, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Türk Standartları Enstitüsü, ulusal ve uluslararası sertifikasyon kuruluşları, üniversiteler ve Dünya Sağlık Örgütü gibi kendi iş kollarını ilgilendiren düzenleyici ve denetleyici kurumların yönlendiriciliğiyle esnek çalışmada tabi olunacak kuralları belirlemişlerdir. 1 Haziran 2020 tarihi itibarıyla başladığı belirtilen normalleşme sürecinde ise kısıtlamaların azalmasıyla kendi kararlarını verme imkânı bulan işletmeler, dönüşüm sürecinde kazandıkları tecrübelerle, hibrit çalışma, dönüşümlü çalışma, evden çalışma gibi esnek çalışma sistemlerini kendi ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlayarak yönetim planlarına dahil etmeye başlamışlardır. Bu süreçte, şirketlerde esnek çalışmanın gelecekteki çalışma hayatını şekillendireceğine dair güçlü öngörülerin inşa edilmesi, esnek çalışma yönetim sisteminin yapılandırılmasını zorunlu bir ihtiyaç olarak hissettirmeye de başlamaktadır. Yani, acil koşullarda uygulamaya geçirilen çözümlerin sunduğu fırsatları fark eden organizasyonlar, esnek çalışmayı sistematik yönetecek araçların da arayışına girmektedir.

Dolayısıyla, bulgular, bir esnek çalışma standardına ihtiyaç hissedildiğini göstermektedir. Standardın içeriği ile ilgili beklentiler analiz edildiğinde ise şu sürece sahip bir yönetim sistemiğinin esnek çalışma sürecinin yönetilmesi için fonksiyonel olduğunu görüyoruz: a) organizasyon bağlamının analizi, b) organizasyona özgü zaman-mekân esnek çalışmanın temel ilkelerinin belirlenmesi, c) esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi, d) teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması, e) çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması, f) insan kaynakları fonksiyon ve pratiklerinin destekleyici şekilde uygulanması. Esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi için, çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerinin analiz edilmesi, iş tanımlarına, pozisyonlara ve çalışan yetkinliklerine bakılması, şehir/ülke/yer ve mekân seçeneklerinin belirlenmesi, mesai gün ve saatlerinin seçilmesi, çalışan hakları ve

sorumluluklarının belirlenmesi, yönetim rol ve sorumluluklarının çerçevesinin çizilmesi, iletişim süreçlerinin geliştirilmesi ve acil koşullara hazırlık planlamalarının yapılması gerekmektedir

Salgınla birlikte esnek çalışmayı daha yoğun deneyimlemeye başlayan organizasyonlar; çalışanların esnek çalışmaya uygunluklarını ve çalışan yetkinliklerini gündemlerine alarak, kişilik özellikleri, ev ortamının uygunluğu ve organizasyon kültürüne uygunluk gibi temaları tartışmaya başlamışlardır. Örneğin, ev ortamı müsait olmayan, çocuk sahibi, ev nüfusu kalabalık, evdeki fiziki koşulları yetersiz çalışanların esnek çalışmadan verim alması mümkün gözükmemektedir. Çalışan yetkinlikleri düşünüldüğünde ise; öz-disiplini yüksek, çevik, öz-farkındalığa sahip, iletişim becerilerini geliştirmiş, dijital çalışmaya yatkın ve tecrübeli çalışanlar esnek çalışmaya daha uygun bir profil çizmektedir. Önemi belirtilen bir diğer yetkinlik de uzaktan iletişimle ilgili olmaktadır. Çalışanlar fiziksel olarak birbirlerinden uzakta olsa da iletişimlerinin kopmadığını ve esnek çalışanlarda iletişim yetkinliğinin kritik olduğunu “çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları” başlığı altında görebiliriz. Çalışanların fiziksel olarak bir arada olduklarında dahi iletişimden doğan kazaların çalışan ilişkileri üzerindeki yıkıcı etkileri varken; uzakta olduklarında iletişimin çok önemli bir konu haline geldiği üzerinde de durulmuştur. Uzaktan çalışırken kişinin yüz ifadelerini görememek, yazılan bir mesajdaki duyguyu yanlış okumak, istenilen saatte çalışma arkadaşlarına ulaşamamak yahut telefonların açılmaması çalışan ilişkisini bozabilir veya çeşitli iletişim kazalarına sebebiyet verebilir. Bu noktada iletişim gibi bir yetkinliğin esnek çalışma kültüründeki rolü organizasyonlar tarafından çalışanlara aktarılmalı ve etkin iletişim için gereken beceriler çalışanlara kazandırılmalıdır. Katılımcılarımız bu ihtiyaçların altını sıklıkla çizmektedirler.

Esnek çalışmaya uygunluk segmenti altında toplanan örnekleri incelediğimizde çalışanların kişisel özelliklerine güçlü bir atıfta bulunulduğunu görmekteyiz; fakat işin düzenlenmesi yahut kendini işe uygun hale getirmek tek başına çalışanın sorumluluğunda mı olmalıdır? Eğer esnek çalışmaya geçilirse yetkinlik konusunda genel yükün veya sorumluluğun çalışanın kendisine bırakılması bir risk oluşturabilir. İşte burada bir yönetim standardının perspektifinden bakarak, çalışan ihtiyaç, beklenti ve yetkinliklerini, esnek çalışma biçimine dönüştürülecek işlerin içeriklerini analiz ederek, çalışanın iş koşullarına uyumlandırılması için eğitimle desteklenmesi gerekmektedir. Organizasyonların bir oryantasyon ya da adaptasyon müdahalesini tercih etmek yerine, çalışanın kişilik özellerini ve iş stillerini sorgulaması söz konusu olabilir ki bu yükü çalışanın omuzlarına bırakmak anlamına gelecektir; yönetim ve sistem perspektifi bunun yönetilmesine imkân verir. Bu noktada şu soruyu da sormakta fayda var: organizasyonun kültürü farklı olsa yine tüm yük çalışana bırakılıp, ortaya çıkan iş sonuçları sadece kişisel özelliklerine atfedilir miydi? Organizasyonun kültürünün değişerek çalışanın esnek çalışmaya adapte edilmesi gündeme alınamaz mı?

Çalışanların esnek çalışmaya uygunluklarının yanında, çalışma stilleri ve tercihleri konusuna baktığımızda ise kimi çalışanların ofise gitmeyi tercih ettiğini görüyoruz. Ofisin yarattığı sosyal ortamı sevmek, kalabalık ve çocuklu bir ailede yaşamak gibi faktörlerin yanı sıra toplumsal cinsiyet rolleri de burada etkili olabilir. Karantina koşullarında dahi erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre işyerine gitmeyi tercih etmesinin altında toplumsal cinsiyet rollerinin yattığını, ev içi sorumlulukların ağırlıklı olarak kadına atanması olduğunu söylemek çok da yanlış olmaz. Nitel mülakatlardan ve literatürdeki çalışmalardan da gördüğümüz kadarıyla (örn., Radcliffe ve Cassell, 2015); yemek yapmak, evi temizlemek, çocuk bakımı ya da okul çağındaki çocukların çevrimiçi derslerinin takibinin yapılması gibi birçok rolün kadının üzerine bırakıldığını bu noktada belirtmek önemli. Bu durum, esnek çalışırken kadının geleneksel rollerinin de yeniden inşa edilmesi ve pekiştirilmesi anlamına da gelebilmektedir. Kadınlar ev içerisinde işe odaklı çalışırken, başka sorumluluklarının olması alarmı; kısa vadede işten kopmayı, uzun vadede ise kariyer gelişimini olumsuz olarak etkileyebilir.

Toplumsal cinsiyet konusundan bağımsız olarak çocuk bakımı konusuna baktığımızda; akaryakıt sektöründen operasyon yöneticisinin mülakatında çalışanlara karşı olan yapıcı tutumunu görüyoruz. Toplantıların ortasında çocuklarının ihtiyaçları nedeniyle bölünen ebeveynlerin yaşadığı sorunun normal olduğunu ve mahcubiyet hissetmemeleri gerektiğini çalışanlarına aktaran yönetici oldukça destekleyici bir tutum izlemiş oluyor. Bu gibi durumların bu dönemde çok olası olduğunu, sıkıntılı bir şey olmadığını çalışanlara aktarmaya çalıştığını ifade eden yönetici; günler geçtikçe buna alışıldığını ve bir düzene oturtulduğunu ekliyor. Bu tutum yerine; daha katı, sert, anlayışsız bir tutum izlenseydi çalışanların geriliminin yükseleceğini tahmin edebiliriz.

Mülakatlara katılan yöneticilerin gözlemlerine göre, bazı ebeveynler çocuklarıyla ilgilenmekten bunalırken, bazı ebeveynler bu durumdan hoşnut durumdadır. Örneğin; daha önceleri çocuğuna vakit ayırmakta güçlük çeken ebeveynlerin çocuklarıyla ilişkilerini güçlendirdikleri için çok mutlu oldukları belirtilmiş. Çocuk konusu dışında, esnek çalışırken kendine daha çok vakit ayırabildiğini vurgulayan katılımcı deneyimleri olduğunu da görüyoruz.

Dikkati çeken bir diğer unsur da iş lehine dengede kayma ve iş-yaşam karşılıklı zenginleştirme isimlerini verdiğimiz temalardır. Pandemi döneminde evden çalıştıklarında birçok kişi kendini bütün gün çalışır halde buldu. İş-yaşam dengesi perspektifinden bakıldığında iş lehine dengede bir kaymanın olduğunu görebiliyoruz ve dengenin bozulması çalışan psikolojik iyi oluşu üzerinde yıkıcı etkilerle sonuçlanabilir. Çalışanların kendi zaman planlarını tasarlayamaması, yöneticilerin ya da işverenlerin mekân esnekliğiyle çalışmaya bakış açısı ("Evdeyse her an iş verebilirim."), performansını gösteremediğini düşündüğü için

sürekli çalışma zorunluluğu hisseden çalışan yahut başka stresörlerden sıyrılmak için kendini işe adama iş lehine dengede kaymanın sebepleri olarak verilebilir.

Öbür taraftan esnek çalıştığı için birçok aktiviteye zaman ayırdığını belirten katılımcıların söylemleri iş-yaşam karşılıklı zenginleştirme kavramını doğurmuştur. Burada esnek çalışma modeli, çalışanın özel yaşamındaki aktivitelere zaman ayırmasını kolaylaştırmakta ve iş ve yaşam karşılıklı olarak birbirini zenginleştirmektedir. Örneğin; sabah trafikte vakit kaybedip, stresli bir şekilde iş yerine ulaşmış bir çalışan olmak yerine; sabah o saatte istediği aktivitelere vakit ayırıp daha tatminkâr bir yaşam sürmek, psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkiler bırakır. Tatminkâr yaşamın da iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi yadsınamaz ve böylece bu çalışma modeliyle iş ve yaşam birbirini karşılıklı olarak besler hale gelebilir. Nitel verinin görünür kıldığı, iş-yaşam karşılıklı zenginleştirme teması, esnek çalışmanın getirdiği, çalışma yaşam kalitesiyle ilgili bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tema, iş-aile zenginleştirme teorisiyle (Greenhaus ve Powell, 2006) uyumlu ve Torlak (2018)'in sonuçları ile de tutarlıdır. Bu iki yayına göre, farklı alanlarda edinilen deneyimler ve kazanımlar verimli bir döngü sağlayarak çalışanların yaşam kalitelerini artırmaktadır. Örneğin, esnek çalışan anneler iş veya evin kendi rutininden sıkıldıklarında, monotonluk hissettiklerinde hızlı bir şekilde işten eve/evden işe geçiş yapabilmektedir. İş ve ev birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış, birbirini engelleyen, birbirine ket vuran alanlar olmaktan ziyade birbirlerini destekleyici, kaynak aktarımı yapabildikleri, bütünleşmiş, zenginleştirici deneyimler bütünü olabilmektedir (Torlak, 2018). Ekonomik güç, sosyal destek ve yan hakların artışı özellikle erken dönem çocuğu olan ailelerin daha güçlü bir şekilde iş-aile zenginleşmesini hissetmelerini sağlamaktadır (Zhou ve Buehler, 2016; Torlak, 2018). Ayrıca, öz yeterlilik gibi kişisel kaynaklar, iş-aile zenginliğini ve bireylerin psikolojik iyi oluşunu artırabilir, bu da iş ve aile memnuniyetini teşvik ederek iş-aile dengesinin deneyimlenmesine yol açar (Chan vd., 2016).

Pandemi sürecinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından da bir geçiş dönemi olduğunu görüyoruz. Çalışan yetkinliklerinin esnek çalışma sisteminde öne çıkan becerilere göre yeniden gözden geçirilmesi, esnek çalışmanın bir çalışan tercihi olarak gündeme gelmesiyle işveren markası çalışmalarının şekillendirilmesi, çalışan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin çevrimiçi platformlara taşınması, çalışan motivasyonunu uzaktan sağlamak adına etkinlikler organize edilmesi, iş görüşmelerinin uzaktan gerçekleştirilmesi, performansın uzaktan değerlendirilebilmesi için kilit başarı göstergelerinin takip edilmesi, kısa çalışma ödeneklerinin takibi gibi pek çok alanda sorumluluk alan ve kendini yenilemek durumunda kalan insan kaynakları yönetimi birimleri, sahip olduğu aktif rol nedeniyle de bu krizi “diğer krizlerden farklı” olarak tanımlamakta ve “En başından beri bu krizden başarılı çıkabilmenin

şirketi daha sürdürülebilir hale getirebilmenin kritik oyuncularını genelde İK'cılar oldu.” (2-İK, Havacılık, prg.8) vurgusunu yapmaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerini koordine etmek ya da çalışan motivasyonunu sağlamak insan kaynakları birimine ait sorumluluklar arasında yer alsa da çalışanın performansı ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkiye sahip olanlar yöneticilerdir. Yöneticilerin olumlu, olumsuz, kuşkucu veya kontrolcü tutumları esnek çalışanların duygu durumlarını ve organizasyonun esnek çalışmaya uyum kapasitesini önemli ölçüde etkilemektedir. “Senin ulaşılabilir olmanı istiyorum!” yaklaşımıyla çalışanı kontrol etmek isteyen, kamerasını açmasını salık veren, “Ben şimdi nasıl takip edeceğim?” kaygısını taşıyan kontrolcü yöneticiler, esnek çalışma sürecinde çalışanların olumsuz duygulanımlarını artırabilmektedir. Çalışan psikolojik iyi oluşu noktasında da yönetici tutumlarının önemli bir faktör olduğunu eklemeliyiz. Yöneticilerin yönlendirmeleri, bilgilendirmeleri, açık, şeffaf ve net bir iletişim kurmaları, güvenli çevreyi yaratmaları bu durumda kritik öneme sahiptir. Uzaktan çalışırken yönlendirilme ihtiyacı hisseden ve/veya olumsuz duygu deneyimlerini yoğun bir şekilde yaşayan çalışanın, bir de kontrolcü, iş baskısı yaratan, çalışanın duygu halini anlamayan bir yönetici profiliyle karşılaşması hem psikolojik iyi oluşunu hem de iş tatmini ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir.

Örgütsel bağlamda esnek çalışmanın başarısını artıracak unsurlar ise esnek çalışmanın hukuki altyapısının olması, adil ve tutarlı uygulamalar, esnek çalışma sürecinde de iletişim ve ilişkilerin nitelikli bir şekilde devam ettirilmesi, fiziki çalışma ortamlarının esnek çalışmanın şekline adapte edilmesi, esnek çalışma uygulamaları için çalışanların ihtiyaçlarını analiz ederek profillerin çıkarılması ve bu kriterlere uyumlu uygulamaların seçilmesi, tepe yönetimin esnek çalışmayı benimsemesi ve bu yaklaşımın organizasyon kültüründe bir karşılık bulması, takım çalışması için çözümlerin üretilmesi, esnek çalışma eğitimlerinin verilmesi ve dijital ve teknolojik altyapının sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi de adil bir sistem oluşturulmasıdır ve esnek çalışma sistemlerine geçiş konuşulurken iki ayrı konuda adalet vurgusunun yapıldığı görülmektedir. Birincisi esnek çalışabilen ve çalışamayanlar arasındaki adalet algısı ile ilgilidir. Fiziki üretimin olduğu organizasyonlarda veya tüketiciye yüz yüze hizmet sunulan sektörlerde esnek çalışma modellerinin uygulanmasının zor olduğu görülmektedir. Sahada olmak zorunda olan böyle bir çalışan kesimi bulunurken, merkez ofistekilere ya da destek birimlere esnek çalışma imkânı vermenin, esnekliğe sahip olamayanlar için adil olmayacağı görüşü bulunmaktadır. İkinci adalet vurgusu ise evden çalışanlara bakış açısı ile ilgili olmaktadır. Evden ve ofisten çalışanların kıyaslanması ya da uzaktan çalışanların özelliklerinin kıyaslanması ve yanlış değerlendirilmesi

adaletsizlik algısını etkileyebilir. Evde olduğu için çalışmaları ofiste olanlara göre daha çok denetlenen bir çalışan adaletsiz bir değerlendirme olduğunu hissedebilir. Ya da uzaktan çalışan bekar bir çalışana, uzaktan çalışan ama çocuklu bir çalışana göre daha fazla iş verilmesi, iş dağılımının adaletsiz yapıldığına dair düşüncelere neden olabilir. Katılımcılar bu nedenle özellikle yöneticilerin esnek çalışmada iş dağılımı konusuna dikkat etmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Çözüm olarak hangi pozisyonların esnek çalışabileceğinin net bir şekilde tanımlanması ve kurumsal iletişim kanallarıyla duyurulması, bu tanımlamalara göre esnek çalışma planı yapılması önerilmektedir. Ayrıca esnek çalışmanın mekân esnekliğiyle sınırlı olmadığı da düşünülerek, mekân esnekliği olmayanlara zamansal esneklikler tanınarak adalet duygusunun beslenmesi söz konusu olabilir.

Katılımcıların paylaşımları değerlendirildiğinde, esnek çalışma ile ortaya çıkan birtakım riskler ve fırsatlar olduğu anlaşılmaktadır. Fırsatlar örgütsel ve bireysel boyutta olabilmektedir. Esnek çalışmayla birlikte organizasyonların sabit ve değişken giderlerinin azalması, işe bağlı seyahat yükünün hafiflemesi, günlük trafik stresinin azalması, toplantı organize etmenin kolaylığı, kıyafet serbestliği gibi değişimler fırsat olarak algılanmaktadır. Başka bir fırsat da potansiyel çalışan ve yetenek havuzunun genişlemesidir. Lokasyon bariyerinden ötürü istediği yetkinlikte ve profilde çalışana ulaşamayan organizasyonlar, uzaktan çalışma sayesinde istedikleri adaylara ulaşabileceklerini bildirmektedirler. Bu sadece organizasyonlar için değil, kent hayatını tercih etmeyecek çalışan için de oldukça olumlu bir durumdur. Sırf maddi gelir elde etmek için istemediği bir şehirde ya da ülkede yaşayan bireyin; istediği bir yerde işini daha tatminkâr yürüteceği aşikâr. Mekân esnekliğinin psikolojik iyi oluş üzerindeki olumlu bir etkisinin kişinin arzu ettiği yerde yaşaması olduğunu dile getirebiliriz. Bunun bir başka dolaylı faydası, kent nüfusunun azalması, trafiğe çıkan araç sayısının azalması, karayolu ve havayolu seyahat yükünün azalması, küresel ısınmaya yol açan sera gaz salınımlarının düşmesidir. Katılımcılarımız bize pandemi öncesinde birkaç saatlik yüz yüze görüşme için kıtalar arası seyahat etmek zorunda olan, farklı bölgelerdeki ekipleri yönetmek adına bir ayın büyük bölümünü yollarda geçiren kişilerin aynı işleri, aşağı yukarı aynı verimlilikle yürütebildiklerini aktardılar ve bunu şaşkınlıkla karşılayanların olduğunu da belirttiler.

Esnek çalışmanın sonucunda karşılaşılabilecek riskler arasında ise kişisel sınırların ihlal edilmesi, işe yabancılaşma, motivasyon kaybı, sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi gibi psikososyal riskler ve iş süreçleri açısından müşteri ile temasın zorlaşması, işi delege etmenin zorlukları, şirket içi bilginin asimetrik dağılımı gibi olgular yer almaktadır.

Esnek çalışma, pandemi gibi bir dönemde iş sürekliliğini sağlayan bir yönetim stratejisi olarak benimsenirken, çalışanın psikolojik iyi oluşunu etkileyen birçok etkeni de barındırmaktadır. Çalışanın yaptığı işi gösterme çabası, yalnızlık hissi, uyku sorunları,

çaresizlik hezeyanları, işini kaybetme kaygısı, tedirginlik, panik, korku, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin kurulamaması ve bunun yarattığı çatışmalar çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit etmektedir. Diğer yandan, sosyal çevrenin desteği, ilişkilerin kalitesi, fiziksel ve zihinsel sağlığın korunması, esnek çalışma sırasında sağlanan özgürlük alanı çalışanın psikolojik iyi oluşuna olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca, öğle arası ve molaların belirli saat aralıklarında gerçekleştirilmesi, çalışanın erişilmeme hakkının gözetilmesi gibi iş-özel yaşam dengesini destekleyici uygulamalar da çalışanın psikolojik iyilik halini güçlendirir ve çatışmaları azaltabilir.

Çalışan psikolojik iyi oluşunu salgın özelinde biraz daha detaylandırdığımızda; çalışanların tedirginlik, panik ve korku gibi duyguları deneyimlediklerini görmekteyiz. Çalışanların bu negatif duygularla başa çıkmak için evden çalışma modellerini daha kolaylıkla benimsenmesi söz konusu olabilir. Fakat çalışanlar evden çalışmaya geçseler dahi bu duyguların önüne geçmekte zorlanabilmektedirler. Eve geçmek demek; medyadan ya da başka yayın organlarından ayrı kalmak anlamına gelmiyor ve başkalarının maruz kaldığı ölüm ya da zorlu koşullara tanık olmak, kendisinin de aynı tehdit altında olduğunu bilmek, kendi güvenli ortamını yaratan kişileri de etkileyebilmektedir. Salgın, kolektif bir travmaya dönüşebilmektedir. Kolektif travma deneyimi medyadan gelen haberler tarafından da tetiklenebilir; çalışanların ve toplumun psikolojik iyi oluşu için güvenilir kaynaklara erişim hakkında doğru yönlendirmeler sağlanmalıdır.

Salgın döneminde bazı sektörlerle olan ihtiyacın artması, o sektörlerdeki çalışma temposunun da artmasına neden oldu. Bu sektörlerden katılımcılar, tempo artışının olumsuz psikolojik etki yaratmadığını, yetiştirmeleri gereken işlerin çok olması nedeniyle, zihinlerini başka bir şeye kaydıramadıklarını söylüyorlar. İş temposunun yoğunluğundan negatif hislerini ötelemeyi olumlu bir çıktı olarak değerlendirirken oldukça dikkatli davranmak gerekiyor; bu ötelemenin ve duygusal dayanıklılığın ileride psikolojik hasar yaratmayacağı garanti edilebilir mi? Tükenmişlik olarak isimlendirilen sendromun kümülatif olarak ilerleyen olumsuz duygu deneyimlerinin sonucunda oluştuğunu belirtmeliyiz.

Ayrıca çok sık duyulan bir mesele de esnek çalışmanın sosyalleşmeye dair yoksunluk yaratmasıdır. Bu bağlamda şu soruyu sormak kritik: Eğer salgın olmasaydı, çalışanlar yine evden çalışsaydı ve sosyalleşme ihtiyaçlarını ofis dışında ve farklı sosyal ortamlarda giderselerdi yine böyle bir ihtiyaç doğar mıydı? Yani, esnek çalışmak ile karantina koşullarında esnek çalışmak aynı deneyimler olmayabilir. Tüm bulgularda bu kritik fark da düşünülmelidir. Esnek çalışırken departmanların kendi içlerinde yahut farklı departmanlar arasında iletişimin olmaması organizasyon için risk barındırmaktadır. Kişilerin mekân esnekliğiyle çalışırken kendini yalnız hissetmesi; tepe yönetimin ya da diğer yöneticilerin çalışanla iletişimi minimuma

indirmesi de çalışanlarda bir güvensizlik hissi yaratabilir. Fiziksel olarak bir arada olamamak iletişimin minimize edilmesinde çok etkili bir faktör olabilir ve bu da haliyle çalışanın kendini izole hissetmesine ve organizasyona karşı güvensizlik hissetmesine sebep olur. İletişimsizlik ve güvensizlik de örgütsel depresyonun semptomları olduğundan (Ivanov, 2015) ve esnek çalışırken gözden kaçırılacak faktörler olduğundan dikkat edilmesi gereken önemli hususlardır.

Nitel bulgular da açıkça görebileceğimiz gibi esnek çalışmanın hem riskleri hem de fırsatları içerisinde barındırması, bir standardın olması gerekliliğini doğurmaktadır. Kimi organizasyonların tutumu ve kültürü esnek çalışmayı daha az hasarla yönetirken, kimi organizasyonların hem kendileri hem de çalışanları esnek çalışmayı daha yıkıcı olarak deneyimleyebilir. Mesela çalışma saatlerinin netleştirilmediği, molaların belirgin olmadığı ya da çalışanların her an ulaşılabilir olmalarının istendiği organizasyonlarda doğrudan ve dolaylı olarak çalışan da organizasyonun kendisi de olumsuz olarak etkilenecektir.

IV. NİCEL ÇALIŞMA

4.1 Nicel Faz Yöntem

Projemizin nicel fazıyla ilgili kurumsal ve bireysel ölçekte örneklem detayları, kullanılan ölçüm araçları ve prosedürler takip eden alt başlıklarda sunulmaktadır.

4.1.1 Genel Örneklem

Projenin anket aşamasına toplam 74 kurum ve iki sektörel sivil toplum kuruluşu katılım onayı vermişti. Anket sürecine başlamadan önce katılım onayı veren 10 kurum süreçten çekildi. Bunlardan akaryakıt sektöründen bir paydaşımız, global kurallar nedeniyle, SurveyMonkey, GoogleForms kullanımına izin verilmediğini bildirdi; Microsoft Teams üzerinden bir uygulama talep etti, ancak, bu platform anketimizde yer alan soru tiplerini desteklemediği için anketi bu kurumda uygulayamadık, sadece nitel faza katılmış oldular. Diğer kurumlar ise gerekçe belirtmeden çekildiler, proje başlangıcında kendilerine sunulan etik ilkeler gereği çekilme istekleri kabul edildi. Başvuru aşamasında hedeflenenenden fazla kurum çalışmaya dahil edilmiş olduğu için örneklem açısından bu kurumların çekilmesi sorun oluşturmadı.

Sonuç olarak, anket sürecinde 10'u kamu kuruluşu ve yerel yönetimler olmak üzere, 66 kuruma ulaşıldı (Tablo 19).

Tablo 19. Anket fazında katılımcı kuruluşların sektörel ve bölgesel dağılımı

	Gebze/Kocaeli/ İstanbul/	Diğer Bölgeler	Toplam
Akaryakıt/Gaz Üretim/Enerji/Metal	7	5	12
Kamu/Yerel yönetimler	3	7	10
Teknoloji/Telekomünikasyon	5	4	9
Moda/Hazır Giyim	5	2	7
Banka/Sigorta/Finans	6	-	6
Gıda	4	1	5
Lojistik	3	2	5
İlaç/Kimya/Kozmetik	5	-	5
Otomotiv	4	-	4
Havacılık/Seyahat/Turizm	3	-	3
Toplam	45	21	66

*Diğer bölgeler Ankara/Konya/Eskişehir, Bursa/Yalova/Balıkesir, Gaziantep/Batman, İzmir/Manisa, Tekirdağ/Çorlu

Bu kuruluşlarda ankete giriş yapan kişi sayısı ise 1854'tür. Katılımcılardan 88 kişi ankete katılmayı onaylamadı. Kabul etmekle birlikte hiçbir ölçeğe cevap vermeyen 163 kişi; eksik cevapları bulunan 247 kişi; çalışma biçimi yarı zamanlı/dönemsel olan 60 kişi; meslekleri, eğitim durumları (ilk-ortaokul) ve yaşları (ortalamanın çok üstünde olan) 16 kişi analiz dışında

birakıldı. Sonuç olarak, anket linkinin ulaştığı 1854 kişiden, 574'ü analiz dışı kaldı. Veri analizine alınabilen örneklem 1280 kişiden oluştu (Tablo 20). Anket cevaplama oranının %86,46 olduğu; toplanan verinin %69,04'ünün tam veri sağladığı görülmektedir.

Tablo 20. Anket sürecinde tüm ulaşılan katılımcıların sektörel ve bölgesel dağılımı

	Tüm ulaşılan		Analize dahil edilen	
	Gebze/Kocaeli/ İstanbul/	Diğer Bölgeler*	Gebze/Kocaeli/ İstanbul/	Diğer Bölgeler*
Akaryakıt/Gaz Üretim/Enerji/Metal	170	104	135	76
İlaç/Kimya/Kozmetik	155	0	116	0
Teknoloji/Telekomünikasyon	123	141	96	71
Moda/Hazır Giyim	126	54	94	30
Banka/Sigorta/Finans	117	0	86	0
Havacılık/Seyahat/Turizm	132	0	83	0
Lojistik	97	37	73	24
Otomotiv	91	0	71	0
Gıda	90	29	55	9
Kamu/Yerel yönetimler	77	311	54	207
Toplam	1178	676	863	417

*Diğer bölgeler Ankara/Konya/Eskişehir, Bursa/Yalova/Balıkesir, Gaziantep/Batman, İzmir/Manisa, Tekirdağ/Çorlu

4.1.2 Katılımcılar

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Ayrıca çalıştıkları sektör ve departman, anketin uygulandığı dönem çalışma düzeni gibi bilgiler de yine bölümde tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 21'da görüldüğü üzere katılımcılar arasında cinsiyet açısından dengeli bir dağılım söz konusudur. Yaş açısından bakıldığında ise katılımcıların büyük çoğunluğu 19-45 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu evli ve bekar katılımcılar oluşturmaktadır. Ekonomik durum açısından ise katılımcıların %34,8'i iyi olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde ise daha çok üniversite mezunu oldukları görülmektedir (%57). Çocuk sahibi olma açısından katılımcıların dağılımına bakıldığında ise dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Demografik değişkenler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	625	48,8
	Erkek	610	47,7
	Bilgi vermek istemiyorum	45	3,5
Yaş	19-28	253	18,9
	29-32	304	22,7
	33-36	287	21,4
	37-40	214	16,0
	41-45	161	12,0
	46 ve üstü	121	9,0
Medeni Durum	Bekar	423	33,0
	Evli	780	60,9
	Dul/Boşanmış	42	3,3
	Bilgi vermek istemiyorum	35	2,7
Ekonomik Durum*	Düşük	343	26,8
	Orta	370	28,9
	İyi	446	34,8
	Yüksek	121	9,5
Eğitim Durumu	Lise/Ön lisans	231	18,0
	Üniversite	729	57,0
	Yüksek Lisans ve Üstü	320	25,0
Çocuk Sahibi	Evet	627	46,8
	Hayır	713	53,2

*Ekonomik durum (1-2. düşük 3 orta. 4 iyi ve 5-6 yüksek)

Tablo 22’da katılımcıların sektör bazlı dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların %20,4’ü kamu/yerel yönetimlerden, %79,6’sı özel sektördedir. Özel sektör içinde ise akaryakıt/gaz/enerji/metal ve teknoloji/telekomünikasyon sektörleri daha ağırlıklıdır. Sektörlerin katılım oranları %5 ile %16,5 arasında değişmektedir.

Tablo 22. Sektör dağılımları (N=1280)

		N	%
Kamu/Yerel Yönetimler		261	20,4
Özel sektör		1019	79,6
Özel Sektör	Akaryakıt/Gaz Üretim/Enerji/Metal	211	16,5
	Teknoloji/Telekomünikasyon	167	13,0
	Moda/Hazır Giyim	124	9,7
	İlaç/Kimya/Kozmetik	116	9,1
	Lojistik	97	7,6
	Banka/Sigorta/Finans	86	6,7
	Havacılık/Seyahat/Turizm	83	6,5
	Otomotiv	71	5,5
	Gıda	64	5,0

Katılımcıların çalıştıkları departman dağılımları ise %16,09 (Operasyon/Üretim/Hizmet) ile %4,84 (Lojistik/Bakım) arasında değişmektedir (Tablo 23).

Tablo 23. Departman dağılımları

		N	%
Departman Dağılımı	Operasyon/Üretim/Hizmet	206	16,09
	Finans/Muhasebe	161	12,58
	İnsan Kaynakları/Eğitim	161	12,58
	Bilgi Teknolojileri	116	9,06
	Satış	114	8,91
	Planlama/Satın Alma/Tedarik Zinciri	108	8,44
	Kamu Hizmetleri Birim Departmanları	105	8,2
	Kamu İlişkileri/Halkla İlişkiler/Hukuk	101	7,89
	Pazarlama	76	5,94
	İş Geliştirme/AR-GE	70	5,47
	Lojistik/Bakım	62	4,84

Araştırmada analiz edilen katılımcıların %36'sı yönetim rolüne sahip olduğunu belirtirken, %64'ü ise yönetim rolü olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %43'ü bağlı çalışan olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 7-10 ve 11-15 yıl arası toplam çalışma deneyimine sahip iken, büyük çoğunluğu 3-5 ve 6-10 yıl arasında aynı şirkette çalışmaktadırlar.

Tablo 24. İş ile İlgili Değişkenler

		N	%
Çalışma Şekli	Tam zamanlı	1280	100
Yönetim Rolü	Evet	461	36,0
	Hayır	819	64,0
Bağlı Çalışan	Bağlı çalışan var	551	43,0
	Bağlı çalışan yok	729	57,0
Bağlı Çalışan Sayısı	0	72	57,0
	1-10	298	23,3
	10-50	108	8,4
	50-100	103	8,0
	100 ve üstü	42	3,3
Toplam Deneyim	0-3	129	10,1
	4-6	215	16,8
	7-10	311	24,3
	11-15	277	21,6
	16-20	180	14,1
	21 ve üstü	168	13,1
Şirket Deneyimi	0-2	329	25,7
	3-5	373	29,1
	6-10	347	27,1
	11 ve üstü	231	18,0

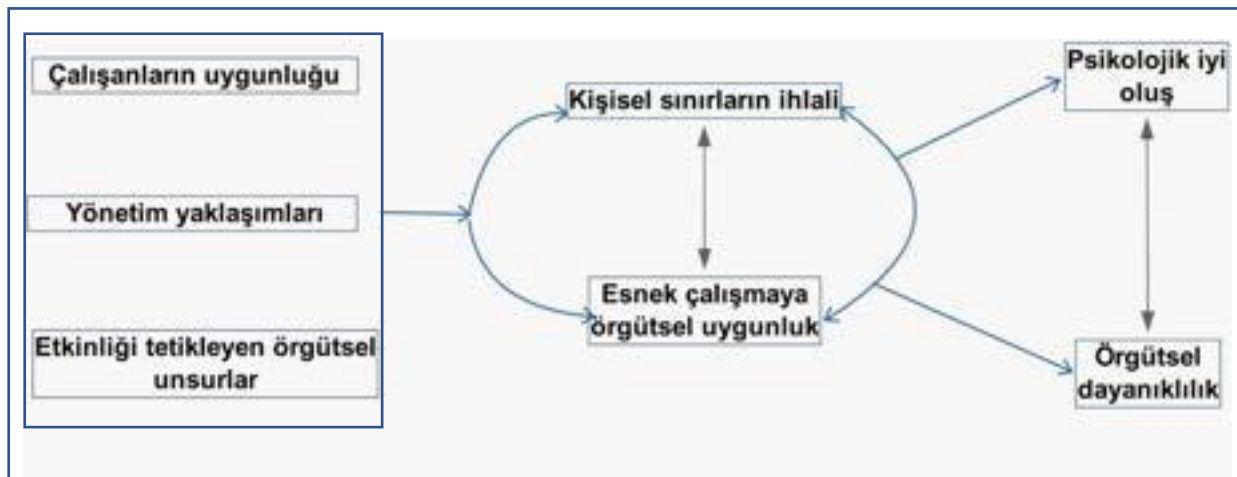
Katılımcıların ankete katıldıkları dönem haftalık çalışma günü sorulmuştur ve %83'ü haftada 5 gün çalıştığını belirtmiştir. Haftalık çalışma saati açısından incelendiğinde ise %6,4'ü 0-39 arası ve %12,3'ü 50 saat üstü çalıştığını belirtmiştir. Geri kalan katılımcılar ise 40-44, 45 saat ve 46-50 saat arası çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 25. Anket Dönemi Çalışma günleri ve Haftalık Çalışma Saatleri

		N	%
Şu Anda Haftalık Çalışma Günü	1	2	0,2
	2	3	0,2
	3	19	1,5
	4	10	0,8
	5	1063	83,0
	6	168	13,1
	7	15	1,2
Şu Anda Haftalık Çalışma Saati	0-39 saat	82	6,4
	40-44 saat	413	32,3
	45 saat	401	31,3
	46-50 saat	226	17,7
	50 saat üstü	158	12,3

4.1.3 Ölçüm Aracı

Nitel çalışma bölümünde kodlama sürecini, ortaya çıkan ana temaları ve bunları içeren “Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları Modeli”ni detaylı şekilde aktarmıştık. Bu modelden, nicel fazda incelemeye alınabilecek çok çeşitli ilişki ağları türetilebilir. Bu sebeple, araştırmacılar olarak nicel fazda test edilecek araştırma modeline karar vermek için analitik bir süreç izledik. Nitel bulguların sunduğu modelin bileşenlerine, temalarına, segmentlerine tekrar baktık; akademik literatür, Covid-19 dönemi ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından hazırlanan sektörel uygulama rehberleri ve raporları, özellikle ILO ve WHO yayınları, prestijli sektörel danışmanlık şirketlerinin raporları ve iş hukuku perspektifinden de günceme alınmaya başlayan kavramları inceledik. Bu incelemelerden elde ettiğimiz bütüncül bir bakış açısı ile nicel fazda öncelikli ele almak istediğimiz olgulara karar verdik.



Şekil 14. Nicel araştırma modeli ve anket yoluyla ölçülmesi gereken boyutlar

Şekil 14, nicel fazda anket ile ölçülmesine karar verdiğimiz boyutları ve bu boyutlar arasında beklenen ilişkileri göstermektedir. Anket kapsamına alınacak olgular ve soru gruplarına bu modele göre karar verilmiş oldu.

Anket maddelerinin geliştirilmesine yönelik çalışma için, nitel analiz sonucunda elde edilen bulguların (ana temalar, alt başlıklar ve bunlara kodlanmış olan segmentler) dökümünü MAXQDA yazılımı proje dosyasından excel formatında aldık. Araştırma ekibi olarak modelde yer alan ana temaları aramızda paylaştık. Segmentlerden yola çıkarak anket sorularını ve Likert tipi soru maddelerini veriye dayalı şekilde üretmeye başladık. Ankette yer alan soru gruplarından WHO-5 dışında tüm sorular, tümevarım yöntemiyle, veri içeriğinden hareketle özgün şekilde yapılandırılmıştır. Soruların hazırlanmasında izlenen süreç aşağıda açıklanmaktadır.

4.1.3.1 Nicel Faz için Anket Sorularının Oluşturulması Süreci

Bu süreçte izlediğimiz adımlar şunlar oldu:

- (a) Ölçmeyi hedeflediğimiz ana temalar için, alt temaları ve bu alt temalara bağlı segmentleri listeledik. Her segmenti dikkatle okuduk ve Likert ölçeğe cevaplanabilecek ifadelerle dönüştürdük.
- (b) Bu tema başlıkları altında çıkan soru gruplarının literatürde kavramsal olarak karşılıkları olup olmadığına baktık ve benzer ölçüm araçları ile karşılaştırmasını yaptık. Bu karşılaştırma sonucu literatürde ölçüm araçlarından sadece WHO-5 iyilik durumu ölçeğini kullanmaya karar verdik. Diğer oluşturulan soru gruplarında ise segmentlerden üretilen ifadeleri kullanmaya karar verdik.
- (c) Her araştırmacı kendi hazırladığı soru listesini diğerleriyle karşılaştırdı; bu karşılaştırma üzerinden bir grup değerlendirmesi yaparak eleme ve sadeleştirmeler yapıldı. Tekrara düşen sorular varsa ayıklandı.
- (d) Oluşturulan soru grupları ve sorular SurveyMonkey çevrim içi veri toplama programına yüklendi.

4.1.3.2 Anketin çevrim içi veri toplamaya hazır hale getirilmesi

Tüm soru grupları bir araya getirildiğinde Tablo 26'de yer alan soru grupları, EK-5'te yer alan anket yapısıyla SurveyMonkey üzerinde uygulanabilir hale geldi. Üç farklı pilot uygulamada, 10 ila 20 arasında katılımcıdan aldığımız veriyi kullanarak soruların anlaşılabilirliğini test ettik. İlk pilotu projede görev alan stajyer ve gönüllülerle yaptık, her soru ile ilgili geri bildirim vermelerini istedik. Geri bildirimlere göre, ifade içerikleri, yönergeler ve cevap formatlarında güncelleme yaptık. Yeni versiyonu, stajyer ve gönüllülerimizin yakın çevrelerinde doğrudan

geri bildirim alabilecekleri çalışanlara iletmelerini istedik. SurveyMonkey üzerinden veri setini inceleyerek, soruların akışlarını test ettik; ifadelerin anlaşılabilirliğine dair yazılı aktarılan bilgiler ışığında düzeltmeleri yaptık. Yeni oluşan anket yapısını bu sefer, örgüt psikolojisi alanında yüksek lisans derecesine sahip olan uzman ekibin kendi çevresinden kişilere uygulamasını, geri bildirimleri doğrudan not etmelerini istedik. Bu aşamada özellikle anketin uzunluğuna dair geri bildirim aldık ve tekrara düşen soruları ayıklamak için yorumları topladık. Veri setinin SPSS yazılımı ile analizi açısından uygunluğuna, cevap formatlarının istatistiksel açıdan sunduğu imkanlara baktık ve ankete son şeklini verdik.

4.1.3.3 Kullanılan Soru Gruplarının Yapıları

Yukarıda açıklanan ölçek geliştirme süreci neticesinde ankette 12 ana soru grubu oluştu (Tablo 26).

Tablo 26. Ankette yer alan soru grupları

Anket Soru No	Ölçtüğü konu
S.1.	Bilgilendirilmiş onam
	SORU GRUBU: 1 (Çalışma düzeni ve tercihleri)
S.2-4	Katılımcıların şu andaki çalışma düzeni
S.5-6	Anket döneminde kaç gün ve günde kaç saat çalıştıkları
S.7-12	Katılımcıların çalışmak istedikleri gün, saat ve ay bağlamında tercihleri
S.13.	Esnek çalışmada önemli yetkinlikler
	SORU GRUBU: 2 (Zaman ve/veya Mekân esnek çalışma deneyimi)
S.14.	Dönemsel zaman esnekliği
S.15.	Dönemsel mekân esnekliği
	SORU GRUBU: 3 (Çalışanların esnek çalışmaya uygunluğu)
S.16.	Katılımcıların iş ve kişisel özellikleri kapsamında esnek çalışmaya uygunlukları
S.17.	Yaşanan evin esnek çalışmaya uygunluğu
	SORU GRUBU: 4 (Yönetim yaklaşımları)
S.18.	Karantina döneminde bağlı olunan yönetici tutumu
S.19.	Karantina döneminde üst yönetim tutumu
	SORU GRUBU: 5 (Esnek çalışmada etkinliği tetikleyen faktörler)
S.20.	Organizasyon tarafından karantina dönemi boyunca çalışana sunulan aynı ve parasal destekler
S.21.	Organizasyon tarafından karantina dönemi boyunca çalışana sunulan sosyal ve teknik destekler
S.22.	Karantina döneminde şirketin insan kaynakları uygulamaları kapsamında aldığı aksiyonlar
S.23.	Örgüt İçi Güven
	SORU GRUBU: 6 (Kişisel sınırların ihlali)
S.24.	Kişisel sınırların ihlali
	SORU GRUBU: 7 (Esnek çalışmaya örgütsel uygunluk)
S.25.	Departmanın esnek çalışmaya uygunluk algısı
S.26.	Örgütün esnek çalışmaya uygunluk algısı
	SORU GRUBU: 8 (Esnek çalışmanın etkisi)
S.27.	Esnek çalışmanın olumlu iş tutumlarına etkisine dair algı
S.28.	Esnek çalışmanın iş süreçleri ve iş sonuçlarına etkisine dair algı
S.29.	Gelecekteki çalışma yaşamına dair tahminler
	SORU GRUBU: 9 (Örgütsel dayanıklılık)
S.30.	Örgütsel dayanıklılık
	SORU GRUBU: 10 (Psikolojik iyi oluş)

Anket Soru No	Ölçtüğü konu
S.31.	Pandemi dönemi psikolojik iyi oluş
S.32.	WHO-5 – Psikolojik iyilik
SORU GRUBU: 11 (Kişisel ve Kurumsal bilgiler)	
S.33-S.47	Demografik sorular
SORU GRUBU: 12 (Genel yorum)	
S.48	Esnek çalışma süreçlerini yönetecek bir standartta mutlaka ele alınması gereken hususlar nelerdir?

Aşağıdaki bölümlerde geliştirilen ölçeklerin içeriği verilmektedir. Soru yapısına dair bilgiler Tablo 26 ile ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Tüm soru gruplarının yönergeleri ise EK-3'te verilen anket formunda görülebilir.

(a) Soru Grubu 1: Çalışma düzeni ve tercihleri

(S.2-4) Anket dönemi çalışma düzeni: Katılımcılar anket dönemi içindeki çalışma modeli, bu modeldeki başlangıç ve bitiş saatlerini belirttiler.

(S.5-6) Çalışma gün ve saatleri: Bu sorularda haftada kaç gün ve günde kaç saat çalıştıklarını belirttiler.

(S.7-12) Çalışma tercihleri: Bu bölümde ilk olarak çalışma gününe başlangıç, bitiş saati tercihleri ve gün içinde farklı saatlerde çalışma ihtiyaçları soruldu. Ardından haftada kaç gün, hangi günler çalışmak istediği ve çalışmak istemedikleri aylara dair tercihleri soruldu.

(S.13) Çalışan yetkinlikleri: Esnek çalışırken sahip olunması beklenen yetkinlikler bu başlıkta sorulmuştur. Bu soruda yenilikçi fikirler geliştirebilmek/yaratıcı olmak; öğrenmeye istekli ve meraklı olmak, sorumluluk bilincine sahip olmak/kendini yönetmek/öncelikleri belirleyebilmek; karmaşık durumlarla başa çıkabilmek, hızlı, çevik karar alabilmek; zorlu koşullarda duygusal ve zihinsel olarak dayanıklı kalabilmek, hızlı toparlanabilmek; değişen durum ya da ihtiyaçlarda esnek davranabilmek; problemlere pratik çözümler getirebilmek gibi ifadeler yer almaktadır.

(b) Soru Grubu 2: Dönemsel esnek çalışma deneyimi

(S.14) Dönemsel zaman esnekliği: Katılımcılara ankette dönemsel olarak zaman esneklikleri; dönemler olarak, pandemi öncesi, karantina, normalleşme ve şu anda (anket dönemi) açısından soruldu. Zaman esnekliği açısından gün esnekliği ve saat esnekliği seçenekleri yer aldı. Katılımcılar her bir dönem için saat ve gün esnekliğine sahip olup, olmadıklarını evet veya hayır diyerek cevapladı. Dönemsel olarak katılımcıları zaman esneklikleri açısından o dönem için sadece saat esnekliği varsa “saat esnekliği”, sadece gün esnekliği varsa “gün esnekliği”, saat ve gün esnekliğinin ikisine birden sahip ise “tam zaman esnekliği” ve saat ve gün esnekliğinin ikisi de yoksa “sabit zaman” olarak isimlendirilerek dört gruba ayırdık.

(S.15) Dönemsel mekân esnekliği: Katılımcılara bu defa pandemi öncesi, karantina, normalleşme ve şu anda (anket dönemi) mekân açısından esneklikleri olup olmadığı soruldu; iş yerinden, aynı şehirde istediği mekândan, farklı şehirde istediği mekândan ve farklı ülkede istediği mekândan çalışma seçenekleri verildi. Aynı dönemde birden fazla alternatifle çalışabilecekleri için çoklu seçim yapmalarına izin verildi. “Sadece iş yerinden” çalışma tek başına bir kategori oluşturdu ve işveren tarafından tanımlanmış bir mekânı belirtti. Bu sorudaki iş yeri dışında çalışılan mekanları (aynı ya da farklı şehir ile farklı ülke) “esnek mekân” olarak isimlendirdik. İşyeri ile beraber farklı mekanlarda çalışma seçeneklerinin bir arada bulunmasını ise “dönüşümlü çalışma” olarak isimlendirdik.

(c) Soru Grubu 3: Çalışanların esnek çalışmaya uygunluğu

(S.16) Bireysel esnek çalışmaya uygunluk: Katılımcılara bu soruda kişisel ve iş özelliklerine bağlı olarak esnek çalışmaya uygun olup olmadıkları soruldu. Katılımcılar bireysel esnek çalışmaya uygunluklarını 1 ile 6 arasında değişen ölçekte değerlendirdi.

(S.17) Evin esnek çalışmaya uygunluğu: Katılımcılara bu soruda evlerinin esnek çalışmaya uygunluğu sorulmuştur. Evlerinde çalışma açısından ayrı çalışma odası, masası gibi durumları değerlendirerek cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcılar evlerinin esnek çalışmaya uygunluğunu 1 ile 6 arasında değişen ölçeğe göre değerlendirdi.

(d) Soru Grubu 4: Yönetim yaklaşımları

(S.18) Karantina Dönemi Yönetici Desteği: Katılımcıların karantina dönemi yönetici desteğine dair algılarını ölçmek amacıyla ankette beş soru yöneltildi. Katılımcılar yönetici desteğini 1=Hiç katılmıyorum ile 6=Tamamen katılıyorum aralığında değerlendirdiler.

Faktör yapısını incelemek için Temel Bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanıldı (Tablo 27) ve tek faktörlü iç tutarlılığı yüksek bir yapı elde edildi.

Tablo 27. Karantina dönemi yönetici desteği algısı ölçeği faktör analizi sonuçları

Madde	Faktör 1
Sorularıma ve problemlerime çözüm üretmek için destek oldu; kendimi yalnız hissetmedim	0,918
Bana güvendiğini hissettirdi	0,891
İşle ilgili ihtiyaçlarımı aktarabileceğim rahat bir ortam sağladı	0,890
Beklentilerini bana net bir şekilde açıkladı	0,885
İş-özel yaşam dengesi kurmama yardımcı oldu	0,851
Toplam Eigenvalue	3,935
Açıklanan Varyans %	78,71
<i>Bartlett Sphericity; ki kare= 5197,105 p=,00</i>	
<i>KMO= 0,893</i>	
<i>Cronbach alfa=.931</i>	
<i>M=4.47; SS=1.44; min.=1, maks.=6, N=1280</i>	

(S.19) Karantina Dönemi Üst Yönetim Tutumu: Katılımcıların karantina dönemi üst yönetim tutumuna dair algılarını ölçmek amacıyla ankette 4 soru yöneltildi. Sorular liderlik tutumu, hızlı karar alma, fikir birliği ve bilgi sağlama gibi konuları kapsamaktadır ve değerlendirme 1=Hiç katılmıyorum ile 6=Tamamen katılıyorum aralığında yapılmaktadır.

Sorulan maddelerin hangi faktörler altında toplandığını görmek amacıyla Temel Bileşenler faktör analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanıldı. Üst yönetim tutumu algısı Tablo 28’da görüldüğü gibi tek faktörlü bir yapı elde edildiği görülmüştür.

Tablo 28. Üst yönetim tutumu algısı ölçeği faktör analizi sonuçları

Madde	Faktör 1
Güven telkin etti; güçlü bir liderlik sergiledi	0,946
Hukuki ve sağlıkla ilgili düzenlemelere hızlı ayak uydurdu	0,921
Fikir birliği içindeydi	0,897
İçinde bulunduğumuz dönem ile ilgili mevcut durum ve gelişmelerle ilgili düzenli bilgilendirme yaptı	0,895
Toplam Eigenvalue	3,350
Açıklanan Varyans %	83,76
<i>Bartlett Sphericity; ki-kare= 4479,034, p=.00</i>	
<i>KMO= 0,856.</i>	
Cronbach alfa değeri ,935	
<i>M=4.55, SS=1.46; min.=1, maks.:6, N=1280)</i>	

(e) Soru Grubu 5: Esnek çalışmada etkinliği tetikleyen faktörler

(S.20) Karantina Dönemi Şirket Ayni ve Parasal Destekleri: Katılımcılara karantina döneminde şirketlerinden ofis araç-gereçleri, bilgisayar, internet bağlantısı ve yemek konularında destek alıp almadıkları soruldu. Katılımcılar bu soruları evet ve hayır şeklinde cevap verdiler. Aldıkları desteklerin toplamı alındı; böylelikle, 0= hiç destek almıyor, 4= tam destek alıyor aralığında değişen bir ölçek ortaya çıktı.

(S.21) Karantina Dönemi Sosyal ve Teknik Destek: Katılımcıların karantina döneminde şirketlerinin sağladığı uzaktan erişim, iş arkadaşları ve yöneticiler ile iletişim gibi desteklere dair algılarını ölçmek üzere ankette beş soru yöneltildi ve bu soru grubuna “**sosyal ve teknik destek**” adı verildi. Katılımcılar bu ifadeleri 1= Hiç katılmıyorum ile 6=Tamamen katılıyorum aralığında değerlendirdiler.

Maddelerin varsa faktör yapısını görmek için Temel Bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanıldı. “İş süreçleri açısından her şey çok belirsizdi” maddesinin faktör

yükü almadığı görüldü. Analize bu madde çıkartılarak devam edildi (Tablo 29). Sonuçlar ölçeğin dört sorulu tek faktörlü bir yapıda olduğunu gösterdi.

Tablo 29. Karantina dönemi sosyal ve teknik destek ölçeği faktör analizi sonuçları

Madde	Faktör 1
Şirketim ihtiyaç duyduğum verilere uzaktan erişme imkânı sağladı.	0,778
İş arkadaşlarıma rahatlıkla ulaşabildim.	0,735
Yöneticilerime rahatlıkla ulaşabildim.	0,707
Şirketim yazılım veya donanım problemlerinde teknik destek sağladı.	0,704
İş süreçleri açısından her şey çok belirsizdi	-
Toplam Eigenvalue	2,140
Açıklanan Varyans %	53,50
<i>Bartlett Sphericity; ki-kare= 2122,980, p=.000</i>	
<i>KMO= 0,702</i>	
<i>Cronbach alfa= .815</i>	
<i>M=5,10; SS= 1,10; min.= 1; maks.=6, N=1280</i>	

(S.22) İnsan Kaynakları Uygulamaları: Katılımcıların karantina dönemi insan kaynakları uygulamaları hakkında algılarını ölçmek amacıyla ankette dört soru yöneltildi. Ankette yer alan sorular esnek çalışacak pozisyonların belirlenmesi, iş analizi, çalışan ve organizasyon arasındaki mutabakat ve işlerin yürütülmesini kapsamaktadır. Katılımcılar bu ifadeleri 1=Hiç katılmıyorum ile 6=Tamamen katılıyorum aralığında değerlendirmişlerdir.

Sorulan maddelerin hangi faktörler altında toplandığını görmek amacıyla Temel Bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanıldı. Tablo 30'de yer alan sonuçlara bakıldığında tek faktörlü bir yapı elde edildiği görülmüştür.

Tablo 30. Pandemi Dönemi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör 1
Esnek çalışacak pozisyonları belirlerken çalışanların kişisel özellikleri, ihtiyaçları ve tercihleri dikkate alındı	0,869
Esnek çalışmaya uygun olan pozisyonlar, iş içerikleri analiz edilerek belirlendi	0,842
Esnek çalışmanın koşulları ve kuralları organizasyon ile çalışan arasındaki mutabakat sonucu belirlendi	0,835
Esnek çalışmaya asla geçemeyeceğini düşündüğümüz birimlerde bile işler aksamadan yürütüldü	0,595
Toplam Eigenvalue	2,516
Açıklanan Varyans %	62,90
<i>Bartlett Sphericity, ki-kare= 1899,429, p=.00</i>	
<i>KMO= 0,729</i>	
<i>Cronbach alfa = .800</i>	
<i>M=4,11; SS=1,35; min.= 1; maks.=6; N=1280</i>	

(S.23) Örgüt İçi Güven Algısı: Çalışanların organizasyon içinde birbirlerine, yöneticilerine ve yöneticilerin de çalışanlarına duyduğu güven algısını ölçümlemek üzere ankette 3 adet soru yer almaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi 1=Hiç katılmıyorum ile 6=Tamamen katılıyorum aralığında yapılmaktadır.

Temel Bileşenler faktör analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılarak uygulanan analiz neticesinde bu üç sorunun tek faktör altında yer aldığı görülmektedir. Ölçeğin açıklayıcılık yüzdesinin ise %81,5 olarak oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 31. Güven algısı ölçeği faktör analizi sonuçları

Madde	Faktör 1
Yöneticiler çalışanlarına güvenir	0,932
Çalışanlar yöneticilerine güvenir	0,928
Çalışanlar birbirlerine güvenir	0,845
Toplam Eigenvalue	2,445
Açıklanan Varyans %	81,50
<i>Bartlett Sphericity; ki-kare= 2425,483, p=.00</i>	
<i>KMO= 0,705</i>	
Cronbach alfa = ,886	
M= 4,15; SS=1.33 min.=1, maks.=6, N=1280	

(f) Soru Grubu: 6: Kişisel sınırların ihlali

(S.24) Kişisel Sınırların İhlali: Esnek çalışma uygulamalarında çalışanların kişisel sınırlarının nasıl etkilendiğine dair algılarını ölçmek amacıyla katılımcılara beş maddelik bir soru grubu yönlendirildi. Sorular ev mahremiyetinin aşılması, toplantı sırasında görsel iletişim ve ailevi görevlerin geri plana atılması ile ilgilidir. Katılımcılar bu ölçekte maddelere 1=hiç katılmıyorum ile 6=tamamen katılıyorum arasında puan vermişlerdir. Ancak maddeler olumsuz ifadeler içerdiği için puan yükseldikçe kişisel sınırların ihlal edildiği, puan azaldıkça kişisel sınırların korunduğu anlamına gelmektedir.

Sorulan maddelerin hangi faktörler altında toplandığını görmek amacıyla Temel Bileşenler faktör analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanıldı.

Tablo 32’de yer alan sonuçlara bakıldığında tek faktörlü bir yapı elde edildiği görülmüştür.

Tablo 32. Kişisel Sınırların İhlali Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör 1
Kişisel sınırlarım ihlal ediliyormuş gibi hissediyorum; evimin mahremiyeti ortadan kalktı,	0,818
Uzaktan toplantılar sırasında video/kamera ile bağlanmayı istemesem de buna zorunlu hissettim,	0,810
Bu çalışma sistemi, 7/24 çalışıyormuşum duygusu yarattı; işten başka bir şey düşünemez oldum,	0,801
Ailemin ve sevdiklerimin istek ve taleplerini ikinci sıraya attım,	0,799
İşimle ilgili kullandığım teknolojiler kolaylıkla izlenebileceği için mahremiyetimin ihlal edildiğini hissediyorum,	0,709
Toplam Eigenvalue	3,108
Açıklanan Varyans %	62,15
<i>Bartlett Sphericity ki-kare= 2680,385, p=.00</i>	
<i>KMO= 0,815</i>	
<i>Cronbach alfa ,846</i>	
M=2,53; min.=1, maks.=6, SS:1,32; N=1280	

(g) Soru Grubu: 7: Esnek çalışmaya örgütsel uygunluk

(S.25) Departman esnek çalışmaya uygunluk: Katılımcılardan çalıştıkları departmanı bir bütün olarak düşünmeleri istendi ve departmanlarının esnek çalışmaya uygun olup olmadığı soruldu. Katılımcılar çalıştıkları departmanların esnek çalışmaya uygunluklarını 1 ile 6 arasında değişen ölçekte değerlendirdi.

(S.26) Örgüt esnek çalışmaya uygunluk: Katılımcılardan çalıştıkları organizasyonu bir bütün olarak düşünmeleri istendi ve örgütün esnek çalışmaya uygun olup olmadığı soruldu. Katılımcılar çalıştıkları örgütlerin esnek çalışmaya uygunluklarını 1 ile 6 arasında değişen ölçekte değerlendirdi.

(h) Soru Grubu 8: Esnek çalışmanın etkisi

(S.27) Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumlarına Etkisine Dair Algı: Esnek çalışmanın, çalışan duygu, tutum ve davranışlarını ne yönde etkilediğine dair 8 ifade içeren bir soru grubu oluşturuldu. Katılımcılar çeşitli iş tutumlarının esnek çalışmadan nasıl etkileneceğini “1=çok düşer” ile “7=çok yükselir” aralığında puanladılar; bu ölçek üzerinde, orta nokta “4=değişmez” olarak tanımlandı. Analizlerin daha rahat yapılabilmesi ve raporlanabilmesi için ölçek -3=düşer, 0=değişmez ve +3 yükselir aralığında yeniden kodlandı.

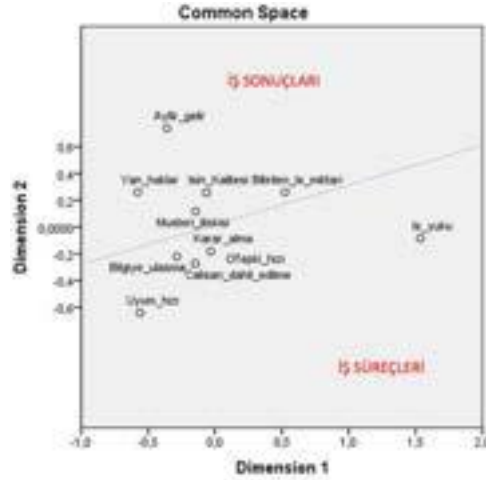
Sorulan maddelerin hangi faktörler altında toplandığını görmek amacıyla Temel Bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanıldı. Tablo 33’de yer alan sonuçlara bakıldığında tek faktörlü bir yapı elde edildiği görüldü. Ancak iş stresi ile ilgili madde faktör yükü almadığı için analiz dışı bırakıldı.

Tablo 33. Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumlarına Etkisine Dair Algı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör 1
İşin çalışanlar için taşıdığı anlam ve işten alınan haz	0,833
İş motivasyonu, çalışma isteği	0,825
Organizasyona bağlılık	0,822
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi	0,767
İşe odaklanma ve konsantrasyon	0,761
Mesleki ve kişisel gelişim, terfi ve kariyer hedeflerine ulaşma imkânı	0,712
Çalışanlar arasında iş birliği ve uyum, takım ruhu	0,699
İş stresi	-
Toplam Eigenvalue	4,213
Açıklanan Varyans %	60,18
<i>Bartlett Sphericity; ki-kare= 4560,505, p=,00</i>	
<i>KMO= 0,884</i>	
<i>Cronbach alfa değeri ,889</i>	
<i>M=-0,09, SS=1,43; min.: -3,00; max.: +3,00; N=1280</i>	

(S.28) Esnek Çalışmanın İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisine Dair Algı: Esnek çalışma uygulamalarının iş süreçlerine ve sonuçlarına etkisine dair algıyı anlamak amacıyla katılımcılara 11 maddelik bir soru grubu yönlendirildi. Katılımcılar bu ölçekte 1=çok düşer, 4=değişmez, 7=çok yükselir aralığında puanlama yapmışlardır. Ancak analizlerin daha rahat yapılabilmesi ve raporlanabilmesi için ölçek -3=düşer, 0=değişmez ve +3 yükselir aralığında yeniden kodlanmıştır.

Maddelere Temel Bileşenler faktör analizi uygulandı; dört faktörlü bir yapı elde edildi, ancak iş yükü maddesi tek başına bir faktör oluşturduğu için veriye çok boyutlu ölçek analizi (*multi-dimensional scaling*) uygulandı. Yapılan analizden elde edilen madde koordinatlarına ve görsel haritaya göre boyutlar belirlendi. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri, iyi ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (S-stress= ,04065, D.A.F. = 0,98863, Tucker's= 0,99430) Madde koordinatları EK-6'da verilmektedir. Şekil 15'de haritası yer almaktadır.



Şekil 15. Esnek çalışmanın iş süreçleri ve iş sonuçlarına etkisine dair algı ölçeğinin madde konumları

Şekil 15'de esnek çalışmanın iş süreçleri ve iş sonuçlarına etkisine dair algı ölçeğinin çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen koordinatlar görsel olarak verilmektedir. Ölçek "iş süreçleri" ve "iş sonuçları" boyutları olmak üzere iki ana boyuta ayrıldı. İş süreçleri boyutu daha çok günlük iş ve operasyon akışı ile ilgili bilgileri ölçmektedir. İş sonuçları boyutu ise daha esnek çalışma esnasında iş ile çıktıları ve çalışan yan hakları, ücret gibi durumları ölçmektedir.

İş süreçleri boyutu ve ölçek ortalama puanı hesaplanırken iş yükü maddesi ölçeğin tümüyle tutarlı olması açısından yeniden kodlanmış ve diğer maddeler ile uyumlu hale getirilmiştir. Esnek çalışmanın iş süreçleri ve iş sonuçlarına etkisine dair algı ölçeğinin

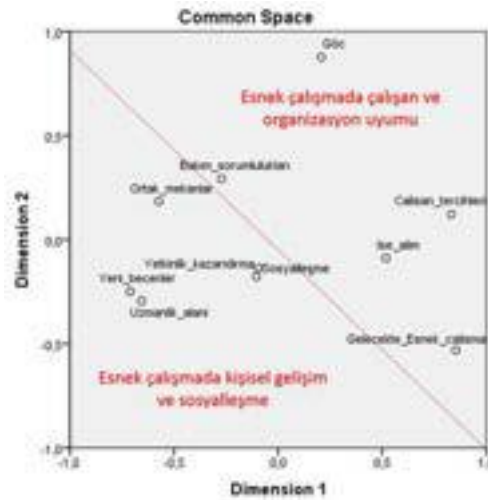
analizlerinde çok boyutlu ölçekleme sonucunda elde edilen boyutlar kullanıldı. Tablo 34’de ölçeğe dair tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 34’ye bakıldığında katılımcıların en yüksek puan ortalaması iş sonuçları boyutunda ($M=-0,03$), en düşük puan ortalaması ise iş süreçleri ($M=-0,64$) boyutunda olduğu gözükmemektedir.

Tablo 34. Esnek çalışmanın iş süreçleri ve sonuçlarına etkisine dair algı ölçeği tanımlayıcı istatistikleri

Boyutlar	N	Min	Max	Ort,	Ss,
İş süreçleri	1280	-3,00	2,67	-0,64	1,06
İş sonuçları	1280	-3,00	3,00	-0,03	0,98
Ölçek Ort,	1280	-2,45	2,73	-0,36	0,89

(S.29) Gelecekteki çalışma yaşamına dair tahminler: Katılımcılara esnek çalışma uygulamalarının geleceği, esnek çalışmanın çalışanlar ve organizasyonlara etkilerine dair tahminlerini öğrenmek için 10 adet soru sorulmuştur. Katılımcılardan her maddenin başına “Gelecekte” ifadesi ekleyerek okumaları istenmiştir. Katılımcılar geleceğe dair bakış açılarını ifade ettiği bu sorulara 1=hiç katılmıyorum ile 6= tamamen katılıyorum aralığında yanıt vermişlerdir.

Ölçek katılımcıların geleceğe bakışlarına dair algılarını ölçmeye yönelik ifadeler içermektedir. Bu soru grubunun ifadelerine örnek olarak “Pandemi sonrası esnek çalışma uygulamalarına devam edeceğiz” verilebilir. Ölçekte yer alan maddelerin hangi boyutlara ayrılabilceğini görmek için çok boyutlu ölçekleme analizi yapılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri, iyi ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (S-stress= ,00759, D.A.F. = 0,99557, Tucker’s= 0,99778). Geleceğe bakış ölçeğinin çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen madde koordinatları EK-7’de yer almaktadır. Maddelerin boyut olarak gruplanması için hem istatistiksel olarak koordinatlardan hem de Şekil 16’de yer alan görsel grafikten yararlanılmıştır.



Şekil 16. Geleceğe bakış ölçeği madde konumları

Yapılan çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda geleceğe bakış ölçeği iki alt boyuta ayrıldı. Alt boyutlar esnek çalışmada çalışan ve organizasyon uyumu ile esnek çalışmada kişisel gelişim ve sosyalleşme olarak isimlendirildi.

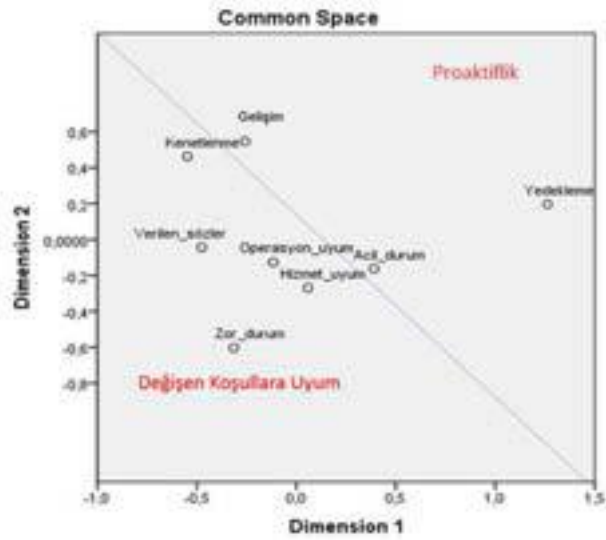
Tablo 35. Geleceğe bakış tanımlayıcı istatistikleri

Ölçek	N	Min	Max	Ort,	Ss,
Genel Puan	1280	1,00	6,00	4,23	1,21
Esnek çalışmada çalışan ve organizasyon uyumu	1280	1,00	6,00	4,35	1,26
Esnek çalışmada kişisel gelişim ve sosyalleşme	1280	1,00	6,00	4,10	1,30

(i) Soru Grubu: 9: Örgütsel dayanıklılık

(S.30) Örgütsel Dayanıklılık: Katılımcıların örgütsel dayanıklılık algısını ölçmek amacıyla ankette sekiz soru yöneltildi. Likert ölçek, 1=Hiç katılmıyorum, ile 6=Kesinlikle katılıyorum aralığında değişti. Organizasyonların acil durum iş planı, iş sürekliliği gibi durumları da ölçüldüğü için bu ölçek puanlamasında “0= bilgim yok” seçeneği de ölçeğe eklendi. Böylece, bu konuda gerçekten bilgi sahibi olan kişilerden gelen cevaplar daha güvenilir bilgi sunmuş oldu. Bu sebeple analizler yapılırken herhangi bir maddeye 0=bilgim yok cevabı veren katılımcılar analiz dışında bırakıldı. Katılımcıların bu ölçekte aldıkları yüksek puanlar olumlu bir algıya işaret etmektedir.

Ölçeklerin faktör yapılarını analiz etmek için Temel Bileşenler faktör analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Örgütsel Dayanıklılık ölçeğinin Bartlett Sphericity değeri istatistiksel olarak anlamlı ($p=,00$) ve KMO değeri 0,878 çıkmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde tek faktörlü bir yapı elde edildiği görüldü. Ancak belli maddeler literatüre göre farklı konuları ölçtüğü için çok boyutlu ölçekleme analizi yapıldı. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri, iyi ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (S-stress= ,00606, D.A.F. = 0,99636, Tucker’s= 0,99818). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen madde koordinatları EK-8’da yer almaktadır. Maddelerin boyut olarak gruplanması için hem istatistiksel olarak koordinatlardan hem de Şekil 17’de yer alan görsel grafikten yararlanılmıştır.



Şekil 17. Örgütsel dayanıklılık ölçeği madde konumları

Yapılan çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda örgütsel dayanıklılık ölçeği 2 boyuta ayrılmıştır. Boyutlar değişen koşullara uyum ve proaktiflik olarak isimlendirildi.

Tablo 36. Örgütsel dayanıklılık tanımlayıcı istatistikleri

Ölçek	N	Min	Max	Ort,	Ss,
Değişen koşullara uyum	1095	1,00	6,00	4,47	1,26
Proaktiflik	1095	1,00	6,00	4,07	1,39
Örgütsel dayanıklılık ve iş sürekliliği	1095	1,00	6,00	4,32	1,26

Değişen koşullara uyum boyutu özellikle acil durumlarda operasyonların, hizmetlerin uyumunu, organizasyonun verdiği sözleri yerine getirebilme durumunu ölçmektedir. Proaktiflik boyutu acil ve zorlu durumlara hazırlık durumunu ölçmektedir.

(j) Soru Grubu: 10: Psikolojik İyi Oluş

(S.31) Pandemi Dönemi Psikolojik İyi Oluş: Katılımcıların özellikle karantina döneminden itibaren psikolojik iyi oluş durumlarını ölçmek amacıyla araştırma kapsamında geliştirilen bu ölçek toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar bu ölçeği 1= hiç katılmıyorum, 6= tamamen katılıyorum aralığında değerlendirdiler.

Ölçeklerin faktör yapılarını analiz etmek için Temel Bileşenler faktör analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır (Tablo 37). Tabloda yer alan sonuçlara bakıldığında iki faktörlü bir yapı elde edildiği görülmüştür. İlk faktörde toplanan maddeler psikolojik iyi oluş olumlu duygular boyutu, ikinci faktörde yer alan maddeler ise psikolojik iyi oluş olumsuz duygular

boyutu olarak isimlendirildi. Ölçeğin olumlu boyutu psikolojik açıdan olumlu duyguları, olumsuz boyutu ise olumsuz duyguları ölçmektedir. Olumlu boyutta alınan yüksek puan psikolojik açıdan pozitif yönü işaret etmektedir. Olumsuz boyutta ise alınan düşük puan psikolojik açıdan pozitif yönü işaret etmektedir.

Tablo 37. Pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ölçeği faktör analizi sonuçları

Madde	Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular
Psikolojik olarak sağlıklıyım.	0,728	
Uzmanlık alanımda potansiyelimi sergileyebiliyorum; başarılı hissediyorum.	0,715	
Fiziksel olarak sağlıklıyım.	0,705	
İş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurabiliyorum.	0,681	
Genel olarak mutluyum.	0,527	
İşimi kaybetme kaygısı taşıyorum.		0,727
Kendimi çaresiz hissediyorum.		0,673
Uyku sorunları yaşıyorum.		0,609
Toleransım düşük; çevremdekilere olumsuz tepki veriyorum.		0,601
Kendimi yalnız hissediyorum.		0,563
Toplam Eigenvalue	4,111	1,026
Açıklanan Varyans %	41,11	10,26
<i>Bartlett Sphericity; ki-kare= 3559,690, p=,000</i>		
<i>KMO= 0,888</i>		
Cronbach alfa	,766	,729
(N=1280, min.=1, maks.=6)	M=4,42; SS=1,10	M=2,33; SS=1,11

Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin iki boyut altında toplandığı görülmüştür. İfadelerin yapısına bakılarak faktörler psikolojik iyi oluş olumlu duygular ve psikolojik iyi oluş olumsuz duygular olarak isimlendirilmiştir. Katılımcıların olumlu duygular boyutunda aldıkları yüksek puanlar iyi oluşlarının olumlu olduğunu gösterirken, olumsuz boyutta aldıkları yüksek puanlar olumsuz duygularının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

(S.32) WHO-5 İyilik Durumu İndeksi: WHO-5 iyilik durumu indeksi, önceki iki hafta boyunca duygusal refahı değerlendiren kısa bir ölçektir. WHO-5 iyilik durumu indeksi WHO Avrupa Bölge Ofisi tarafından 1998 toplantısında Stockholm'de sunulmuştur. WHO-5 indeksi 1999 yılında Eser tarafından Türkçe 'ye çevrilerek uyarlanmıştır (WHO, 1999). Ölçek, katılımcının duyguları ile ilgili beş olumlu maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar her maddeyi 6'lı Likert tipi bir ölçekle değerlendirmiş; "1 puan" son iki hafta içinde olumlu duygu olmadığını, "6 puan" ise sürekli olumlu duyguların olduğunu göstermektedir. WHO-5 ölçeği faktör analizi sonuçları da Tablo 38'da verilmektedir.

Tablo 38. WHO-5 İyilik Durumu İndeksi Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör 1
Kendimi aktif ve dinç hissettim,	0,886
Kendimi neşeli ve keyifli hissettim,	0,860
Sabahları kendimi taze ve dinlenmiş hissederek uyandım,	0,848
Kendimi sakin ve gevşemiş hissettim,	0,833
Günlük yaşantım beni ilgilendiren şeylerle doluydu,	0,705
Toplam Eigenvalue	4,111
Açıklanan Varyans %	41,11
<i>Bartlett Sphericity; ki-kare= 3534,979, p=,00</i>	
<i>KMO= 0,859</i>	
<i>Cronbach Alfa= ,883</i>	
<i>M= 3,66; SS=1.17, min.=1, maks.=6, N= 1280</i>	

(k) Soru Grubu: 11: Kişisel bilgiler

(s.33-s.48) Demografik sorular: Ankette yukarıda sözü edilen soru grupları dışında katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, ekonomik durum, çocuk sayısı, çocukların yaşları gibi demografik sorular ve sektör, departman, yönetim rolü, alt ve üst kademe sayıları gibi kurumsal değişkenlere yönelik sorularda yöneltilmiştir. Ancak bazı demografik (medeni durum vb.) ve kurumsal değişkenler (alt-üst kademe, deneyim süresi vb.) ile ilgili analizler araştırma amaçlarında öncelikli olarak yer almadığı için raporda bunlara ilişkin yapılan analizler dahil edilmemiştir.

Katılımcıların ekonomik durum ve eğitim durumları analizlerde kullanılmak üzere yeniden kullanılmıştır. Katılımcılar ekonomik durumları 1-çok düşük ile 6-çok yüksek arasında değişen Likert tipinde cevaplamışlardır. Analizler için 1 ve 2 diyenler düşük, 3 orta, 4 yüksek ve 5 ile 6 işaretleyenler çok yüksek olarak kodlanmıştır.

Eğitim durumunda ise lise ve ön lisans mezunları, üniversite mezunları, yüksek lisans ve üstü eğitim mezunları olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

(l) Soru Grubu 12: Genel yorum

Son olarak katılımcılara anketi bitirmeden önce “Esnek çalışma süreçlerini yönetecek bir standartta mutlaka ele alınması gereken hususlar nelerdir?” sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplara dair yapılan analiz EK-9’de verilecektir.

4.1.4 Prosedür

Anket sürecine başlamadan önce katılımcı olmayı kabul eden kurumlara 10.09.2020 tarihinde düzenlenen çevrim içi toplantıda (webinar) nicel faz süreci, anket uygulama aşamaları, olası örneklem dağılımı gibi konular hakkında bilgiler verildi. Sonrasında kurumlara

anket sürecini ve örneklem seçme konularını anlatan bir nicel faz örneklem rehberi gönderildi. Firmaları, örneklem seçerken aşağıdaki konulara özen göstermeleri konusunda yönlendirdik:

- Türkiye’de çalışıyor olmak
- Çalıştığı kurumda iki yıl ve üzeri deneyim
- Kadroda yer almak (Taşeron çalışanlar anket çalışmasında yer almaz)
- Pandemi sürecinde evde, ofiste, sahada aktif çalışmaya devam etmiş olmak
- Projenin mülakat fazında katılımcı olarak yer almamış olmak
- Katılımcıların departmanlara homojen olarak dağıtımı, insan kaynakları departmanından en fazla iki katılımcı olması, diğer departmanlar için temsil edici katılımcılar sağlamak
- Anket çalışması için gönüllü, tüm sorulara dikkatle cevap vermeye istekli olmak.

Proje katılımcısı kuruluşlar örneklemelerini bu kurallara uyarak belirledi; ancak, bu plana göre hareket etmek kaydıyla, ilk gönderilen kişinin cevap vermemesi durumunda, aynı özelliklerde farklı kişileri yedekleyerek eklemeleri de mümkün oldu.

Online veri toplama sürecine başlamak için anket linklerini oluşturduk. Ankete katılan her bir kurum için ayrı link hazırlandı. Linkler şirkete özel olarak ve kurum isimleri saklanarak oluşturuldu ve sadece araştırma ekibinin erişimi olan bir listede veri toplam linki (web-collector) ile kurum isimleri eşleştirmesi saklandı.

Kuruluşlarda veri toplama sürecine aracılık eden kişilerden anket linkini kurum içindeki seçili kişilere iletmelerini istedik; bazı kurumlar katılımcı listesini bizimle paylaşarak anket linkini bizim yönlendirmemizi talep etti. Bu kurumlar için katılımcılara linki ekibimiz iletti. Araştırma ekibi belirli zaman aralıklarında kurum bazlı olarak ankete kaç kişi katıldığını kontrol ederek, şirket yetkililerine hatırlatma gönderdi. Anket verileri 19.10.2020-20.11.2020 tarihleri arasında toplandı.

Anketin ilk sayfasında proje hakkında bilgi, TÜBİTAK destekli bir proje kapsamında, katılımcıların çalıştıkları kurumdan daha önce alınmış onam çerçevesinde yürütüldüğüne dair bilgi verdik. Ayrıca etik ilkeler gereği, çalışanların bilgilendirilmiş onam formuna da onay vermelerini istedik. Bu onama hayır cevabı veren katılımcılar, anketin teşekkür sayfasına yönlendirilerek, anket sonlandırıldı.

Ankette tüm sorulara cevap verilmesi zorunlu tutuldu; soru atlama imkânı tanınmadı. Ankette her kurumdan istenen katılımcı sayısına ulaşılabilmesi için bu bir zorunluluk oldu. Ancak, katılımcılara bilgilendirilmiş onamda, istedikleri zaman anketi cevaplamaktan vaz

geçme hakları olduğunu da belirterek, sorular zorunlu olsa da ayrılma hakları olduğunu belirttik.

4.1.5 Veri Analizi

Anket aşamasında katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizine başlanmadan önce normal dağılım kontrolü gerçekleştirilmiştir. Normal dağılım testleri olan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin sonuçlarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve normal dağılımı karşılamadığı görülmüştür. Ancak literatüre bakıldığında normal dağılım için farklı yorumlar ve çok fazla sayıda parametre olduğu görülmüştür. Örneğin veri sayısı $n > 30$ olduğu takdirde normal dağılım kabul edilebileceğini ya da çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin “+1” ile “-1” arasında veya “+2” ile “-2” arasında olduğu takdirde verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Kul, 2014; Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007; Wilcox, 2011; Howitt ve Cramer, 2011; Lind, Marchal, ve Wathen, 2006).

Ayrıca literatürde istatistiksel olarak hesaplanan normal dağılımın testleri ve sonuçlarının yeterli olmadığı, grafikler yardımı (boxplot, histogram ve stem-leaf) ile normal dağılıma karar verilmesinin gerektiğini öne süren araştırmacılarda bulunmaktadır (Gnanadesikan, 2011; McKillup, 2011; Abbott, M. L. 2014).

Yapılan analizlerde toplanan verinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin “+1” ile “-1” arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca veri setinin fazla sayıda katılımcı içermesi ve grafiklerin incelenmesi sonucu verinin normal dağılımdan sapmanın çok yüksek oranda olmadığına karar verilmiştir.

Ancak normal dağılımın teyit edilmesi amacıyla veri analizinde hem parametrik hem de parametrik olmayan analizler denenmiştir ve aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Parametrik analizlerin daha rahat raporlanabilir ve anlaşılabilir olduğu gerekçesiyle analizlerin raporlaması parametrik analizler üzerinden yapılmıştır.

Soru gruplarının analizlerde ölçek olarak kullanılabilmesi için öncelikle faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Üç ölçek için ise çok boyutlu ölçekleme (multi-dimensional scaling) analizi kullanılmıştır. Dugard, Todman ve Staines (2010:275) S-Stress değerinin 0.15 altında olmasının ölçeğin iyi uyum gösterdiğini ve Dispersion Accounted For (DAF) ve Tucker's Coefficient of Congruence değerlerinin 1'e yakın olması gerektiğini belirtmişlerdir.

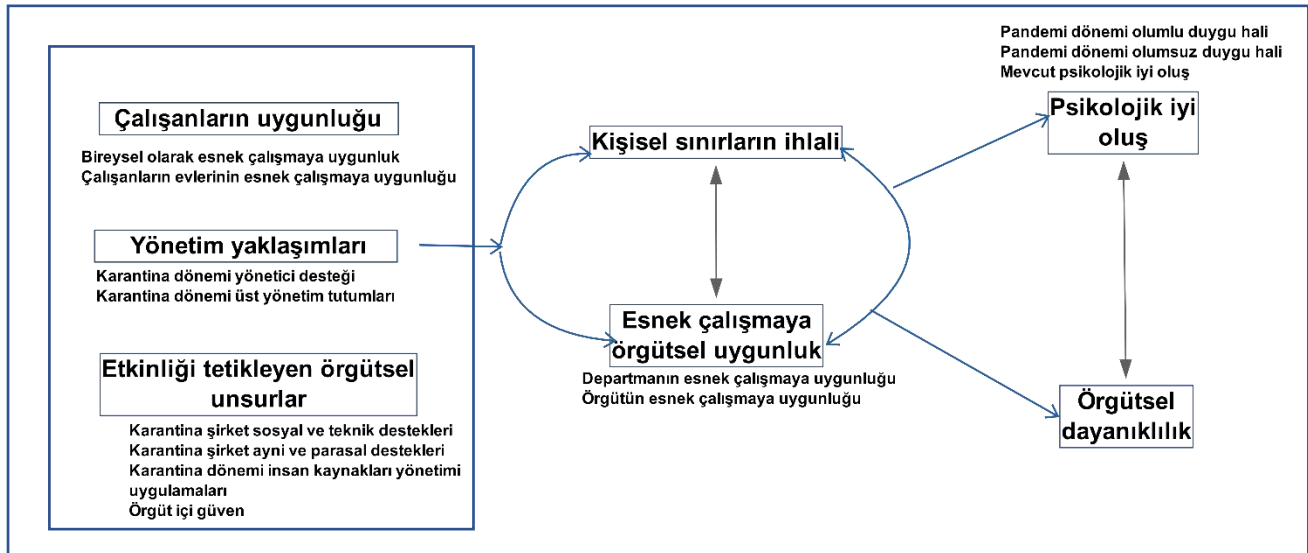
Katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde demografik ve kurumsal değişkenlere göre yapılan analizlerde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analizlerinde gruplar arası farkın kaynağını belirleyebilmek için varyansların homojenliğine uygun olarak Tukey, Tamhane ve Lsd testleri kullanılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testlerinde etki büyüklüğü için Cohen'd, ANOVA analizlerinde ise Eta değerleri tablolarda yer almaktadır. Cohen'd 0.20 küçük, .50 orta, .80 büyük, 1 ve üzeri çok büyük etkiye işaret etmektedir. Eta değerinde ise .10 küçük, .24 orta, .37 büyük ve 0.45 ve üzeri ise çok büyük etkiye işaret etmektedir (Cohen, 1988, akt. Işık, 2014).

Ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson korelasyon analizinden, yararlanılmıştır. Nitel analizde elde edilen bulgular ve nicel analizde gözlenen bulgular ışığında nicel bir model oluşturulmuştur. Nicel modelin test edilmesi içinde basit doğrusal ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Veri analizi kapsamında yapılan tüm analizlerde $p=.05$ anlamlılık değeri baz alınmıştır.

4.2 Bulgular

Genel çatısı nicel faz girişinde verilen araştırma modelinde yer alan olgular, anket geliştirme süreci sonunda Şekil 18'da verilen alt başlıkları içermiş oldu. Bu modelde yer alan olgular, alt bileşenler ve kapsadığı soruları daha detaylı gösteren şekil EK-10'da verilmektedir.



Şekil 18. İstatistiksel analize alınacak nicel araştırma modeli değişkenleri ve alt bileşenleri

4.2.1 Betimleyici Bulgular

4.2.1.1 Katılımcıların Mevcut ve Dönemsel Esnek Çalışma Deneyimi

Katılımcılara ankete katıldıkları dönemdeki **haftada çalıştıkları gün sayısı** sorulmuştu ve %83'ü haftada 5 gün çalıştığını belirtti. Haftalık çalışma saati açısından yoğunlaşma 40 ila 50 saat arasında gözlenmektedir; %31,3'ü haftada 45 saat, yani standart saatlerde çalışmaktadır (Tablo 79). Benzer bir oranı 40-44 saat aralığında görüyoruz (%32,3); üçüncü sırada ise 46-50 saat çalışanlar yer alıyor (%17,7).

Tablo 39. Anket dönemi çalışma günleri ve haftalık çalışma saatleri

		N	%
Mevcut Haftalık Çalışma Günü	1	2	0,2
	2	3	0,2
	3	19	1,5
	4	10	0,8
	5	1063	83,0
	6	168	13,1
	7	15	1,2
Mevcut Haftalık Çalışma Saati	0-39 saat	82	6,4
	40-44 saat	413	32,3
	45 saat	401	31,3
	46-50 saat	226	17,7
	50 saat üstü	158	12,3

Mevcut ve dönemsel çalışma zamanlarına dair bilgi alındıktan sonra katılımcılarımıza **zaman tercihlerini** de sorduk; %65,5'i çalışma saatlerinde farklılaşmayı tercih edeceklerini belirtti. Katılımcılarımızın %46,3'ü haftada 4 gün çalışmak istediklerini belirtti. Seçme şansları olsaydı yoğunlukla salı, çarşamba ve perşembe günlerini tercih edeceklerini belirttiler. Katılımcılara hangi aylarda çalışmak istemediklerini de sorduk; ağustos (%15,48) ve temmuz (%15,4) ayları öne çıktı (Tablo 81). Ayrıca kış aylarında, ocak (%8,7) ve aralık (%7,7) ayları çalışmayı tercih etmedikleri aylar olarak karşımıza çıktı.

Tablo 40. Çalışma saat, gün ve ay tercihleri

		N	%
Çalışma Saatlerinde Farklılaşma İhtiyacı	Evet	839	65,5
	Hayır	441	34,5
Haftalık Çalışma Günü Tercih	1	4	0,3
	2	15	1,2
	3	154	12,0
	4	593	46,3
	5	483	37,7
	6	18	1,4
	7	13	1,0
Çalışma Günü Tercihleri	Tercihim yok	197	4,2
	Pazartesi	870	18,4
	Salı	1046	22,1
	Çarşamba	1010	21,3
	Perşembe	1021	21,6
	Cuma	528	11,2
	Cumartesi	29	0,6
	Pazar	31	0,7
Çalışmayı Tercih Etmedikleri Aylar	Ocak	369	8,7
	Şubat	304	7,2
	Mart	255	6,0
	Nisan	233	5,5
	Mayıs	253	6,0
	Haziran	344	8,1
	Temmuz	650	15,4
	Ağustos	669	15,8
	Eylül	337	8,0
	Ekim	236	5,6
	Kasım	252	6,0
	Aralık	326	7,7

Katılımcılara **pandemi öncesi, karantina dönemi, normalleşme dönemi ve anket dönemi zaman esnekliği** açısından nasıl çalıştıklarını sormuştuk. Tablo 82'dan, pandemi öncesinde katılımcıların %81,9'unun zaman açısından hiç esneklik deneyimine sahip olmadığını görüyoruz; bu dönemde gün ve saat farklılaşmasını içeren tam zaman esnekliğiyle çalışanların oranı sadece %6,4'tür. Bu oran, karantina döneminde %33, normalleşme döneminde %16,8, anket döneminde %15,5'tir. Yani, pandemi ile birlikte, gün ve saat tam esnek çalışanların oranı birden artış gösterse de normalleşmeyle beraber standart saatlere doğru geri dönüş başlamış. Burada çarpıcı oranlardan birisi katılımcıların %44,5'inin karantina döneminde de hiç zaman esnekliği olmadan çalışmaya devam etmiş olmasıdır. Bu oran normalleşmede %64,7, anketin toplandığı dönemde %65,6'tır. Dolayısıyla, hiç esnek çalışmayan grubun oranı %81,9'dan, %65,6'ya düşmüştür. Tüm zaman dilimlerinde, gün esnekliğinden ziyade, saat esnekliğinin olduğunu ve gün esnek çalışanların oranının %10,0 ile %15,0 arasında seyrettiğini anlıyoruz. Bütünsel olarak bakarsak, pandemi öncesinde gün

ve/veya saat tüm esnek zaman çeşitlerinde çalışanların oranı %18,1 iken, anket döneminde %34,40'a yükselmiş oluyor.

Tablo 41. Çalışanların dönemsel zaman esneklik deneyimleri

		N	%
Pandemi Öncesi Zaman Esnekliği	Sabit zaman	1048	81,9
	Saat esnekliği	128	10,0
	Gün esnekliği	22	1,70
	Tam zaman esnekliği	82	6,40
Karantina Dönemi Zaman Esnekliği	Sabit zaman	569	44,5
	Saat esnekliği	189	14,8
	Gün esnekliği	100	7,80
	Tam zaman esnekliği	422	33,0
Normalleşme Dönemi Zaman Esnekliği	Sabit zaman	828	64,7
	Saat esnekliği	192	15,0
	Gün esnekliği	45	3,50
	Tam zaman esnekliği	215	16,8
Anket Dönemi Zaman Esnekliği	Sabit zaman	840	65,6
	Saat esnekliği	186	14,5
	Gün esnekliği	56	4,40
	Tam zaman esnekliği	198	15,5

Benzer şekilde, katılımcılarımıza **pandemi öncesi, karantina, normalleşme ve anket dönemlerinde mekân** açısından nerede çalıştıklarını da sorduk. İşyeri, esnek mekân ve dönüşümlü çalışma biçimlerine göre dağılımlarını detaylı alt başlıklarıyla vermektedir.

Tablo 42. Katılımcıların mekân esnekliği deneyimleri

Mekân Esnekliği Deneyimi		Pandemi Öncesi		Karantina Dönemi		Normalleşme Dönemi		Anket Dönemi	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Esnek Mekân	İş yeri	1176	91,9	308	24,1	663	51,8	669	52,3
	Aynı şehir	19	1,5	564	44,1	192	15,0	323	25,2
	Farklı şehir	20	1,6	188	14,7	166	13,0	141	11,0
	Farklı ülke	3	0,2	20	1,5	15	1,1	15	1,1
	İş yeri dışı tüm seçenekleri içeren karma çalışma	3	0,2	46	3,6	38	3	21	1,7
Dönüşümlü	İş yeri ve diğer mekanlardan bir veya birden fazlası bir arada çalışma	59	4,6	154	12	206	16,1	111	8,7

Grupları sadeleştirerek baktığımızda (Tablo 42), pandemi öncesi katılımcıların %91,9'u iş yerinden çalışırken, bu oranlar, karantina döneminde %24, normalleşme döneminde %51,8 ve anket döneminde %52,3 olmuş. Esnek mekân çalışanların oranı pandemi öncesi %3,5 iken, anket döneminde %63,9'a çıkmış, ardından %32,1'e düşmüş, anket döneminde ise %39,1'a yükselmiş. Tüm dönemlerde dönüşümlü çalışma için oranları sırasıyla %4,60 - %12,0 - %16,1 - %8,70 olarak görüyoruz. Zaman esnekliğinde olduğu gibi kurumların standart çalışma biçimine geri dönme eğilimi gözleniyor; ancak, pandemi öncesi mekân esnek çalışmanın oranı (%3,50) ve anket dönemi oran (%39,1), mekân esnek çalışma açısından işletmelerin önemli bir değişim içine girdiğini de gösteriyor.

Tablo 43. Dönemsel mekân esneklikleri

		N	%
Pandemi Öncesi Mekân Esnekliği	Esnek Mekân	45	3,5
	İş yeri	1176	91,9
	Dönüşümlü	59	4,60
Karantina Dönemi Mekân Esnekliği	Esnek Mekân	818	63,9
	İş yeri	308	24,1
	Dönüşümlü	154	12,0
Normalleşme Dönemi Mekân Esnekliği	Esnek Mekân	411	32,1
	İş yeri	663	51,8
	Dönüşümlü	206	16,1
Anket Dönemi Mekân Esnekliği	Esnek Mekân	500	39,0
	İş yeri	669	52,3
	Dönüşümlü	111	8,70

4.2.1.2 Esnek Çalışmaya Uygunluk Algısı ve Esnek Çalışma Açısından Önemli Görülen Yetkinlikler

Ankette katılımcıların esnek çalışmaya uygunlukları bireysel, departman ve organizasyon bağlamında sorulmuştur. Esnek çalışmaya uygunlukta kişisel özelliklerini ve ihtiyaçlarını, çalıştıkları departmanları bir bütün olarak ve organizasyonlarını bir bütün olarak ayrı ayrı değerlendirmek üzere düşünmeleri istendi. Esnek çalışmaya uygunluk puanları minimum 1 ile maksimum 6 arasında değişti (N=1280). Çalışmaya katılan tüm katılımcıların puanları incelendiğinde **bireysel esnek çalışmaya uygunluk** (M=4.86; SS=1,54), **departman uygunluk** (M=4.54; SS= 1,71) ve **organizasyon uygunluk** (M=4.23, SS=1,68) şeklinde sıralandığı görüldü. Üç puan da 4.00 ile 5.00 puan aralığında birbirine yakın ve esnek çalışmaya uygunluk açısından yüksek uçta yer aldı. Dolayısıyla, katılımcılarımızın genel anlamda kendilerini, departmanlarını ve kurumlarını esnek çalışmaya uygun algıladıklarını görüyoruz.

Tablo 44’de katılımcıların bireysel esnek çalışmaya uygunluk puanları sektörel olarak sıralanmaktadır. Puan sıralamasına bakıldığında en yüksek bireysel uygunluk puanına teknoloji/telekomünikasyon (M=5,18, SS=1,25) ve gıda (M=5,17, SS=1,41) sektörü çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. Departman esnek çalışmaya uygunluk puanlarına göre ise en yüksek puana teknoloji/telekomünikasyon (M=5,06, SS=1,47) ve gıda (M=4,80, SS=1,56) çalışanlarının sahip olduğu görüldü. Organizasyon esnek çalışmaya uygunlukta en yüksek puana teknoloji/telekomünikasyon (M=4,89, SS=1,51) ve kamu/yerel yönetimler (M=4,47, SS=1,65) sektörü çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 44. Bireysel-Departman-Örgütsel esnek çalışmaya uygunluk puanlarının sektörel dağılımları

		Bireysel Esnek Çalışmaya Uygunluk		Departman Esnek Çalışmaya Uygunluk		Örgütsel Esnek Çalışmaya Uygunluk		Bireysel-Örgütsel Puan Farkı
	N	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Fark
Teknoloji/telekomünikasyon	167	5,18	1,25	5,06	1,47	4,89	1,51	0,29
Gıda	64	5,17	1,41	4,80	1,56	4,34	1,73	0,83
Kamu/Yerel yönetimler	261	5,00	1,49	4,69	1,66	4,47	1,65	0,53
İlaç/Kimya/Kozmetik	116	4,87	1,50	4,62	1,74	4,07	1,56	0,80
Akaryakıt/gaz üretim/enerji/metal	211	4,81	1,65	4,42	1,74	4,09	1,63	0,72
Banka/Sigorta/Finans	86	4,80	1,53	4,63	1,55	4,34	1,61	0,46
Lojistik	97	4,75	1,70	4,47	1,73	4,10	1,72	0,65
Havacılık/Seyahat/Turizm	83	4,65	1,62	4,24	1,94	3,88	1,88	0,77
Moda/hazır giyim	124	4,60	1,66	4,01	1,76	3,69	1,65	0,91
Otomotiv	71	4,57	1,57	4,23	1,74	3,80	1,68	0,77

* Bireysel Esnek Çalışmaya Uygunluk puanına göre sıralanmıştır.

Görüldüğü gibi tüm sektörlerde en yüksek puan bireysel uygunlukta, en düşük ise örgütsel uygunluktur. İki değer arasındaki farklara bakacak olursak en yüksek farkın moda/hazır giyim sektöründe olduğunu görüyoruz, en düşük fark ise teknoloji/telekomünikasyon sektöründe gözleniyor.

Yaşadıkları evin esnek çalışmaya uygunluğunu anlamak için katılımcılara yaşadıkları evdeki koşulları (ayrı çalışma odası, masası vb.) esnek çalışmaya uygunluk açısından nasıl tarif ettikleri soruldu (Tablo 45). Katılımcıların büyük çoğunluğu evlerinin esnek çalışmaya çok uygun olduğuna dair yanıtlar verdi (%35,9).

Bu değişkende yeniden kodlama yapılarak, 1 ve 2 diyen katılımcılar uygun değil, 3 ve 4 diyen katılımcılar kısmen uygun, 5 ve 6 diyen katılımcılar ise uygun olarak yeniden gruplandırıldı. Üç grup üzerinden bakıldığında, evleri esnek çalışmaya uygun olmayan kişilerin oranı %19,4, kısmen uygun olanların oranı %27,3'tür. Yani, ev koşulları uygun olanların oranı %53,3 iken, uygun olmayan ve kısmen uygun olanların oranı %46,7'dir.

Tablo 45. Ev uygunluğunun dağılımı

Ev uygunluğu (6 seviyeli ölçeğe göre dağılım)	N	%
Hiç uygun değil	127	9,9
Uygun değil	121	9,5
Az uygun	133	10,4
Biraz uygun	217	17,0
Uygun	222	17,3
Çok uygun	460	35,9
Üç gruba kodlandığında elde edilen dağılım	N	%
Uygun değil	248	19,4
Kısmen uygun	350	27,3
Uygun	682	53,3

Katılımcılara işle ilgili yetkinliklerden hangilerinin esnek çalışmada verimliliğin sağlanması ve beklenen performansın ortaya çıkması açısından önemli olduğunu sorarak, en fazla öneme sahip üç yetkinliği seçmelerini istemiştik. **Esnek çalışma için gereken çalışan yetkinlikleri** arasında katılımcılar en sık problemlere pratik çözümler getirebilmek (%26,1), yenilikçi fikirler geliştirebilmek (%18,6) ve öğrenmeye istekli ve meraklı olmak (%13,1) yetkinliklerini seçtiler (Tablo 46). En düşük seçim oranı değişen durum ya da ihtiyaçlarda esnek davranabilmek yetkinliğininin (%7,1).

Tablo 46. Esnek çalışma yetkinlik tercihleri dağılımları

	N	%
Problemlere pratik çözümler getirebilmek	1040	26,1
Yenilikçi fikirler geliştirebilmek, yaratıcı olmak	733	18,6
Öğrenmeye istekli ve meraklı olmak	534	13,1
Karmaşık durumlarla başa çıkabilmek, hızlı, çevik karar alabilmek	488	12,4
Zorlu koşullarda duygusal ve zihinsel olarak dayanıklı kalabilmek, hızlı toparlanabilmek	479	11,9
Sorumluluk bilincine sahip olmak/Kendini yönetmek/Öncelikleri belirleyebilmek	439	10,8
Değişen durum ya da ihtiyaçlarda esnek davranabilmek	288	7,1

4.2.1.3 Karantina Döneminde Çalışana Sağlanan Aynı ve Parasal Destek, Sosyal ve Teknik Destek, Yönetim Yaklaşımı, Üst Yönetim Tutumu, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanışı ve Örgüt İçi Güven

Karantina dönemi şirketlerin sunduğu aynı ve parasal desteği anlamak için katılımcılara ofis gereçleri, internet desteği, teknolojik gereçler ve yemek giderinin karşılanıp karşılanmadığı sorulmuştu (Tablo 47). Katılımcıların büyük çoğunluğu bilgisayar ve teknolojik araç-gereç ihtiyaçlarının karşılandığına dair yanıt verdi (%75,6); masa, sandalye ve ofis araç-gereçleri şirketlerin en az temin ettiği kaynaklar olarak gözlemlendi (%25,9).

Tablo 47. Karantina döneminde şirketin sunduğu ayni ve parasal destekler

Madde		N	%
Esnek çalışırken, ihtiyacım olan masa, sandalye ve diğer ofis gereçlerini temin etti.	Evet	331	25,9
	Hayır	946	74,1
Gerekli internet ve bağlantı maliyetlerimi karşıladı.	Evet	350	27,4
	Hayır	927	72,6
Esnek çalışma için gereken bilgisayar ve diğer teknolojik araç-gereç ihtiyaçlarımı karşıladı.	Evet	966	75,6
	Hayır	311	24,4
Çalışma saatleri içindeki yemek giderlerimi karşıladı.	Evet	465	36,4
	Hayır	812	63,6

Bu soru grubunu bir değişken haline getirmek için her bir madde 0=hayır, 1=evet şeklinde kodlandı ve toplamı alındı. Bu şekilde 0=hiç destek yok, 4=tam destek şeklinde bir grupta elde edildi. Analizlere uygun hale getirmek için yeniden kodlama yapılarak, 0 diyen katılımcılar, hiç destek yok, 1 ve 2 diyen katılımcılar kısmi destek, 3 ve 4 diyen katılımcılar ise tam destek grubu olarak isimlendirildi (Tablo 48).

Tablo 48. Karantina döneminde şirketin sunduğu ayni ve parasal destekler

Ayni ve parasal destek (5 seviyeli ölçeğe göre dağılım)	N	%
Hiç destek yok	222	17,4
Bir konuda destek var	479	37,5
İki konuda destek var	264	20,7
Üç konuda destek var	145	11,4
Her konuda destek var	167	13,1
Üç gruba kodlandığında elde edilen dağılım	N	%
Hiç destek yok	222	17,4
Kısmî destek	743	58,2
Tam destek	312	24,4

Katılımcıların **sosyal ve teknik destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı ve örgüt içi güven** ölçeklerinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistiklerine ise Tablo 49'de yer verilmektedir.

Tablo 49. Sosyal ve teknik destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı, bağlı bulunan yönetici desteği ve üst yönetim tutumu ölçekleri tanımlayıcı istatistikleri

Ölçekler	N	Min	Max	Ort,	Ss,
Sosyal ve teknik destek	1280	1,00	6,00	5,10	1,10
İnsan kaynakları uygulamalarının algılanışı	1280	1,00	6,00	4,11	1,35
Örgüt içi güven	1280	1,00	6,00	4,15	1,33

Yönetici desteği ve üst yönetim tutumu ölçeklerinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, yönetici desteği (M=4,48; SS=1,45) ve üst yönetim tutumunda

(M=4,55; SS=1,46) katılımcıların olumlu algıya sahip olduklarına işaret etmektedir (her iki ölçekte en düşük skor 1, en yüksek skor 6'dır; N=1280).

4.2.1.4 Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumları, İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisi, Kişisel Sınırların İhlali Algısı ve Gelecek Çalışma Yaşam Senaryolarına Etkisi

Katılımcıların esnek çalışmanın iş tutumlarına ve sonuçlarına etkisiyle ilgili cevaplarını, “-3=düşer”, “0=değişmez” ve “3=yükselir” aralığında değişen bir ölçek üzerinde analiz ettiğimizi yöntem bölümünde açıklamıştık.

Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumlarına Etkisine dair Algı soruları kapsamında, Tablo 50’de her bir madde için düşer, değişmez ve yükselir diyen katılımcıların sayısal olarak dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısının iş motivasyonu (%49,5) ile işe odaklanma ve konsantrasyonun (%47,5) yükseleceğini düşündüklerini görüyoruz.

Tablo 50. Esnek çalışmanın olumlu iş tutumlarına etkisine dair algı ölçeği madde frekansları

Maddeler	Ort.	SS	Düşer	%	Değişmez	%	Yükselir	%
Mesleki ve kişisel gelişim, terfi ve kariyer hedeflerine ulaşma imkânı	-0,43	1,66	452	35,3	568	44,4	260	20,3
Organizasyona bağlılık	0,01	1,80	347	27,1	520	40,6	413	32,3
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi	-0,48	1,81	485	37,9	504	39,4	291	22,7
İşin çalışanlar için taşıdığı anlam ve işten alınan haz	0,05	1,90	372	29,1	446	34,8	462	36,1
Çalışanlar arasında iş birliği ve uyum, takım ruhu	-0,62	1,83	566	44,2	438	34,2	276	21,6
İş motivasyonu, çalışma isteği	0,50	1,90	292	22,8	355	27,7	633	49,5
İşe odaklanma ve konsantrasyon	0,34	2,02	358	28,0	314	24,5	608	47,5

*Değişmez frekans sayısına göre sıralı

Diğer taraftan, çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunun ise düşeceğini düşündükleri anlaşıyor (%44,2). Mesleki ve kişisel gelişim, terfi ve kariyer hedeflerine ulaşma imkanlarında (%44,4) ve örgütsel bağlılıkta (%40,6) ise değişiklik olmayacağını düşünüyorlar. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kalitesine ilişkin değişmez diyenlerin oranı %39,4 olmakla birlikte, düşeceğini öngörenlerin oranı da azımsanmayacak bir orandadır (%37,9).

Benzer şekilde,

Tablo 51’da kapsam içine alınan iş süreçleri ve iş sonuçlarına yönelik tahminlerle ilgili bulgular yer almaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısı işin kalitesinin yükseleceğini düşünmektedir (%42,73).

Tablo 51. Esnek çalışmanın iş sonuçları ve iş süreçlerine etkisine dair algı ölçeği madde frekansları

Maddeler	Ort.	SS	Düşer	%	Değişmez	%	Yükselir	%
Aylık gelir	-0,36	1,15	301	23,52	887	69,30	92	7,19
Yan haklar	-0,49	1,36	446	34,84	686	53,59	148	11,56
İş yükü	0,46	1,40	145	11,33	661	51,64	474	37,03
Müşterilerle ilişkinin kalitesi	-0,13	1,74	356	27,81	559	43,67	365	28,52
İşle ilgili önemli bilgilere ulaşma hızı	-0,70	1,71	525	41,02	552	43,13	203	15,86
Tanımlı zaman içinde bitirilen iş miktarı	0,41	1,65	221	17,27	534	41,72	525	41,02
İşin kalitesi	0,43	1,63	211	16,48	522	40,78	547	42,73
Karar alma sürecine çalışanların dahil edilme imkânı	-0,58	1,71	528	41,25	501	39,14	251	19,61
Organizasyon içinde karar alma hızı	-0,44	1,87	487	38,05	457	35,70	336	26,25
Acil ortaya çıkan işlere tepki verme hızı	-0,37	1,91	503	39,30	413	32,27	364	28,44
İşe yeni başlayanların işe ve organizasyona uyum hızı	-1,31	1,43	955	74,61	222	17,34	103	8,05

*Değişmez frekans sayısına göre sıralı

Diğer taraftan, çoğunluk, yeni başlayanların işe ve organizasyona uyum hızının düşeceğini belirtmiş (%74,61). Benzer şekilde karar alma sürecine çalışanların dahil edilme imkânı (%41,25), organizasyon içinde karar alma hızı (%38,05) ve acil ortaya çıkan işlere tepki verme hızı (%39,30) konularındaki cevaplarda ağırlıklı tahminler düşeceği yönündedir. İşle ilgili önemli bilgilere ulaşma hızının ise düşeceğini öngörenlerin oranı %41,02; değişmeyeceğini düşünenlerin oranı %43,13'tür. Katılımcıların çoğunluğu aylık gelir (%69,30), yan haklar (%53,59), iş yükünün (51,64) ve müşterilerle ilişki kalitesinin (%43,67) değişmeyeceğini tahmin etmektedir.

Kişisel sınırların ihlali algısına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Kişisel sınırların ihlali ölçeğinde katılımcıların aldığı puan yükseldikçe kişisel sınırların ihlali algısı artmaktadır. Katılımcıların aldıkları ortalama puan nispeten kişisel sınır ihlali yaşamadıkları yönünde bilgi vermektedir (M=2,53; SS=1,32, Min=1, Maks.=6, N=1280).

Proje kapsamında katılımcılara esnek çalışma uygulamalarının geleceği, esnek çalışmanın çalışanlar ve organizasyonlara etkilerine dair bakış açılarını öğrenmek için 10 soru sorulmuştu. Tablo 52'de katılımcıların her bir madde için verdikleri cevapların ortalamaları yer almaktadır. Katılımcıların madde puanları ortalamalarına bakıldığı zaman 4 puan ve üstü olduğu, geleceğe bakış açılarının daha olumlu yönde olduğu görülmektedir. Katılımcıların en çok katıldığı ifade çalışanların esnek çalışmayı tercih eden şirketleri benimseyeceği yönündeki

öngörüdür (M=4,60, SS=1,59).

Tablo 52. Katılımcıların geleceğe bakış açıları

		N	Ort.	Ss
Esnek Çalışmada Çalışan ve Organizasyon Uyumu	1. yani pandemi sonrasında da esnek çalışma uygulamaları devam edecek.	1280	4,14	1,79
	2. çalışanlar, esnek çalışmayı benimseyen şirketleri tercih edecekler.	1280	4,60	1,59
	3. işe alım sürecinde, adayların esnek çalışmaya yönelik yetkinlikleri ölçülecek.	1280	4,63	1,47
	6. esnek çalışma imkânı, küçük şehirlere ve yerleşim yerlerine göç etme eğilimini artıracak.	1280	3,98	1,66
	7. esnek çalışma planlaması yapılırken çalışanların bakım verme sorumlulukları dikkate alınacak.	1280	4,25	1,55
Esnek Çalışmada Kişisel Gelişim ve Sosyalleşme	4. çalışanların belli zaman dilimlerinde kendi aralarında sosyalleşebilmeleri için özel mekanlar yapılandırılacak.	1280	4,38	1,60
	5. şirketler, çalışanlarını esnek çalışma koşullarına hazırlamak için ilgili yetkinlikleri kazandırmaya öncelik verecekler.	1280	4,00	1,46
	8. şirketler, şehrin çeşitli yerlerinde bulunan ortak çalışma mekanlarını kullanmayı tercih edecek.	1280	4,03	1,52
	9. şirketler, çalışanların mevcut uzmanlık alanlarında güçlenmesini sağlayacak.	1280	4,14	1,45
	10. şirketler, çalışanların mevcut uzmanlıklarının dışına çıkabilmelerine imkân sağlayacak, yeni becerilerin gelişimini destekleyecek.	1280	4,11	1,53

Yöntemde aktarıldığı gibi bu ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Esnek çalışma açısından gelecek tahayyül edilirken, çalışan ve organizasyonunun uyumunu dikkate alan perspektif ile çalışanların kişisel gelişim ve sosyalleşme ihtiyaçlarını odağına alan perspektif ayrılmaktadır. Çalışan ve organizasyon uyumu (M=4,35; SS=1,26), kişisel gelişim ve sosyalleşme (M=4,10; SS=1,30) boyutu puanından biraz yüksektir; gelecekte çalışma yaşamı ve senaryolarına dair bakış açısına göre genel puanı ise ortalama M=4,23'tür (SS=1,21).

4.2.1.5 Örgütsel Dayanıklılık

Yöntem kısmında belirtildiği gibi örgütsel dayanıklılık ölçeğinde uygulanan çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda değişen koşullara uyum ve proaktiflik olmak üzere iki boyut olduğu görüldü. Analizlerde ayrıca ölçeğin genel puanı da kullanıldı. Tablo 53'de örgütsel dayanıklılık ölçeğine dair tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Katılımcıların en düşük proaktiflik (M=4,07) boyutunda ve en yüksek değişen koşullara uyum boyutunda (M=4,47) puan aldığı görüldü. Ölçekten alınan puan yükseldikçe örgütsel dayanıklılığa dair algıda yükselmektedir.

Tablo 53. Örgütsel dayanıklılık tanımlayıcı istatistikleri

Ölçek	N	Min	Max	Ort,	Ss,
Değişen koşullara uyum	1095	1,00	6,00	4,47	1,26
Proaktiflik	1095	1,00	6,00	4,07	1,39
Örgütsel dayanıklılık ve iş sürekliliği	1095	1,00	6,00	4,32	1,26

4.2.1.6 Pandemi Dönemi ve Mevcut Dönem Psikolojik İyi Oluş

Tablo 54’de katılımcıların pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ve WHO-5 psikolojik iyilik ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 54. Pandemi dönemi psikolojik iyi oluş, WHO-5 psikolojik iyilik ölçekleri tanımlayıcı istatistikleri

Ölçek	Boyut	N	Min	Max	Ort,	Ss,
Pandemi dönemi	Olumlu duygular	1280	1,00	6,00	4,42	1,10
psikolojik iyi oluş	Olumsuz duygular	1280	1,00	6,00	2,33	1,11
WHO-5 psikolojik iyilik	-	1280	1,00	6,00	3,66	1,17

4.2.2 Değişkenler Arası Korelasyonlar

Bu bölümde şimdiye kadar özetlenen değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini anlamak için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Tablo 55’de yer alan korelasyon ilişkilerinin anlamlılık değerleri ile esnek çalışmada iş süreçleri ve iş sonuçları ve örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarına dair olan ilişkiler EK-11’de yer almaktadır.

Bu bölümde öne çıkan ilişkiler bireysel, departman ve örgüt bazlı esnek çalışmaya uygunluk ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilidir.

Bireysel esnek çalışmaya uygunluğun en yüksek olumlu iş tutumları ile pozitif yönde ($r(1280)=,350$, $p=,000$), en düşük örgütsel dayanıklılık ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu ($r(1095)=,063$, $p=,036$) ve kişisel sınırların ihlali ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür ($r(1280)=-,068$, $p=,016$). Departmanın esnek çalışmaya uygunluğunun en yüksek olumlu iş tutumları ile pozitif yönde ($r(1280)=,323$, $p=,000$) ve en düşük yönetici desteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür ($r(1280)=,081$, $p=,004$). Örgütün esnek çalışmaya uygunluğunun en yüksek ev uygunluğu ($r(1280)=,320$, $p=,000$) ve en düşük örgüt içi güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür ($r(1280)=,058$, $p=,037$).

Kişisel sınırların ihlali algısı ile diğer değişkenlerin ilişkisine baktığımızda bütün değişkenler ile negatif yönlü bir ilişkide olduğunu görüyoruz (Tablo 124). Bir başka deyişle katılımcıların kişisel sınırlarının ihlal edildiğine dair algıları arttıkça diğer değişkenlerin olumsuz yönde azaldığını söyleyebiliriz.

Esnek çalışmaya uygunluk ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkilere baktığımızda ise pandemi dönemi olumlu duygu hali boyutu ile bireysel uygunluk ($r(1280)=,071$, $p=,011$), departman uygunluğu ($r(1280)=,091$, $p=,001$) ve örgütsel uygunluk arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür ($r(1280)=,127$, $p=,000$). Bir başka deyişle bireysel, departman ve örgütsel bazda esnek çalışmaya uygunluğa, olumlu duyguların eşlik ettiğini, WHO-5 ölçeği ile örgütsel uygunluk arasında da pozitif yönlü, küçük ama anlamlı yönde bir ilişki olduğunu görüyoruz ($r(1280)=,090$, $p=,001$). Esnek çalışmaya bireysel uygunluğun, olumlu duygu ile pozitif ve küçük ilişkisine rağmen, olumsuz duygu hali ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir ($r(1280)=-,012$, $p=,664$). Pandemi dönemi olumlu duygu halinin en çok örgüt içi güven ($r(1280)=,476$, $p=,000$) ve örgütsel dayanıklılık ($r(1095)=,462$, $p=,000$) ile pozitif bir ilişki olduğunu görüyoruz (Tablo 124).

Örgütsel dayanıklılığın ise en çok örgüt içi güven ($r(1095)=,678$, $p=,000$), üst yönetim tutumu ($r(1095)=,645$, $p=,000$) ve insan kaynakları uygulamalarının algılanışı ($r(1095)=,526$, $p=,000$) ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu görüyoruz. Özellikle örgüt içi güven arttıkça, üst yönetim tutumu ve insan kaynakları uygulamaları olumlu algılandıkça örgütsel dayanıklılık algısının arttığını belirtebiliriz.

Tablo 55. Değişkenler arası korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.Bireysel uyg.	r																	
2.Ev uyg.	r	,301**																
3.Yönetici des.	r	,109**	,205**															
4.Üst yönetim tutumu	r	,050	,130**	,628**														
5.Sosyal ve teknik des.	r	,202**	,193**	,481**	,471**													
6.Aynı ve parasal des.	r	,010	,093**	,330**	,359**	,201**												
7.IK uygulamaları	r	,167**	,212**	,523**	,544**	,520**	,299**											
8.Örgüt içi güven	r	,010	,098**	,547**	,525**	,384**	,262**	,444**										
9.Kişisel sınırların ihlali	r	-,068*	-,283**	-,301**	-,283**	-,163**	-,126**	-,290**	-,268**									
10.Departman uygunluğu	r	,664**	,281**	,081**	,033	,204**	-,024	,183**	,002	-,114**								
11.Örgüt uygunluğu	r	,591**	,320**	,145**	,083**	,217**	,047	,247**	,058*	-,155**	,716**							
12.Olumlu iş tutum	r	,350**	,220**	,032	-,035	,109**	-,010	,152**	-,038	-,139**	,323**	,265**						
13.İş sür. ve iş. son	r	,300**	,169**	,048	,032	,114**	,052	,136**	-,045	-,108**	,298**	,279**	,663**					
14.Gel. çalışma yaşamı	r	,267**	,172**	,205**	,240**	,325**	,083**	,290**	,161**	-,051	,221**	,195**	,159**	,190**				
15.Örgütsel day.	r	,063*	,150**	,513**	,645**	,438**	,302**	,526**	,678**	-,298**	,039	,094**	-,027	,009	,211**			
16.Olumlu duygu hali	r	,071*	,192**	,449**	,432**	,330**	,167**	,348**	,476**	-,387**	,091**	,127**	,088**	,072*	,158**	,462**		
17.Olumsuz duygu hali	r	-,012	-,161**	-,307**	-,270**	-,211**	-,060*	-,194**	-,348**	,401**	-,032	-,049	-,071*	-,031	-,079**	-,320**	-,610**	
18.Mevcut iyi oluş	r	,011	,160**	,303**	,267**	,177**	,167**	,201**	,346**	-,290**	,045	,090**	,033	,052	,147**	,371**	,611**	-,521**

*p<.05, **p<.01

4.2.3 Ev Uygunluğunun Etkileri

Katılımcıların yaşadıkları evlerin esnek çalışmaya uygunluğunun modele dahil ettiğimiz değişkenler üzerindeki etkilerini Tek Yönlü ANOVA ile inceledik. Tablo... bu analiz bulgularını toplu olarak vermektedir.

(a) Tablo 56'de görüldüğü üzere, ev uygunluğunun **bireysel** [$F(2, 1274) = 55,784$, $p = 0,000$], **departman** [$F(2, 1274) = 47,842$, $p = 0,000$] ve **örgüt** bazlı esnek çalışmaya uygunluk değerlendirmeleri üzerinde istatistiksel olarak küçük ama anlamlı fark yarattığı görüldü [$F(2, 1274) = 63,139$, $p = 0,000$]. Bireysel, departman ve örgüt bazında esnek çalışmaya uygunluğun ev uygunluğa bağlı olarak yükseldiği, evleri uygun ve kısmen uygun olan katılımcıların her üç uygunluk türünde de uygun olmayan katılımcılardan daha yüksek puan aldığı görüldü (tablo).

Tablo 56. Ev uygunluğuna göre bireysel, departman ve örgütün esnek çalışmaya uygunluğu

Esnek Çalışmaya Uygunluk	Ev Uygunluğu	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Bireysel	Uygun değil	248	4,04	1,92	55,874	0,000	2-1	,284
	Kısmen uygun	350	4,82	1,38			3-1	
	Uygun	682	5,20	1,33			3-2	
Departman	Uygun değil	248	3,70	2,00	47,842	0,000	2-1	,264
	Kısmen uygun	350	4,50	1,59			3-1	
	Uygun	682	4,89	1,53			3-2	
Örgüt	Uygun değil	248	3,27	1,82	63,139	0,000	2-1	,300
	Kısmen uygun	350	4,19	1,54			3-1	
	Uygun	682	4,60	1,54			3-2	

(b) Bu üç gruba göre, ev uygunluklarının, katılımcıların karantina dönemi algıladığı **sosyal ve teknik destek** üzerindeki etkisi incelendiğinde gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1277) = 28,942$, $p = 0,000$]. Evleri uygun olan gruptaki çalışanlar, şirketlerinden sağlanan sosyal ve teknik desteği de en yüksek değerlendiren grup oldu ($M=5,23$, $SS=1,05$). Bu değişkene göre, ev uygunluğu düşük olan çalışanlar şirketlerinden desteği de en düşük düzeyde algıladılar ($M=4,63$, $SS=1,35$); yani sıralı bir puan akışı gözlemlendi. Sonuç olarak, ev uygunluğu yüksek olan çalışanların algıladıkları sosyal ve teknik destek yüksektir; bu farkın etki büyüklüğü orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark sunmaktadır. Tablo 57'da istatistiksel olarak anlamlı grup karşılaştırmaları koyu renkle verilmiştir. Katılımcıların **aynı ve parasal destek** algısı düzeyleri evlerinin esnek çalışmaya uygunluğuna göre incelendiğinde gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1274) = 6,368$, $p = 0,002$]. Evlerinin uygun olduğunu belirten katılımcıların ($M=1,77$, $SS=1,27$), evlerinin kısmen uygun olduğunu ve uygun olmadığını belirten katılımcılardan daha yüksek puan aldığı görüldü ($M=1,51$, $SS=1,14$; $M=1,53$, $SS=1,36$).

Katılımcıların **insan kaynakları uygulamaları** algısı düzeyleri evlerinin esnek çalışmaya uygunluğuna göre incelendiğinde gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1277) = 29,918, p = 0,000$]. Evlerinin çok uygun olduğunu belirten katılımcıların ($M=4,33, SS=1,31$) uygun olmadığını belirten katılımcılardan daha yüksek puan aldığı görüldü ($M=3,58, SS=1,55$). Katılımcıların evlerinin uygunluğuna göre insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı fark çıkan diğer gruplar Tablo 57’de yer almaktadır. Katılımcıların **örgüt içi güven duygusu** evlerin esnek çalışmaya uygunluğuna göre incelendiğinde ise gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1277) = 6,853, p = 0,001$]. Yapılan analizlerde evlerinin uygun olduğunu belirten katılımcıların puanlarının ($M=4,25, SS=1,34$) uygun olmadığını belirten katılımcılardan ($M=3,89, SS=1,45$) anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 57).

Tablo 57. Ev uygunluğuna göre karantina dönemi sosyal ve teknik, aynı ve parasal destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı ve örgüt içi güven

		N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Ev uygunluğu	Sosyal ve Teknik Destek							
	Uygun değil	248	4,63	1,35	28,942	0,000	3-1	,208
	Kısmen uygun	350	5,17	0,92			3-2	
	Uygun	682	5,23	1,05				
	Aynı ve Parasal Destek							
	Uygun değil	247	1,53	1,36	6,368	0,002	3-1	,099
	Kısmen uygun	349	1,51	1,14			3-2	
	Uygun	681	1,77	1,27				
	İnsan Kaynakları Uygulamaları							
	Uygun değil	248	3,58	1,55	29,918	0,000	3-1	,212
	Kısmen uygun	350	4,04	1,15			3-2	
	Uygun	682	4,33	1,31			2-1	
	Örgüt İçi Güven							
	Uygun değil	248	3,89	1,45	6,853	0,001		
	Kısmen uygun	350	4,15	1,19			3-1	,103
Uygun	682	4,25	1,34					

(c) Katılımcıların **yönetici desteği** algısı düzeyleri evlerinin esnek çalışmaya uygunluğuna göre incelendiğinde gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1277) = 29,268, p = 0,000$]. Tablo 57’de görüldüğü üzere, gruplar arası yapılan analizlerde evlerinin uygun olduğunu belirten katılımcıların ($M=4,72, SS=1,39$) kısmen uygun ve uygun değil diyen katılımcılardan ($M=4,38, SS=1,35$; $M=3,93, SS=1,58$); uygun olduğunu belirten katılımcıların ($M=4,38, SS=1,35$) ise uygun olmadığını belirten katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek puana sahip olduğu görüldü ($M=3,93, SS=1,58$). Katılımcıların **üst yönetim algısı** düzeyleri evlerinin esnek çalışmaya uygunluğuna göre incelendiğinde gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1277) = 11,502, p = 0,000$]. Tablo 58’de görüldüğü üzere, gruplar arası yapılan analizlerde evlerinin

uygun olduğunu belirten katılımcıların (M=4,69, SS=1,43) kısmen uygun ve uygun değil diyen katılımcılardan (M=4,55, SS=1,33; M=4,18, SS=1,65) yüksek puan aldığı görüldü.

Tablo 58. Ev uygunluğuna göre karantina dönemi yönetici desteği ve üst yönetimin tutumunun algılanışı

		N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Ev Uygunluğu				<i>Yönetici Desteği</i>				
	Uygun değil	248	3,93	1,58	29,268	0,000	3-1	,209
	Kısmen uygun	350	4,38	1,35			3-2	
	Uygun	682	4,72	1,39			2-1	
				<i>Üst Yönetim Tutumu</i>				
	Uygun değil	248	4,18	1,65	11,502	0,000	3-1	,133
	Kısmen uygun	350	4,55	1,33			2-1	
	Uygun	682	4,69	1,43				

(d) Katılımcıların **kişisel sınırlar** düzeyleri evlerin esnek çalışmaya uygunluğuna göre incelendiğinde ise gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi [$F(2, 1277) = 52,231$, $p = 0,000$]. Yapılan analizlerde evlerinin uygun olmadığını ve kısmen uygun olduğunu belirten katılımcıların puanlarının (M=3,10, SS=2,76; M=2,76, SS=1,26) uygun olduğunu belirten katılımcılardan (M=2,21, SS=1,21) anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 59).

Tablo 59. Ev uygunluğuna göre kişisel sınırların ihlali algısı

Ev uygunluğu	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Uygun değil	248	3,10	1,45	52,231	0,000	1-2	,275
Kısmen uygun	350	2,76	1,26			1-3	
Uygun	682	2,21	1,21			2-3	

4.2.4 Karantina Döneminde Sağlanan Ayni-Parasal Desteğin Etkileri

Karantina dönemi ayni-parasal desteğin modele dahil ettiğimiz değişkenler üzerindeki etkilerini inceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları şöyle özetlenebilir:

(a) Tablo 60'da görüldüğü üzere, ayni-parasal destek seviyesinin **bireysel** [$F(2, 1274) = 4,878$, $p = 0,008$], **departman** [$F(2, 1274) = 5,254$, $p = 0,005$] ve **örgüt** bazlı esnek çalışmaya uygunluk değerlendirmeleri üzerinde istatistiksel olarak küçük ama anlamlı fark yarattığı görüldü [$F(2, 1274) = 5,375$, $p = 0,005$]. Bireysel esnek çalışmaya uygunlukta kısmî desteği olan katılımcıların (M=4,98, SS= 1,42), hiç desteği olmayan katılımcılardan daha yüksek puana sahip olduğu görüldü (M=4,63, SS= 1,72). Departmanın esnek çalışmaya uygunluğunda kısmî aynî-parasal desteği olan katılımcıların (M=4,68, SS= 1,61), tam desteği olan ve hiç desteği olmayan katılımcılardan daha yüksek puana sahip olduğu görüldü (M=4,39,

SS= 1,81; M=4,35, SS= 1,82). Örgütün esnek çalışmaya uygunluğunda ise kısmî desteği olan katılımcıların (M=4,32, SS= 1,58), hiç desteği olmayan katılımcılardan daha yüksek puana sahip olduğu görüldü (M=3,90, SS= 1,82).

Tablo 60. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre bireysel, departman ve örgütün esnek çalışmaya uygunluğu

Uygunluk	Ayni-Parasal Destek	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Bireysel	Hiç destek yok	222	4,63	1,72	4,878	0,008	2-1	,087
	Kısmî destek	743	4,98	1,42				
	Tam destek	312	4,80	1,65				
Departman	Hiç destek yok	222	4,35	1,82	5,254	0,005	2-1 2-3	,090
	Kısmî destek	743	4,68	1,61				
	Tam destek	312	4,39	1,81				
Örgüt	Hiç destek yok	222	3,90	1,82	5,375	0,005	2-1	,091
	Kısmî destek	743	4,32	1,58				
	Tam destek	312	4,26	1,79				

(b) Ayni-parasal desteğin, işletmeler tarafından karantina döneminde sağlanan diğer desteklerle ilgili algıya olan etkisi incelendiğinde Tablo 61’da görüldüğü gibi **sosyal ve teknik destekler** [$F(2, 1274) = 95,882, p = 0,000$] ve **insan kaynakları yönetimi uygulamaları** [$F(2, 1274) = 65,919, p = 0,000$] algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlemlendi.

Tüm değişkenlerde, sosyal ve teknik destek algısında bir alt grup dışında, gruplar arası farklar da anlamlı düzeydedir. Buna göre, ayni-parasal desteğin seviyesi daha yüksek olan katılımcılar, işletmeleri tarafından sağlanan sosyal ve teknik desteği ve insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu algılamaktadır. Belirtildiği gibi, sosyal ve teknik destek algısında, tam ayni-parasal destek ile kısmi destek arasında ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

Tablo 61. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre karantina dönemi sosyal ve teknik destek, insan kaynakları uygulamalarının algılanışı ve örgüt içi güven

		N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Ayni-Parasal Destek Düzeyi	Sosyal ve Teknik Destek							
	Hiç destek yok	222	4,23	1,48	95,882	0,000	2-1	,362
	Kısmî	743	5,29	0,86			3-1	
	Tam destek	312	5,25	1,01				
	İnsan Kaynakları Uygulamaları							
	Hiç destek yok	222	3,39	1,54	65,919	0,000	2-1	,306
	Kısmî	743	4,08	1,22			3-1	
	Tam destek	312	4,68	1,22			3-2	
	Örgüt İçi Güven							
	Hiç destek yok	222	3,63	1,48	45,768	0,000	2-1	,259
	Kısmî destek	743	4,09	1,27			3-1	
	Tam destek	312	4,68	1,16			3-2	

Ayrıca, tam destek ve kısmi destek alan katılımcıların örgüt içi güvene dair algılarının, hiç destek görmeyen çalışanlara göre daha yüksek olduğunu görüyoruz [$F(2, 1274) = 45,768$, $p = 0,000$]. Ayrıca kısmi destek alan katılımcılarında örgüt içi güven algılarının hiç destek almayan katılımcılardan daha yüksek olduğunu gözlemledik.

(c) Karantina dönemi aynı ve parasal destek düzeyine göre **karantina dönemi yönetim desteği** [$F(2, 1274) = 86,433$, $p = 0,000$] ve **üst yönetim tutumu** [$F(2, 1274) = 97,847$, $p = 0,000$] incelendiğinde anlamlı farklar olduğu görüldü. Aynı-parasal destek seviye daha yüksek olan katılımcılar yönetici desteğini ve üst yönetim tutumunu daha olumlu algılamaktadır (Tablo 62).

Tablo 62. Karantina dönemi aynı-parasal desteğe göre karantina dönemi yönetici desteğinin ve üst yönetimin tutumunun algılanışı

	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
<i>Yönetici Desteği</i>							
Hiç destek yok	222	3,54	1,75	86,433	0,000	2-1	,346
Kısmî	743	4,49	1,32			3-1	
Tam destek	312	5,11	1,10			3-2	
<i>Üst Yönetim Tutumu</i>							
Hiç destek yok	222	3,60	1,71	97,847	0,000	2-1	,365
Kısmî	743	4,53	1,36			3-1	
Tam destek	312	5,27	1,05			3-2	

(d) Kişisel sınırların ihlali algısı açısından da çalışanların işletmelerinden gördüğü aynı-parasal desteğin etkisini incelediğimizde (Tablo 63), hiç destek almayan katılımcıların kişisel sınırların ihlaline dair algısının, tam destek gören çalışanlara göre daha yüksek olduğunu görüyoruz [$F(2, 1274) = 14,247$, $p = 0,000$]. Burada en yüksek ihlal algısı, kısmi destek alan grupta gözleniyor; kısmi destek alan ve hiç destek almayanlar arasında ihlal algısı açısından fark gözlenmiyor.

Tablo 63. Karantina dönemi aynı-parasal desteğe göre kişisel sınırların ihlali algısı

Aynı-Parasal Destek	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Hiç destek yok	222	2,62	1,42	14,247	0,000	1-3	,148
Kısmî destek	743	2,65	1,29			2-3	
Tam destek	312	2,19	1,26				

4.2.5 Yönetim Rolünün Esnek Çalışmayla İlgili Algı ve Tutumlar Üzerindeki Etkileri

Yöneticilik rolünün modele dahil ettiğimiz değişkenler üzerindeki etkilerini Bağımsız Gruplar t-testi ile inceledik. Tablo 64 bu analiz bulgularını toplu olarak vermektedir.

Tablo 64. Yönetim rolüne göre esnek çalışmayla ilgili algı ve tutumlar

Ölçek	Yönetim Rolü	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki B.
Bireysel uygunluk	Evet	461	4,74	1,58	2,281	0,023	0,1354	Küçük
	Hayır	819	4,95	1,52				
Departman uygunluğu	Evet	461	4,37	1,73	2,838	0,005	0,1637	Küçük
	Hayır	819	4,65	1,69				
Örgüt uygunluğu	Evet	461	3,92	1,70	-4,947	0,000	0,2873	Orta
	Hayır	819	4,40	1,64				
Ev uygunluğu	Evet	461	4,28	1,69	-0,343	0,732		Etki yok
	Hayır	819	4,31	1,71				
Ayni ve parasal destek*	Evet	460	1,75	1,27	2,035	0,042	0,1190	Küçük
	Hayır	817	1,60	1,25				
Sosyal-teknik destek	Evet	461	5,22	0,98	3,010	0,003	0,1769	Küçük
	Hayır	819	5,03	1,16				
İK Uygulamaları	Evet	461	4,10	1,26	-0,049	0,961		Etki yok
	Hayır	819	4,11	1,39				
Yönetici desteği	Evet	461	4,56	1,36	1,493	0,136		Etki yok
	Hayır	819	4,43	1,49				
Üst yönetim tutumu	Evet	461	4,67	1,38	2,140	0,033	0,1248	Küçük
	Hayır	819	4,49	1,50				
Örgüt içi güven	Evet	461	4,24	1,23	1,770	0,077		Etki yok
	Hayır	819	4,11	1,38				
Kişisel sınırlar	Evet	461	2,59	1,35	1,219	0,223		Etki yok
	Hayır	819	2,50	1,31				

*Bu ölçek, minimum "0=Hiç destek yok", maksimum "4=Tam destek" arasında değişmektedir.

Diğer ölçekler 1-6 arasında değişmektedir.

Tablo 64'de yer alan sonuçlardan anlaşıldığı üzere, **esnek çalışmaya uygunluğun**, **bireysel** ($t(1278)=2,281$. $p=0,023$); **departman** ($t(1278)=2,838$. $p=0,005$); **örgüt** için değerlendirmelerinde yönetim rolüne göre karşılaştırma yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır ($t(1278)=4,947$. $p=0,000$); yönetim rolü olmayan katılımcıların birey, departman ve örgüt düzeyinde esnek çalışmaya uygunluk algısı yöneticilerden daha yüksektir.

Diğer taraftan, yönetim rolü olan katılımcıların, yönetim rolü olmayan katılımcılardan daha fazla **ayni-parasal destek** ($t(1275)=2,035$, $p=0,042$) ve **sosyal-teknik destek** ($t(1278)=3,010$. $p=0,003$) aldıklarını aktardıklarını görüyoruz. Yöneticiler, **üst yönetim tutumunu** da ($t(1278)=2,140$, $p=0,033$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha olumlu değerlendirmektedir.

Ev uygunluğuna göre bakıldığında yönetim rolünün bir fark yaratmadığı görüldü ($t(1278)=-0,343$, $p=0,732$). **İnsan kaynakları uygulamalarının algılanışı** ($t(1278)=-0,049$, $p=0,961$), **yönetici desteği algısı** ($t(1278)=1,493$, $p=0,136$), **örgüt içi güven** ($t(1278)=1,770$, $p=0,077$) ve **kişisel sınır ihlalinin** algılanışında ($t(1278)=1,219$, $p=0,223$) yönetim rolüne göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı.

Katılımcıların **gelecekteki çalışma yaşamı** algıları yönetim rolüne göre incelendiğinde ise **genel puanlarının** ($t(1278)=3,058$, $p=0,002$), **esnek çalışmada çalışan ve organizasyon uyumu** ($t(1278)=2,950$, $p=0,003$) ve **esnek çalışmada kişisel gelişim ve sosyalleşme boyutlarında** ($t(1278)=2,792$, $p=0,005$) anlamlı fark olduğu görüldü. Yönetim rolü olmayan katılımcıların geleceğe dair algılarının daha olumlu olduğunu gördük.

Tablo 65. Yönetim rolüne göre esnek çalışmayla ilgili algı ve tutumlar

Ölçek		Yönetim Rolü	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki B.
Gelecekteki Çalışma Yaşamı	Çalışan ve Org. uyumu	Evet	461	4,48	1,18	2,950	0,003	0,1684	Küçük
		Hayır	819	4,27	1,31				
	Kişisel gelişim ve sosyalleşme	Evet	461	4,23	1,19	2,792	0,005	0,1571	Küçük
		Hayır	819	4,03	1,35				
	Genel Puan	Evet	461	4,36	1,11	3,058	0,002	0,1776	Küçük
		Hayır	819	4,15	1,25				

* Bu ölçekler, “-3=Düşer”, “0=değişmez”, “+3= Yükselir” arasında değişmektedir.

Diğer ölçekler 1-6 arasında değişmektedir.

4.2.6 Esnek Çalışma Sürecinde Örgütsel Dayanıklılığın Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Bu bölüm, modelimizde yer alan esnek çalışmayla ilgili çeşitli unsurların, çalışanların örgütsel dayanıklılık algısını nasıl etkilediğine ilişkin bulguları sunacak. Bu değerlendirmede hem genel örgütsel dayanıklılık puanı hem de bu ölçeğin “değişen koşullara uyum” ve “proaktiflik” alt boyutları açısından bulgular yer almaktadır.

(a) Katılımcıların örgütsel dayanıklılık ölçeği ve boyutlarından aldıkları puanlar karantina dönemi **zaman esnekliğine göre** incelendiğinde değişen koşullara uyum [$F(3, 1091)=3,315$, $p=,019$], proaktiflik [$F(3, 1091)=5,929$, $p=,001$] boyutlarında ve tüm ölçek puanında [$F(3, 1091)=4,323$, $p=,002$] istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlendi. **Tüm ölçek puan ortalamasında** tam zaman esnekliği olan katılımcıların ($M= 4,47$, $SS=1,04$; $M=4,45$, $SS=1,25$) puan ortalamalarının sabit zamanda çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($M=4,20$, $SS=1,30$). Ölçeğin boyutlarında yapılan analizler ise Tablo 66’de yer almaktadır. **Proaktiflik** boyutunda tam zaman esnekliği olan katılımcıların ($M= 4,21$, $SS=1,13$; $M=4,27$, $SS=1,36$) puan ortalamalarının sabit zamanda çalışan katılımcılardan daha

yüksek olduğu görülmüştür ($M=3,90$, $SS=1,45$). **Değişen koşullara uyum** boyutunda anlamlılık değeri ve etki büyüklüğü çok küçük olduğu için yapılan testler sonuç vermedi.

Tablo 66. Dönemsel zaman esnekliğine göre örgütsel dayanıklılık

Ölçek	Zaman Esnekliği	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Karantina Dönemi								
Değişen koşullara uyum	Sabit zaman	479	4,38	1,31	3,315	0,019		0,095
	Saat esnekliği olan	157	4,63	1,09				
	Gün esnekliği olan	92	4,25	1,31				
	Tam zaman esnekliği olan	367	4,56	1,24				
Proaktiflik	Sabit zaman	479	3,90	1,45	5,929	0,001	2-1 4-1	0,127
	Saat esnekliği olan	157	4,21	1,13				
	Gün esnekliği olan	92	3,96	1,42				
	Tam zaman esnekliği olan	367	4,27	1,36				
Org, dayanıklılık ölçek ort	Sabit zaman	479	4,20	1,30	4,323	0,005	2-1 4-1	0,108
	Saat esnekliği olan	157	4,47	1,04				
	Gün esnekliği olan	92	4,14	1,31				
	Tam zaman esnekliği olan	367	4,45	1,25				
Normalleşme Dönemi								
Değişen koşullara uyum	Sabit zaman	697	4,39	1,31	2,343	0,072		0,080
	Saat esnekliği olan	161	4,63	1,04				
	Gün esnekliği olan	42	4,53	1,39				
	Tam zaman esnekliği olan	195	4,58	1,21				
Proaktiflik	Sabit zaman	697	3,99	1,44	2,399	0,067		0,081
	Saat esnekliği olan	161	4,12	1,14				
	Gün esnekliği olan	42	4,24	1,45				
	Tam zaman esnekliği olan	195	4,28	1,35				
Org, dayanıklılık	Sabit zaman	697	4,24	1,31	2,353	0,071		0,080
	Saat esnekliği olan	161	4,44	1,00				
	Gün esnekliği olan	42	4,42	1,39				
	Tam zaman esnekliği olan	195	4,47	1,23				
Anket Dönemi								
Değişen koşullara uyum	Sabit zaman	714	4,39	1,32	3,268	0,021	4-1	0,094
	Saat esnekliği olan	153	4,59	1,08				
	Gün esnekliği olan	49	4,32	1,37				
	Tam zaman esnekliği olan	179	4,68	1,11				
Proaktiflik	Sabit zaman	714	4,00	1,44	4,016	0,007	4-1	0,105
	Saat esnekliği olan	153	4,12	1,15				
	Gün esnekliği olan	49	3,91	1,59				
	Tam zaman esnekliği olan	179	4,38	1,27				
Org, dayanıklılık	Sabit zaman	714	4,25	1,31	3,755	0,011	4-1	0,101
	Saat esnekliği olan	153	4,42	1,04				
	Gün esnekliği olan	49	4,17	1,41				
	Tam zaman esnekliği olan	179	4,57	1,14				

(b) Örgütsel dayanıklılık algısına, **normalleşme dönemi** zaman esnekliğine göre bakıldığında, **değişen koşullara uyum** [$F(3, 1091)=2,343$, $p=,072$) ve **proaktiflik** [$F(3, 1091)=2,399$, $p=,067$) boyutlarında ve **tüm ölçek puanında** [$F(3, 1091)=2,353$, $p=,071$) istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı gözlemlendi.

(c) Aynı ölçeği anket dönemi zaman esnekliğine göre incelediğimizde, **değişen koşullara uyum** [$F(3, 1091)=3,268$, $p=,021$), **proaktiflik** [$F(3, 1091)=4,016$, $p=,007$)

boyutlarında ve **tüm ölçek puanında** [$F(3, 1091)=3,755, p=,011$] tam zaman esnekliğine sahip olan katılımcıların ($M= 4,57, SS=1,14$) puan ortalamalarının sabit zamanda çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($M=4,25, SS=1,31$). Tam zaman esnekliğine sahip katılımcıların **değişen koşullara uyum** ($M= 4,68, SS=1,11$) algısı, sabit zamanda çalışanlardan daha yüksektir ($M=4,39, SS=1,32$). Aynı yöndeki etki **proaktiflik** boyutunda da gözlenmektedir (tam zaman esnekliğine sahip olanlar; $M= 4,38, SS=1,27$; sabit zamanda çalışanlar; $M=4,00, SS=1,44$).

Katılımcıların örgütsel dayanıklılık ölçeği ve boyutlarından aldıkları puanlar karantina dönemi **mekân esnekliğine göre** incelendiğinde ise sadece değişen koşullara uyum boyutunda anlamlı fark olduğu görüldü [$F(2,1094)= 3,904, p=,020$]. Varyans dağılımının homojen olmadığı koşula uygun olarak seçilen post-hoc testlerinde etki büyüklüğü ve anlamlılık değeri çok düşük olduğu için anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu görülemedi.

Tablo 67. Dönemsel mekân esnekliğine göre örgütsel dayanıklılık

Boyut	Mekân Esnekliği	N	M	SS	F	p	Eta	
Karantina Dönemi								
Değişen koşullara uyum	Esnek Mekân	704	4,55	1,17	3,904	0,020	0,084	
	İş yeri	255	4,32	1,45				
	Dönüşümlü	136	4,33	1,34				
Proaktiflik	Esnek Mekân	704	4,11	1,32	1,170	0,311	0,046	
	İş yeri	255	4,06	1,52				
	Dönüşümlü	136	3,91	1,44				
Org, dayanıklılık ölçek ort.	Esnek Mekân	704	4,38	1,17	2,559	0,078	0,068	
	İş yeri	255	4,22	1,43				
	Dönüşümlü	136	4,17	1,33				
Normalleşme Dönemi								
Değişen koşullara uyum	Esnek Mekân	357	4,59	1,15	3,157	0,043	1-2	0,076
	İş yeri	564	4,38	1,34				
	Dönüşümlü	174	4,49	1,18				
Proaktiflik	Esnek Mekân	357	4,17	1,30	1,258	0,285		0,048
	İş yeri	564	4,03	1,46				
	Dönüşümlü	174	4,02	1,32				
Org, dayanıklılık genel	Esnek Mekân	357	4,43	1,15	2,379	0,093		0,066
	İş yeri	564	4,25	1,34				
	Dönüşümlü	174	4,31	1,19				
Anket Dönemi								
Değişen koşullara uyum	Esnek Mekân	429	4,58	1,16	2,908	0,055		0,073
	İş yeri	568	4,38	1,33				
	Dönüşümlü	98	4,48	1,23				
Proaktiflik	Esnek Mekân	429	4,10	1,32	0,358	0,699		0,026
	İş yeri	568	4,04	1,46				
	Dönüşümlü	98	4,14	1,25				
Org, dayanıklılık ölçek ort.	Esnek Mekân	429	4,40	1,17	1,632	0,196		0,055
	İş yeri	568	4,25	1,33				
	Dönüşümlü	98	4,35	1,19				

Normalleşme döneminde mekân esnekliğine göre örgütsel dayanıklılık algısının sadece değişen koşullara uyum boyutunda anlamlı fark olduğu görülmüştür [$F(2,1094)= 3,157$, $p=,043$]. Esnek mekânda çalışan katılımcıların puan ortalaması ($M=4,59$, $SS=1,15$), sadece iş yerinden çalışan katılımcıların puan ortalamasından daha yüksektir ($M=4,38$, $SS=1,34$).

Aynı değerlendirme, anket dönemi mekân esnekliğine göre de yapıldığında hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür (Tablo 67).

Örgütsel dayanıklılık algısına yönetim rolü açısından bakıldığında, **değişen koşullara uyum** puanında istatistiksel olarak anlamlı fark yarattığı görüldü ($t(1093)=2,652$, $p=0,008$). Küçük bir etki seviyesine sahip olan bu farka göre yönetim rolü olanların kurumlarını değişen koşullara daha uyumlu algıladıklarını anlıyoruz. **Proaktiflik** ve **genel dayanıklılık** algısı açısından ise yönetici rolü olanlarla olmayanlar arasında anlamlı bir fark görmüyoruz.

Tablo 68. Yönetim rolüne göre örgütsel dayanıklılık

Ölçek	Yönetim Rolü	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki Büyüklüğü
Değişen koşullara uyum	Evet	413	4,59	1,10	2,652	0,008	0,0673	Küçük
	Hayır	682	4,39	1,34				
Proaktiflik	Evet	413	4,09	1,29	0,321	0,748	0,0105	Küçük
	Hayır	682	4,06	1,44				
Genel örgütsel dayanıklılık puanı	Evet	413	4,40	1,12	1,786	0,074	0,0465	Küçük
	Hayır	682	4,27	1,33				

Tablo 69'de **örgütsel dayanıklılık** ölçeğinin karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre incelendiğinde elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Yapılan analizlerde **değişen koşullara uyum** [$F(2, 1090) =48,465$, $p = 0,000$], **proaktiflik** [$F(2, 1090) =54,382$, $p = 0,000$] ve **genel örgütsel dayanıklılık** puanlarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görüldü [$F(2, 1090) =54,986$, $p = 0,000$].

Tablo 69. Karantina dönemi ayni-parasal desteğe göre örgütsel dayanıklılık

	Ayni-Parasal Destek	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Değişen koşullara uyum	Hiç destek yok	190	3,90	1,43	48,465	0,000	2-1	,286
	Kısmî	629	4,40	1,21			3-1	
	Tam destek	274	5,00	1,02			3-2	
Proaktiflik	Hiç destek yok	190	3,52	1,58	54,382	0,000	2-1	,301
	Kısmî	629	3,94	1,30			3-1	
	Tam destek	274	4,74	1,17			3-2	
Genel örgütsel dayanıklılık puanı	Hiç destek yok	190	3,76	1,43	54,986	0,000	2-1	303
	Kısmî	629	4,23	1,19			3-1	
	Tam destek	274	4,90	1,03			3-2	

İşletmelerin sağladığı ayni-parasal destek, çalışanların örgütsel dayanıklılık ve iş sürekliliği algısını ortalama seviyede etkilemektedir. Daha az ayni-parasal destek gören

çalışanlar, şirketlerinin değişen koşullara uyumunu, proaktifliğini ve genel olarak dayanıklılığını daha düşük algılamaktadır.

4.2.7 Esnek Çalışma Koşullarında Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Unsurlar

Katılımcılarımızdan kendilerini nasıl hissettiklerini, yani, psikolojik iyilik oluşlarını Mart ayından başlayarak anket uygulama tarihine kadar olan dönem içinde genel olarak ve ankete katıldıkları tarihten önceki iki haftayı da özel olarak düşünerek değerlendirmelerini istemiştik. Birinci ölçüm için, bu projenin nitel verilerinden hareketle hazırlanan özgün bir ölçeği, ikinci ölçümde WHO-5 İyilik Durumu İndeksini kullanmıştık. Birinci ölçek, katılımcıların daha geniş bir zaman dilimindeki olumlu duygu halini ve olumsuz duygu halini göstermektedir; WHO-5 ise yakın dönem psikolojik iyilik durumunu tanımlamaktadır. Bu bölüm çalışanların psikolojik iyi oluşlarını bu üç kriter açısından incelemekte ve esnek çalışma araştırma modeli içine giren değişkenlerle ilişkisi açısından ele almaktadır. Olumlu ve olumsuz duygu halleri, karantina ve normalleşme dönemleri için, iyilik durumu ise anket dönemi için değerlendirilmiştir.

Öncelikle farklı dönemlerde zaman esnekliği ile çalışmanın psikolojik iyi oluşa etkisine bakıldı. Olumlu duygu hali ve olumsuz duygu hali, **karantina dönemi zaman esnekliğine göre** [$F(3, 1276)=2,000, p=,112$; $F(3, 1276)=0,265, p=,850$]; **normalleşme dönemi zaman esnekliğine göre** [$F(3, 1276)=0,502, p=,681$; $F(3, 1276)=0,599, p=,615$] incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamadı.

Tablo 70. Karantina ve normalleşme dönemi zaman esnekliğine göre pandemi dönemi psikolojik iyi oluş

Dönem	Ölçek	Zaman Esnekliği	N	M	SS	F	p	Eta
Karantina Dönemi	Olumlu Duygu Hali	Sabit zaman	569	4,35	1,12	2,000	0,112	,068
		Saat esnekliği olan	189	4,49	1,01			
		Gün esnekliği olan	100	4,40	1,07			
		Tam zaman esnekliği olan	422	4,51	1,10			
	Olumsuz Duygu Hali	Sabit zaman	569	2,36	1,11	0,265	0,850	,025
		Saat esnekliği olan	189	2,29	1,15			
		Gün esnekliği olan	100	2,33	1,04			
		Tam zaman esnekliği olan	422	2,31	1,12			
Normalleşme Dönemi	Olumlu Duygu Hali	Sabit zaman	828	4,40	1,10	0,502	0,681	,034
		Saat esnekliği olan	192	4,48	1,03			
		Gün esnekliği olan	45	4,37	1,08			
		Tam zaman esnekliği olan	215	4,48	1,12			
	Olumsuz Duygu Hali	Sabit zaman	828	2,36	1,12	0,599	0,615	,038
		Saat esnekliği olan	192	2,25	1,08			
		Gün esnekliği olan	45	2,34	1,10			
		Tam zaman esnekliği olan	215	2,29	1,13			

Katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeyleri, anket dönemi zaman esnekliğine göre incelendiğinde WHO-5 iyilik durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur [$F(3, 1276)=6,735, p=,000$]. Saat esnekliğine sahip katılımcıların ($M=3,86, SS=1,10$) WHO-5 iyilik durumu puanlarının sabit zamanlı çalışan ve gün esnekliği olan çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu gözlemlendi ($M=3,58, SS=1,18; M=3,40, SS=1,10$). Benzer şekilde tam zaman esnekliğine sahip katılımcıların ($M=3,89, SS=1,18$), sabit zamanlı çalışan ve gün esnekliği olan çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek puanlara sahip olduğu gözlemlendi ($M=3,58, SS=1,18; M=3,40, SS=1,10$).

Tablo 71. Anket dönemi WHO-5 iyilik durumu

Ölçek	Zaman Esnekliği	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
WHO-5 İyilik Durumu	Sabit zaman	840	3,58	1,18	6,735	0,000	2-1	,125
	Saat esnekliği olan	186	3,86	1,10			2-3	
	Gün esnekliği olan	56	3,40	1,10			4-1	
	Tam zaman esnekliği olan	198	3,89	1,18			4-3	

Mekân esnekliği açısından da aynı analizler tekrarlandı. Karantina dönemi mekân esnekliğine göre [$F(2, 1277)=0,285, p=,752; F(3, 1276)=0,434, p=,648$]; normalleşme dönemi mekân esnekliğine göre [$F(2, 1277)=0,942, p=,390; F(2, 1277)=0,193, p=,824$]; olumlu ve olumsuz duygu hali açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamadı.

Tablo 72. Karantina ve normalleşme dönemi mekân esnekliğine göre olumlu ve olumsuz duygu hali

Dönem	Ölçek	Mekân Esnekliği	N	M	SS	F	p	Eta
Karantina Dönemi	Olumlu duygu hali	Esnek Mekân	818	4,44	1,05	0,285	0,752	,021
		İş yeri	308	4,40	1,20			
		Dönüşümlü	154	4,38	1,13			
	Olumsuz duygu hali	Esnek Mekân	818	2,31	1,06	0,434	0,648	,026
		İş yeri	308	2,37	1,23			
		Dönüşümlü	154	2,37	1,16			
Normalleşme Dönemi	Olumlu duygu hali	Esnek Mekân	411	4,47	1,05	0,942	0,390	,038
		İş yeri	663	4,42	1,11			
		Dönüşümlü	206	4,34	1,13			
	Olumsuz duygu hali	Esnek Mekân	411	2,32	1,07	0,193	0,824	,017
		İş yeri	663	2,32	1,14			
		Dönüşümlü	206	2,37	1,12			

Katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeyleri, şu anda mekân esnekliğine göre incelendiğinde WHO-5 İyilik Durumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur [$F(2, 1277)=3,133, p=,044$]. Esnek mekânda çalışan katılımcıların ($M=3,76, SS=1,15$) WHO-5 iyilik durumu puanları, iş yerinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu gözlemlendi ($M=3,59, SS=1,19$). Ancak bu etkinin çok küçük olduğunu görüyoruz.

Tablo 73. Anket dönemi mekân esnekliğine göre WHO-5 iyilik durumu

Ölçek	Mekân Esnekliği	N	M	SS	F	p	Eta
WHO-5	Esnek Mekân	500	3,76	1,15	3,133	0,044	,070
İyilik	İş yeri	669	3,59	1,19		(Fark= 1-2)	
Durumu	Dönüşümlü	111	3,68	1,16			

Katılımcıların psikolojik iyi oluşları **cinsiyet**lerine göre de incelendi. Yapılan analizlerde olumlu ve olumsuz duygu hallerinin ($t(1232)=-0,217, p=0,828$; $t(1232)=1,787, p=0,074$) anlamlı şekilde farklılaşmadığı görüldü. Ancak WHO-5 iyilik durumu düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($t(1232)=-2,576, p=0,010$). WHO-5 ölçeğinde erkek katılımcıların ($M=3,76, SS=1,12$) kadın katılımcılara göre daha yüksek puanlara sahip oldukları gözlemlendi ($M=3,59, SS=1,22$).

Tablo 74. Cinsiyete göre psikolojik iyi oluş

Ölçek	Cinsiyet	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki Büyüklüğü
Olumlu duygu hali	Kadın	625	4,42	1,02	-0,217	0,828	0,0124	Küçük
	Erkek	610	4,43	1,18				
Olumsuz duygu hali	Kadın	625	2,37	1,07	1,787	0,074	0,1017	Küçük
	Erkek	610	2,26	1,15				
WHO-5 İyilik Durumu	Kadın	625	3,59	1,12	-2,576	0,010	0,1466	Küçük
	Erkek	610	3,76	1,22				

Katılımcıların psikolojik iyi oluşu, **ekonomik durum**larına göre incelendiğinde, olumlu duygu hali [$F(3, 1276)=4,817, p=,002$], olumsuz duygu hali [$F(3, 1276)=4,142, p=,006$] ve WHO-5 İyilik Durumu [$F(3, 1276)=5,080, p=,002$] düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı görüldü. Ekonomik durumunu orta ve düşük düzey olarak tarif eden kişilerle karşılaştırıldığında, ekonomik durumu iyi olan katılımcıların olumlu duygu hali puanları yüksek, olumsuz duygu hali puanları düşük ve WHO-5 iyilik durumu puanları yüksektir.

Tablo 75. Ekonomik duruma göre psikolojik iyi oluş

Ölçek	Ekonomik Durum	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Olumlu duygu hali	Düşük	343	4,27	1,27	4,817	0,002	3-1	,106
	Orta	370	4,39	1,00				
	İyi	446	4,54	1,02				
	Yüksek	121	4,56	1,06				
Olumsuz duygu hali	Düşük	343	2,48	1,27	4,142	0,006	1-3	,98
	Orta	370	2,35	1,07				
	İyi	446	2,20	1,02				
	Yüksek	121	2,29	1,10				
WHO-5 İyilik Durumu	Düşük	343	3,51	1,26	5,080	0,002	3-1 3-2	,109
	Orta	370	3,60	1,11				
	İyi	446	3,81	1,12				
	Yüksek	121	3,76	1,21				

(Düşük=1+2, Orta=3, İyi=4, Yüksek=5+6)

Medeni duruma göre psikolojik iyi oluşlarına baktığımızda, dul/boşanmış ve bilgi vermek istemeyen katılımcıların çok az sayıda olduğunu gördük. Bu sebeple sadece evli ve bekar katılımcılar arasında fark olup olmadığını inceledik (Tablo 75). Medeni durumun psikolojik iyi oluşa etkisine baktığımızda, olumlu duygu hallerinin ($t(1278)=-1,888$, $p=0,059$) ve WHO-5 iyilik durumlarının ($t(1278)=-0,933$, $p=0,351$) istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Ancak, olumsuz duygu halleri ($t(1278)=2,616$, $p=0,009$) istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. Olumsuz duygularda bekar katılımcılar daha yüksek puana sahiptir (Tablo 76).

Tablo 76. Medeni durumun psikolojik iyi oluşa etkisi

Ölçek	Medeni Durum	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki Büyüklüğü
Olumlu duygu hali	Bekar	423	4,35	1,09	-1,888	0,059		Etki yok
	Evli	780	4,47	1,10				
Olumsuz duygu hali	Bekar	423	2,42	1,09	2,616	0,009	0,1538	Küçük
	Evli	780	2,25	1,12				
WHO-5 İyilik Durumu	Bekar	423	3,63	1,15	-0,933	0,351		Etki yok
	Evli	780	3,70	1,18				

Çocuk sahibi olmanın psikolojik iyi oluşa etkilerine baktığımızda, olumlu ($t(1278)=2,844$, $p=0,005$) ve olumsuz ($t(1278)=-2,787$, $p=0,005$) duygu hallerinin ve WHO-5 iyilik durumlarının ($t(1278)=2,540$, $p=0,011$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 77'de verilen ortalama puanlara da bakacak olursak, çocuk sahibi olan katılımcıların olumlu duygular boyutunda ve anket dönemi iyilik durumlarında çocuğu olmayan katılımcılara göre daha yüksek puanlara sahip oldukları gözlemlendi. Tutarlı şekilde, çocuk

sahibi olanların, olumsuz duygu hali puanları da daha düşüktür. Pandemi dönemi ve mevcut dönem psikolojik iyilik halinin, çocuk sahibi olan kişilerde genel olarak daha pozitif olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 77. Çocuk sahibi olmanın psikolojik iyi oluşa etkisi

Ölçek	Çocuk Sahibi	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki Büyüklüğü
Olumlu duygu hali	Evet	588	4,52	1,11	2,844	0,005	0,1595	Küçük
	Hayır	692	4,34	1,08				
Olumsuz duygu hali	Evet	588	2,24	1,11	-2,787	0,005	0,1563	Küçük
	Hayır	692	2,41	1,11				
WHO-5 İyilik Durumu	Evet	588	3,75	1,18	2,540	0,011	0,1425	Küçük
	Hayır	692	3,59	1,16				

Yöneticilik rolü olan ve olmayan kişilerin olumlu duygu hali ($t(1278)=1,763$, $p=0,078$) ve WHO-5 iyilik durumu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür ($t(1278)=1,433$, $p=0,152$). Diğer taraftan (Tablo 78), olumsuz duygu haliyle ilgili olarak, yönetim rolüne sahip olan katılımcıların olumsuz duygular boyutu puanları daha düşük seviyededir.

Tablo 78. Yöneticilik rolüne göre psikolojik iyi oluş

Ölçek	Yöneticilik	N	M	SS	t	p	Cohen's d	Etki Büyüklüğü
Olumlu duygu hali	Evet	461	4,50	1,12	1,763	0,078	0,1027	Küçük
	Hayır	819	4,38	1,08				
Olumsuz duygu hali	Evet	461	2,23	1,07	-2,411	0,016	0,1404	Küçük
	Hayır	819	2,39	1,14				
WHO-5 İyilik durumu	Evet	461	3,72	1,14	1,433	0,152	0,0834	Küçük
	Hayır	819	3,63	1,19				

Psikolojik iyi oluşu katılımcıların haftalık çalışma saatlerine göre de inceledik. Olumlu duygu hali [$F(4, 1275)=6,360$, $p=,000$]; olumsuz duygu hali [$F(4, 1275)=2,974$, $p=,019$] ve WHO-5 iyilik durumu [$F(4, 1275)=3,743$, $p=,005$] düzeylerinin katılımcıların haftalık çalışma saatlerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görüldü. Tablo 79'a göre, olumlu duygu hali puanları en yüksek olan grup haftada 39 saatten daha kısa çalışan katılımcılardır ($M=4,61$, $SS=0,89$). Olumsuz duygu hali puanı en yüksek olan grup haftada 50 saat ve üstü çalışan kişilerdir ($M=2,52$, $SS=1,26$). WHO-5 İyilik durumu en yüksek olan grup ise haftada 40-44 saat aralığında çalışan kişilerdir ($M=3,80$, $SS=1,22$).

Olumlu duygular boyutunda 0-39 saat aralığı, 40-44 saat aralığı ve 45 saat çalışan katılımcıların ($M=4,61$, $SS=0,89$; $M=4,54$, $SS=1,08$; $M=4,48$, $SS=1,04$); 50 saat ve üstü çalışan ($M=4,12$, $SS=1,31$) katılımcılardan daha yüksek puana sahip oldukları gözlemlendi. Benzer şekilde 0-39 ve 40-44 saat aralığında ($M=4,61$, $SS=0,89$; $M=4,54$, $SS=1,08$) çalışan

katılımcıların 46-50 saat aralığında çalışan katılımcılardan daha yüksek puana sahip olduğu görüldü ($M=4,27$, $SS=1,07$). Standart çalışma süresi olan haftada 45 saat çalışanlara baktığımızda, psikolojik iyi oluşları açısından tüm göstergelerde, diğer gruplarla karşılaştırıldığında üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 79. Haftalık çalışma saatine göre pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ve WHO-5 iyilik durumu

Ölçek	Çalışma Saati	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Olumlu duygu hali	0-39 saat	82	4,61	0,89	6,360	0,000	1-4	,140
	40-44 saat	413	4,54	1,08			1-5	
	45 saat	401	4,48	1,04			2-4	
	46-50 saat	226	4,27	1,07			2-5	
	50 saat üstü	158	4,12	1,31			3-5	
Olumsuz duygu hali	0-39 saat	82	2,33	1,10	2,974	0,019	5-3	,96
	40-44 saat	413	2,23	1,13				
	45 saat	401	2,28	1,04				
	46-50 saat	226	2,46	1,10				
	50 saat üstü	158	2,52	1,26				
WHO-5 İyilik durumu	0-39 saat	82	3,79	1,10	3,743	0,005	2-4	,108
	40-44 saat	413	3,80	1,22				
	45 saat	401	3,65	1,09				
	46-50 saat	226	3,47	1,13				
	50 saat üstü	158	3,55	1,29				

Aynı ve parasal desteğe göre de inceleme yapıldı (Tablo 80). Olumlu duygu hali [$F(2, 1274) = 20,787$, $p = 0,000$], olumsuz duygu hali [$F(2, 1274) = 3,110$, $p = 0,045$] ve WHO-5 iyilik durumunda istatistiksel olarak farklılaşma bulundu [$F(2, 1274) = 20,500$, $p = 0,000$].

Olumlu duygular boyutunda, kısmi ve tam desteği olan katılımcıların ($M=4,39$, $SD= 1,04$; $M=4,72$, $SD= 1,08$), hiç desteği olmayan katılımcılardan daha yüksek puanı bulunmaktadır ($M=4,12$, $SD= 1,19$). Benzer şekilde tam desteği olan katılımcıların ($M=4,72$, $SD= 1,08$) kısmi desteği olan katılımcılardan yüksek puana sahip olduğunu görüyoruz ($M=4,39$, $SD= 1,04$).

Olumsuz duygular boyutunda ise hiç desteği olmayan katılımcıların ($M=2,46$, $SD= 1,17$) tam desteği olan katılımcılardan daha yüksek puana sahip olduğu görüldü ($M=2,22$, $SD= 1,20$).

WHO-5 ölçeğinde ise kısmi ve tam desteği olan katılımcılar ($M=3,62$, $SD= 1,11$; $M=3,98$, $SD= 1,18$), hiç desteği olmayan katılımcılardan daha yüksek puana sahip iken ($M=3,34$, $SD= 1,25$), tam desteği olan katılımcılar ($M=3,98$, $SD= 1,25$) kısmi desteği olan katılımcılardan daha yüksek puan almışlardır ($M=3,62$, $SD= 1,11$).

Tablo 80. Karantina dönemi aynı ve parasal desteğe göre pandemi dönemi ve mevcut dönem psikolojik iyi oluş

Aynı ve Parasal Destek		N	M	SD	F	p	Fark	Eta
Olumlu duygular	Hiç destek yok	222	4,12	1,19	20,787	0,000	2-1	,178
	Kısmi destek	743	4,39	1,04			3-1	
	Tam destek	312	4,72	1,08			3-2	
Olumsuz duygular	Hiç destek yok	222	2,46	1,17	3,110	0,045	1-3	,070
	Kısmi destek	743	2,34	1,06				
	Tam destek	312	2,22	1,20				
WHO-5 İyilik durumu	Hiç destek yok	222	3,34	1,25	20,500	0,000	2-1	,177
	Kısmi destek	743	3,62	1,11			3-1	
	Tam destek	312	3,98	1,18			3-2	

Katılımcıların pandemi dönemi psikolojik iyi oluş düzeyleri ve WHO-5 iyilik durumu düzeyleri katılımcıların **evlerinin esnek çalışmaya uygunluğuna** göre de incelendi. Yapılan analizlerde pandemi dönemi olumlu duygu hali [$F(2, 1277)=23.916, p=,196$], olumsuz duygu hali [$F(2, 1277)=17.624, p=,000$] ve mevcut psikolojik iyi oluş düzeyleri [$F(2, 1277)=16,517, p=,000$] üzerinde, katılımcıların evlerinin esnek çalışmaya uygunluğuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğunu görüyoruz. Evlerinin esnek çalışmaya çok uygun olduğunu belirten kişilerin, evleri kısmen uygun olan ve uygun olmayan katılımcılara göre daha olumlu duygu halleri olduğunu; olumsuz duygu puanının daha düşük olduğunu, mevcut dönem psikolojik iyilik hali puanının da daha yüksek olduğunu gözlemliyoruz (Tablo 81). Dolayısıyla, evlerini esnek çalışma için daha olumlu değerlendiren kişilerin, genel olarak psikolojik iyi oluş göstergelerinde daha olumlu durumda olduğunu söyleyebiliriz. Pandemi dönemine olumlu duygulara verilen puanların, son iki hafta içindeki duygu haline dair puanlara göre daha yüksek olduğu da fark ediliyor. Ancak, ikili karşılaştırmalara baktığımızda, evleri hiç uygun olmayan grup ile kısmen uygun olan grup arasında anlamlı farklar olmadığı dikkat çekiyor; bu açıdan bakılırsa, ev uygunluğu açısından şartların “çok uygun” seviyede olmasının olumlu psikolojik duygu hali için önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 81. Ev uygunluğuna göre pandemi ve mevcut dönemi psikolojik iyi oluş

Ölçek	Ev uygunluğu	N	M	SS	F	p	Fark	Eta
Olumlu duygu hali	Uygun değil	248	4,10	1,25	23,916	0,000	3-1	,190
	Kısmen uygun	350	4,30	1,00			3-2	
	Çok uygun	682	4,61	1,05				
Olumsuz duygu hali	Uygun değil	248	2,63	1,23	17,624	0,000	1-3	,164
	Kısmen uygun	350	2,42	1,07			2-3	
	Çok uygun	682	2,17	1,06				
WHO-5 İyilik Durumu	Uygun değil	248	3,39	1,26	16,517	0,000	3-1	,159
	Kısmen uygun	350	3,53	1,07			3-2	
	Çok uygun	682	3,83	1,16				

4.2.8 Nicel Araştırma Modelinin Bütünsel Analizi

Nicel faz giriş ve bulgular bölümünde verilen Şekil 14 ve Şekil 18'nin detaylı olarak gösterdiği araştırma modelini son olarak çoklu regresyon analizleri ile ele almak istedik. Bu bölüm regresyon analizi bulgularını sunmaktadır. Yapılan tüm regresyon analizlerde çoklu doğrusallık için değerler incelenmiş ve hata olmadığı görülmüştür. Metin içinde ve şekillerde standardize edilmiş regresyon katsayıları kullanılmıştır.

4.2.8.1 Kişisel Sınırların İhlali Algısını Yordayan Değişkenler

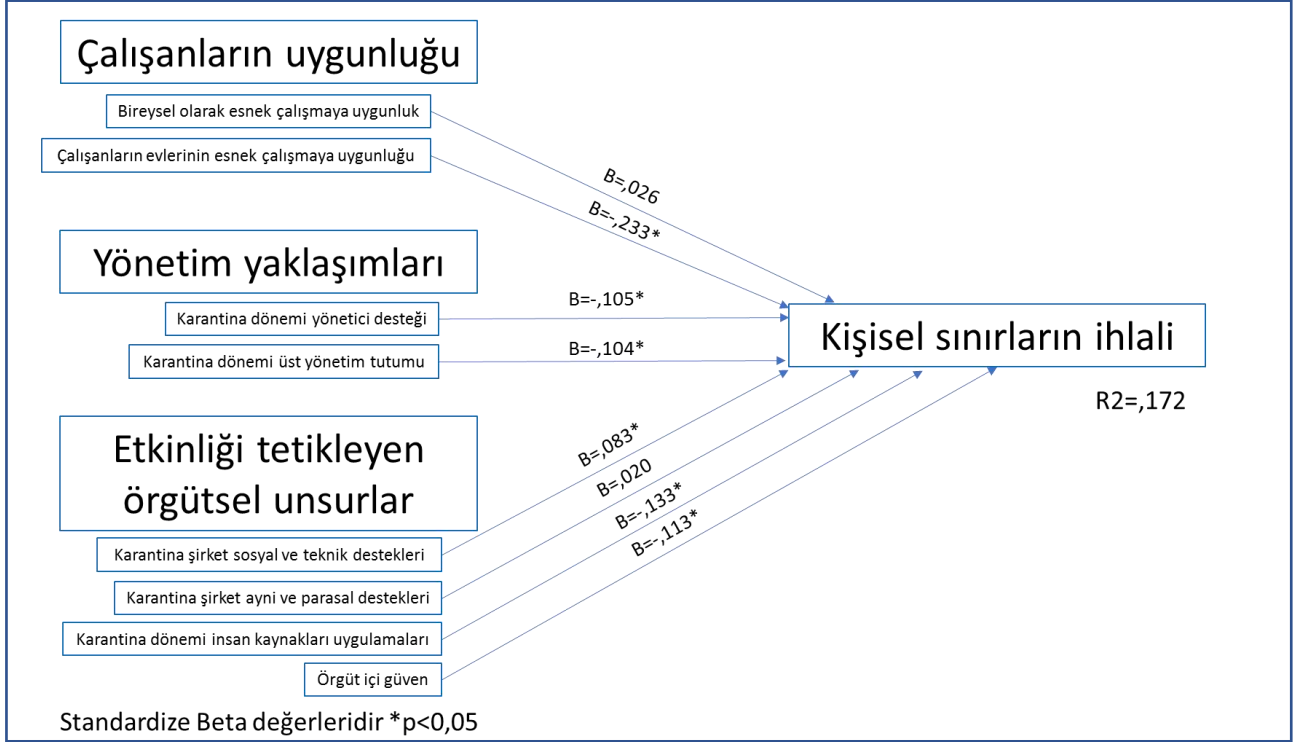
Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların kişisel sınırların ihlali algısına toplu olarak etkisine bakmak için çoklu regresyon analizi gerçekleştirildi (Tablo 82).

Tablo 82'de görüldüğü üzere regresyon analizi sonucunda ev uygunluğu ($B=-,233$, $t=-8,523$, $p=,000$), İK uygulamaları ($B=-,133$, $t=-3,915$, $p=,000$), yönetici desteği ($B=-,105$, $t=-2,877$, $p=,004$), üst yönetim tutumu ($B=-,104$, $t=-2,867$, $p=,004$), sosyal-teknik destek ($B=,083$, $t=2,602$, $p=,009$) ve örgüt içi güven ($B=-,113$, $t=-3,493$, $p=,000$) değişkenlerinin kişisel sınırların ihlali algısına negatif yönde anlamlı etkisi olduğu yani kişisel sınırlar ölçeğini yordadığı görülmüştür ($R^2=,172$, $p=,000$). Ancak bireysel uygunluğun ($B=,026$, $t=,940$, $p=,347$) ve aynı-parasal desteğin ($B=,020$, $t=-0,724$, $p=,469$) kişisel sınırlar algısını yordamadığı görülmüştür.

Tablo 82. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların kişisel sınırların ihlali algısına etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize	t	p	Tolerans	V.I.F.
		Beta	S. Hata	Beta				
Sabit	Kişisel Sınırların İhlali	4,517	0,189		23,920	0,000		
Bireysel uygunluk		0,022	0,023	0,026	0,940	0,347	0,871	1,149
Ev uygunluğu		-0,181	0,021	-0,233	-8,523	0,000	0,869	1,151
Yönetici desteği		-0,096	0,033	-0,105	-2,877	0,004	0,488	2,048
Üst yönetim tutumu		-0,094	0,033	-0,104	-2,867	0,004	0,491	2,039
Şirket sosyal ve teknik destek		0,100	0,038	0,083	2,602	0,009	0,635	1,574
Şirket aynı ve parasal destek		0,021	0,029	0,020	0,724	0,469	0,842	1,188
İK uygulamaları		-0,130	0,033	-0,133	-3,915	0,000	0,566	1,768
Örgüt içi güven		-0,112	0,032	-0,113	-3,493	0,000	0,626	1,599
R=,177 R²=,172	F(8, 1268)=34,139, p=,000							D.W. 1,861

Bulguları Şekil 19'de özetleyecek olursak, kişisel sınırların ihlali algısında en yüksek etkiye çalışanların evlerinin esnek çalışmaya uygunluğunun, en düşük etkiye karantina dönemi üst yönetim tutumunun sahip olduğu görüldü. Diğer taraftan bireysel olarak esnek çalışmaya uygunluğun, aynı ve parasal desteğin etkisinin olmadığı görülmektedir.



Şekil 19. Kişisel sınırların ihlali algısını yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model

4.2.8.2 Esnek Çalışmaya Örgütsel Uygunluğu Yordayan Değişkenler

Çalışanların esnek çalışmaya bireysel uygunlukları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların **departman uygunluğuna ve örgütsel uygunluğa** etkisine bakmak için çoklu regresyon analizi gerçekleştirildi (Şekil 19).

Tablo 83'de görüldüğü üzere regresyon analizi sonucunda bireysel uygunluk ($B=,616$, $t=27,858$, $p=,000$), ev uygunluğu ($B=,080$, $t=3,611$, $p=,000$), İK uygulamaları ($B=,090$, $t=3,287$, $p=,001$), sosyal-teknik destek ($B=,69$, $t=2,655$, $p=,008$) değişkenlerinin **departmanın esnek çalışmaya uygunluğuna** pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu yani departmanın esnek çalışmaya uygunluğunu yordadığı görülmüştür ($R^2=,457$, $p=,000$). Aynı-parasal destek ($B=-,048$, $t=-2,116$, $p=,035$) değişkeninin ise negatif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 83. Esnek çalışmaya bireysel uygunluk, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların **departmanın** esnek çalışmaya uygunluğa etkisi

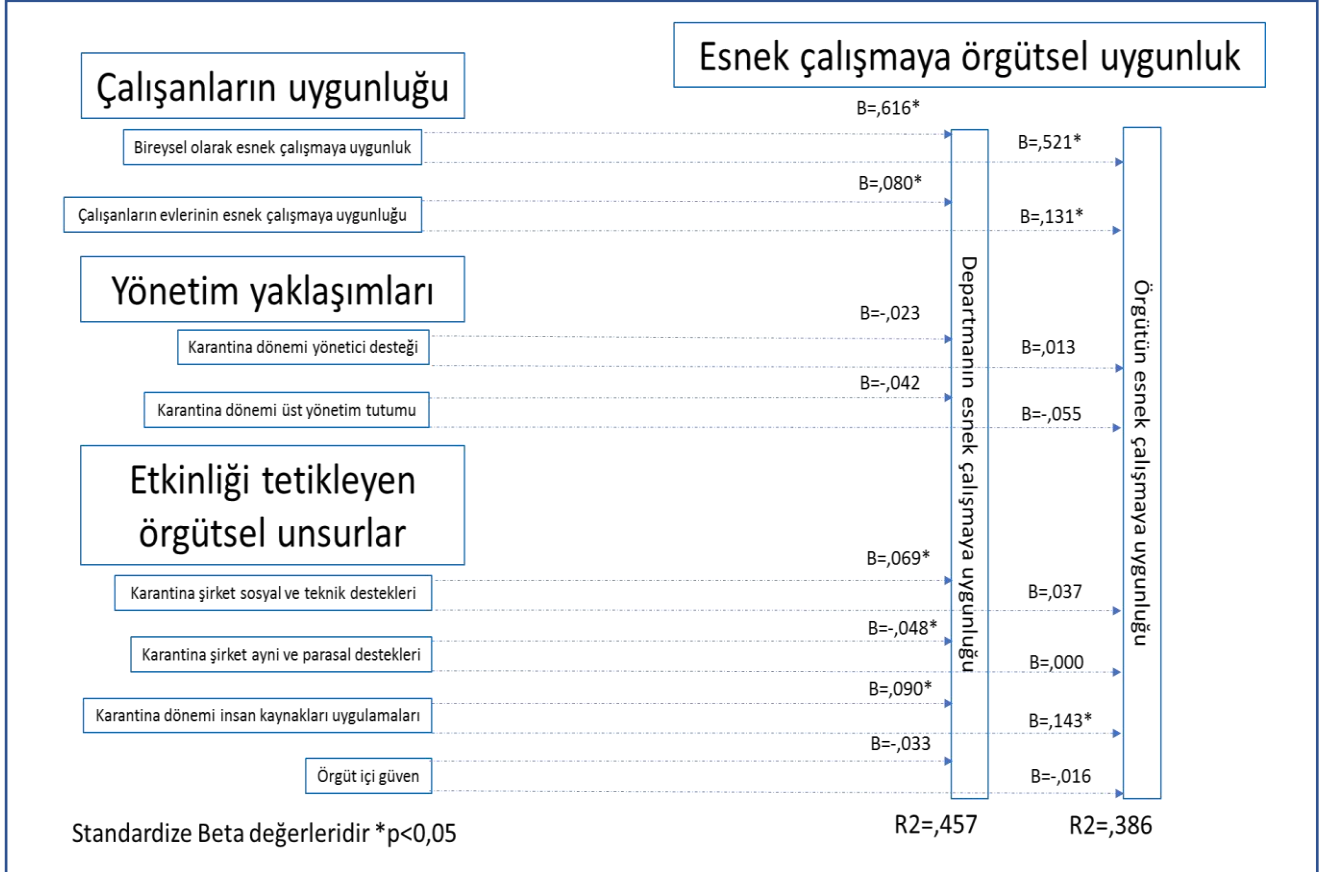
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize	t	p	Tolerans	V.I.F.
		Beta	S. Hata	Beta				
Sabit	Departman Esnek Çalışmaya Uygunluk	0,490	0,197		2,480	0,013		
Bireysel uygunluk		0,683	0,025	0,616	27,858	0,000	0,871	1,149
Ev uygunluğu		0,080	0,022	0,080	3,611	0,000	0,869	1,151
Yönetici desteği		-0,027	0,035	-0,023	-0,776	0,438	0,488	2,048
Üst yönetim tutumu		-0,049	0,034	-0,042	-1,415	0,157	0,491	2,039
Şirket sosyal ve teknik destek		0,106	0,040	0,069	2,655	0,008	0,635	1,574
Şirket ayni ve parasal destek		-0,064	0,030	-0,048	-2,116	0,035	0,842	1,188
İK uygulamaları		0,114	0,035	0,090	3,287	0,001	0,566	1,768
Örgüt içi güven		-0,042	0,034	-0,033	-1,249	0,212	0,626	1,599
R=,460 R²=,457		F(8, 1268)= 135,123, p=,000						D.W. 1,875

Örgütün esnek çalışmaya uygunluğunu yordayan değişkenlere bakacak olursak, Tablo 84'de görüldüğü üzere regresyon analizi sonucunda bireysel uygunluk (B=,521, t=22,182, p=,000), ev uygunluğu (B=,131, t=5,569, p=,000) ve İK uygulamaları (B=,143, t=4,916, p=,001) değişkenlerinin örgütün esnek çalışmaya uygunluğuna pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu yani örgütün esnek çalışmaya uygunluğunu yordadığı görülmüştür (R²=,386, p=,000).

Tablo 84. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların **örgütün** esnek çalışmaya uygunluğuna etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize	t	p	Tolerans	V.I.F.
		Beta	S. Hata	Beta				
Sabit	Örgütün Esnek Çalışmaya Uygunluğu	0,190	0,206		0,922	0,357		
Bireysel uygunluk		0,569	0,026	0,521	22,182	0,000	0,871	1,149
Ev uygunluğu		0,129	0,023	0,131	5,569	0,000	0,869	1,151
Yönetici desteği		0,015	0,036	0,013	0,399	0,690	0,488	2,048
Üst yönetim tutumu		-0,064	0,036	-0,055	-1,766	0,078	0,491	2,039
Şirket sosyal ve teknik destek		0,056	0,042	0,037	1,349	0,178	0,635	1,574
Şirket ayni ve parasal destek		0,000	0,032	0,000	-0,013	0,989	0,842	1,188
İK uygulamaları		0,179	0,036	0,143	4,916	0,000	0,566	1,768
Örgüt içi güven		-0,020	0,035	-0,016	-0,573	0,567	0,626	1,599
R=,390 R²=,386		F(8, 1268)= 101,465, p=,000						D.W. 1,861

Örgütün ve departmanın esnek çalışmaya uygunluğuna etki eden değişkenlere dair bulguları Şekil 20’da özetleyecek olursak en yüksek etkiye bireysel olarak esnek çalışmaya uygunluğun, en düşük etkiye ayni ve parasal desteğin sahip olduğu görüldü. Yönetici desteği, üst yönetim tutumu ve örgüt içi güvenin ise etkisi olmadığı gözlemlendi.



Şekil 20. Esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model (Bağımlı değişkenler: Departmanın ve Örgütün Esnek Çalışma Uygunluğu)

Örgütün esnek çalışmaya uygunluğuna etki edenleri özetlemek için aynı şekilden yararlandığımızda bireysel olarak esnek çalışmaya uygunluğun en yüksek etkiye, çalışanların evlerinin esnek çalışmaya uygunluğunun ise en az etkiye sahip olduğu görüldü. Yönetici desteği, üst yönetim tutumu, sosyal ve teknik desteğin, ayni ve parasal desteğin ve örgüt içi güvenin ise etkisi olmadığı gözlemlendi.

4.2.8.3 Psikolojik İyi Oluşu Yordayan Değişkenler

Esnek çalışmaya bireysel uygunluk, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların psikolojik iyi oluş üzerindeki

etkisini anlamak için, psikolojik iyi oluşun bileşenleri olan, olumlu duygu hali, olumsuz duygu hali ve WHO-5 İyilik Durumu İndeksi açısından regresyon analizleri yapıldı.

Öncelikle **olumlu duygu haline** bakacak olursak, Tablo 85'de görüldüğü üzere yönetici desteği (B=,132, t=4,051, p=,000), üst yönetim tutumu (B=,129, t=3,961, p=,000), sosyal-teknik destek (B=,069, t=2,412, p=,016) ve örgüt içi güven (B=,258, t=8,932, p=,000) değişkenlerinin esnek çalışmada olumlu duygu haline pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (R²=,302, p=,000). Kişisel sınırların ihlali ise negatif yönde anlamlı etkisi olduğu görüldü (B=-,220, t=-8,755, p=,000).

Tablo 85. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin pandemi dönemi **olumlu duygu haline** etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize	t	p	Tolerans	V.I.F.
		Beta	S. Hata	Beta				
Sabit	Olumlu Duygu Hali	2,667	0,169		15,788	0,000		
Bireysel uygunluk		-0,013	0,022	-0,018	-0,561	0,575	0,517	1,934
Ev uygunluğu		0,030	0,016	0,046	1,820	0,069	0,806	1,240
Yönetici desteği		0,100	0,025	0,132	4,051	0,000	0,484	2,064
Üst yönetim tutumu		0,097	0,024	0,129	3,961	0,000	0,486	2,059
Şirket sosyal ve teknik destek		0,069	0,028	0,069	2,412	0,016	0,628	1,593
Şirket aynı ve parasal destek		-0,029	0,022	-0,033	-1,338	0,181	0,837	1,194
İK uygulamaları		-0,009	0,025	-0,011	-0,367	0,714	0,549	1,820
Örgüt içi güven		0,213	0,024	0,258	8,932	0,000	0,619	1,617
Kişisel sınırların ihlali		-0,182	0,021	-0,220	-8,755	0,000	0,817	1,224
Departman uygunluğu		0,016	0,023	0,025	0,695	0,487	0,392	2,552
Örgüt uygunluğu		0,010	0,022	0,015	0,445	0,657	0,442	2,260
R=,348 R²=,342		F(11, 1265)= 61,254, p=,000						D.W. 1,814

Aynı şekilde bu değişkenlerin **olumsuz duygu haline** etkilerini de incelemek için aynı analiz tekrarlandı. Tablo 86'da görüldüğü üzere aynı-parasal destek (B=,076, t=2,840, p=,005), İK uygulamaları (B=,080, t=2,438, p=,015) ve kişisel sınırların ihlali (B=,316, t=11,665, p=,000) değişkenlerinin esnek çalışmada pandemi psikolojisinin olumsuz boyutuna anlamlı etkisi olduğu yani **olumsuz duygu hali** boyutunu yordadığı görülmüştür (R²=,237, p=,000). Yönetici desteği (B=-,102, t=-2,893, p=,004), sosyal-teknik destek (B=-,065, t=-2,115, p=,035) ve örgüt içi güven (B=-,213, t=-6,843, p=,000) değişkenlerinin olumsuz duygu haline ise negatif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 86. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin pandemi dönemi **olumsuz duygu haline** etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize	t	p	Tolerans	V.I.F.
		Beta	S. Hata	Beta				
Sabit		2,840	0,185		15,348	0,000		
Bireysel uygunluk		0,020	0,025	0,028	0,827	0,409	0,517	1,934
Ev uygunluğu		-0,033	0,018	-0,051	-1,862	0,063	0,806	1,240
Yönetici desteği		-0,078	0,027	-0,102	-2,893	0,004	0,484	2,064
Üst yönetim tutumu		-0,031	0,027	-0,041	-1,171	0,242	0,486	2,059
Şirket sosyal ve teknik destek		-0,066	0,031	-0,065	-2,115	0,035	0,628	1,593
Şirket aynı ve parasal destek		0,067	0,024	0,076	2,840	0,005	0,837	1,194
İK uygulamaları		0,067	0,027	0,080	2,438	0,015	0,549	1,820
Örgüt içi güven		-0,179	0,026	-0,213	-6,843	0,000	0,619	1,617
Kişisel sınırların ihlali		0,266	0,023	0,316	11,665	0,000	0,817	1,224
Departman uygunluğu		-0,006	0,026	-0,010	-0,245	0,806	0,392	2,552
Örgüt uygunluğu		0,018	0,024	0,027	0,728	0,467	0,442	2,260
R=,243 R²=,237	F(8, 1268)= 30,555, p=,000	D.W. 1,939						

Son olarak bu değişkenlerin, **WHO-5 iyilik durumuna** etkisine baktığımızda, ev uygunluğu (B=,071, t=2,495, p=,013), yönetici desteği (B=,102, t=2,782, p=,005) ve örgüt içi güven (B=,226, t=7,002, p=,000) değişkenlerinin psikolojik iyi oluşa pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (R²=,174, p=,000).

Tablo 87. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin **WHO-5 iyilik durumuna etkisi**

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize Beta	t	p	Tolerans	V.I.F.
		B	Standart Hata					
Sabit	WHO-5 İyilik Durumu	2,686	0,202		13,283	0,000		
Bireysel uygunluk		-0,050	0,027	-0,065	-1,846	0,065	0,517	1,934
Ev uygunluğu		0,049	0,019	0,071	2,495	0,013	0,806	1,240
Yönetici desteği		0,082	0,030	0,102	2,782	0,005	0,484	2,064
Üst yönetim tutumu		0,031	0,029	0,039	1,060	0,289	0,486	2,059
Şirket sosyal ve teknik destek		0,000	0,034	0,000	0,004	0,997	0,628	1,593
Şirket aynı ve parasal destek		0,045	0,026	0,048	1,732	0,084	0,837	1,194
İK uygulamaları		-0,052	0,030	-0,060	-1,741	0,082	0,549	1,820
Örgüt içi güven		0,200	0,029	0,226	7,002	0,000	0,619	1,617
Kişisel sınırların ihlali		-0,154	0,025	-0,174	-6,189	0,000	0,817	1,224
Departman uygunluğu		0,012	0,028	0,017	0,415	0,678	0,392	2,552
Örgüt uygunluğu		0,034	0,027	0,049	1,290	0,197	0,442	2,260
R=,181 R²=,174	F(11, 1265)= 25,474, p=,000							D.W. 1,939

Şekil 21’da olumlu duygu hali, olumsuz duygu hali ve iyilik durumunu etkileyen değişkenler özet halinde yer almaktadır. Olumlu duyguları etkileyen değişkenler arasında en yüksek etkiye örgüt içi güven, en düşük etkiye ise karantina dönemi sosyal ve teknik desteğin sahip olduğunu görüldü. Esnek çalışmaya çalışanlarının uygunluğu ve örgütsel uygunluğu değişkenlerinin, karantina dönemi aynı ve parasal destekleri ve insan kaynakları uygulamalarının ise etkiye sahip olmadığı görüldü.



Şekil 21. Psikolojik iyi oluşu yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model (Bağımlı değişkenler: olumlu ve olumsuz duygu hali ve WHO-5 İyilik Durumu)

Olumsuz duygu hali boyutunda ise kişisel sınırların en yüksek etkiye sahipken, sosyal ve teknik desteğin en düşük etkiye sahip olduğu görüldü. Ancak çalışanların uygunluğu, esnek çalışmaya örgütsel uygunluk değişkenleri ile üst yönetim tutumunun etkisi olmadığı gözlemlendi.

WHO-5 iyilik durumunda, örgüt içi güven değişkeninin en yüksek etkiye ve çalışanların evlerinin uygunluğunun en düşük etkiye sahip olduğu gözlemlendi. Esnek çalışmaya örgütsel uygunluk değişkenlerinin, bireysel olarak esnek çalışmaya uygunluk, üst yönetim tutumu, sosyal ve teknik destekler, aynı ve parasal destekler ve insan kaynakları uygulamalarının ise etkiye sahip olmadığı görüldü.

4.2.8.4 Örgütsel Dayanıklılığı Yordayan Değişkenler

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurların örgütsel dayanıklılığa toplu olarak etkisine bakmak için çoklu regresyon analizi gerçekleştirildi.

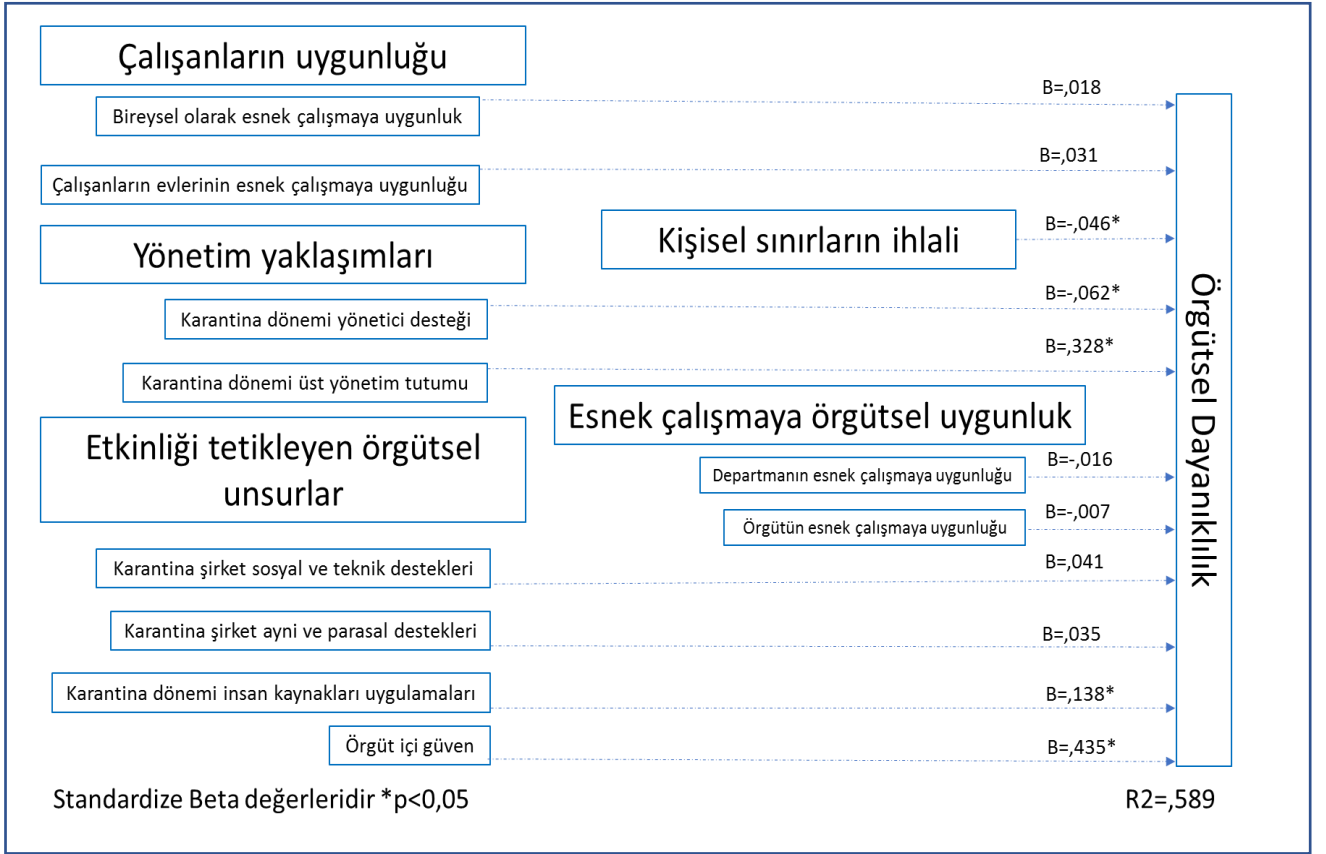
Regresyon analizi sonucunda yönetim tutumu (B=,328, t=11,690, p=,000), İK uygulamaları (B=,138, t=5,313, p=,000), üst yönetim tutumu (B=,328, t=11,690, p=,000), örgüt içi güven (B=,435, t=17,380, p=,000) değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı

etkisi olduğu görülmüştür ($R^2=,589$, $p=,000$). Yönetici desteğinin ($B=-,062$, $t=-2,220$, $p=,027$) ve kişisel sınırların ihlalinin ($B=-,046$, $t=-2,118$, $p=,034$) ise olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Tablo 88. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları, yönetim yaklaşımları, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar, kişisel sınırların ihlali ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğu değişkenlerinin **örgütsel dayanıklılığa** etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Standardize edilmemiş		Standardize	t	p	Tolerans	V.I.F.
		B	Standart Hata	Beta				
Sabit	Örgütsel dayanıklılık	0,720	0,167		4,309	0,000		
Bireysel uygunluk		0,015	0,022	0,018	0,676	0,499	0,518	1,930
Ev uygunluğu		0,023	0,016	0,031	1,443	0,149	0,812	1,231
Yönetici desteği		-0,054	0,024	-0,062	-2,220	0,027	0,479	2,086
Üst yönetim tutumu		0,284	0,024	0,328	11,690	0,000	0,478	2,091
Şirket sosyal ve teknik destek		0,047	0,028	0,041	1,649	0,100	0,620	1,614
Şirket aynı ve parasal destek		0,035	0,021	0,035	1,666	0,096	0,841	1,189
İK uygulamaları		0,130	0,025	0,138	5,313	0,000	0,559	1,789
Örgüt içi güven		0,415	0,024	0,435	17,380	0,000	0,600	1,667
Kişisel sınırların ihlali		-0,043	0,021	-0,046	-2,118	0,034	0,813	1,230
Departman uygunluğu		-0,012	0,023	-0,016	-0,536	0,592	0,400	2,498
Örgüt uygunluğu		-0,006	0,022	-0,007	-0,257	0,797	0,459	2,179
R=,593 R²=,589 F(8, 1268)=		143,321, p=,000				D.W.1,858		

Örgütsel dayanıklılığı etkileyen değişkenleri incelemek için yapılan analizde elde edilen bulguları Şekil 22'de özetleyecek olursak örgüt içi güvenin en yüksek etkiye sahip olduğu, kişisel sınırların ihlalinin ise en düşük etkiye sahip olduğu görüldü. Diğer taraftan çalışanların uygunluğu ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluk değişkenlerinin, karantina dönemi sosyal ve teknik destekler, ayni ve parasal desteklerin etkisinin olmadığı görülmektedir.



Şekil 22. Örgütsel dayanıklılığı yordayan değişkenlerle ilgili test edilen model

4.3 Tartışma: Nicel Faz

Araştırmanın nicel fazında katılımcılara nitel aşamada elde edilen bulgular ışığında oluşturulan sorular yönlendirilmiştir. Ankete katılımda cinsiyet açısından dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Anket aşamasında akaryakıt, ilaç ve gıda gibi farklı sektörlerden ve finans, AR-GE ve bilişim sistemleri gibi farklı departmanlardan katılımcılara ulaşılmıştır. Anket aşamasında yer alan katılımcılar çalıştıkları organizasyonlarda daha çok beyaz yakalı çalışanlardır.

Bulgular bölümünden de görüldüğü gibi, anketin çok sayıda alt ölçeği olduğu için soru sayısı ve ilgilendiğimiz parametreler geniş bir yelpazeyi içine almaktadır. Bu alt ölçekler ve farklı değişkenlerle ilişkisini bulgular kısmında detaylı şekilde sunduk.

Bu tartışmada daha odaklı şekilde bu projede esnek çalışma yönetim sistemi standartlarının işletmelerdeki temel çıktısı olarak gördüğümüz iki önemli olguya dair bulgulara öncelik vermek istiyoruz. Bu sebeple tartışmada psikolojik iyi oluş ve örgütsel dayanıklılık başlığını öne çekerek ele alacağız. Ancak bu iki değişkeni yordaması beklenen, kritik değişkenlerle ilgili de kısa bir kesit sunacağız. Bunlar; katılımcıların dönemsel mekân ve zaman esnekliği ve tercihleri, esnek çalışmaya uygunluk, yönetim rolü ve karantina dönemi şirket ayni ve parasal destekleridir.

4.3.1 Katılımcıların Çalışma Düzenleri, Tercihleri ve Esnek Çalışmada Önemli Yetkinlikler

Katılımcılara ankette mevcut çalışma düzenlerine dair sorular sorulmuştu. Katılımcıların tam zamanlı çalışan oldukları görülmektedir. Genel olarak da haftanın beş günü ve haftada ortalama 40 ile 50 saat arasında çalışmaktadırlar. Katılımcılara ankette haftada kaç gün ve hangi günlerde çalışmak istediği ve hangi aylarda çalışmak istediği gibi tercihlerine yönelik sorular sorduk. Yanıtlara bakıldığında katılımcıların genelde 4 veya 5 gün, daha çok pazartesi, salı, çarşamba, perşembe ve cuma günleri çalışmak istedikleri görülmüştür. Pazartesi ve cuma gününü tercih etmemeleri, Cumartesi ve Pazar ile birleştirerek uzun dinlenme süresi yaratma ihtiyacından kaynaklanıyor olabilir. Katılımcılara hangi aylarda çalışmak istemedikleri sorulduğunda ise en çok ağustos ve temmuz ayı cevabını vermişlerdir. Bu cevap doğrultusunda, çalışanların dinlenme dönemi olarak yaz aylarını tercih ettiği görülmektedir. Ancak ocak ve şubat aylarında çalışmak istemeyen kişilerin sayısı da azımsanmayacak düzeydedir.

Katılımcılara esnek çalışma için hangi yetkinliklerin gerekli olduğu sorusu yöneltilmişti. Esnek çalışmada en çok problemlere pratik çözümler getirebilme, yenilikçi fikirler geliştirebilme

ve öğrenmeye istekli ve meraklı olmanın gerekli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu cevaplar, tercih edilen yetkinlikler üzerinde sadece esnek çalışmanın değil, pandemi döneminin de etkisi olduğunu düşündürmektedir. Pandemi dönemi ile hızlı bir şekilde evden çalışmaya geçildiği dönemde, karşılaşılan problemlere yönelik pratik bir çözüm getirilmiş ve uzaktan işlerin devamı için yenilikçi fikirler geliştirilmiştir. Öğrenmeye istekliliğin ön plana çıkmasında ise uzaktan çalışmanın gerektirdiği yeni teknolojik platformların öğrenilmesi sürecinin etkisi olduğu düşünülebilir.

4.3.2 Katılımcıların Dönemsel Mekân ve Zaman Esnekliği

Covid-19 dönemi ile pek çok organizasyon çeşitli esnek çalışma uygulamalarına geçmiş bulunsa da salgın öncesinde de çalışanlarına esneklik sunan organizasyonlar olduğu bilinmektedir. Karantina döneminde esnek çalışmaya yoğun bir geçiş olmuştur. Bu geçişin büyük bir kısmı evden çalışma olsa da bunun yanında hem evden hem de ofisten dönüşümlü çalışan bir kesim de olmuştur. Proje kapsamında katılımcılara dönemsel olarak hem mekân açısından hem de zaman açısından esnek çalışıp, çalışmadıkları sorulduğunda, karantina öncesinde katılımcılarımızın çoğunluğunun standart çalışma saatlerinde ve işyerlerinden/ofisten çalıştıkları, karantina döneminde ise çoğunun esnek veya dönüşümlü şekilde çalıştığı görülmüştür. Haziran ayı itibariyle ofislere dönülmeye başlansa da katılımcılar arasında pek çok kişinin normalleşme döneminde ve anket döneminde mekân açısından esnek çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Zaman esnekliği açısından karantina döneminde bir artış görülmüş, normalleşme ve anket döneminde neredeyse pandemi öncesi döneme dönüş olmuş yani daha az çalışanın zaman esnekliğine sahip olduğu görülmüştür.

Covid-19'un başlamasından itibaren dönemsel olarak çeşitli sokağa çıkma yasakları, işyerlerinin kapatılması gibi durumlar söz konusu oldu. Bu dönemlerde organizasyonlar da farklı yaklaşımlarda bulunmak durumunda kaldılar. Karantina döneminde pek çok organizasyon esnek çalışmaya geçmiş bulunsa da bu esnekliğin sadece mekân anlamında bir esneklik olduğunu belirtmek mümkündür. Bu dönemde çalışanlar daha çok evlerinden çalışma modeline geçmek durumunda kalmışlardır. Çalışma saatlerinde veya günlerde esneklik olan çalışan sayısı mekân esnekliğine sahip olan katılımcı sayısına göre nispeten daha azdır. Dolayısıyla, mekân esnekliği beraberinde her zaman zaman esnekliğini getirmemektedir.

4.3.3 Esnek Çalışmaya Uygunluk

Mevcut araştırmada çalışanlardan esnek çalışmaya uygunlukla ilgili olan soruları, bireysel olarak yaptıkları işi ve kişisel özelliklerini, departmanlarını ve bağlı oldukları organizasyonlarını düşünerek cevaplamaları istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar analiz edildiğinde, en çok yaptıkları işin esnek çalışmaya uygun olduğunu belirttikleri, ikinci sırada departman ve üçüncü sırada organizasyon uygunluklarının yer aldığı görülmektedir. Ancak her üç soruya da verilen yanıtların ortalamasına bakıldığında, genel olarak uygun ve çok uygun cevaplarının tercih edildiği yani bireysel, departman ve de organizasyonel olarak esnek çalışmaya uygunluğu ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri, esnek çalışmaya uygun olduklarına yönelik düşüncelerinin baskın olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Covid-19 salgını sırasında, esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması, devlet daireleri dahil birçok alanda bir trend ve gereklilik haline geldi. Aslında dünyada ve ülkemizde Covid-19 salgını meydana gelmeden önce de esnek çalışma uygulamalarının başlatıldığını biliyoruz. Bunu tetikleyen unsurlar arasında dijital dönüşüm öncü rol oynuyor. Bu yeni çalışma sisteminin bilgi ve iletişim teknolojisi sayesinde uygulandığı üzerinde durulmaktadır ve kamu kuruluşlarında da bu reformun başladığını araştırmalar göstermektedir (Sirait & Zellatifanny, 2020). Araştırmamızda kamu sektörünün esnek çalışmaya organizasyonel uygunluk açısından en uygun değerlendirilen iki sektör içinde yer alması, bu dönüşüm olasılığına dair destekleyici bulgu sunmaktadır. Örgütsel boyutta en uygun ilk sektör ise teknoloji/telekomünikasyondur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasının esnek çalışmada kritik öneme sahip olduğu düşünüldüğünde, teknoloji alanında uzmanlığa sahip olan organizasyonların avantajlı olması anlaşılır bir durumdur. Daha az uygun olduğu yönünde değerlendirilen organizasyonların ise otomotiv ve moda sektöründe yer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların bireysel olarak yaptıkları işin uygunluğunu değerlendirdikleri yanıtlar analiz edildiğinde, en çok gıda ve teknoloji/telekomünikasyon sektöründe çalışanların kendilerini uygun değerlendikleri görülmektedir. Bireysel değerlendirmede en az uygun bulunan sektörler içinde moda/hazır giyim, otomotiv ve ona çok yakın değere sahip olan havacılık/seyahat/turizm ön plana çıkmaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde, pandemi döneminde ihtiyaç duyulan ve işlerini devam ettirmeleri kritik önemde olan sektörlerdeki çalışanların kendilerini uygun değerlendirdiği görülmektedir. Gıda sektörü, karantina döneminde hizmetini devam ettirebilmek için evlere sipariş sistemlerini geliştirmiş, stoklarını ihtiyaca göre ayarlamış ve hatta gerektiği yerde çalışan hacmini artırmıştır. Teknoloji sektörü de tıpkı gıda sektörünün eve sipariş uygulamalarının ve yazılımlarının geliştirilmesi gibi, uzaktan çalışmada ihtiyaç duyulan altyapılardan sorumlu bir sektör olduğu için, aynı şekilde işleri kesintiye uğramadan devam eden bir sektör olarak ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde

telekomünikasyon, bu dönemde internet sağlayıcılarının üzerine düşen yük düşünüldüğünde iş hacmi artan bir sektördür. Aksi yönde ise, pandemi döneminde otomotiv ihtiyacı azalmış hatta karantina döneminde fabrikaların geçici süreyle kapatıldığı görülmüştür. Havacılık ve turizm sektörlerindeki işler de benzer şekilde, otoriteler tarafından getirilen sınırlamalar nedeniyle geçici süreyle durdurulmuştur. Bu sektörlerde çalışanların iş hacmi azaldığı için, evdeki çalışma deneyimleri diğer sektörlerle göre farklılık göstermiş olabilir. Ya da kısıtlamaların geldiği dönemde işlerin devamı mümkün olmadığı için, işletmeler tarafından diğer sektörlerde olduğu kadar desteklenmemiş olabilirler. Bu nedenle yaptıkları işleri gıda ve teknoloji/telekomünikasyon sektöründeki çalışanlara kıyasla esnek çalışmaya daha az uygun olarak değerlendirmiş oldukları düşünülebilir. Yine de pandemi döneminde getirilen kısıtlamalara rağmen havacılık, turizm ve otomotiv sektöründeki çalışanların bile, esnek çalışmaya uygunluk için bireysel, departman bazlı ve örgütsel boyuttaki esneklik uygunluğuna genel olarak ortalamanın üzerinde cevaplar vermiş olmaları, gerekli düzenlemeler ve çalışmalarla esnek çalışma sistemine kısmen de olsa geçebilme ihtimallerine yönelik olumlu bir bakış açısı sunabilir.

Banka sektöründe müşteri bilgilerinin korunmasına yönelik alınan yüksek önlemler, denetim ve teftiş görevi olanların sahada bulunma gerekliliği nedeniyle çeşitli sektörel, yasal düzenlemeler ya da düzenleyici sınırlar içinde çalışmak durumundadırlar. Bu sektörlerde izin verilen uygulamalar ve işin nasıl yapılacağına dair yöntemler büyük ölçüde tanımlanmıştır ve aynı sektör içinde faaliyet gösteren organizasyonların benzer uygulamaları ve standartları benimseme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu nedenle aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonların, işin nasıl yapılacağına ilişkin benzer kısıtlamalar veya düzenlemelere sahip olabileceği anlaşılır olmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları departmanlarındaki işler gibi bazı görevlerin sektörden bağımsız olarak benzer şekilde yürütüldüğü görülmektedir (Sweet, Pitt-Catsouphe, Besen & Golden, 2014). Bu bilgi ışığında bağlı olduğu sektör grubu ve yapılan işin özellikleri neticesinde her organizasyonun esnek çalışmaya uygun olamayacağını varsayabiliriz. Ancak bağlı olduğu organizasyon genel olarak uygun olmasa bile, çalışanların görev aldığı departmanlar özelinde esnek çalışmaya uygunluğun değişebileceğini anlıyoruz. Hatta konu esnek çalışma olduğunda, bireyin kendi kişilik özelliklerinin bu sistemde çalışmaya uygun olup olmadığına yönelik düşünceleri ve bireysel olarak yaptığı işin uygunluğu da ayrıca önemli olmaktadır.

4.3.3.1 Katılımcıların Evlerinin Uygunluğu

Covid-19 döneminde çalışanların evlerinin esnek çalışmaya fiziksel ve sosyal açıdan uygun olması büyük önem taşımaktadır. Bulgularımız da bunu güçlü şekilde gösterdi. Evlerinin uygun olduğunu düşünen, dolayısıyla, halihazırda etkili bir şekilde esnek çalışabilen kişilerin, insan kaynakları uygulamalarına karşı tutumlarının da daha olumlu olduğunu gördük. Ayrıca genel olarak düşünüldüğünde Covid-19 döneminde özellikle esnek çalışan bireyler daha çok ofis ortamında ve bilgisayar başında çalışabilen bireylerdir. Bu bireylerin de ev ortamında daha rahat çalışması söz konusu olabilir ve bu da insan kaynakları uygulamalarına dair algılarını olumlu yönde etkilemiş olabilir.

Çalışanların evlerinin uygunluğuna dair olan algıları karantina döneminde şirketlerin sağladığı desteklere olan algıyı ve hatta yönetim yaklaşımlarına olan algıyı da değiştirmektedir. Bir bütün olarak ele alındığında evinde rahat şekilde işini sürdürebilen birey organizasyonun yaptıklarına ve yöneticilerine karşı da daha olumlu bir algı beslemektedir.

Diğer önemli bir bulgu, yaşadığı ev koşullarının esnek çalışmaya uygun olmadığını düşünen kişilerin, kişisel sınırlarının da ihlal edildiğine dair algısının daha güçlü olduğu görülmüştür. Evi uygun olan katılımcılar ise kişisel sınırlarının daha az ihlal edildiği algısına sahiptir. Evinde kendisine ait alanı olan bir bireyin kişisel sınırları organizasyonu tarafından ihlal edilse bile evi uygun olmayan bir bireye oranla daha az negatif bir algıya sahip olmasını da bekleyebiliriz.

4.3.4 Karantina Dönemi Ayni ve Parasal Destekler

Karantina döneminde şirketlerin sunduğu bilgisayar, ofis gereçleri, internet bağlantısı desteği ve yemek desteği esnek çalışmada çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini ve genel olarak organizasyonun verimliliğini sağlamak açısından önemlidir. Covid-19'un yaygınlaşmasıyla birlikte şirketlerin art arda esnek çalışma kararı aldıkları görülmektedir. Çalışanlar evden çalışma ile işlerini yürütebilecekleri teknik, donanımsal ve altyapı anlamında birtakım ihtiyaçlar duymuşlardır. Anket kapsamında katılımcılara bu konulara yönelik sorularda yöneltilmiş ve karantina döneminde organizasyonların en çok bilgisayar ve teknolojik araç-gereç desteğinde bulunduğu ve bu sayede çalışanların özellikle karantina döneminde iş sürekliliğini sağlamasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Özellikle Covid-19 döneminde hızlı bir şekilde evden veya uzaktan çalışmaya geçen organizasyonlarda çalışanların bilgisayar, internet bağlantısı gibi daha teknik ve maddi konularda çeşitli sıkıntılar yaşadıklarını görüyoruz. Özellikle nitel fazda da görüldüğü üzere esnek çalışmada dijital ve teknolojik altyapı esnek çalışmanın başarılı olması için en önemli

unsurlardan biridir. Katılımcıların karantina döneminde şirketlerinin sağladığı bilgisayar, ofis gereçleri gibi maddi desteklere göre iletişim ve uzaktan erişim gibi diğer destekleri de etkilemesi oldukça doğaldır. Analizlere baktığımızda da aynı ve parasal destek düzeyi arttıkça sosyal ve teknik destek düzeyinin de arttığı görülmüştür. Özellikle karantina döneminde işini sürdürebilmesi için herhangi bir destek görmeyen katılımcıların organizasyonlarına yönelik olarak daha negatif bir algıya sahip olmaları doğal ve beklenen bir durumdur.

Ayrıca karantina dönemi organizasyonların sunduğu aynı ve parasal desteklerin katılımcıların insan kaynakları uygulamalarında da fark yarattığı görülmüştür. Özellikle yüksek desteğe sahip olan katılımcıların olumlu tutumları hiç desteğe sahip olmayan katılımcılardan daha yüksektir. Organizasyonlarda bu tarz yan haklar ve destekler daha çok insan kaynakları departmanı tarafından organize edilmektedir. Bu sebeple katılımcıların bu olumlu algısı esnek çalışma koşulların sağlanması, iş içeriğine uygun desteğin verilmesi sayesinde oluşmuş olabilir. Benzer şekilde bu destekler sağlandığı takdirde diğer insan kaynakları uygulamalarının başarı oranının ve esnek çalışma olasılığının da artacağını öngörebiliriz.

Aynı ve parasal desteğin etkilediği bir diğer unsur da yönetim yaklaşımlarıdır. Organizasyonlarından yüksek düzeyde aynı ve parasal desteği olan katılımcıların yönetici desteği algısı daha yüksektir. Yöneticilerin gösterdiği desteğin, şirket geneline dair algıyı şekillendirdiğini de söyleyebiliriz. Benzer şekilde aynı ve parasal desteği daha yüksek olan katılımcılar üst yönetim tutumunu da daha olumlu algılamaktadır.

Kişisel sınırların ihlali algısında ise yüksek düzeyde destek gördüğünü belirten katılımcılar kişisel sınırlarının daha az ihlal edildiği yönünde bir algıya sahiptirler. Yani destek görmeyen kişiler, sınırlarının daha fazla ihlal edildiğini algılamaktadır ve evden çalışmanın etkilerine yönelik daha fazla olumsuz duygu beslemektedirler. Destek görmedikleri için işlerini sürdürmelerinin zorlaşması, işlerine normalden daha fazla zaman ayırmalarının gerekli hale gelmesi bu algıyı doğurmuş olabilir.

4.3.5 Yönetim Rolü

Esnek çalışma modelleri her ne kadar daha otonomiye açık olsa da özellikle yöneticiler iş takibi, çalışan takibi gibi konular nedeniyle esnek çalışmaya geçmek istemeyebilirler. Bulgulara baktığımızda da yönetim rolü olan katılımcıların hem bireysel olarak hem de çalıştıkları departmanı ve örgütün esnek çalışmaya daha az uygun olduğu yönünde bir algıya sahiptirler. Bu algıda uzun zamandır işlerin standart zamanda ve standart mekânda

yürütülmesine alışık olmanın verdiği rahatlık da sebep olmuş olabilir. Sonuçta çalışma modeli değiştiği zaman bu değişime öncelikle yöneticilerin liderlik etmesi gerekmektedir.

Organizasyonlarda hem yöneticiler ve diğer çalışanlar aynı insan kaynakları politikasına tabidir. Katılımcıların yönetim rolüne göre insan kaynakları uygulamalarına dair algılarının değişmediği görülmüştür. Yönetici olmak bu sebeple katılımcıların algılarında herhangi bir fark yaratmamıştır.

Üst yönetimin fikirleri her çalışan tarafından aynı oranda öğrenilemeyebilir. Bu durum da bir organizasyondaki her çalışanın üst yönetimin tutumlarına dair algısını farklılaştırabilir. Buradan hareketle katılımcıların yönetim rolüne göre üst yönetim tutumu algısının değişip değişmediği analiz edildiğinde fark olduğu görüldü. Yani, katılımcıların yönetim rolüne sahip olması, üst yönetimin esnek çalışmaya ve pandemi dönemindeki tutumuna ilişkin algısını değiştirmektedir. Yöneticilerin, diğer çalışanlara göre üst yönetimin esnek çalışmaya yönelik tutumunu daha olumlu değerlendirdiklerini görüyoruz.

Araştırma bulgularında bir diğer ilgi çekici bulgu ise yönetim rolü olan katılımcıların şirketlerin sunduğu ayni ve parasal destek ile sosyal ve teknik desteği daha olumlu algılamalarıdır. Ancak ayrıntılı olarak bakıldığında arada az bir fark olduğunu ve yönetici olmayan bireylerin de ortalamanın üstünde bir puana sahip olduğu görüldü. Fakat organizasyonlarda özellikle çalışanlarla iletişim, iş ile ilgili sorunların çözülmesi ve görev dağılımlarının adil bir şekilde yapılması gibi sosyal ve teknik destek konularında yöneticilerin sorumluluk üstlenmesi, yönetici olan bireylerde pozitif bir algı yaratmış olabilir.

4.3.6 Esnek Çalışmanın Olumlu İş Tutumlarına Etkisine Dair Algı

Esnek çalışma uygulamalarının işten alınan haz, motivasyon, örgüte bağlılık gibi olumlu iş tutumlarına etkisi hakkında katılımcıların yükselme ya da düşme öngörüp öngörmedikleri sorgulanmıştır. Ayrıca değişim öngörmüyorlarsa, değişmez seçeneğini işaretleyebildiler.

Katılımcıların hem ölçek toplamından aldıkları ortalama puana hem de madde bazlı olarak verdikleri cevaplara baktığımızda, ağırlıklı olarak katılımcılarımızın esnek çalışma sonucunda işle ilgili olumlu tutumlarda değişim öngörmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç esnek çalışmaya geçiş açısından düşünüldüğünde oldukça anlamlıdır. Ayrıca katılımcılara göre iş motivasyonunu ve çalışma isteğinin artacak olması esnek çalışmanın en pozitif etkilerinden biri olarak görülebilir.

Esnek çalışmada en çok dikkat çeken konulardan birisi çalışanların bireysel çalışmak durumunda kalmalarıdır. Katılımcıların en çok düşüş öngördükleri konunun çalışanlar arasında

iş birliği, uyum ve takım ruhu olması da organizasyonların bu konuda gerekli önlemleri alması gerektiğini göstermektedir. Özellikle esnek çalışanların belli dönemlerde veya zamanlarda sadece sosyalleşme amacı ile bir araya gelmesi bu düşüşün önüne geçebilir.

4.3.7 Esnek Çalışmanın İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisine Dair Algı

Esnek çalışma uygulamalarında işin kalitesi, iş yükü, iş miktarı, yan haklar gibi iş süreçlerini ve iş sonuçlarının nasıl etkileneceği hem organizasyonların hem de çalışanların esnek çalışmayı tercih etmesi açısından oldukça önemlidir. Katılımcılara bu kapsamda yöneltilen sorulara baktığımızda genellikle öngörülerini iş süreçleri ve iş sonuçlarının değişmeyeceği yönündedir.

Ancak özellikle işin kalitesinin değişmeyeceğinin ön görülmesi esnek çalışmanın iş sonuçlarını çok etkilemeyeceğini düşündürmektedir. Fakat işe yeni başlayanların uyum hızının düşeceğine dair ön görüşü esnek çalışma uygulamalarında oryantasyonun önemini göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde değişmez yönündeki algı sebebiyle katılımcıların esnek çalışma ile standart ofis çalışması arasında bir fark görmediği, iş ve organizasyonel sonuçları etkilemediği kanısına varılabilir.

4.3.8 Gelecekteki Çalışma Yaşamına Dair Tahminler

Katılımcıların geleceğin çalışma hayatına yönelik bakış açılarını görmek üzere, esnek çalışma ve etkilerine dair olası senaryolar üzerinden düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtların ortalamalarına bakıldığında, geleceğe bakış açılarının olumlu yönde olduğu görülmektedir. Genel kanı, esnek çalışmanın pandemiden sonra da devam edeceği yönündedir. Katılımcıların neden bu şekilde düşündüğünü destekleyebilecek bir şekilde, Barrero, Bloom ve Davis'in (2020) Amerika'da yaşayan 15.000 kişi üzerinde gerçekleştirdiği anketin sonuçlarını içeren "Evden çalışma neden kalıcı olacak?" başlıklı makalesinde, Covid sırasında evden çalışmanın Covid'den önce ofiste olduğundan daha verimli olduğu bildirilmiştir ve evden çalışmaya kalıcı geçişin verimliliği toplamda yüzde 2,4 artıracığı tahmin edilmektedir.

Esnek çalışmanın kalıcı bir sistem olacağı görüşü hâkim olduğu için de insan kaynakları uygulamalarının ve çalışan davranışlarının da bu düzene uygun olarak değişebileceği düşünülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre, çalışanlar artık esnek çalışmayı benimseyen şirketleri tercih edeceklerdir. İnsan kaynakları da işe alım süreçlerinde, adayların esnek çalışmaya yönelik yetkinliklerini de ölçmeye başlayacak, diğer yandan da mevcut çalışanlarının bu yetkinliklerini geliştirmeye odaklanacaklardır. Ayrıca katılımcılar, çalışanların

evden çalışma deneyimlerinin iyileştirilmesi için bakım verme sorumluluklarının da insan kaynakları gündeminde yer alacağına dair soruya genel olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Geleceğin iş yaşamıyla ilgili sorulan bir diğer konu ise geleneksel tek merkezden yönetilen işletmelerin sisteminin değişikliğe uğrayıp uğramayacağı ile ilgili olmaktadır. Katılımcıların çoğu, işletmelerin şehrin çeşitli yerlerinde bulunan ortak çalışma mekanlarını kullanmayı tercih edeceklerini düşündüklerini belirtmektedirler. Esnek çalışmada artık tek bir mekânda sürekli bir araya gelemeyecek olan çalışanların sosyal ihtiyaçları için özel mekanların yapılandırılması ile ilgili soruda, tamamen katılıyorum diyen sayısı az olsa da hiç katılmıyorum diyen kişilere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Mevcut araştırmada katılımcılara esnek çalışmanın küçük şehirlere göç etme eğilimini sorduğumuzda, çoğunluğun bu görüşe tamamen katıldığı ve bunun olası bir senaryo olduğunu düşündüğünü görüyoruz. Literatürde son yıllarda, başka bir uzaktan çalışma biçimi olarak "her yerden çalışma" biçiminin ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu sistemde çalışanlar nerede yaşayacaklarını seçme konusunda daha fazla esnekliğe sahiptir. Ev ve iş yeri coğrafyası arasındaki geleneksel bağı ortadan kaldırarak, çalışanın firmaya gitmeden çalışabilmesine olanak sağlar. Evden çalışmanın işe gidip gelme sürelerini kısaltması, daha az iş molası ve hastalık iznine neden olması ve sesiz bir çalışma ortamı sağlayabilmesi gibi üretkenliği artırıcı faydaları varken, coğrafi esneklik ek özel faydaları da beraberinde getirmektedir. Bunlar daha düşük bir yaşam maliyetine taşınmanın çalışanlara sağladığı faydalar olmaktadır. Herhangi bir yerden çalışmak, ücretler sabit kalsa da yaşam maliyetine ayrılan miktar azaldığı için olumlu etkiler yaratarak firma için de değer yaratabilir. Yer değiştiren çalışanların daha düşük yaşam maliyeti olan yerlere taşınmaları olasılığının daha yüksek olduğu ve üretkenlikte daha yüksek artışlar sergilediği bulunmuştur. Bu bulgular birlikte ele alındığında hem çalışan hem de şirket için maddi fayda sağlayabileceğini öne sürerek, her yerden çalışmanın vasıflı çalışanları çekmek ve elde tutmak için firmaya özgü etkili bir teşvik olarak kullanılabileceğini düşündürmektedir (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2020). Coğrafi esnekliğin literatürde yer aldığı üzere bireysel ve örgütsel boyutta faydalar sağlamanın yanı sıra, Türkiye’de küçük şehirlerin gelişmesine katkıda bulunması ve nüfusun dengeli dağılmasını desteklemesi yönüyle de olumlu etkileri olması beklenebilir.

4.3.9 Psikolojik İyi Oluş

Karantina döneminde otoriteler tarafından getirilen kısıtlamalar ve yönlendirmeler neticesinde evden çalışmaya başlayanlar, bir yandan yeni çalışma düzenlerine alışırken, bir

yandan da aslında yaşanan salgının ciddiyetini ve etkisinin büyüklüğünü fark etmiş oldular. Bu süreç, beklenmedik olan ve uyum gerektiren bir süreç olarak, kişilerin psikolojilerini etkiledi. Katılımcılarımıza öncelikle pandemi dönemindeki psikolojik iyi oluş seviyesini değerlendirmek üzere mevcut araştırmada geliştirilen pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ölçeği, ardından da katılımcıların son iki hafta içinde kendini nasıl hissettiğine yönelik soruları kapsayan Dünya Sağlık Örgütü'nün beş soruluk ölçeği (WHO-5) yönlendirildi ve kişilerin sahip oldukları hangi özelliklerin ve unsurların psikolojik iyi oluşlarında etkiye sahip olduğu değerlendirildi.

Pandeminin etkilerini görmeye başladığımız mart ayından, anketin yapıldığı normalleşme süreci sonrası dahil olmak üzere, genel olarak psikolojik iyi oluş değerlendirildiğinde, cinsiyetin, eğitim durumu, ekonomik durum, çocuk varlığı, yönetim rolü, çalışma saatleri, şirket ayni ve parasal desteği, ev uygunluğu, zaman esnekliği ile çalışma, mekân esnekliği ile çalışma ve esnek çalışmaya uygunluk değişkenlerinin duygu hali üzerinde farklılık yarattığı bulunmuştur.

Pandemiyle birlikte organizasyonlar çalışma mekanlarında, saatlerinde ve günlerinde çeşitli değişikliklere gitmek durumunda kalmıştır. Mekân esnekliği özelinde analiz yapıldığında, ofis dışında, evden ya da çalışanın tercih ettiği başka bir yerden çalışabilme imkanına sahip olanların, mekân esnekliği olmayanlara göre, karantina döneminde ve normalleşme döneminde psikolojik iyi oluş seviyeleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Ancak anketin uygulandığı normalleşme sonrası dönemde mekân esnekliğine sahip olan çalışanlar kendilerini daha iyi hissettiklerini belirtmektedirler. Karantina dönemi boyunca bir mekân esnekliği olarak evden çalışma, otoritelerin de yönlendirmesiyle bir zorunluluk olarak gündeme gelmişti. Bu dönemde işletmeler ve çalışanlar, kendi tercihi bu yönde olmasa da evden çalışmaya başladılar. Normalleşme süreci başladığında da normal düzene geçmek sağlık tedbirleri nedeniyle çok hızlı bir şekilde olmadı. Yani aslında karantina ve normalleşme süreci boyunca işletmelerin mekân esnekliğini sağlamak dışında pek alternatifi yoktu. İşletmelerin kendi kararlarını otoritelerden bağımsız bir şekilde almaya başladığı son dönemde psikolojik iyi oluş seviyelerinde farklılıklar gözlemlenmeye başlamıştır ve salgın devam ederken ofise gitmek durumunda kalanların psikolojik iyi oluşlarının olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır.

Zaman esnekliğine sahip olma durumuna göre analiz yapıldığında ise, çalışma saatlerini ve günlerini istediği gibi ayarlayabilme imkanına sahip olan çalışanların, bu imkana sahip olmayanlarla arasındaki psikolojik iyi oluş farkları incelenmiştir. Mekân esnekliği kısmında açıklandığı üzere, bu dönemlerdeki çalışma düzeninde zaten otoritelerin yönlendirmesinin etkisi olduğu düşünüldüğü üzere, karantina ve normalleşme dönemlerinde zaman esnekliğine göre iyi oluş seviyelerinde farklılıktan söz edilememektedir. İşletmelerin

Çalışma düzenleri ile ilgili kararlarını vererek kendi düzenlerine geri dönebildikleri anket döneminde ise WHO-5 iyilik durumu puanlarının farklılaştığı görülmektedir. Bu dönemde tam zaman esnekliğine sahip olan çalışanların, gün esnekliğine sahip olanlara göre kendilerini daha iyi hissettikleri bulunmuştur. Saat esnekliğine sahip olanlar ise zaman esnekliğine sahip olmayan ya da gün esnekliğine sahip olan katılımcılardan daha iyi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Özetle araştırma bulgularında saat esnekliği, gün esnekliğine göre, daha belirgin bir şekilde psikolojik iyi oluşu etkilemektedir. Ancak gün esnekliği ifadesinden anlaşılan çalışma sisteminin, kurumların pandemi dönemi ardından uygulamaya aldıkları hibrid/karma çalışma modeli ile karıştırılmış olabileceği düşünülmektedir. Gün esnekliğinde, çalışma yerinden bağımsız olarak hangi günler iş yapılacağının esnek olması kastedilirken, karma modelde hangi günler ofisten hangi günler evden çalışılacağı belirlenmektedir. Saat esnekliğinin gün esnekliğine göre iyi oluş anlamında üstünlüğü değerlendirilirken bu durumun da göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

Cinsiyetin psikolojik iyi oluşa etkisi, erkek katılımcıların kendilerini nasıl hissettiklerine dair sorulara genel olarak daha olumlu cevaplar vermesiyle belirginleşmiştir. Erkek katılımcılar kendilerini anketin yapıldığı tarihin öncesindeki iki hafta içerisinde daha iyi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmalar incelendiğinde, pandemi şartlarının kadınların psikolojik sağlığı üzerindeki etkisi anlaşılmaktadır. ocuk bakımı, yemek pişirmek, temizlik, alışveriş, ev yönetimi ve planlama gibi zihinsel görevler ve aile ilişkileri ile ilgilenmek için duygusal emek harcamak gibi mevcut sorumlulukların üzerine, çalışma hayatının evden yürütülmesi ve çocukların eğitiminin evden takip edilmesi gibi yeni düzen ve yeni sorumluluklar gelmesiyle birlikte daha fazla baskı yaratabileceği açıktır. Tabii ki, tüm bu işler sadece kadınlar tarafından yürütülmemektedir, ancak dünyanın geneline bakıldığında ev işleri ve bakım sorumluluklarının %75 oranında kadınlarda olduğu görülmektedir (Power, 2020). Kadınların anketlere verdikleri cevaplarda psikolojik iyi oluşlarının ve olumlu duygularının azalmış olduğu yönünde belirttikleri ifadeler, literatürü doğrular niteliktedir.

Literatüre baktığımızda, yöneticilerin, yalnız yaşayan ya da ocuk sahibi olmayan çalışanların, ocuk sahibi çalışanlardan daha farklı değerlendirilebildiğini görüyoruz: ocuk sahibi olmadıkları için iş-yaşam dengesi sağlamakta problem yaşamadıklarının düşünülmesi gibi (Carnavale ve Hatak, 2020). Mevcut araştırmamızda da bu iki grup arasında farklılıklar olduğunu görüyoruz. Ancak beklenenin aksine, yalnız yaşayanlar ya da ocuk sahibi olmayanlar, olumlu duygular ile öne çıkmamaktadır. Pandemi dönemindeki psikolojik iyi oluş seviyelerine bakıldığında, kişilerin medeni durumlarının, duygu durumları üzerinde fark yarattığı anlaşılmaktadır ve bekar olan katılımcıların olumsuz duygularının evli olan katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların ocuk sahibi olma durumuna

göre yapılan analizlerde ise çocuğu olan katılımcıların olumlu duyguları daha yüksekken, çocuk sahibi olmayan katılımcıların olumsuz duyguları daha yüksektir. Pandemi dönemindeki sosyalleşme ihtiyacının, yalnızlık hissinin ya da mevcut araştırmada ölçülen diğer özelliklerin bu sonuca etkileri olabilir. Böyle bir durumda yöneticilerin çocuğu olmayan çalışanlardan ekstra iş ve sorumluluk beklemesi, psikolojik iyi oluş üzerinde daha olumsuz etkiler yaratılmasına sebep olabilir (Carnavale ve Hatak, 2020). Bu özelliği ile araştırma sonuçları, yöneticilerin, sadece çalışanların aile bilgilerine ve medeni durumlarına göre kararlar almasının doğru yönlendirme sağlamayabileceğinin altını çizmektedir.

Covid-19 salgını tüm dünyada işgücünü etkilemiş, finansal sıkıntılara sebep olmuştur (ILO, 2020). Ekonominin bu derece etkilendiği bir olay sırasında, bireylerin ekonomik durumunun psikolojik iyi oluşlarını etkileyen bir role sahip olması beklenen bir durumdur. Araştırma sonuçları incelendiğinde bu beklentiyi destekleyecek şekilde, yüksek ekonomik durumun iyi oluşta bir avantaj sağladığı açıkça görülmektedir. Ekonomik duruma göre yapılan analizlerde olumlu duygu hali boyutunda iyi ekonomik seviyede olan katılımcıların, düşük ekonomik seviyede olan katılımcılara kıyasla daha fazla olumlu duyguya sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. Olumsuz duygu hali boyutundaki bulgular da bu sonuçları teyit eder niteliktedir. Düşük ekonomik seviyede olan katılımcıların iyi ekonomik durumda olanlardan daha fazla olumsuz duyguları bulunmaktadır. WHO-5 ölçeğinde de benzer şekilde bir sonuç ortaya çıkmıştır. İyi seviyede ekonomik durumu olanlar düşük ve orta ekonomik seviyeye kıyasla kendilerini daha iyi hissetmektedirler. Yani her iki ölçekte de iyi seviyede ekonomik durumu olan katılımcıların, düşük seviyede ekonomik durumu olan katılımcılara göre psikolojik iyi oluşlarının daha iyi düzeyde olduğu teyit edilmektedir.

Yöneticilik rolüne göre pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ve WHO-5 iyilik durumu ölçeklerinde yapılan analizlerde sadece olumsuz duygular boyutunda fark bulunmuş; yönetim rolü olmayan katılımcıların olumsuz duyguları daha yüksek çıkmıştır. Yani iş yaşamı özelinde, yönetici rolüne sahip olmak psikolojik sağlık için avantaj sağlayan özellik gibi durmaktadır. Yönetici rolüne sahip olan çalışanların gelir ve maaşları düşünüldüğünde ekonomik olarak daha avantajlı olması bir etken olabilir. Araştırma bulguları yöneticilerin ekonomik durumlarının daha yüksek olduğu bilgisini bize sunmaktadır. Toplam iş deneyiminin benzeri bir ekonomik avantaj sağlayarak iyi oluşu destekleyebileceği düşünülmekle beraber, araştırmada bu yorumu destekleyici bir bulgu gözlenmemiştir.

Pandemi dönemi şartları neticesinde ofislerin eve taşınmasıyla birlikte, kişinin her zaman ulaşılabilir olması, iş ve evin iç içe geçmesi, çalışma saatleri ve kişisel saatlerin ayrımını ve mesai algısını etkilemektedir. Bu durumun çalışma süresinde bir artışla sonuçlandığında,

strese neden olarak, psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkiler yarattığı literatürde açıkça belirtilmektedir (Tuzovic ve Kabadayı, 2020). Mevcut araştırma bulgularında, literatürü destekleyici şekilde, çalışma saatlerindeki artışın psikolojik sağlığı olumsuz etkilediğini gördük. Pandemi dönemi iyi oluş ölçeğine verilen yanıtlar ve WHO-5 ölçeği bulguları incelendiğinde, iki anketin sonuçlarının birbirine paralel çıktığı görülmektedir; 45 saat altı çalışanların, 45 saatten fazla çalışanlara göre daha olumlu duygu haline sahip olması, yani daha uzun saatler çalışan katılımcıların olumlu duygularının daha düşük olması literatürü destekler niteliktedir. Ölçeğin olumsuz duygular boyutundaki bulgularla da aynı durum teyit edilmektedir. 50 saat ve üstü çalışan katılımcıların ifade ettikleri olumsuz duygular, 45 saat çalışan katılımcılardan daha fazla olmaktadır.

Karantina döneminde, evde uygun bir çalışma ortamı olması, evden işi sürdürmek üzere gerekli araçların ve sistemlerin işletmeler tarafından sağlanması, yani işletmelerin desteğini uzaktan da devam ettirmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Karantina döneminde sağlanan bu destek, işletmelerin her zaman çalışanın yanında olduğunu hissettirerek psikolojik iyi oluşu beslemektedir. Bulgular da bu beklentiyi karşılamaktadır; bütünsel bakıldığında, destek alan katılımcıların destek almayan veya az destek alanlara göre psikolojik iyi oluşa dair puanları daha yüksektir. Karantina döneminde şirketin sunduğu aynı ve parasal desteklere göre yapılan analizler sonucunda olumlu duygulara sahip olan katılımcıların tam destek aldığını belirttiği görülmektedir. Kısmi destek aldığını belirten çalışanların da olumlu duyguları, hiç destek almayanlara kıyasla daha olumludur. Benzer bir durum WHO-5 ile ölçülen genel iyilik durumu için de geçerlidir. Bu durum şirketlerin sağladığı desteğin az da olsa iyi oluş üzerinde fark yaratabileceğine dikkat çekmektedir.

Pandemi şartları nedeniyle evden çalışma sistemine geçildiğinde, evin çalışmaya uygunluğu, uygun çalışma odasının ve masasının olması, gerekli teknolojik alt yapının erişilebilir olması gibi detaylar gündeme geldi. Tüm bu gerekliliklerin iş yapış şekilleri üzerinde etkisi olması beklenmesinin yanı sıra psikolojik iyi oluş üzerinde de etki yaratıp yaratmadığı bir araştırma konusu olarak incelenmiştir. Ev uygunluğuna göre yapılan analizlerde evlerinin uzaktan çalışmaya çok uygun olduğunu belirten katılımcılar, evleri uygun olmayanlara göre daha olumlu duygulara sahip olduklarını ve kendilerini daha iyi hissettiklerini ifade etmişlerdir. Anketin olumsuz duygular boyutunda ise bu bulguyu destekleyici şekilde, evlerinin uygun olmadığını belirten katılımcılara kıyasla, evi uygun olanların daha az olumsuz duygulara sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların evlerinin uygunluğunun haricinde, esnek çalışmaya bireysel uygunlukları ve bu uygunluğun psikolojik sağlığa etkisi de araştırma odağında bulunmaktadır. Katılımcıların esnek çalışmaya uygunluğunun bireysel, departman bazlı ve örgütsel ölçekte

değerlendirilmesinden aldıkları puanlar ile iyi oluş ölçekleri arasındaki puanların ilişkisine bakılmıştır. Psikolojik iyi oluş olumlu duygular boyutu ile bireysel, departman ve örgütsel bazlı uygunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür; yani bireysel, departman ve örgütsel bazlı uygunluk arttıkça olumlu duyguların arttığı görülmüştür. WHO-5 ölçeğinde ise sadece örgütsel uygunluk ile arasında ilişki olduğu görülmüştür yani örgütsel uygunluk arttıkça algılanan iyilik durumu da artmaktadır.

Psikolojik iyi oluş başlığı altındaki araştırma bulguları, işletmelere ve işverenlere, çalışanlarının psikolojik sağlıkları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarını göstermek ve çalışanlarının psikolojik esenliklerini korumak için hangi açılardan destek olabileceklerini betimlemesi nedeniyle değerlidir. Cinsiyet ve medeni durum gibi özellikler dışında işletmelerin kontrolünde olan imkanlar dahilinde, evdeki çalışma ortamının iyileştirilmesi ve verimli çalışma için gerekli internet, bilgisayar vb. teknolojik desteğin sağlanması, mekân ve zaman esnekliklerinin tanınması, işletmelerin çalışanların psikolojik sağlığı için tercih edebileceği olumlu uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3.10 Örgütsel Dayanıklılık

Organizasyonların iç süreçlerinden ya da dış etkenlerden kaynaklanan herhangi bir olay, bir krize ya da potansiyel bir travmaya sebep olabilir; bunlar karşısında işletmelerin dayanıklı olması, işlerin kesintiye uğramaması ve olayın ardından hızlı şekilde toparlanabilmesi gereklidir (Hormann ve Vivian, 2005; Annarelli ve Nonino, 2016; Hormann, 2017; Çetin Özbudak ve Işık, 2020). Ancak örgütler bu yönden farklılaşmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü dönemde işletmelerin karşılaştığı travma yaratma potansiyeli olan olay, salgın hastalık oldu. Pandeminin dayattığı, çalışma şekillerinde değişime zorlanan işletmeler için, dayanıklı olmak ve işlerini sürdürmek en önemli gündemlerden biri oldu.

Bir esnek çalışma türü olarak evden çalışma sistemi, pandemi döneminde bir iş sürekliliği aracı olarak ortaya çıktığı için, esnek çalışma uygulamalarının iş sürekliliği ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkisi özellikle merak konusu olmaktadır. Mekân esnekliği özelindeki bulgular incelendiğinde, değişen koşullara uyum boyutunda, normalleşme süresince esnek mekânda çalışanlar ofiste çalışanlara kıyasla işletmelerinin daha dayanıklı ve işlerini sürdürebilir nitelikte olduğunu belirtmektedir. Proaktif boyutta mekân esnekliğine göre örgütsel dayanıklılık ve iş sürekliliği algısında anlamlı bir fark görülmemesi, o boyutta yer alan maddelerin ön hazırlık ve olay yaşandıktan sonraki öğrenme davranışı ile ilgili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu maddelerde değişen koşullara uyum boyutunda yer aldığı üzere

hizmetin ya da iş akışının devamı gibi mekân esnekliği ile sağlanabilecek aktif maddeler yer almamaktadır.

Zaman esnekliğine bakıldığında karantina döneminde proaktiflik ve tüm ölçek ortalamasında tam zaman esnekliğine sahip olan katılımcıların, zaman esnekliğine sahip olmayan katılımcılara kıyasla organizasyonlarını daha dayanıklı algıladıklarını görüyoruz. Karantina döneminin saatlik dışarı çıkma serbestliklerinin tanındığı bir dönem olduğu düşünülürse, çalışanların mesai saatlerine bağlı kalmak yerine, serbest oldukları saatleri değerlendirip, diğer saatlerde işlerine devam etmeleri gibi esnekliklere sahip olmalarının işin devamlılığı için olumlu bir etkisi olabileceği anlaşılmaktadır. Normalleşme sürecinin ardındaki anket döneminde ise karantina dönemindekine benzer şekilde değişen koşullara uyum, deneyimden öğrenmek, proaktiflik ve tüm ölçek puanında genel olarak zaman esnekliğine sahip katılımcıların sabit zamanda çalışan katılımcılara kıyasla daha pozitif bir örgütsel dayanıklılık algısı yansıttığı görülmektedir. Bu durum evden çalışmanın artık otoriteler tarafından zorunlu kılınmadığı ve işletmenin kararı haline geldiği dönemlerde, iş yoğunluğu normale dönse dahi, zaman esnekliği ile iş sürekliliğinin sağlanabildiğine ve örgütsel dayanıklılığın korunabildiğine işaret ediyor olabilir.

Örgütsel bir krizde liderlik kritiktir (Mumford, Freidrich, Caughron ve Byrne, 2007). Krizler genellikle mevcut uygulamaları dramatik bir şekilde hem de zaman baskısı altında değiştirme ve yeni hedefler belirleme gibi önemli kararlar alma ve hızla değişikliği uygulamaya geçirme gibi ihtiyaçlar barındırabildiği için, bir krizde liderliğin kritik olduğu kabulü yaygındır (Teo, Lee & Lim, 2017). Liderler bir örgütsel krize etkili bir operasyonel yanıt vermenin yanı sıra, ekiplerinin yönlendirilme ve rehberlik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır (Boin, Kuipers ve Overdijk, 2013). Bu bilgiler ışığında, liderlik etme görevleri bulunan yöneticilerin, işletmelerin örgütsel dayanıklılığının sağlanmasında aktif rolleri bulunduğunu söyleyebiliriz.

Yönetim rolü olan çalışanların örgütsel dayanıklılık bilgilerini ve bu algılarını görmek için yönetim rolü olan ve olmayan katılımcıları karşılaştırdık. Katılımcıların yönetim rolüne göre sadece değişen koşullara uyum boyutunda anlamlı fark olduğu ve yönetim rolüne sahip katılımcıların işletmelerini daha dayanıklı ve işini sürdürebilir nitelikte algıladığı görülmüştür. “Değişen koşullara uyum” boyutundaki maddeler, operasyonun, hizmetin ya da ürünün devamının sağlanması, verilen sözlerin tutulması ya da zor kararların alınması gibi doğrudan yöneticilerin aktif rol aldığı süreçlerdir; yöneticiler bu sebeple işin sürdürülmesi ve dayanıklı kalmak için harcanan çabaya doğrudan tanıklık etmiş olabilirler. Bu yönüyle işletmelerini daha dayanıklı ve işi sürdürebilir nitelikte algılamaları anlaşılır olmaktadır. Proaktiflik boyutunda ise yönetici rolü olanlar ve olmayanlar arasında, örgütsel dayanıklılık algısı anlamında bir fark görülmemektedir.

Karantina döneminde şirketlerin sunduğu aynı ve parasal desteklere göre analiz yapıldığında ise genel olarak destek alan katılımcıların, ölçek genelinde yani her alt boyutta daha pozitif bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Yani destek görmeyen katılımcılara kıyasla şirketlerini hem daha hazırlıklı hem değişikliklere daha kolay uyum sağlayan hem de yaşanan olaylardan daha çok ders çıkarır nitelikte yorumlamışlardır. İşlerin devamı için gerekli desteğin sağlanmasının yanı sıra, çalışanların kenetlenmesi ve verilen sözlerin tutulması gibi maddelerin de yer aldığı düşünülrse, işletmelerin ve ekonominin olumsuz yönde etkilendiği bu dönemde yemek masrafları gibi desteklerle çalışanların yanında olunmasının etkili olabileceğini düşündürmektedir. İşletmesinin desteğini hisseden çalışanlar, işletmelerinin daha dayanıklı olduğu algısına sahip olmaktadır.

Çalışanların evlerinin esnek çalışmaya uygunluğu ile çalıştıkları işletmelerin örgütsel dayanıklılığına dair algıları arasındaki ilişki incelendiğinde, genel olarak evlerinin çok uygun olduğunu belirten katılımcıların, evlerinin uygun olmadığını belirten katılımcılara kıyasla organizasyonlarının daha dayanıklı olduğunu belirttikleri görülmektedir. Evleri uzaktan çalışmaya daha uygun olan çalışanlar, kendi işlerini daha rahat sürdürebildikleri için, işin sürdürülebilir olduğunu düşünmüş olabilirler. Evlerinin çalışmaya uygun hale gelmesinde örneğin ergonomi için konforlu sandalyelerin sağlanması gibi işletmelerin de bir çabası bulunuyorsa, örgütsel dayanıklılık algısı olumlu yönde şekillenmiş olabilir. Son derece bireysel bir özellik olarak gözüken çalışanın evinin uygunluğunun, örgütsel boyutta bir algıyı etkilemesi, bu yönüyle ilgi çekici bir bulgu olarak su yüzüne çıkmaktadır.

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde, planlandığı üzere, evden çalışma sistemine geçilmesinin işletmelerin iş sürekliliğine ve örgütsel dayanıklılığına pozitif yönde katkı yaptığı söylenebilir. İşlerin çok az ya da çok fazla olduğu, işlerin durma ya da patlama noktasına geldiği karantina döneminde, işlerin yeniden alışıldık düzene ve eski temposuna döndüğü anket döneminde de çeşitli esnek çalışma modelleri sayesinde iş sürekliliğinden ödün vermeden çalışılabildiği görülmektedir ve bu durum, esnek çalışma uygulamalarının kalıcı hale gelme potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Ankette yer alan katılımcıların parçası oldukları işletmelerin hem pandemin yarattığı olumsuz etkiler hem de evden çalışmaya geçilmesinin çalışma şekillerinde yarattığı ani değişiklik ile aynı anda mücadele etmelerine rağmen, örgütsel dayanıklılık ve iş sürekliliğini sağlama becerilerini genel olarak ortalamanın üzerinde değerlendirmiş olmaları da yapılan uygulamaların ne denli etkili olduğunu gözler önüne sermektedir.

4.3.11 Nicel Araştırma Modelinin Bütünsel Analizi

Araştırmamızda esnek çalışma altında yer alan unsurları özellikle esnek çalışma araştırma modeli altında topladık. Bu kapsamda çalışanların esnek çalışmaya uygunluğunun, yönetim yaklaşımlarının, esnek çalışmada etkinliği tetikleyen faktörlerin, kişisel sınırların ihlalinin ve esnek çalışmaya örgütsel uygunluğun analizlerimizde psikolojik iyi oluş ve örgütsel dayanıklılığı etkileyen unsurlar olarak ortaya çıktığı gözlemlendi.

Hızlı bir şekilde ve hazır olmadan esnek çalışmaya geçen organizasyonların ve çalışanların düzenlerini oturtana kadar en çok sıkıntı yaşadıkları konulardan birisi kişisel sınırların ihlali olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle pandemi döneminde evden çalışanlar sürekli işleri ile ilgilenmek durumunda kalmış ve bu sebeple ailevi görevleri geri plana atmış olabilirler. Kişisel sınırlar algısının özellikle çalışanlarının evinin uygunluğu, örgüt içi güven, insan kaynakları uygulamaları, yönetici desteği, üst yönetim tutumu ile ilişkili olduğu, ev uygunluğu, güven, insan kaynakları uygulamalarına, yönetici desteğine ve üst yönetim tutumuna dair olumlu algı arttıkça kişisel sınır ihlali algısının azaldığı görülmüştür. Evinde çalışabilmek içi uygun ortamı bulunan çalışanlar iş ve özel yaşam dengesini daha kolay kuruyor, bu sayede özel alanlarının ve mahremiyetlerinin bundan etkilenmediğini düşünüyor olabilir. İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında düşünüldüğünde esnek çalışmanın koşullarına iş analizi, çalışan ve organizasyon arasında mutabakat gibi süreçlerle karar verildiğinde kişisel sınırlarının daha az ihlal edildiği gözükmemektedir. Benzer şekilde yöneticiler çalışanın iş-özel yaşam dengesini kurmasını sağladığı, beklentilerini net şekilde açıkladığı, güvendiğini hissettirdiği ve sorun yaşadığı zamanlarda destek olduğu takdirde kişisel sınır ihlallerine yönelik algı azalmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi her bir organizasyonun esnek çalışmaya geçişi için farklı unsurlar söz konusu olabilmektedir. Sektörel, departman ve hatta bireysel olarak bile esnek çalışmaya geçmek için farklı düzenlemeler yapılması gerekebilir. Örneğin üretimin yoğun olduğu sektörlerde üretim görevinde olan departmanlar ve çalışanlar esnek çalışmaya geçişte zorluk yaşarken daha masa başı görevleri olan departman ve çalışanlar daha rahat bir şekilde esnek çalışmaya geçebilirler. Bir departmanın veya örgütün esnek çalışmaya geçişinde çalışanların buna uygun olması, yönetimin yaklaşımının bu yönde olması ve insan kaynakları uygulamalarının, altyapının, teknik desteklerinin hazır olması bu geçişi kolaylaştırabilir. Yapılan bu araştırmanın bulgularında bunu destekler bir şekilde çalışanların uygunluğu, yönetim yaklaşımları ve etkinliği tetikleyen faktörler ile departman ve örgütün esnek çalışmaya geçişi arasında olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. Özellikle çalışanların kendilerinin, işlerinin ve evlerinin esnek çalışmaya uygun olduğuna dair düşünceleri, departmanın ve örgütün esnek çalışmaya uygunluğunu etkilemektedir. Sonuçta bir çalışan kendisini esnek çalışmaya ne

kadar hazır hissediyorsa hem çalıştığı departmanı hem de organizasyonun bütününe daha hazır hissedebilir.

Pandemi döneminde işyerine gidemeyen, evden çalışan bireylerin psikolojileri de bundan doğal olarak etkilenecektir. Ancak bu dönemde organizasyonun aldığı önlemler ve destekler sayesinde evinde işini yapabilmeye devam eden çalışanların psikolojisi daha olumlu olması beklenebilir. Nitekim sonuçlarda pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ile yönetim yaklaşımları ve esnek çalışmada etkinliği tetikleyen unsurlar arasında olumlu bir ilişki olduğu, örgüt içi güvenin ve yönetim yaklaşımlarının olumlu duygu haline pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Yöneticilerin bu dönemde çalışanlarına ve çalışanların birbirine duyduğu güven olumlu duyguları arttırırken, olumsuz duyguları azaltmıştır.

Çalışanların kaliteli bir iş yaşamına sahip olmasında ve iş-özel yaşam dengesi kurabilmelerinde yönetici desteği özellikle esnek çalışan bireyler için önemli bir unsurdur. Esnek çalışma özelinde yöneticilerin aslında organizasyon ve çalışan arasında bir köprü görevi gördüğünü biliyoruz; organizasyonun içinde bulunduğu koşullardan, alınacak aksiyonlardan çalışanlar bu dönem özellikle yöneticileri sayesinde haberdar olmuşlardır. Bu nedenle yöneticisine güvenebilen, esnek çalışabilmesi için destek alan katılımcıların psikolojilerinin olumlu yönde etkileneceği beklenebilir. Araştırma sonuçlarında da algılanan yönetici desteğinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerine bakıldığında, yüksek yönetici desteği gördüğünü belirten çalışanların, düşük yönetici desteği gördüğünü belirten çalışanlara göre daha olumlu duygular hissettiği gözlenmektedir. Literatür de algılanan yönetici desteğinin iş stresi (Halbesleben, 2006) ve örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ile ilişki olduğunu belirtmektedir.

Bulgular bize her ne kadar katılımcıların esnek çalışmada kişisel sınırlarının çok etkileneceğini gösterse de kişisel sınır ihlalinin psikolojik iyi oluşu kötü yönde etkilediğine dair bulgular da elde edilmiştir. Kişisel sınır ihlali ile birlikte olumlu duyguların azaldığı ve olumsuz duyguların arttığı görülmüştür. Esnek çalışmayı yeni deneyimleyen organizasyonlar çalışanlarını ve yapılan işleri takip etmek için bu dönemde daha çok iletişime geçmek durumunda kalmış ve bunun sonucunda çalışanlar sürekli takip altında olduğunu hissetmiş olabilirler. Bu nedenle esnek çalışma modellerinde çalışma saatlerinin, iletişime geçilecek saatlerin, işlerin ve performansın nasıl takip edileceğinin belirlenmesi çalışan psikolojisi açısından kritik önem taşımaktadır.

Örgütsel dayanıklılık daha önce bahsedildiği üzere krizlere karşı organizasyonun dayanıklı olma, iş sürekliliğini sağlama kapasitesini kapsamaktadır. Esnek çalışma modelleri geçmişten bu yana deprem, fırtına gibi acil durumlarda organizasyonlar tarafından iş sürekliliği

planları kapsamında kullanılmaktadır. Bu açıdan düşünöldüğü takdirde esnek çalışma uygulamalarının iş sürekliliğı sağladığı için örgötsel dayanıklılığını arttıran bir yapı olduğunu belirtebiliriz.

Örgötsel dayanıklılığın analizlerde özellikle insan kaynakları uygulamalarının algılanışı, yönetici desteğı, üst yönetim tutumu, şirketin sunduğı ayni ve parasal destekler, sosyal ve teknik destekler ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu gördük. Yönetici desteğı ve yönetim tutumunda sorunların çözümüne yardımcı olmak, acil durumlarda hızlı karar alabilmek, güçlü liderlik sergilemek, hukuki ve sağlıkla ilgili düzenlemelere hızlı ayak uydurmak gibi konularda katılımcılar organizasyonları ne kadar olumlu algıarlarsa organizasyonlarının daha dayanıklı olduğuna dairde bir algıya sahiptirler. İş içeriklerinin belirlenmesi, departmanlarda işlerin aksamadan yürümesi gibi insan kaynakları alanına giren değerlendirmeler ile de örgötsel dayanıklılık ve iş sürekliliğı arasında pozitif ilişki olduğu görölmüşür. Elbette esnek çalışırken önemli bir konu olan gerekli araç-gereçlerin sağlanması, yani organizasyonların sunduğı ayni ve parasal destekler katılımcıların organizasyonel dayanıklılık algısını arttırmaktadır.

V. GENEL TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda işletmelerin karşı karşıya kaldığı artan rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel entegrasyon, tedarik zincirindeki değişimler, iş gücü demografisi ve tutum değişiklikleri gibi ekonomik ve toplumsal değişimler; iş süreçleri, uygulamaları ve yönetiminde değişikliklere yol açmaktadır (Kelliher ve Richardson, 2012). Küresel entegrasyon, çalışanların iç ve dış paydaşlarla iletişim ve koordinasyonu sağlamak için farklı saat dilimlerinde ve çalışma modellerinde koordine olmalarını gerekli kılmaktadır. Özellikle farklı bölge veya saat dilimlerine dağılan çok uluslu kuruluşlar ve küresel tedarik zincirleriyle iş birliği içinde olan kuruluşlar için, gerçek zamanlı iletişim ile çalışma saatlerinin ve/veya günlerinin ayarlanması zorunlu hale gelmektedir (Collins ve Kolb, 2012).

Günümüzde yetenekli iş gücünü kurumlara çekmek ve elde tutmak önemli bir sorun haline gelirken kurumların güncel koşullara uyum için yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir (Keizer, 2013). Bu nedenle öncelikle özel sektörden işverenin geleneksel çalışma modelleri arasında yer alan tam zamanlı iş, iş yerinde çalışma veya yapılan işin miktarına dayalı olarak belirlenen çalışma saatlerini sorgulayarak, “standart dışı” çalışma düzenlemelerini öne sürmeye başladığını ve yeni politikalar ortaya koyduğunu görüyoruz. Özel sektör cephesindeki bu gelişmelere, ulusal ölçekte yasal düzenlemeler eşlik etmeye başlamakta, esnek çalışmanın çalışanlara ve işverenlere sunduğu fırsatlar, iş gücü pazarları ve sektörler için gündem haline gelmektedir (Kelliher ve de Menezes, 2019). Dolayısıyla esneklik, hızla değişen dünyada daha rekabetçi ve çevik olabilmek için merkezi bir söylem haline gelmektedir. Bu bakış açısıyla tutarlı bir şekilde, nitel bulgularımızın gösterdiği gibi katılımcılarımız esnek çalışmayı “yeni jenerasyon için sempatik bir araç”, “adayları cezbetmek için kullanılan unsur” ve “işveren markası için hoş bir enstrüman” gibi tabirlerle tanımlamıştır.

Dünya çapında hızla devam eden dijitalleşme sürecinde, çalışma yaşamında var olan eşitsizliklerin ve belirsizliklerin daha da keskinleşmemesi için Uluslararası Çalışma Örgütü, “Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu Raporu”nun (ILO, 2019) on tavsiyesi dikkat çekicidir. Bu tavsiyelerde ILO’nun yeterli ücret, sınırları belirlenmiş çalışma saatleri ile sağlıklı ve güvenli iş yerlerine öncelik verdiğini görüyoruz. Platform iş modellerini de kapsamı içine alan bu on maddede ILO, dijital sistemlerin insana yakışır işleri artıracak biçimde yönetilmesi gerektiğine dikkat çekiyor. Bu tavsiyeler, çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek, seçenekleri artırmak, toplumsal cinsiyet farkını kapatmak ve küresel eşitsizliğin yarattığı hasarları azaltma amaçlarını gütmektedir. Yapay zekâ ve otomasyon gibi teknolojiler yeni işler yaratacaktır, ancak bu geçiş sürecinde işini kaybedenler yeni iş fırsatlarını değerlendirmek için de en hazırlıksız yakalananlar olabilir. Bu nedenle insan merkezli çalışma standartlarına, politikalara

ihtiyaç vardır.

Öte yandan, belirsizlik ve değişimin kaçınılmaz olduğu bir çağın içinde yaşamımızı sürdürürken bu durumun kolektif geleceğimize, sağlığınıza, iyi oluş ve esenliğimize etkisinin nasıl olacağına dair tartışmalar da tüm hızıyla sürüyor. Dünya Ekonomik Forumu, geleceğin işlerinde başarılı olabilmek için gereken becerileri ortaya koyduğu 2020 yılı raporunda, 2025 yılına kadar geleceğin işlerinde en çok ihtiyaç duyulacak 15 beceri arasında teknoloji kullanımı ve izleme, karmaşık problemleri çözme gibi becerilerin yanında yılmazlık, stres toleransı ve esneklik, duygusal zekâ gibi özelliklerin de yer aldığını açıkladı. İşletmeler için bu bilgi esasında önemli bir mesaj niteliği taşıyordu. Bu mesajı; “gelecekte var olabilmek için bilişsel ve duygusal olarak esne, teknolojiyi güçlendir” olarak yorumlayabiliriz.

Gelecek öngörülerini ve araştırmaları bu yönde hızla ilerlerken Covid-19’un tüm dünyayı saran etkisiyle birlikte, işletmeler ve bireyler için “gelecekte” hazırlanılması öngörülen beceriler “şimdi” edinilmesi gereken becerilere dönüştü. Araştırmamızın nitel fazında işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve operasyondan sorumlu üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirdiğimiz mülakatlarda edindiğimiz veriler, organizasyonların pandemiye uyum sağlamak için ihtiyaçlarını acilen analiz ederek, öncelikli aksiyonların neler olacağına karar verdiklerini göstermektedir. Hatta organizasyonların gelecek temelli düşündükleri birçok iş eylemini ve/veya davranış ve beceriyi pandemi sürecinde hızlıca edinmek durumunda kaldıklarını söyleyebiliriz. Araştırmamızın nicel fazında ise çalışanlardan anket yolu ile edindiğimiz veriye göre esnek çalışmaya asla geçemeyeceği düşünülen departmanlarda/iş kollarında dahi pandemi döneminde işlerin evden/uzaktan aksamadan yürütüldüğüne dair istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde ettik. Ayrıca elde ettiğimiz bulgulara göre, esnek çalışmada verimliliğin sağlanması ve beklenen iş performansının ortaya çıkması için önemli görülen yetkinlikler arasında “öz disiplin, dijital çalışmaya yatkınlık, iletişim becerileri ve gelişim hızı” olduğunu gözlemledik. Hatta moda sektöründen insan kaynakları yöneticisi olarak çalışan bir katılımcımız “geçmiş dönemde yapmak istediğimiz, ancak iş yoğunluğu sebebiyle ötelediğimiz koçluk eğitimi, iletişim eğitimi gibi eğitimlere vakit ayırdık” (36-İK, Moda, prg.6) cümlesi ile bu sürecin öğrenme ve gelişime vakit ayırmak için de bir fırsat olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bulgular, Dünya Ekonomik Forumu (2020) raporunda yer alan gelecek çalışma yaşamı için gerekli görülen becerilerin pandemi vesilesiyle deneyimlendiğini, hatta daha çok kavrandığını düşündürmektedir.

Pitt-Catsouphe, Matz-Costa ve Besen (2009) esnek çalışmanın her kuruma ve her bireye/çalışana aynı şekilde uygulanacak “tek tip” bir çözüm getirmediğini öne sürerek, esnek çalışma modellerinin esnek olması gerektiğini vurgulamaktadır. “Esnek Uygunluk (Flexible Fit)” olarak tarif edilen bu kavram her kurumun mevcut durum analizini takiben, kurumun yapısına,

kültürüne, teknolojik koşullarına en uygun esnek çalışma uygulamasına karar verilmesi gerektiğini söylemektedir. Burada kritik belirleyici, çalışanların yetkinlikleri, tercihleri, özel yaşamda üstlendikleri sorumluluklar ve yaşam biçimine bağlı koşullardır. Araştırma bulgularımız ise bu teori ile çok tutarlı sonuçlar ortaya koyarak, çalışanların esnek çalışmaya uygunluğunun birey, departman ve örgüt ölçeğinde ayrıştırabildiğini göstermektedir. Çalışanların esnek çalışmaya uygunlukla ilgili algılarına dair bulgularımıza göz attığımızda ise yaşam alanlarının/evlerinin esnek çalışmaya uygun olması, kişisel ihtiyaçlarının kurum tarafından anlaşılması ve/veya kurumları tarafından sosyal-teknik-aynı-parasal gibi çeşitli desteklerin sağlanmasının etkisinin olduğunu gözlemledik. Bu özellikler kurumların esnek çalışabilmesinde departman ve örgüt ölçeğinde etkili olabileceğine dikkat çekmektedir.

Araştırmamıza katılan kuruluşlarda esnek çalışma uygulamaları tam zamanlı çalışan statüsü için geçerli olacak şekilde yürütülmüştür; bir başka deyişle yarı-zamanlı, serbest çalışma (freelance), mevsimlik/sezonluk çalışma ve benzeri gibi sözleşme esnekliği içeren esneklikler için “dünyamızda böyle bir şey yok” ifadesi kullanılmıştır. “Ama dediğim gibi biz bu esneklik dediğimiz şeyden ancak ve ancak uzaktan çalışmayı anlayabiliyoruz.” (47-İK, Havacılık, prg.10) segmentinin de örneklediği gibi belirli bir esnek çalışma şeklinin kabul edilebileceği işletmeler bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu nedenle, araştırma kapsamı sadece zaman ve/veya mekân esnekliğini içermekte, sözleşme esnekliğini dışarıda bırakmaktadır.

Araştırmamız kapsamında elde ettiğimiz veriler, organizasyonların pandemi gibi olağanüstü bir durumun da etkisiyle uzaktan çalışmaya geçiş sürecinde iş sürekliliğini sağlayabilmek, performansı gözlemleyip değerlendirebilmek, çalışanlarla iletişimi sürdürebilmek, iş sağlığı ve güvenliği konusunda işveren ve işçi olarak sorumluluklarını netleştirebilmek gibi birçok konuda güvenilir kaynaklardan, uygulanabilir öneri ve görüşlere ihtiyaç duyduklarını gösterdi. Bu süreçte, işletmelerin esnek çalışmaya yönelik tutumlarında doğal olarak farklılıklara sahip olduğunu gözlemledik. Bu farklar kimi zaman işletmelerin teknoloji ve altyapı eksikliği nedeniyle ve/veya üretim sektöründe yer alması nedeniyle, fabrikalarındaki iş devamlılığını sağlamak amacıyla çalışanlarına iş yerinde çalışmayı zorunlu kılması olarak karşımıza çıktı. Kimi zaman ise işletmelerin yerinde AR-GE avantajlarından yararlandıkları için teknokentlerde faaliyet göstermesi gibi sektörel gereklilikler olarak karşımıza çıktı. Dolayısıyla iş yerinde çalışma kararlarının gerekçeleri arasında işin türü ve/veya kurum kültürü farklılıklarının olduğunu gözlemlediğimizi söyleyebiliriz. Nitel araştırmamızın işaret ettiği bulgulardan bir diğeri ise çalışanların kısmen iş yerinden, kısmen evden/uzaktan çalışmaya geçmesi yönünde karar alan işletmelerde, zorlayıcı unsurlardan birisinin çalışanlar arasındaki algı farklılıklarını yönetmek olduğudur. Kurumların topyekûn

esnek çalışmaya geçmemesi durumunda sürecin iletişimini sağlıklı bir şekilde yönetmenin kritik olduğunu bir kez daha görmüş olduk.

Nicel araştırmamız, belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda yöneticilerin etkin ve şeffaf iletişiminin kuruma sağladığı faydaları öne çıkartmaktadır. Şirket uygulamalarının çalışanların mevcut durumu görmesine, kararlara aktif katılmasına imkân vermesi ve/veya şirketlerin çalışanlarına esnek çalışma esnasında sunduğu teknik desteklerin çalışanların şirkete dair olumlu algısını kuvvetlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, nicel adımda esnek çalışmaya hazır olmamasına rağmen pandemi nedeniyle esnek çalışmaya hızlı bir geçiş yapmış kurumlarda; esnek çalışmanın olumlu iş tutumlarına etkisini de araştırılmıştır. Örneğin, katılımcılarımız arasında yer alan İK yöneticilerinden biri esnek çalışmanın “kafa izni” olarak algılanması nedeniyle, pandemi öncesi esnek çalışmayı deneyimleyemediklerine işaret etmektedir: “Ben uzun süredir bunu ara ara dile getiren bir İK’cı oldum. Şirketimiz ayda bir gün evden çalışsın, dedim. Buradaki algı “kafa izni” gibi oluyor, “al sana bir gün evden çalış bakalım” gibi. Çalışan tarafında da bu olumsuz algılanıyor. Yani, o bir gün, çok çalışılmasa da olur gibi bir şeye dönüşüyordu” (2-İK, Havacılık, prg.24). Bu ve benzeri veriler bizde şu soruyu sormamıza neden oldu: Kurumlarda esnek çalışma deneyiminin olmaması ve/veya daha önce var olan esnek çalışmaya dair olumsuz tutumlar, pandemiyle gelen zorunlu geçişle birlikte esnek çalışmaya dair olumsuz tutumların devam etmesine neden olabilir mi? Esnek çalışan Çinlilerin kendilerine esneklik sağlandığı durumda kendilerini kurumlarına borçlu hissederek daha çok çalıştıklarını, iş-aile dengesini yitirdikleri bulgular arasında yer alırken, Amerikalı çalışanların esnek çalışmayı daha olumlu algılayıp, kendilerine esneklik sağlandığı durumda kurumlarına karşı herhangi bir borçluluk duygusuna girmeden, daha iyi bir düzeyde iş-aile dengesi elde ettiklerini gösteren çalışma burada esnek çalışmaya tutumda kültürel farklılıkların da bulunduğunu göstermektedir (Luk ve Shaffer, 2005).

Anket katılımcılarımızın paylaşımlarına göre; evden çalışma döneminde normal dönemlere oranla çalışanların daha fazla çalışmak durumunda kalmış olmalarına rağmen, işletmenin onlardan daha fazla iş beklemesi, normal mesai saatleri dışında da iş taleplerinde bulunmaları gibi nedenlerle saat esnekliği ve genel olarak zaman esnekliğine karşı negatif bir ön yargı oluşabildiğini gözlemledik. Bir başka deyişle, kurumlar pandemi öncesinde de mevcut teknolojik altyapısı ve/veya iş süreçleri ile esnek çalışma uygulamaları için elverişli zemine sahiplerse, kurum yöneticilerinin uzaktan ekip yönetebilmek için gerekli olabilecek birtakım becerileri güçlü ise çalışanlarda zaman esnekliği ile ilgili negatif bir algıya rastlamadığımızı söyleyebiliriz. Ancak kimi zaman esnek çalışma fazla mesai ya da daha yoğun iş temposu olarak algılanabilir. The Economist dergisinin Eylül 2020 yayınında yer verdiği; Harvard, Stanford ve New York Üniversitelerinden ekonomistlerin Temmuz 2020’de paylaştıkları

araştırma verilerine göre, karantina döneminde evden çalışma deneyiminde, çalışanlar günde yaklaşık bir saat daha fazla mesai yapmışlardır. Ayrıca çalışma göstermektedir ki, zaman geçtikçe mesai sonrası gönderilen e-postaların sayısı artmıştır. Yani, esnek çalışma daha fazla çalışmak anlamına gelebilecektir ve bu durumun bir rutin haline gelmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir.

Öte yandan, esnek çalışma uygulamasına geçen kuruluşlarda işlerin takibi, çalışanların performanslarının izlenmesi, değerlendirilmesi gibi konu başlıklarında farklılaşan deneyimlerin olduğunu gözlemlene fırsatı bulduk. Bu süreçte çalışanların performansını sıkı takip eden, kontrol ihtiyacı yüksek ve sistemsel yatırımı güçlendirmeyi tercih eden organizasyonlar olduğu gibi mevcut performans değerlendirme sistemlerini bir süreliğine askıya alarak, sadece süreci gözlemlemeyi tercih eden organizasyonlarla da karşılaştık. Performans değerlendirmeleri devam ettiği halde, performans bulgularının etki ettiği süreçlerde farklı değerlendirmeler olduğunu gözlemledik. Bazı organizasyonlarda katılımcılarımız prim ve ödül uygulamalarının yıl sonuna ertelendiğini ya da prim almayı beklemediklerini aktardılar. Analizlerimiz sırasında ise paydaşlarımız arasında performans değerlendirmede dört farklı yaklaşımın hâkim olduğunu gördük. Bunlar; işin nasıl yapıldığını değerlendirenler, iş çıktılarını baz alanlar, puantaj (işe giriş çıkış saatleri) değerlendirenler ve yetkinlik bazlı ölçüm yapanlar olarak sıralanabilir. Bulgularımız ışığında, uzaktan çalışmaya en uygun olduğu düşünülen performans sisteminin, iş çıktısını temel alan sistemler olduğunu gördük.

Bulgularımız arasındaki ilgi çekici verilerden bir diğeri de nitel adımda karşımıza çıkan, yöneticilerin iş takibi ve performans değerlendirmeyi daha çok sistemsel olarak tarif etmeleridir. Yöneticiler ideal standart önermelerinde de daha sistemli, ölçülebilir, net performans verisine ulaşacakları yaklaşımlarına yer vermektedir. Fowler (2014) Harvard Business Publishing'de yayımladığı araştırmasında günümüzde birçok motivasyon araştırmasının bireylerin motivasyonlarını sürdürebilmeleri ve/veya yüksek tutabilmeleri için üç psikolojik ihtiyaç duyduğunu gösterdiğinden bahsetmektedir. Bunlar; kişinin seçeneklere sahip olduğunu bilmesini, atacağı adımların sorumluluğunu almasını ifade eden *özerklik ihtiyacı*; iyi şeyler gerçekleştirdiğini hissettiği kişilerle *ilişki kurabilme ve ilişkide kalabilme ihtiyacı* ve işini gerçekleştirirken günlük zorlayıcı durumlar karşısında verimli olabildiğini, zamanla becerilerini geliştirebildiğini, kişisel gelişiminin ve öğrenmesinin arttığını hissetmesini ifade eden *yetkinlik ihtiyacı* olarak sıralanabilir. Nicel araştırma verimizden yola çıkarak, kurum ve yönetici desteğinin olduğu durumlarda, esnek çalışma modelinin uygulanmasının, katılımcılarımızın işe dair motivasyonlarının, işten duydukları hazzın ve işteki konsantrasyonlarının fiziksel iş yerlerinde olduğu seviyede devam edebileceği yönünde bir görüşe sahip olduklarını söyleyebiliriz. Zaman ve/veya esnek çalışmalarda işletmeler daha sistemci, otonom çalışmayı

güçleştiren sıkı bir performans takibi ve izlemeyi tercih ettiğinde ise bu durum şüphesiz işverene daha çok konfor hissettirebilir, ancak çalışanların bu tarz bir durumda motivasyonlarında düşüş olacağını öngörebiliriz.

Çalışanlar arasında fiziksel yakınlığı, yani çalışanların yüz yüze etkileşimde bulunma imkanlarını 1970'lerden beri inceleyen araştırmacılar, bu durumun çalışanlar arasındaki iş birliğine olumlu ve/veya olumsuz etkisi konusunda fikir ayrılığına düşmektedirler. Tartışma büyük ölçüde, insanların tek bir çatı altında bir araya getirilmesinin, yeni fikirler ortaya çıkarmalarına yardımcı olan davranışları sergilemelerine ne ölçüde olumlu etki ettiğine odaklanmaktadır. Bu konu, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden (MIT) Matthew Claudel ve meslektaşlarının 2017'de yaptığı bir çalışmada incelenmiştir. MIT bünyesinde çalışan bireylerle yürütülen araştırmada, fiziksel olarak yakın çalışanların sergilediği iş birliğinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Hatta MIT'de çalışan bireylerin çalıştıkları binaları da baz alarak "merkezi olarak konumlandırılmış, yoğun nüfuslu ve çok disiplinli alanlarda, aktif iş birliğine destek olacak sıcak noktaların yer aldığı" hipotez ortaya atılmıştır, fakat bunun için çok az istatistiksel destek öne sürülmüştür. Bir başka deyişle, söz konusu araştırma bireylerin fiziksel olarak yakın olmalarının yeni fikirler bulmalarına yardımcı olabildiğini, ancak bunu yapmak için mutlaka bir ofiste olmaları gerekmediğini göstermektedir. Bu bilgi bize yeni fikirler geliştirmek için bireylerin fiziksel olarak yan yana olma gereksinimlerini sorgulamamıza neden olmuştur.

Crowley ve Kolesnikov ise 2014'te yayınladıkları bir araştırmada bizim bulgularımızı destekleyen sonuçları gözler önüne sermiştir. Esnek çalışma seçeneğinin çalışanlara verilmesini önerirken, esnek çalışırken izlenecek yöntemler üzerinde çalışanın kontrol hissine sahip olmasını irdeleyen bu araştırma; kurumsal esnek çalışma politikaları yoluyla, çalışanların iş ve özel yaşamı dengeli şekilde yönetme kapasitelerini de fark ettiklerini iddia etmişlerdir.

Araştırmamızda katılımcılarımıza, çalıştıkları kurumlardaki görevleri, ebeveyn olup olmadıkları, uzaktan çalışma deneyiminde yalnız olup olmadıkları gibi birçok demografik soru yönelttik. Mülakatlarda yöneticiler sıklıkla, çocuklu çalışanların, özellikle annelerin bu süreçte çok zorlandığını dile getirmiştir. Bu düşünce, çocuklu kadınların evden çalışmaya uygun olmayacağı yönünde bir önyargıyı doğurma potansiyeline sahiptir. Dünya genelinde ev sorumlulukları, çocukların bakımı gibi işlerin daha ağırlıklı olarak hala kadınların üzerinde olduğunu biliyoruz (Power, 2020). Kadınların sahip olduğu bu sorumlulukların pandemi döneminde okulların kapanması ve eğitimin evden devam etmesiyle daha karmaşık hale geldiğini gözlemliyoruz. Ancak hem bu beklentinin hem de yöneticilerin düşüncelerinin aksine, nicel bulgularımızda çocuklu çalışanların kendilerini bu süreç boyunca daha iyi hissettikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun evden çalışmanın çocuklarla daha çok vakit geçirme imkânı yaratmasından ya da çocuklarla olmanın yalnızlık duygusunu azaltma imkânı sağlamasından kaynaklı olabileceğini düşünüyoruz. Nedenleri tam olarak belli olmasa da bu sonuç

yöneticilerin de bakış açılarını değiştirebilecek niteliktedir. Yöneticilerin tahminin aksine, kendini daha iyi hisseden çocuklu çalışanların motivasyonu çok daha farklı şekilde iş sonuçlarına yansiyabilir. ILO (2019) tarafından geleceğin iş yaşamına dair yayınlanan rapor da çalışanların iş dışındaki sorumluluklarının ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasının, organizasyonlarda yetenek yönetimi için önemli olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularımızda da katılımcıların gelecekte organizasyonların çalışan ihtiyaçlarını ve bakım verme sorumluluklarını da dikkate alacağına dair beklentileri olduğunu göstermektedir

Bununla birlikte veri setimizde yer alan evden çalışma koşulunda çocukların yaratabileceği güçlükler, çalışanın kadın ya da erkek olmasından ziyade, yani cinsiyetinden bağımsız şekilde etki göstermektedir. Dolayısıyla araştırma bulgumuz bize çalışanların anne ya da baba olmalarından ziyade, ebeveyn olmalarının esnek çalışmaya olan olumlu/olumsuz etkisine odaklanmamız gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda literatürde yer alan çalışmalara da göz attığımızda, doğum izninin annelik izni (maternal leave) kavramından, babalık iznine (paternal leave), ardından da ebeveynlik iznine (parental leave) evrildiğine dönüştüğünü paylaşabiliriz. Bu sebeple “anne-çocuk-esnek çalışma” kavramlaştırmasının yerine “ebeveyn-çocuk-esnek çalışma” ilişkisine odaklanan çözümlerin altını çizmemiz gerektiğini düşünüyoruz.

Araştırmacılar olarak, esnek çalışma uygulamalarının geleneksel rolleri pekiştirmemesi gerektiğini, bununla birlikte kadınları daha az prestijli olan operasyonel işlere ve/veya katma değeri düşük projelere yönlendirmemesi gerektirdiğini düşünmekteyiz. Pandemi öncesi dönemde, aileyi destekleyici politikalar kapsamında esnek uygulamaları daha çok kadınlar tercih etmek durumunda kaldığı için kurumsal ölçekte cinsiyetçi bir esnek çalışma yaklaşımının inşa edilmesi söz konusu olabiliyordu. Kadınların anne olmasının ardından esnek çalışmayı daha çok tercih edeceği öngörüsü, kadınların önemli örgütsel rollerde ve/veya projelerde düşünülmesini engelleyebiliyordu ya da geciktirebiliyordu (Torlak, 2018). Yabancı yazında “cinsiyetçi esnekliğe” (*gendered flexibility*) dikkat çekildiği dönemlerin ardından, pandemi sürecinde tüm çalışanların esneklik deneyimlerinde bir eşitlik yaratılmış gibi gözükmektedir. Ancak bu durumun oluşturabileceği risklere dikkat çekmek isteriz. Özellikle esneklikten doğabilecek başka bir cam tavan etkiyle (*flexiglass ceiling*) birlikte “cinsiyet eşitsizliği”ne sebebiyet verilmemeli, bu durum göz ardı edilmemelidir.

Araştırmamız kapsamında katılımcıların bireysel olarak esnek çalışmaya uygunluklarına dair bakışlarını da inceledik. Çalışanların da yöneticilerin de bireysel, departman ve örgüt uygunluğunu olumlu gördüklerini, ancak çalışanların bakış açısının yöneticilere göre daha olumlu olduğunu gördük. Bu alandaki araştırmalar esnek çalışma uygulamalarının kurumdaki bazı pozisyonlar ve iş türleri için daha uygun olduğu durumlarda,

kurumdaki adaletsizlik algısının yükselebileceğini göstermektedir. Örneğin, yönetim kadrosuna kıyasla iş içerikleri çok iyi yapılandırılmış ve yakından denetlenen alt düzey çalışanlar için esnek çalışmanın çok uygun olmadığı görülmektedir (Hill ve arkadaşları, 2004). Bu açıdan bakıldığında uygunluk kavramı üzerinde hassasiyetle duran araştırmalar yapılmalıdır.

Yakın tarihli araştırmalar, farklı meslek gruplarının esnek çalışmaya erişimde de farklılık yaşayabildiklerini göstermektedir. Çalışma saatlerine ve çalışma yerine karar verme özgürlüğünün orta ve üst düzey çalışanlarda daha yaygın olduğu, birçok alt düzey çalışanda ise bu hakların olmadığı gözlenmektedir (Kossek ve Lautsch, 2018). Ayrıca bu bağlamda, çalışanların düşük ya da yüksek vasıflı çalışan statüsünde olması ve/veya esnek çalışmayı gönüllü ya da zorunlu kabul etmesi esnek çalışma algısını şekillendirmektedir. Hatta esneklikle birlikte gelir veya prestij kaybı yaşayıp yaşamamak da yine çalışanların esnek çalışma ile ilgili algısını etkilemektedir.

Yabancı yazında “kişiye özgü uygulamalar” için “*i-deals*” (*idiosyncratic deals*) kavramının kullanıldığını görüyoruz. Kişiye özgü anlaşmalar, karşılıklı kazanımların, müzakereler, pazarlıklar sonucu belirlendiği, işveren ve çalışanın gönüllü olarak katılım sağladığı anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Laulié, Tekleab ve Lee, 2019). Karşılıklı kazanımlar çerçevesinde oluşturulan anlaşmaları işverenler özellikle yetenekli çalışanları çekmek veya var olan çalışanı elde tutmak, motive etmek ve performansı arttırmak amacıyla kullanırken, çalışanlar ise ihtiyaçlarına uygun çözümlere kavuşmak için kullanmaktadır. Ancak bu özel uygulama bakışı örgüt geneline yaygınlaştırılmadan yürüme potansiyeline sahiptir; bu da şeffaflık ve adalet duygusuna zarar vererek, çalışanların esnek çalışma ile ilgili olumsuz algı geliştirmesinin nedenlerinden biri haline gelebilir (Ateş ve Çöpoğlu, 2015). Bir katılımcımız bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Yakınında olan biri daha ön plana çıkabilir. Yöneticinin yanındaysa, “İşe bir bakar mısın?” dediğinde çok basit bir şey olabilir bu ama o kişinin ön plana çıkmasına neden olabilir. Bu da diğerinin tamamen *exclude edilmesine* (dışlanmasına) neden olabilir. O yüzden herkes aynı anda orada olmazsa olmaz! Hiç kimseye ayrı bir imtiyaz tanınması söz konusu olmamalı” (29-İK, Akaryakıt, prg.23). Esnek uygulamaların kişiye özgü ve adil olması gözetilerek tasarlanacak esnek çalışma modellerinin hem çalışanın kişisel ihtiyaçlarını karşılamada hem de ekip arkadaşları arasında yaşanabilecek adaletsizlik algısının yönetilmesinde etkisi olacaktır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin destekleyici veya destekleyici olmayan çalışma ortamlarında adil veya adil olmayan şekilde uygulanması ile ilgili tartışmalara bir alternatif olarak esnek çalışmayı bir ayrıcalıktan ziyade bir hak olarak yeniden şekillendirmektir (Avgoustaki ve Bessa, 2019). Esnekliğin organizasyonlara hem işveren hem de çalışan için koşulları iyi tanımlanmış bir hak olarak dahil edilmesi, örgütsel ihtiyaçların yanı sıra kişisel ihtiyaçlara dayalı bir anlaşma zemini oluşturacaktır. İş yeri esnekliğini varsayılan bir hak olarak

dahil etmek, onu performans değerlendirmelerinde ve terfi fırsatlarında tanımlı hale getirme potansiyeline sahiptir. Organizasyonlar esnek çalışmayı bir hak olarak ele alırsa, yöneticiler ve ekipleri işin ne zaman, nerede ve nasıl yapıldığına ilişkin süreçlerden ziyade sonuçlara odaklanacaktır (Deloitte, 2010; Root ve Young, 2011). İş-özel yaşamını dengelemeye yönelik girişimleri bir hak olarak ele alan ve iki tarafın da değişken koşullarının sürekli uyumlandırılmasını içeren bir sistemde, kurumlar aynı anda çalışanların iş ve iş dışı ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanabilir. Peters ve Wildenbeest (2012)'in önerdiği gibi "işimiz hayatımıza ne kadar uyumluysa, hayatımız da işimize o kadar uygundur" bakış açısını organizasyonlara ve çalışanlara önerebiliriz.

Yukarıda sıralanan bilgileri ve araştırmamızın tüm bulgularını göz önünde bulundurduğumuzda, "esnek çalışma modeli standardı" oluşturulmasının işveren ve çalışan açısından fayda yaratacağını söyleyebiliriz. Şüphesiz, bir modelin tüm kurumlara uyarlanabilir olması beklenemez, ancak böyle bir standart modelin varlığının tüm kurumların ufuk açıcı fikirler ve öneriler geliştirmesine yardımcı olabileceğini söyleyebiliriz. Kossek ve arkadaşlarının paylaştığı gibi (2010) esnek çalışmayı bir istihdam hakkı haline getiren sözleşmeleri geliştirerek temel istihdam sisteminin merkezine koymak, esnek çalışabilmeyi başarı göstergeleri arasında tanımlamak, yönetici-çalışan arası kişiye özel uygulamalar (*idiosyncratic deals*) veya ayrıcalık gibi konumlandırmaktan çıkartmak, bu çalışma şeklinin bireysel ve örgütsel düzeyde doğurabileceği gerilimleri azaltacaktır. İş tasarımları ve sürdürülebilir çalışan ilişkileri aracılığıyla iş-yaşam dengesini odağına alan organizasyonlarda esnek çalışmanın, esnekliğe imkân veren kalıcı sözleşmelerle tanımladığını göstermektedir. Bizim proje modelimizden hareket ederek, bu durumun başarılmasının çok kritik olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızın amaç bölümünde de belirttiğimiz gibi, bu projede, esnek çalışmayı birey, organizasyon ve hukuki düzenlemeler boyutlarında inceleyerek esnek çalışma kavramını geniş bir çerçevede değerlendirme hedefi ile yola çıktık. Temel amacımız, iş sürekliliği, psikolojik iyi oluş, örgütsel değişim, güvenceli esneklik ve esnekliğe uyum kavramları ile esnek çalışma modellerinin sınırının çizilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte söz konusu sınır içerisinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına yol gösterici olarak, işletmeler ve bireyler için kazanımlar sunacak bir standart yaratmaktır. Hill, Hawkins, Ferris, ve Weitzman (2001)'e göre, esnek çalışma politikasının başarıya ulaşması için zaman-mekân bağımsız işleri belirlemek ve/veya tasarlamak, zaman-mekân bağımsız çalışabilmeyi sağlayan iş süreçlerini ve söz konusu çalışma politikasını hayata geçirmek ve çabuk vazgeçmeyerek, sabırlı davranmak çok kritik önem taşımaktadır. Ancak araştırmacılara göre bir kurum tüm bunları yapsa bile, çalışanların esnek çalışma modelini benimsemesini garanti edemeyebiliyor. Bu sebeple, örgütlerin esnek çalışmaya geçiş sürecinde kendi kurumsal uygunluklarını

belirlemeleri, operasyonel planlarını hazırlamaları, yönetici ve çalışanlarını bu konuda eğitim ve gelişim çalışmaları ile desteklemeleri ve bu süreci bir yönetim sistemine göre işletmeleri esnek çalışma pratiklerinde başarılı sonuçlar elde etmelerine yardımcı olacaktır.

Nitel ve nicel fazda aşama aşama ortaya çıkan modeller, bu projenin ana çıktısını oluşturan, esnek çalışmanın kurumsal bir çözüm olarak yapılandırılmasına yön verecek bir yönetim standardının esaslarını da bize sunmaktadır. Türkiye özelinde, yerel ihtiyaçları, çalışanların ve işverenlerin beklentilerini ve imkanlarını anlayarak yapılandırmayı hedeflediğimiz bu standardı bu bölümde detaylı şekilde sunacağız.

5.1 Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standardı Önerisi

Görüldüğü gibi, “esnek çalışma” kavramını gerek bu projenin başvuru metninde gerekse şu ana kadar rapor genelinde kullandık. Ancak bu konuda bir standart oluşturmak mevzu bahis olunca, hazırlanacak yönlendirici doküman için kelime ve kavram seçimlerinin titizlikle yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla standardın kavramları, kapsamı ve süreçte temel alınacak çerçeveye dair aşağıda belirtilen esaslarla hareket edilmiştir

TSE Standart Hazırlama Kılavuzu (2017), TSE bünyesinde üç ayrı yöntemle Türk Standardı hazırlandığını belirtmektedir: (a) Özgün (Sentez), (b) Özdeş (Adapte), (c) Çeviri Türk Standardı. Esnek Çalışma Projesi kapsamında önerdiğimiz standart, bunlardan birincisine, yani “çeşitli kaynaklardan yararlanılarak Türkiye koşullarına uygun olarak hazırlanan Türk Standartları”na girmektedir (TSE, 2017, s.12). Ancak, esnek çalışma standardının diğer özgün standartlardan farkı; bilimsel bir araştırmanın sunduğu veriye dayalı olmasıdır.

5.1.1 Standardın Kapsamı

Proje sürecinde, standart hazırlığında, şu kurallara uyulmasının kritik olduğunu gördük^{4,5,6} ve bunlar standardın detaylarına karar verilirken temel teşkil etti. Bu esasların belirlenmesinde, dipnotta belirtilen kaynakların yanı sıra, Türk Standartları Enstitüsü, Standart Geliştirme Merkez Başkanlığı ve ilgili komisyonla yürütülen toplantılar da (TSE) yönlendirici oldu:

(a) Standardın kapsamı çok iyi tarif edilmeli; içine dahil edilen faaliyetler ve hizmet edeceği hedef kitleler (kişi, kurum, sektör vb.) net olmalıdır.

(b) Sınırları çok iyi çizilmeli; standardın kapsamı dışında kalan konular ve hedef kitleler

⁴ ISO (2020). [ISO/IEC Directives, Part 1 — Consolidated ISO Supplement — Procedures specific to ISO](https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml) (Eleventh Edition). <https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml>

⁵ TSE (Mart 2017), Standart Hazırlama Kılavuzu (Sürüm 2.0). TSE Standart Hazırlama Merkezi Başkanlığı, Ankara, Türkiye.

⁶ ISO (2018). The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS). Geneva, Switzerland.

de net olmalıdır.

(c) İçerik, kurallar ve koşullar, bu dokümanın yasal mevzuatın üzerine çıkmayacağı dikkate alınarak belirlenmelidir.

(d) ISO tarafından belirlenen üst yapı, özdeş temel metin, ortak terimler ve temel tanımlar dayanak olarak alınmalıdır.

(e) TSE, Standart Hazırlama Kılavuzuna uygun hazırlık yapılmalıdır.

Bu esaslardan özellikle ilk iki şıkta belirtilen husus çerçevesinde, esnek çalışma kapsamı içine giren “sözleşme esnekliği”ni, İş Kanunu ve ilgili mevzuatla yönetilen bir konu olması nedeniyle, standart kapsamı dışında bıraktık. Sonuç olarak, bu standardın kapsamı TSE ile mutabakatla “Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma” olarak belirlendi.

5.1.2 Standardın Kapsamı İçine Giren Çalışma Şekline Verilecek İsim: Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma

Standardın esneklikle ilgili kapsamını ve sınırlarını belirledikten sonra, zaman ve mekân açısından geleneksel tanımların dışına çıkan çalışma şeklini tarif eden, en uygun kavramı seçmek gerekli oldu. Nitel fazda katılımcılarımızın, esneklik kavramının, kendi haline bırakılma, kontrol edilememe, “keyfilik”, hatta “evde yatma” gibi çağrışımlarla gündeme gelmesine ilişkin eleştirileri göze çarpıyordu. Bu önyargıların, yöneticilerin bu çalışma şekline olumsuz tutum almasına yol açabildiğinden de bahsetmişlerdi. Bu olasılık proje sürecinde “esneklik” yerine bir başka kelime arayışımızı tetikledi. Görüşmelerden elde ettiğimiz bulgulardan yola çıkarak bir örnek vermemiz gerekirse, bir katılımcımızın iletmiş olduğu şu sözler aydınlatıcı olabilir: “Patron, ‘madem bu kadar esnek olunuyor, adam çalıştırmak konusunda imtina edelim’ diyebilir ya da çalışan, ‘bugün çok esnek çalıştık, iki üç saatte kendimizi esnetelim’ diyebilir” (27-Metal, OP, prg.28) aktarımında “kendini esnetmek” ile olumsuz bir algıya işaret ediyor. Benzer şekilde, bir başka katılımcımız “Esnek çalışma, her şeyin uçsuz bucaksız olduğu bir çalışma yöntemi anlamına gelmiyor. O yüzden esnek çalışmayla nelerin esnetilebileceğinin, nelerin esnetilemeyeceğinin net olarak tarif edilmesi lazım” (21-Teknoloji, OP, prg.33) vurgusunu yapmıştır. Görüldüğü gibi, esneklik kelimesine çalışan ve işveren cephesinden farklı anlamlar yüklenebilir. Bu durum bizi “esneklik” yerine bir kelime arayışına yöneltti. Bu sebeple, paydaşlarımız için yürüttüğümüz ikinci çevrim içi toplantımızda nabız yoklamak için “Zaman-Mekân Bağımsız Çalışma” terimini tartışmaya açarak, bu konuda kısa bir anket uyguladık. Bu ankete cevap veren 28 kişiden 18’i bu isme olumlu yaklaşım gösterdi; diğerleri ise “bağımsızlık” kavramını “sınırsız” çalışma ile bağdaştırdığı için çok olumlu değerlendirmede. Ankete gelen yorumları da dikkate alarak daha sonra ‘Esnek Çalışma’,

‘Zaman ve Mekân Bağımsız Çalışma’, ‘Hibrit Çalışma’, ‘Alternatif Çalışma’ ve ‘Zaman Mekân Esnekliğiyle Çalışma’ alternatiflerini paydaşlarımızın görüşüne bir kez daha sunduk. Bu aşamada ankete katılan yirmi paydaşımızdan, üçü “esnek çalışma”yı, altısı ise “zaman ve mekân bağımsız çalışma”yı seçti. Hibrit çalışmayı üç kişi tercih ederken, alternatif çalışma kavramını hiçbir katılımcımız tercih etmedi. “Zaman-Mekân Esnekliğiyle Çalışmayı” ise sekiz katılımcımız tercih etti. Sonuç olarak, TSE ile olası kavramları tekrar değerlendirdiğimizde, “zaman” ve “mekân” kalıplarının çeşitlendiği durumlarda, “sadece zaman”, “sadece mekân” ya da “hem mekân hem de zaman” esnekliği seçeneklerinin söz konusu olduğu gündeme taşındı; nicel veri bulguları da bunun için dayanak oluşturdu. Dolayısıyla bu iki kelimenin “ve/veya” bağlaçları ile bağlanmasına karar verildi. Ayrıca, “esnekliğiyle” kelimesi seçilerek, esneklik kavramının çalışma eylemini durum yönünden tanımlayarak kullanımı uygun görüldü.

Sonuç olarak, standartta kapsadığımız çalışma şeklinin ismi “Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma” ve standardın başlığının da “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi-Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma için Gereklilikler” olmasına karar verildi. Burada standart isminde yer alan “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi” ise bir çerçeve oluşturmaktadır. Şu anda önerilen standart zaman ve mekâna odaklı olsa da gelecekte ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlarla uyumlanabilecek bir isimlendirme taktik olarak tercih edildi. Bu yaklaşımın, örneğin, “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Ev içi Veri Erişim Araçları” gibi alt standartların ve kılavuzların hazırlanmasına da imkân verecek bir zemin sunması tercih edildi.

5.1.3 “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi-Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma için Gereklilikler”: Standardın Yapısı

Sonuç olarak “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi-Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma için Gereklilikler” başlıklı hazırladığımız öneri standart metni EK 1’de yer almaktadır. Bu standardın kapsamı kısaca bu bölümde özetlenmektedir. Tablo 89, standardın içindekiler bölümünü göstermektedir.

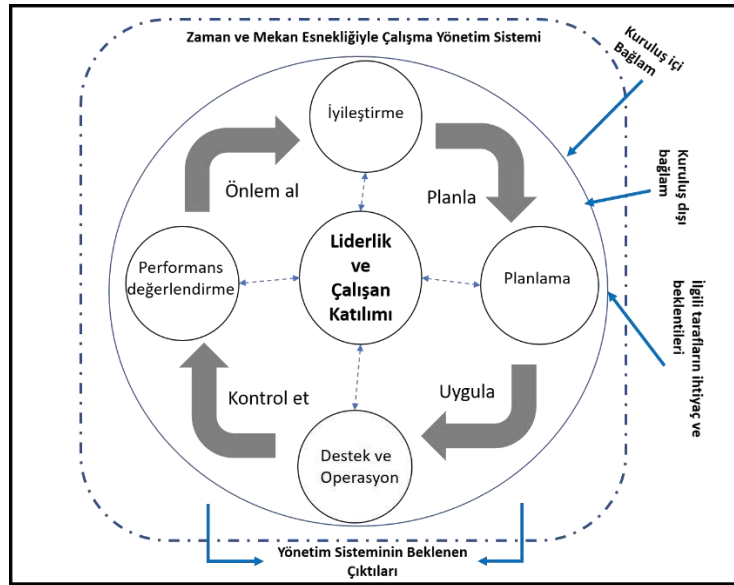
Tablo 89. “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Zaman ve/veya Mekân Esnekliği için Gereklilikler”: Standart Dokümanı İçindekiler Tablosu

İçindekiler	
Giriş	
0.1	Genel
0.2	Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sisteminin amacı
0.3	Proses yaklaşımı
0.4	Diğer yönetim sistem standartları ile ilişki
1	Kapsam
2	Bağlayıcı atıflar
3	Terimler ve tanımlar
4	Kuruluşun bağlamı ve zaman ve/veya mekân esnek çalışmanın kuruma özgü içeriği
4.1	Örgüt Bağlamı
4.2	Kuruma özgü zaman- mekân esnekliği temel ilkelerinin belirlenmesi
5	Liderlik
5.1	Liderlik ve taahhüt
5.2	Politika
5.3	Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar
5.4	Çalışanlara danışma ve katılımı sağlama
6	Planlama
6.1	Riskleri belirleme
6.2	Fırsatları belirleme
6.3	Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma hedefleri ve planlama
7	Destek
7.1	Kaynaklar
7.2	Yetkinlik
7.3	Farkındalık
7.4	İletişim
7.5	Dokümante edilmiş bilgi
8	Operasyon
8.1	Operasyonel planlama ve kontrol
8.2	Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışmanın Esnekliğinin Modellenmesi
8.3	Teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması
8.4	Çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması
8.5	İK uygulamaları nın uyarlanması
9	Performans değerlendirme
9.1	İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme
9.2	Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma programı etkinliğinin izlenmesi
9.3	İç tetkik
9.4	Yönetimin gözden geçirmesi
10	İyileştirme
10.1	Uygunluk yükümlülükleri
10.2	Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet
Kaynaklar	

Uluslararası Standartlar Organizasyonu, 2012 yılında ISO / IEC Direktifleri, Bölüm 1 EK SL ve EK 2'de "yüksek seviyeli yapı" (high level structure) olarak isimlendirilen bir yaklaşım önermiş ve standartlar arasında bir ortak dil ve çerçeve kurma yolunu açmıştır (ISO, 2012, 2020). TSE'de yeni standart hazırlıklarında ise bu yapıyı kullanmaktadır. ISO yüksek seviyeli standart yapısı, madde dizisi, özdeş temel metin, ortak terimler ve temel tanımları sunmakta; kuruluşun bağlamı/içeriği, liderlik, planlama destek, operasyon, performans değerlendirme ve

iyileştirme temel bileşenlerinin kapsamda yer alması gerektiğini söylemektedir. İçindekiler tablosundan da görüldüğü gibi, biz de standart önerimizde bu yüksek seviyeli yapının ana bileşenlerini kullandık.

Benzer şekilde, farklı standartlarda ortak dil oluşturmak üzere PUKÖ döngüsü olarak isimlendirilen bir süreç de bulunmaktadır. PUKÖ, kurumsal işleyiş içinde yönetilmesi gereken her süreç için “planla-uygula-kontrol et-önlem al” adımlarını önerir. PUKÖ döngüsü (Şekil 23), yüksek seviyeli yapı ile ele alındığında merkezinde liderlik ve çalışan katılımını barındıran, çeperinde ise örgütün iç ve dış bağlamının detaylı analizini şart koşan bir model sunmaktadır. Yani, bir çerçeve sunarken, kurumun özgün ihtiyaçlarının anlaşılması esas olmakta, kurumun ve çalışanların özgün ihtiyaçlarına cevap veren çözümleme ve uygulamalar önerilmektedir. Her kuruma aynı model, uygulama ve çözümün uygun olmayacağı temel argümandır.



Şekil 23. PUKÖ döngüsü ve zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi

Nitel bulgular bölümünde, standardın içeriğini oluşturacak esasları, veriye dayandırarak detaylı şekilde aktarmıştık. Burada, bir süreç olarak özetlemek uygun olacaktır; böylelikle, esnek çalışma yönetim sistemini uygulamaya geçirecek bir işletmenin hangi adımları izleyeceği konusunda bir resim çizilebilir.

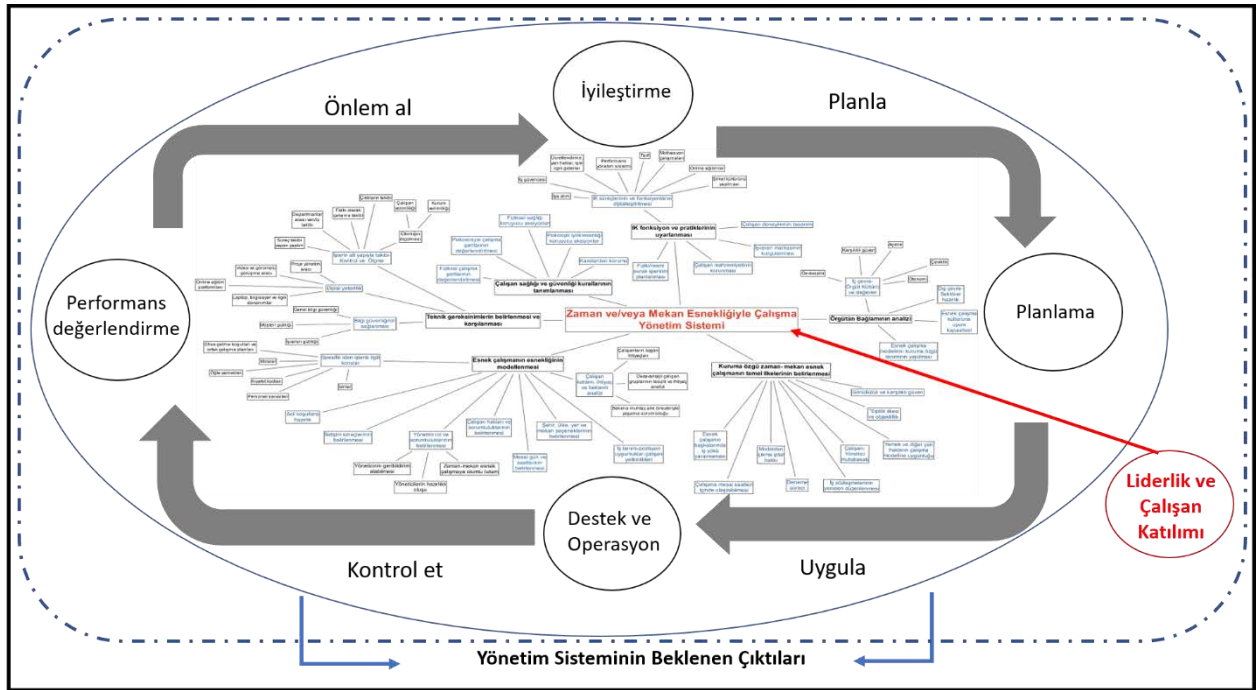
- (a) İşletmeler için ilk adım, **kuruluşun bağlamının** anlaşılması, çalışanlar ve diğer ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasıdır. Her kurum, kurumsal özellikleri, sektörel koşulları, insan kaynağının nitelikleri ve beklentilerini harmanlayarak, zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmak için seçeneklerinin neler olabileceğini, bu yönetim sisteminin hangi çalışma şekillerini kapsayacağını belirlemelidir. Bu

çalışma şekillerine geçiş için gereken yönetim sistemi bileşenlerine ve süreçlerine karar vermelidir.

- (b) Bu genel bağlam içinde, zaman/mekân esnek çalışmanın hayata geçirilebilmesi için tüm kademelerde yönetim rolü olan kişiler, sürece **liderlik** etmek üzere hazırlanmalı ve esnek çalışmanın etkin şekilde tasarlanması, yerleştirilmesi ve uygulanması için taahhütte bulunmalıdır. Bunun için ilgili politikalar belirlenmeli, kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanmalı, çalışanlara süreçte danışılmalı ve katılımlarına imkân sağlanmalıdır.
- (c) Genel ilkeleri belirlenmiş olan bir esnek çalışma yönetim sistemi **planlama** yapmak için hazır hale gelmiş demektir. Bu kapsamda, esnek çalışmanın getireceği fırsatlar ve riskler çok detaylı belirlenmeli, hedefler konulmalı ve planlar bunlara nasıl erişileceğini tarif etmelidir.
- (d) Kuruluş, oluşturulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tespit ve temin etme sorumluluğuna sahiptir, bunlar, sistemin yönetim tarafından da “**destek**” gördüğüne dair ip ucu oluşturur. Kurumun elindeki kaynaklar, yetkinlikler, yönetim sistemine konu olan alandaki farkındalık düzeyi, bu konunun kurum içinde yaygın ve etkili iletişimi, değişim yönetimi perspektifi ve tüm sürece rehberlik edecek dokümente edilmiş bilgi, kurum içinde iyi yapılandırılmış bir destek mekanizması oluşturacaktır.
- (e) Yönetim standartlarının odaklandığı konuya göre en özgün ve spesifik içeriğin genelde standardın “**operasyon**” başlığında olduğunu görüyoruz. Bu başlıkta, esnek çalışmanın operasyonel olarak planlanması, yapılacak programlama, sürecin izlenebilirliği ve kontrolü, kayıtların muhafaza edilmesi ve acil durumlara hazır olma ve müdahale gibi spesifik detaylar yer almaktadır. Bu projenin, nitel bulgularından hareketle hazırlanan “esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi”, bir kuruluşun esnek çalışma sürecini hayata geçirmek için izleyeceği adımları, hangi fonksiyonları kapsam içine alması gerektiğini detaylı şekilde sunmaktadır.
- (f) **Performans değerlendirme**, yüksek seviyeli yapının izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme fonksiyonlarını tanımlayan, iç tetkik ve yönetimin gözden geçirmesinin şart olduğunu vurgulayan bir bileşendir. Esnek çalışmada hem bireysel hem de örgütsel performansla birlikte uygulamaya geçirilen yönetim sisteminin nasıl takip edileceği ve ölçüleceği net şekilde tanımlanmalıdır. Biz de standart olarak önerdiğimiz içerikte buna bir bileşen olarak yer verdik.
- (g) **İyileştirme**, PUKÖ döngüsünde de “önlem al” adımı içinde yer almaktadır. Yönetim sisteminin, başta belirlendiği hedeflere göre olumlu ya da olumsuz yönde gösterdiği

sapmayı anlamak, performans değerlendirme sürecindeki bulgular ışığında uygunsuzluklara yönelik tespitleri çıkarmak mümkündür. Bu uygunsuzluklar için, düzeltici faaliyetler devreye alınmalıdır, böylece, sürekli iyileşme mümkün olabilecektir.

Belirtildiği gibi, bir yönetim sistem standardının spesifik uygulama adımları, operasyon planı başlığında aktarılmaktadır. Esnek çalışmanın operasyon planının tüm ayrıntıları EK 1 ZMÇ Standardı'nda görülebilir, esas olarak ise bu plan Şekil 24'de yer alan kritik temaları içine almaktadır.



Şekil 24. Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi sürecinde operasyon

Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim süreci bir kuruluştaki uygulamaya geçirilirken bağlam analizi ve kuruma özgü ilkelerin belirlenmesinin ardından, o kurum için özgün bir içerikle yapılandırılmalıdır. Bu özgün yapıya ulaşmak için izlenmesi gereken süreci “**esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi**” olarak isimlendirdik. Yönetim standardı jargonu içinde ise bu süreç “operasyon” olarak adlandırılmaktadır.

Esnek çalışmanın esnekliğinin modellemesinde ilk adım **çalışan katılımı, ihtiyaç ve beklentilerinin analizi** olmalıdır. Burada çalışanların özgün ihtiyaçlarının, özellikle dezavantajlı çalışan gruplarının tespiti, aile bireyleriyle yaşama sorumluluğu olan çalışanların ihtiyaçlarının analiz edilmesi önemli bileşenleri oluşturmaktadır.

Ardından, **iş tanımı, pozisyon uygunlukları ve çalışan yetkinliklerinin analiz** edilmesi gerekir. Çünkü, örgüt içinde hangi departmanlar, hangi pozisyonlar, hangi işlerin esnek çalışmaya dönüştürülebileceği ancak kapsamlı bir iş analizi, pozisyon uygunlukları değerlendirilmesi ve bu pozisyonlarda esnek çalışma biçimi ile çalışacak olan kişilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesinden geçer.

Bu analizler neticesinde **esnek çalışmaya geçebilecek işler spesifik şekilde listelenmelidir**. Kapsam içine alınacak işler belirlendikten sonra, **zaman ve mekân seçeneklerinin** belirlenmesi ve iş-çalışan koşullarına en uygun seçenekleri içeren paketin ortaya çıkarılması gerekir.

Hangi işlerin, hangi mekanlarda ve zaman aralıklarında yürütüleceğine karar verilmesinden sonra, bu çalışma biçiminde **çalışanların ve yöneticilerin sahip olduğu haklar ve sorumluluklar** tanımlanmalıdır. Yöneticilerin geri bildirim alma mekanizmaları, esnek çalışma biçimine bireysel olarak kendilerinin de hazırlıklı olması ve olumlu bir tutum sergilemeleri kritik önem taşımaktadır.

Buraya kadar izlenen akış, kuruluşa özgü esnek çalışmaya geçecek işler, kişiler, bu işlerin yürütüleceği mekanlar ve zaman, görev alacak çalışanların ve yöneticilerin rolleri, hakları ve sorumluluklarını sunmuş olacaktır. Bunu tamamlayacak diğer adımların başında, esnek çalışmada ortak çalışma, bilgi alışverişi ve raporlama konularını içerecek **iletişim süreçlerinin belirlenmesidir**. İşlerin doğal akışını bozarak ortaya çıkabilecek **acil koşulları** öngörebilecek bir yapı da kurulmalıdır. Operasyon süreci, **spesifik idari işlerle ilgili konuları** da ele almalıdır. İzinler, personel servisleri ve ulaşım, kıyafet kodları, öğle yemekleri, molalar, ofise gelme koşulları ve ortak çalışma planları ile ilgili kararlar alınmalı ve çalışanlara duyurulmalıdır. Bunlar gündelik iş akışlarının sistemli bir şekilde yürütülmesi için şarttır.

Örgüt bağlamının analizi, kuruma özgü esnek çalışma ilkelerinin belirlenmesi ve esnek çalışmanın modellemesinin ardından esnek çalışmanın hayata geçirilmesi için gereken adımlar başlayabilir. Bunun için ilk unsur, **teknik gereksinimlerin belirlenmesi** ve karşılanmasıdır. Kurumun dijital yeterliliğinin tesis edilmesi, işlerin altyapı ile takibinin sağlanabilmesi, gerekli kontrol ve ölçme tekniklerinin tanımlı hale gelmesi, organizasyonun esnek çalışmayı yürütebilmesi için asgari teknik gereksinimlerdir.

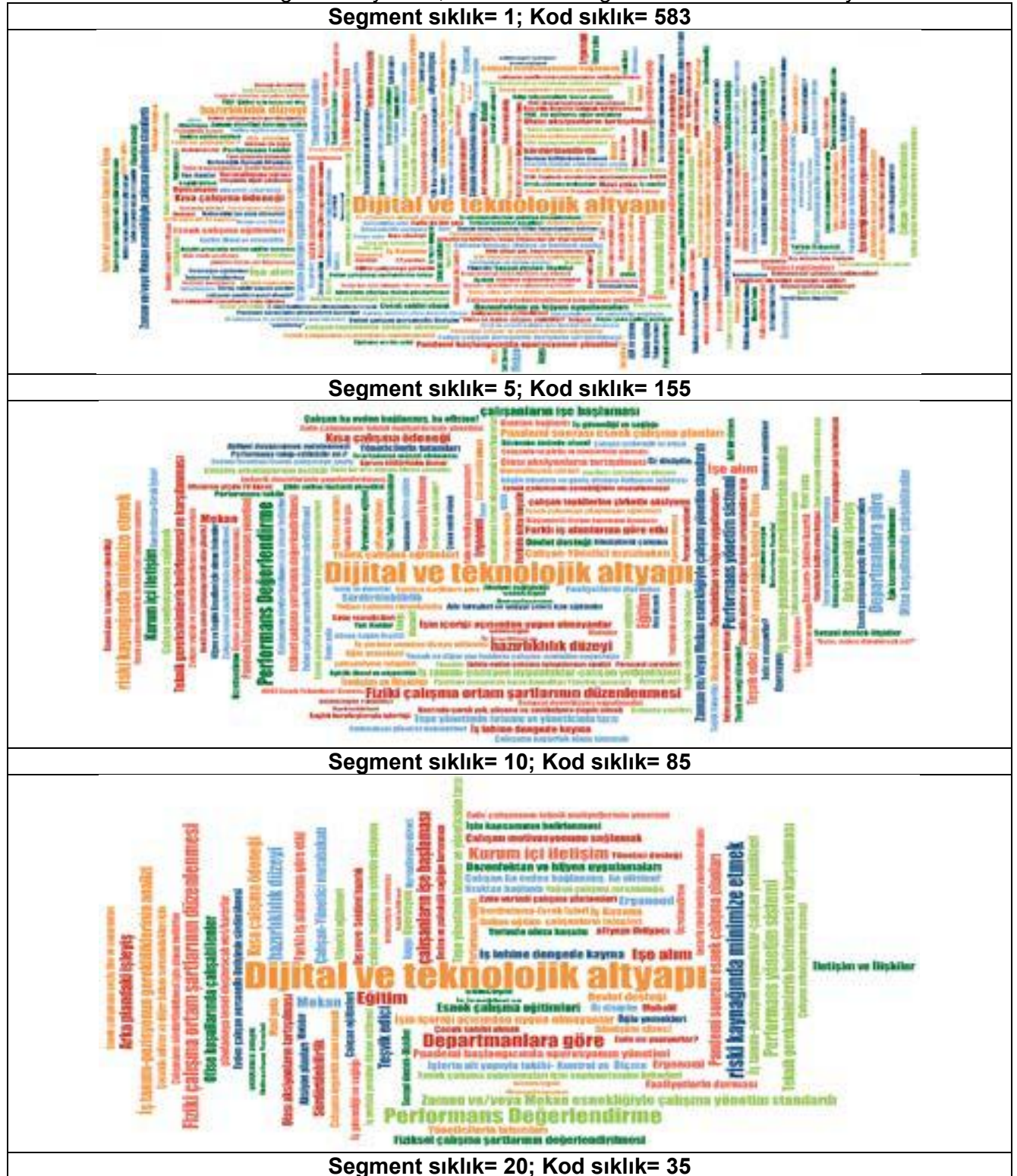
Bu aşamada artık, sürecin çok kritik bir bileşeni olan, **çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması**, fiziksel, psikososyal çalışma şartlarının değerlendirilmesi, fiziksel sağlığı koruyucu aksiyonların alınması, psikolojik iyilik ve esenliği koruyucu aksiyonların alınması ve iş kazalarından koruma açısından atılacak adımların tanımlı hale getirilmesi kritik adımlardır.

Zaman ve/veya mekân esnekliği ile çalışma yönetim sürecinin son bileşeni ise **insan**

kaynakları yönetimi fonksiyon ve pratiklerinin esnek çalışmaya uyarlanmasıdır. İnsan kaynakları süreçlerinin ve fonksiyonlarının dijitalleştirilmesi, çalışan deneyiminin tasarımı, işveren markasının kurgulanması, çalışan mahremiyetinin korunması ve fiziki olarak iş yerinde olmayı gerektirecek evrak işlerinin ve görevlerinin planlama içine dahil edilmesi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının esnek çalışmaya uyumlu hale gelmesi için önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde dijitalleşme burada ana hedefi oluşturacaktır. İşe alım, iş güvencesi, ücretlendirme, yan haklar, işle ilgili giderlere dair kurum politikaları, performans yönetim sistemi, terfi, motivasyon ve şirket kültürünün yayılmasına ilişkin faaliyetler dijital araçlarla etkili şekilde yürütülmelidir.

Önerdiğimiz standart içeriğini nitel veri bulgularımızla ilişkilendirerek bir kez daha gözden geçirmek, içeriğin özetlenmesi açısından da yararlı olacaktır. Nitel fazda ortaya çıkan temaları özetle “Kod Bulutları” ile gösterebiliriz. Bu bulutlarda daha kalın ve büyük harflerle kendine yer edinen temalar daha fazla segment (kodlama) ihtiva eden tema isimleridir. Analiz neticesinde, üst tema ve altındaki iki katmanı kapsayan alt temalar dahil 583 tema ismi ortaya çıkmıştı. Tablo 90’da birinci satırda bir ve daha fazla segment yer alan 583 temanın oluşturduğu kod bulutu yer almaktadır. Tabloda takip eden satırlarda aşama aşama kodlanmış segment sayısını yükseltirken, daha yoğun içeriğe sahip olan kodlar öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, kapsanan segment sayısı arttıkça, daha az sayıda kod ismi modelde belirgin hale gelmektedir. “Segment sıklığı= 1; Kod sıklığı= 583” koşulundan, “Segment sıklığı= 40; Kod sıklığı= 10” koşuluna kısıtlama yaparak kod bulutlarına baktığımızda çarpıcı şekilde, önerdiğimiz “Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma Standardı”nın içeriği ile tutarlı öncelikler görünür hale geliyor.

Tablo 90. Kod sisteminin segment sayılarını, kod sıklıklarını gösteren kod bulutu detayları



da olası hukuki sorunlar ele alınacaktır.

5.2.1 Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modellerinin Yapısı

Pandemi döneminde esneklik uygulamaları olağan olarak bir işin iş yeri dışında yürütülebilmesi bakış açısıyla şekillenmiştir. İşin, işyeri dışına taşınması uygulamalarına ilişkin olarak “tele çalışma, sanal çalışma (virtual work), uzaktan çalışma, e-çalışma (e-work), evde çalışma (home-office), bilgi işlem teknolojileri mobil çalışma (ICT mobile work)” gibi kavramlar hukuki metinlerde ve uygulamalarda kullanılan kavramlardır. Bununla birlikte tele çalışmayı, evde tele-çalışma, gezici (mobil) tele çalışma, dönüşümlü tele çalışma ve uydu çalışma merkezleri veya komşu çalışma merkezlerinde tele çalışma biçiminde alt dallara ayırt edebilmek de mümkündür (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020).

Geleneksel olarak ele alındığında da işin niteliğine göre bazı işler her zaman işverenin işyeri sınırları dışında yapılmıştır: Satış personeli, montaj ve teslim ekipleri bu konuda verebileceğimiz tipik örneklerdir. Bu kişilerin çalışma biçiminde zaman veya mekân esnekliği sağlama gibi bir amaç bulunmasa da çalışmanın yapısının bu kişilere belirli ölçüde hareket alanı bıraktığı yadsınamaz. Bu gruplar söz konusu olduğunda teknoloji ve insan kaynakları uygulamaları bu kişilerin performansını izlemek ve ölçmek, bir anlamda sahip olunan bu serbesti alanını kontrol altına almak için önemli gayret göstermiştir. Bu çabaya araştırmamıza katılan bazı katılımcılarda da rastladık.

Mevcut mevzuatımız çerçevesinde ele alındığında esnek çalışma hukuken tanımlanmış bir kavram olmayıp, esnek sözleşme türleri arasında sayılan bazı sözleşme türlerine (belirli süreli sözleşme, kısmi süreli sözleşme, çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma) ilişkin özel düzenlemelere yer verilmiştir. Bir işin işyeri dışında yerine getirilmesi halinde İşK. m. 14’te düzenlenen uzaktan çalışma söz konusu olup, uzaktan çalışmanın iki farklı türü evde çalışma ve tele çalışma olarak tanımlanmıştır. İşin uzaktan yapılması söz konusu olduğunda ise hukuki düzenlemeler açısından belirleyici olan, ancak çalışmamızda tespit ettiğimiz uygulamada ayırt edici niteliği üzerinde durulmayan husus; işin, teknolojik iletişim araçları kullanılarak yerine getirilmesidir. Teknolojik iletişim araçları kullanılmaksızın işin, işyeri dışında görülmesi hukuken bir ilişkinin uzaktan çalışma/tele çalışma yahut evde çalışma olarak nitelendirilmesi bakımından önem taşımaz.

Öte yandan çalışmanın evden yürütülmesi yalnızca bağımlı çalışan işçiler bakımından değil bağımsız çalışan, işi serbest girişimci olarak yürüten gerçek kişiler bakımından da söz konusu olabilir. Anketlerde freelance çalışma olarak adlandırılan bu çalışma biçiminde çalışanın iş sahibine hukuki ya da ekonomik bir bağımlılığı bulunmamakta, üstlenilen iş bağımsız biçimde yürütülmektedir. İşin teknoloji kullanılarak ve fakat işverenin iş

organizasyonu dışında yürütülmesi halinde de tele çalışma yahut evde çalışmadan bahsedilebilirse (Alp, 2011) de bu çalışanların iş mevzuatının ve standartların kapsamı dışında kaldığının altı çizilmelidir.

Pandemi döneminin tecrübesi ve yaptığımız araştırmanın sonuçlarına baktığımızda özellikle mekân esnekliğinin gelecekteki çalışma hayatının yapısını ve “çalışma”nın biçimini değiştirdiği gözlenmektedir. İşin uzaktan yerine getirilmesi, atipik bir çalışma biçimi olmanın ötesine geçip, “tipik” çalışma biçimini değiştirecek gibi görünmektedir. Yine yukarıda da açıklamaya çalıştığımız üzere esnekliğin çok farklı türleri ve dereceleri bulunup, özellikle uzaktan çalışma söz konusu olduğunda alt ayırımlarla karşılaşılmaktadır. Farklı derecedeki esneklik türleri için farklı standartlar geliştirilmesi gerekli görülmediğinden bu alt ayırımlara standartlar arasında yer verilmemiştir. Getirilecek olan düzenlemelerin uygulamacıların hareket alanını sınırlandırmaması esastır. Bu nedenle oluşturduğumuz standartlarda uzaktan çalışmayı da kapsamına alan ancak bununla sınırlı kalmayan “mekân esnek çalışma modelleri” kavramını kullanmayı tercih ettik. Bir çalışma modelinin zaman esnekliği içermesi ile mekân esnekliği içermesi hiç şüphesiz birbiri içine geçebilen ancak birbirinden farklı hukuki yapılardır. Bu nedenle standartlar oluşturulurken ve/veya bağlaçları birlikte kullanılmıştır.

Öte yandan zaman ve/veya mekân esnekliği gerektiren çalışma modelleri, ağırlıklı olarak işçiye serbesti bırakan modeller ve ağırlıklı olarak işverene serbesti tanıyan modeller olarak da ikiye ayrılabilir. Ağırlıklı olarak işverene serbesti tanıyan modeller, örneğin denkleştirme süreleri veya çağrı üzerine çalışma gibi çalışma biçimleri yasayla düzenlenmişken, işçinin korunmasına ihtiyaç duyulmayan, işçiye serbesti tanıyan çalışma biçimlerinin yasayla düzenlenmesine ihtiyaç duyulmamıştır. Biz bu çalışmada “çalışanın esnekliği” bakış açısıyla konuyu ele aldığımız için işçiye serbesti tanıyan modeller üzerinde duracağız.

Bu bakış çerçevesinde standartların kapsamına giren esneklik biçimleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

5.2.1.1 Zaman esnekliği içeren modeller⁷

Çalışanın iş görme borcunu işyerinde yerine getirmek zorunda olduğu ve fakat çalışma süreleri bakımından belirli ölçüde esnekliğe sahip olduğu modellerdir (Astarlı, 2008).

- a) **Kayan iş süreleri:** İşçinin günlük çalışma süresinin başlangıç ve bitiş saatleri ve belirli ölçülerde günlük çalışma süresini belirleyebildiği modeldir.

⁷ Çalışma sürelerinde esneklik tam zamanlı ve kısmi zamanlı tüm işçilere uygulanabilir.

- i. **Basit kayan iş süreleri:** Çalışanın, önceden belirlenen sınırlar içinde kalmak şartıyla işin başlangıç ve bitiş saatlerini belirleme yetkisine sahip olduğu modeldir.
- ii. **Vasıflı kayan iş süreleri,** çalışanın işe başlama ve bitiş saatleri yanı sıra günlük çalışma süresini de yasadan ve sözleşmeden kaynaklanan sınırlar içinde kısmen veya tamamen belirleme yetkisine sahip olduğu modeldir. Bu kapsamda; **çekirdek sürenin bulunduğu vasıflı kayan iş süreleri** çalışanın günlük çalışma süresi içinde önceden belirlenen ve çekirdek süre olarak tanımlanan zaman aralığında çalışma zorunluluğu bulunan, ancak bu sürelerin öncesinde ve sonrasında yer alan zaman diliminde işe başlama /bitiş saatlerini ve günlük çalışma sürelerini serbestçe belirleyebildiği vasıflı kayan iş süresi modelidir. **Çekirdek sürenin bulunmadığı vasıflı kayan iş süreleri (değişken çalışma süreleri)** ise denkleştirme dönemi içinde haftalık ortalama çalışma sürelerinin normal haftalık çalışma süresini aşmaması kaydıyla, çalışanın günlük asgari bir çalışma süresine bağlı olmaksızın herhangi bir iş gününde çalışıp çalışmayacağı veya çalışacaksa kaç saat çalışacağını belirleme serbestisine sahip olduğu vasıflı kayan iş süresi modelidir.

b) **Güvene dayalı çalışma süreleri:** Çalışanın çalışma sürelerini yasal sınırlamalar dışında iş günlerine paylaştırma ve günlük/haftalık çalışma süresinin uzunluğunu belirleme konusunda tamamen serbest olduğu, işverenin çalışma sürelerinin kontrolünden ve kaydından vazgeçtiği çalışma modelidir.

5.2.1.2 Mekân esnekliği içeren modeller

Çalışanın yasal veya sözleşmeden kaynaklanan çalışma süreleri içinde, işini işyeri dışında yerine getirebildiği modellerdir.

- a) **Uzaktan çalışma modeli:** Çalışanın işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı çalışma modelidir.
 - i. **Evde çalışma:** Çalışanın işini evinde yerine getirmek zorunda olduğu çalışma modelidir.
 - ii. **Tele çalışma:** Çalışanın işini bilgi iletişim teknolojileri kullanarak işyeri dışında evde veya sair bir yerde yerine getirdiği çalışma modelidir.
- b) **Karma (Hibrit) mekân esnekliği içeren modeller:** Çalışanların sözleşmeleri

çerçevesinde belirlenen zaman dilimlerinde işyerinde, bunun dışındaki zaman dilimlerinde evde yahut dilediği yerde çalışma serbestisine sahip olduğu esnek çalışma modelidir.

5.2.1.3 Zaman ve mekân esnekliği içeren çalışma modelleri

Yukarıda belirtilen zaman ve mekân esnekliği içeren esnek çalışma modellerinin farklı unsurlarının birlikte kullanılmasıyla şekillendirilen esnek çalışma modelidir.

5.2.2 İşletmede Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modelinin Oluşturulması

5.2.2.1 İşletmeye özgü bir esnek çalışma modeli oluşturulması

Zaman ve mekân esnekliği getiren standartlar konusunda yaptığımız araştırmada katılımcıların önemli bir bölümünün bu standartları işin sürekliliğini sağlamanın önemli bir aracı olarak gördüklerini görüyoruz. Bir işletmede zaman ve/veya mekân esnek çalışma modeli kurulması konusunda örgütün bağlam analizi yapılması ve esnek çalışma kültürüne uyum kapasitesinin değerlendirilmesi ilk adım olarak beliriyor. İşletmelerin zaman ve/veya mekân esnekliği konusunda hangi işler/hangi birimlerde esneklik sağlayacakları hatta ne ölçüde esneklik sağlayacakları gibi konularda kurum yapılarını inceleyerek karar vermeleri gerekecektir.

Katılımcıların ifadelerinde de gördüğümüz ve pandemi dönemi sonrasında da yaygınlaşacağından şüphe olmayan hususlardan biri hibrit uygulamalardaki artışa ilişkindir. Hibritlik sadece departmanlar arası farklılıklar biçiminde değil, işin bazı birimlerinin yahut çalışma sürelerinin bazı kısımlarının işyerinde; kalan kısmın işyeri dışında görülebileceği bir biçimde de şekillendirilebilir.

İşveren, girişim özgürlüğü ve yönetim hakkı çerçevesinde üretimin yapısını belirleme hakkına sahip olup, bu çerçevede tek başına karar verme yetkisine sahiptir. İşletmeler organizasyonun yapısına, ürettikleri mal veya hizmetin doğasına göre zaman ve/veya mekân esnekliğinin derecesine karar verme hakkına sahiptir. İşverenin girişim özgürlüğü ve yönetim hakkı açısından ele alındığında işyerindeki farklı departmanlara farklı modellerin uygulanması da mümkün hale gelecektir. Bununla birlikte iş görme borcunun bazı bileşenleri mutlaka işyerinde görülmesi beklenirken, diğerlerinin ise nerede yerine getirilmesi konusunda işverenin işçiyi serbest bırakması yahut dönüşümlü olarak uzaktan çalıştırması olası gözükmemektedir. Hatta işçinin temelde işini işyerinde yerine getirme zorunluluğu bulunsa dahi evde veya uzaktan çalışma ile ayda veya yılda belirli sayıda günlerde işçinin uzaktan çalışma hakkının bulunduğu bir yapının oluşturulması da mümkündür.

Hukuki açıdan bakıldığında işyerindeki çalışma modeli; işçinin haftalık çalışma süresini hangi saatler içinde ve nerede yerine getireceğini serbestçe belirlediği bir modelle, işin başlama/bitiş saatleri ve ara dinlenmelerinin işveren tarafından belirlendiği ve işçinin işyerinde çalışmak zorunda olduğu model arasında zaman ve mekân açısından çok farklı biçimlerde esnetilebilecektir. Bir spektrumun iki ucuna yayılan farklı esneklik derecelerinde zaman ve/veya mekân esnek çalışma modellerinden işletmeye özgü olan bir model oluşturulabilir.

5.2.2.2 Zaman ve/veya mekân esnekliği içeren bir çalışma modelindeki temel ilke: Farklı işlem yasağı

Zaman ve/veya mekân esnekliğine dayalı bir modelin temelinde işçi ve işverenin karşılıklı olarak birbirine güvendiği, esnek çalışanların da esnek olmayan sistemde yer alan çalışanlarla eşit haklara sahip olduğu bir sistem oluşturulması gerekir. Farklı işlem yasağı atipik iş sözleşmesi türleri bakımından İş Kanunu'nda yer alan bir düzenlemedir. Yine 2002 tarihli tele çalışmaya ilişkin Avrupa Çerçeve Sözleşmesi'nde de farklı işlem yasağına ilişkin bir düzenlemeye yer verilmiştir. Nihayet 14. maddede uzaktan çalışma düzenlenirken “uzaktan çalışmada işçiler, esaslı neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin niteliğinden ötürü farklı işleme tabi tutulamaz” hükmüne yer verilmiştir.

İşçinin iş sözleşmesinin türü, bir başka deyişle sözleşmenin belirsiz süreli/belirli süreli olması yahut tam süreli/kısmi süreli olması, uzaktan çalışması/çalışmaması esaslı bir neden olmadıkça, sözleşmenin doğasından kaynaklanan nedenler dışında işçinin farklı işleme tabi tutulmasına engeldir. Oluşturulacak model içinde, zaman ve/veya mekân esnekliği modelinde çalışan işçilerle diğer işçiler arasında ayırımı haklı kılan bir neden olmadıkça salt esnek çalışma modelinde yer alması veya tele çalışması gibi nedenlerle farklı işlem yapamaz. Örneğin; birim ücret bakımından kayan iş süreleriyle çalışan veya uzaktan çalışan bir işçinin birim saat ücreti haftalık çalışma süresinin tamamını işyerinde geçirmek zorunda olan bir işçiden sırf bu nedenle daha düşük olamaz. Uzaktan çalışan işçiler sağlık sigortasının kapsamı dışında bırakılamaz.

Unutulmaması gerekir ki; zaman ve/veya mekân esnek çalışma modeli çerçevesinde çalışanlar “işçi” statüsünde olup, mevzuatta ve toplu iş sözleşmelerinde işçilere ilişkin düzenlemelerin hemen tamamı bu işçilere de uygulanabilir niteliktedir. Örneğin; günlük azami çalışma süreleri, gece çalışma yasakları, fazla çalışma süresi sınırlamaları esnek çalışma modelinde çalışan işçilere de uygulanacaktır.

Ayrımı “haklı kılan nedenler”in bulunup bulunmadığı her somut olay çerçevesinde değerlendirilecektir. Özellikle ücrete etkisi olan yan haklar bakımından konu hassas olup, çalışmamızda da katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. İlke olarak bir harcamanın karşılığı

olarak verilen yardımların harcama yapılmasına gerek kalmayacaksa kesilmesinde sakınca olmayacakken, örneğin ikramiye gibi kişinin performansına bağlanmış mali yardımlardan esnek çalışma modelinde yer alan işçiler de eşit biçimde yararlanmalıdır. Uzaktan çalışan işçiler, işyerinde verilen öğle yemeği hakkında faydalanabilme, servislerle işyerine gidebilme gibi hizmetlerden yararlanamayacaktır. Buna karşılık olarak, uzaktan çalışan işçilerin evde çalışmaya bağlı olarak bilgisayar donanımlarının kurulması, internet vs. masraflarının karşılanması haklı görülecektir.

Uzaktan çalışan işçilerin karşılaştığı en önemli güçlükler arasında sosyal izolasyon, işyerindeki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmama, meslek içi eğitim ile terfi ve kariyerde ilerleme imkanlarından diğer işçiler kadar yararlanamamaları olarak belirmektedir. 2002 tarihli Avrupa Çerçeve Sözleşmesinde de işçilerin gelişim ve eğitim olanakları özel olarak düzenlenmiştir. İşveren, esnek çalışan işçilerin de fırsat eşitliğini gözetecek, özellikle terfi, işyerindeki mesleki eğitimler gibi konularda esnek çalışma modelinde yer alanların eşit biçimde yararlanacağı bir sistem oluşturmalıdır.

5.2.3 Zaman ve/veya Mekân Esnekliği İçeren Çalışma Modeline Geçişte İş Hukuku

5.2.3.1 Gönüllülük ilkesi– İşçinin rızası

Zaman ve mekân esnekliği olan bir çalışma modelinin kurulabilmesi çalışma biçiminde esaslı değişiklikler getirebileceği için ilke olarak tele çalışmaya sadece işçinin rızası ile geçilebilmesi, 2002 yılındaki Avrupa Çerçeve Sözleşmesi sonrasında tüm Avrupa Birliği ülkelerinde genel kabul görmüş bir ilkedir. Gönüllülük ilkesi, hukuki biçimde “işçinin rızası” olarak anlaşılabilir.

İş Kanunu’nun 22. maddesi hükmüne bakıldığında çalışma koşullarında esaslı değişiklik ancak işçinin yazılı rızasıyla hayata geçirilebilir. Yine İş Kanunu’nun 14. maddesi uyarınca uzaktan çalışmaya yazılılık şartı getirilmiş olup, bu iş sözleşmesinde işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır.

Esaslı değişiklik, iş sözleşmesi ile kurulan denge ve düzen ilişkisini işçi aleyhine bozan, çalışma koşullarını ağırlaştıran değişikliklerdir. Bir değişikliğin çalışma koşullarında esaslı değişiklik oluşturup oluşturmadığı, doğruluk ve dürüstlük kuralları uyarınca değişikliği kabul etmesinin işçiden beklenip beklenemeyeceği değerlendirmesi sonrasında yapılır. Bu değerlendirme her işçinin somut yaşam koşulları dikkate alınarak, bireysel olarak kararlaştırılır. İşverenin işyeri dışındaki bir çalışma düzenine geçişi, işçinin ücret ve ücret ekleri üzerinde bir

etki yaratmasa da mekan esnekliğinin farklı bir çalışma temposu içinde çalışmayı gerektirmesi, çalışma saatlerinin belirsizleşmesi, sosyal yaşamdan izolasyon, aile ve bakım yükümlülükleri ile çalışma hayatının iç içe geçmesi nedenleriyle her zaman çalışma koşullarında esaslı değişiklik olarak nitelendirildiği görülmektedir (Alp, 2011; Kandemir, 2011; Ergüneş Emrağ, 2016; Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020). Bu çerçevede ele alındığında mevcut halde iş sözleşmesiyle çalışan işçilerin tamamen veya haftanın belirli günlerinde zaman ve/veya mekân esnekliği tanıyan bir modele geçilmesi İşK. m. 22 uyarınca işçinin yazılı rızasını gerektirecektir.

Buna karşılık aslında haftalık çalışma süresini işyerinde geçirmek zorunda olan bir işçiye haftanın belirli günlerinde veya ayda birkaç gün uzaktan çalışma “hakkı” tanıyan bir değişiklik için işçinin rızasına ihtiyaç duyulmayacaktır. Çünkü bu hakkı kullanıp kullanmamak işçiye tanınmış bir yetkidir. Benzer biçimde kayan çalışma süreleri ilke olarak işçinin yararına olduğundan bu modele geçişte işçinin rızasına ihtiyaç duyulmayacakken güven esasına dayalı çalışma süreleri modeli işçinin bireysel serbesti alanının fazla olması ve yarattığı sorumluluk nedeniyle esaslı değişiklik olarak nitelendirilebilir.

İşçinin tele çalışma teklifini reddetmesi veya tele çalışmaya tek başına son vermesi geçerli bir fesih nedeni olarak nitelendirilebilir mi konusunda Avrupa Çerçeve Anlaşması ve Avrupa’daki toplu iş sözleşmesi örneklerinde tek başına tele çalışmaya geçişin reddedilmesinin geçerli sebep teşkil etmeyeceği yolunda hükümlere rastlanmaktadır. Ancak bu yaklaşımı katı bulan ve işletme gerekleri nedeniyle sözleşmenin feshedilebileceğini kabul eden yazarlar da mevcuttur (Alp, 2011; Aydınöz, 2014; Ergüneş Emrağ, 2016; Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020). Altını çizmek gerekir ki; ancak bir departman veya birimdeki işlerin tamamının uzaktan çalışma modeliyle yürütülmesine karar verildiği ve işyerinde işçiye verilecek bir yer bulunmadığı takdirde bu tartışma gündeme gelecektir.

İşverene önceden zaman ve/veya mekân esnekliği sağlayan çalışma modellerine tek taraflı geçiş yetkisi veren sözleşme hükümlerinin geçerliliği tartışmalıdır: Özellikle uzaktan çalışma modellerine geçiş konusunda işverene tek taraflı değişiklik yapma yetkisi veren hükümler öğretide geçerli kabul edilmemiştir (Alp, 2011; Kandemir, 2011; Ergüneş Emrağ, 2016). İş sözleşmelerinde yahut toplu iş sözleşmelerinde belirli koşulların varlığına bağlı olarak işverene tek taraflı olarak uzaktan çalışmaya geçiş yahut işyerine çağırma hakkı tanıyan sözleşme hükümleri geçerli kabul edilebilir (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020). Önemli olan buradaki sözleşme hükümlerinin işçi açısından çalışma ve yaşam koşullarını kabul edilmez biçimde belirsizleştirerek, ağırlaştırmamasıdır.

Temel sorunlardan bir diğeri esnek çalışma modeline geçiş kararının sonradan geri alınmasının mümkün olup olmadığı noktasında toplanmaktadır. Bu konu zaman ve/veya mekân esnekliği kadar geniş bir çerçevede tartışılmasa da tele çalışma nedeniyle tartışılmıştır.

Tele çalışma tartışmalarında gönüllülük ilkesi ile birlikte tartışılan geri döndürülebilirlik ilkesi uyarınca yalnızca tele çalışmaya geçişte değil tele çalışmanın uygulanması süresince de gönüllülük ilkesinin korunması bir başka deyişle işçiye tele çalışmaya geçme kararından vazgeçme hakkı veren bir ilke tanımlanmıştır (Aydınöz, 2014). Avrupa Çerçeve Anlaşmasında sonradan tele çalışmaya geçen işçilere belirli ihbar sürelerine uymak şartıyla geri dönme hakkı tanınmış olmakla birlikte ilk defa tele çalışmak üzere işe girmiş olanlar açısından bu hakka yer verilmemiştir. Farklı ülkelerdeki toplu iş sözleşmelerinde benzer düzenlemelere yer verilmektedir. İş sözleşmesinde taraflar esnek çalışma modelinin sona erdirilmesi veya değiştirilmesi konularında özel bir düzenleme yapmamışlarsa esnek çalışma modeline geçmek gibi esneklikten çıkarak standart çalışma modeline geçiş de işçinin rızasını gerektirecektir (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020).

Zaman ve/veya mekân esnek bir çalışma modelinin başlangıç aşamasında bir deneme süresi öngörülmesi, esnek modelin belirli zaman aralıklarında yarattığı sonuçlar bakımından gözden geçirilmesi ideal bir yönetim sisteminin doğası gereğidir. Ancak hukuken bakıldığında sözleşme değişikliği ile geçilen bir çalışma modelindeki değişiklik yine sözleşme değişikliği gerektirecektir. Bu noktada ileride çıkabilecek olası hukuki sorunları önleyebilmek adına konunun iyi planlanması, sistemin öngörülen zaman dilimleri sonrasında gözden geçirileceği konusunda sözleşmelere özel hükümler koyulması tarafların ihtiyaç duyduğu güvenceyi sağlayabilir.

5.2.3.2 Zaman ve/veya Mekân Esnekliği Modelinin Ücret ve Yan Haklara Etkisi

Farklı işlem yasağı ışığında bakıldığında işçinin zaman ve/veya mekân esnek çalışma modeli içinde çalışması birim saat ücreti bakımından bir farklılık yaratmayacaktır. Daha ziyade sorun bir takım yan haklar için yapılan ödemeler nedeniyle karşımıza çıkmaktadır.

Yan hakların hukuki yapısına baktığımızda yasal olarak işveren işçinin yol masrafı, yemek masrafı gibi birtakım masraflarını karşılamak zorunda değildir. Ancak yasal bir zorunluluğu bulunmamasına rağmen pek çok işyerinde toplu iş sözleşmesi gereği yahut işverenin tek taraflı bir uygulamasıyla işçinin bu tip harcamaları karşılanmaktadır. Bu masrafların aynı biçimde karşılandığı hallerde işyerine gelemeyen işçilerde bu hizmetlerden yararlanamayacağı yolunda bir tereddüt bulunmamaktadır. Örneğin kısmi süreli çalışan ve öğle yemeği saatlerinde işyerinde bulunmayan bir işçinin yemek ücreti talep edemeyeceği genel kabul görmüştür.

Sorun bu harcamaların aynı bir biçimde değil nakdi bir ek ödeme yahut kart vs. ile karşılanması halinde daha tartışmalı hale gelmektedir. Yüksek mahkeme bu karşılıkların, örneğin nakdi yemek ücretinin kaldırılarak yemek verilmesi nakdi yol ücretinin kaldırılarak

otobüs bileti verilmesi gibi ikame değerlerle karşılandığı hallerde esaslı değişiklik bulunmadığını kabul ederken, bu ödemelerin kaldırılmasını çalışma koşullarında esaslı değişiklik olarak nitelendirmiştir (Yarg. 9. HD., 7.3.2016, 6647/4850). Öte yandan işçiye sağlanan yardımın gerisinde yatan ihtiyacın objektif bir değerlendirme ile ortadan kalktığı sonucuna varılıyorsa değişiklik esaslı değişiklik olarak nitelendirilmeyecektir (Süzek, 2020).

Bir başka açıdan değerlendirdiğimizde, yaptığımız araştırma yan hakların hukuki yapısı dışında, esnek çalışma modelinin “adil” olup olmadığı, çalışanların değerlendirmelerinde çok önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu nedenle zaman ve/veya mekân esnek çalışma modeli kurgulanırken yan haklar konusu üzerinde özel olarak durulmalıdır. İşçinin yeni çalışma sisteminde katlandığı masraflar ve miktarının, sistemin eşitlik ilkesine uygun olması, örgüt içinde güveninin korunması açısından önem kazanacaktır.

5.2.4 Zaman ve/veya Mekân Esnek Çalışma Modelinin İşleyişinde Karşılaşılan Sorunlar

Yapmış olduğumuz araştırmada bazı sorunların pek çok katılımcı tarafından dile getirildiği görülmektedir.

5.2.4.1 Masrafların Karşılanması

İşin işyeri dışında görülebilir hale gelmesi, işyeri içinde karşılanan bir grup harcamanın işçinin özel hayat alanı içinde ortaya çıkmasına yol açacaktır. İşyeri ve beraberindeki aydınlatma, ısıtma gibi masraflardaki azalma işverenler açısından bir tasarruf olarak belirecekken işçiler açısından yeni harcama kalemleri anlamı taşıyacaktır.

Çerçeve Sözleşmenin 7. maddesi uyarınca tele çalışma başlamadan önce donanım, sorumluluk ve masraf konuları açıkça belirlenmelidir. İlke olarak teknik donanımın sağlanması, kurulması ve bakımından işveren sorumludur. TBK m. 413 uyarınca, aksine anlaşma veya yerel adet yoksa, işveren işçiye iş için gerekli araçları ve malzemeyi sağlamakla yükümlüdür. İşçi işverenle anlaşarak kendi araç ve malzemesini işin görülmesine özgülürse, işveren bunun için işçiye uygun bir karşılık ödemekle yükümlüdür.

Bu hüküm ışığında ele alındığında uzaktan çalışma sistemine geçildiği bir durumda işveren işçinin kullanacağı bilişim ve iletişim teknolojisi araçlarını, kurulacak yazılımları sağlamakla yükümlüdür. Eğer gerekiyorsa işveren gerekli internet veya telefon bağlantılarını kurmakla veya kurulum masraflarını, araçların bakım ve onarım masraflarını, virüs yazılımlarını, sigorta bedellerini de karşılamakla yükümlüdür (Alp, 2011; Kandemir, 2011;

Aydınöz, 2014). Yine tarafların masraflar karşılığında götürü bir bedelin ücrete dahil olduğunu kararlaştırması mümkündür.

TBK m. 414 uyarınca işveren işin görülmesinin gerektirdiği her türlü masrafı karşılamakla yükümlüdür. Bu çerçevede bakıldığında elektrik masrafı, internet harcamaları gibi harcamaların işveren tarafından karşılanması gereklidir.

5.2.4.2 İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemlerinin Alınması

İşverenin işçiyi gözetme borcu iş sözleşmesinden kaynaklanan temel borçlardan olup, TBK m. 417 uyarınca işveren iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. Yine işveren, uzaktan çalışma ilişkisiyle iş verdiği çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri konusunda çalışanı bilgilendirmek, gerekli eğitimi vermek, sağlık gözetimini sağlamak ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür (İşK. m. 14/6).

Mekân esnek çalışma modellerinde işçinin evde veya dilediği başka bir yerde çalışması iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması ve denetlenmesini çok daha güç hale getirmektedir. Ancak hukuki bakımdan işçinin zaman ve/veya mekân esnek çalışması işverenin gözetme yükümlülüğünü ortadan kaldırmayacak olup, işveren risk değerlemesi yaparak, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almak, gerekli koruyucu malzemeyi ve gerekli eğitimleri vermek ve önlemlerin alınıp alınmadığını denetlemekle yükümlüdür.

Ortaya çıkacak riskler konusunda önceden kesin bir öngöründe bulunabilmek kolay olmasa da “Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik” hükümlerine dikkat çekilmesinde fayda vardır. Bu yönetmeliğin 5. maddesi uyarınca “çalışma merkezlerinde ekranlı araçların kullanımından kaynaklanan riskleri, özellikle görme, fiziksel sorunlar ve zihinsel stresle ilgili riskleri de dikkate alarak, bu risklerin etkileri, yol açabileceği ilave etkiler ile risklerin bir arada olmasından kaynaklanabilecek olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için her türlü sağlık ve güvenlik önlemlerini alır.” Görme, fiziksel sorunlar ve zihinsel stres bulguları araştırmamızda ortaya çıkan bulgularla örtüşmektedir.

Yine yönetmeliğin 6. maddesinde ekranlı araçlarla çalışan işçilere verilecek eğitim konuları ekranlı araçlarla çalışmalarda riskler ve korunma yolları, doğru oturuş, gözlerin korunması, gözleri en az yoran yazı karakterleri ve renkler, çalışma sırasında gözleri kısa sürelerle dinlendirme alışkanlığı, gözlerin, kas ve iskelet sisteminin dinlendirilmesi, ara dinlenmeleri ve egzersizler olarak belirlenmiştir. Ekranlı araçlarla çalışmada gözlerin korunması özel olarak önemli olup, yönetmeliğin 9. maddesinde gözlerin korunmasına ilişkin özel bir düzenlemeye yer verilmiştir. Bu hüküm uyarınca, işyerinde, ekranlı araçlarla çalışmaya

başlamadan önce ve ekranlı araçlarla çalışmadan kaynaklanabilecek görme zorlukları yaşandığında çalışanların göz muayeneleri yapılır. Bu muayeneler sonrasında gerekiyorsa çalışana yaptıkları işe uygun araç ve malzeme verilecektir.

Alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin denetlenmesi ise işin çalışanın evinden görüldüğü hallerde çok daha güç hale gelmektedir. İşçinin konut dokunulmazlığı ve özel hayatının gizliliği, işçinin rızası alınmaksızın ve önceden haber verilmeksizin evinde denetim yapılmasına engeldir.

5.2.4.3 Esnek Çalışmanın İzlenmesi ve İşçinin Özel Hayatının Korunması

İşin işyeri dışına taşınması, işverenin birtakım yetkilerini kullanmasını işçinin de sözleşmeden kaynaklanan bir grup hakkından yararlanmasını güçleştirmektedir. Çok farklı yönleri olan bir tartışmayı bünyesinde barındıran bu konuda uygulanan yöntemin niteliğine göre farklı hukuki yorumlarla karşılaşılacaktır.

Bu çerçevede yaptığımız araştırmada dile getirilen sorunlardan ilki çalışma sürelerinin takibi ve işçinin ara dinlenmelerinden yararlanmasına ilişkindir. Gerek zaman gerekse mekân esnekliği bulunan bir sistem içinde çalışılması, çalışma sürelerine ilişkin mevzuattan kaynaklanan sınırlamalara uygun davranma yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz. Çalışma sürelerine ilişkin sınırlamaların iş sağlığı ve güvenliğiyle olan yakın ilgisi gözden uzak tutulmamalıdır. Bu çerçevede işçinin günlük azami çalışma süresi on bir saatten fazla olamayacağı gibi, gece çalışma süresi de yedi buçuk saatten fazla olamaz. İşçiye çalışmanın ortalama bir zamanında ara dinlenmesi süresi verilmesi gerektiği gibi, haftalık kırk beş saatlik sürenin üzerindeki çalışmalar, denkleştirme uygulaması varsa haftalık ortalama kırk beş saatin üzerindeki çalışmalar, fazla çalışma olarak ücretlendirilmelidir. Hukuken bakıldığında işveren işçinin çalışma süreleri boyunca çalışmasını kontrol etme hakkına sahip olduğu gibi işçinin de çalışma süreleri dışında iş görmekle yükümlü olmadığı açıktır. Ancak çalışma sürelerinin kontrolü açısından kullanılan elektronik izleme yöntemlerinin işçinin özel hayatına ölçüsüz bir müdahale oluşturmaması gerekir (Aydınöz, 2014).

Benzer bir sorun performans yönetim sistemleri açısından da karşımıza çıkmaktadır. İşçinin zaman ve/veya mekân esnek çalışma modelinde çalışması performans yönetim sistemi kurulması ve kullanılmasına ilişkin hukuki gereklilikleri ortadan kaldırmamaktadır. Uzaktan çalışan işçinin performansının takibi ile özel hayatın korunması açısından önemli sorunlar görebiliyoruz.

Çalışanın elektronik takibinin yaygınlaşmasıyla beraber işçinin kişisel verilerinin korunması kadar işin işyeri dışına çıkmasıyla işverenin bilgi güvenliğinin sağlanması da özel bir önem kazanmaktadır. İşçi sadakat borcu çerçevesinde işverenin sırlarını saklamakla

yükümlü olup, işçinin iş nedeniyle öğrendiği ticari sırları ve müşteri bilgilerini korumakla yükümlüdür (TBK m. 396). Ancak mekân esnek çalışma modellerinde işletme verilerinin korunması sır saklama yükümlülüğünün ötesine geçebilmektedir. 2002 Avrupa Çerçeve Sözleşmesinde de görüleceği üzere işçiler, çalışma sırasında öğrenmiş olduğu işletme verilerinin güvenliğini sağlamak amacıyla işveren tarafından alınmış önlemlere uymak zorundadır. Unutulmaması gereken bir diğer nokta ise işçinin işyerinde dikkat etmesine gerek duyulmayan birtakım davranışlarının uzaktan çalışmada bilgi güvenliği açısından risk yaratma olasılığıdır. Bu çerçevede bilgi güvenliği riskleri ve alınacak önlemler açısından işçinin bilgilendirilmesi ve eğitilmesi hukuki yaptırımların uygulanabilmesi için özel bir önem kazanacaktır.

Yukarıda değindiğimiz tüm sorunlarda işçinin iş yaşamı ile özel yaşamı arasındaki çizgilerin belirsizleşmesiyle işçinin özel hayatına ve kişilik haklarına aşırı bir müdahaleyle karşılaşabiliriz. İşçinin özel hayatına müdahale niteliği taşıyan bu uygulamaların tamamında meşru bir amaç bulunmalı, şeffaflık ilkesine uygun biçimde işçinin mutlaka kullanılacak yöntem ve zamanı konusunda işçi bilgilendirilmeli ve ölçülülük ilkesine uygun yöntemler tercih edilmelidir (Sevimli, 2006; Kandemir, 2011; Okur, 2011; Aydınöz 2014; Çetin, 2015; Dulay 2016). Elde edilen bulgular, işçinin kişisel verilerinin işlenmesinde ve “Kişisel Verilerin Korunması” mevzuatına uygun yöntemler geliştirilmesi gerektiği gözden uzak tutulmamalıdır

5.3 Gelecek Çalışma Yaşamı Senaryoları, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Dayanıklılık

Dijitalleşme ve küreselleşme yaşam ve çalışma şekillerimizde radikal değişimlere yol açtı. Covid-19, yani pandemi krizi ise bu değişimleri beklenenin çok ötesinde hızlandırdı. Yaşanan bu değişimler geleceğin çalışma yaşamı ile iş güvencesi, mevcut ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulacak beceriler, işlerin kalitesi gibi konular hakkında önemli soruları gündeme getirmeye başladı. Geleceğin çalışma yaşamında pandemi ile hayatımıza giren evden çalışmanın daha çok yaygınlaşacağı, işletmeler tarafından verimli görülmesi nedeniyle de tercih edilen bir iş modeli haline geleceği düşünülmektedir (Barrero, Bloom ve Davis, 2020). Araştırmanın nitel fazında katılımcılar pandemi ile deneyimledikleri evden çalışmanın gelecekte de devam edeceğini düşündüklerini belirttiler. Benzer bir bulgu araştırmanın nicel fazında da karşımıza çıktı. Katılımcılar, gelecekte esnek çalışma modellerinin devam edeceğini ve çalışanların da esnek çalışmayı benimseyen şirketleri tercih edeceğini belirtmişlerdir.

Dijitalleşmenin giderek artması uzaktan yapılabilecek işlerin artmasını sağlamaktadır (Autor, 2014). PriceWaterhouseCoopers (PwC) tarafından 2017 yılında yayınlanan raporda, geleceğin çalışma yaşamını şekillendirecek unsurların teknolojik ve demografik değişimler, hızlı kentleşme, global güç dengelerinde değişiklik, kaynakların tükenmesi ve iklim değişikliği

olduğu yönündedir. Raporda sözü edilen teknolojik değişimlerin sonucunda ise işlerin değişmesi, artan dünya nüfusu ve insan ömrünün uzamasına bağlı olarak bireylerin çalışma yaşamı süresinin artması, yeni yeteneklerin öğrenilmesi gündeme gelecektir. Bununla birlikte dünya kaynaklarının tükenmesi ve iklim değişikliği sonucunda ise iş yapış şekilleri ve sektörlerin büyük bir değişime uğraması beklenmektedir (PWC, 2017).

Tartışma kısmının başlangıcında detaylarına yer verdiğimiz üzere, ILO'nun geleceğin çalışma yaşamına dair raporunda (2019) dikkat çektiği üzere, geleceğin çalışma yaşamı için “insan merkezli gündem” önerilmektedir. Bu gündemde, insanların kapasitesine yönelim yatırımları, çalışma kurumlarına yatırımları ve son olarak “insana yakışır ve sürdürülebilir işe yatırımın artırılmasını kapsayan eylem önerileri yer almaktadır. Raporda öne çıkan konulardan bir diğeri ise insanların dijital çağda başarılı olmalarının sağlanması gerekliliğidir (ILO, 2019).

Esnek çalışma modelleri, günlük iş yapış şekillerini ve dolayısıyla çalışan yetkinliklerini de etkilemektedir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki özellikle teknolojik değişimler neticesinde hem iş yapış şekilleri hem de yapılan işler değişime uğrayacaktır (ILO, 2019; Dünya Ekonomik Forumu, 2018; PWC, 2017). Sözü edilen raporlarda ve araştırmamızın nitel fazında geleceğin çalışma yaşamı ile ilgili öne çıkan unsurlardan biri de mevcut yetkinliklerin geliştirilmesi ve esnek çalışmaya yönelik yeni yetkinliklerin kazandırılması ile ilgilidir. Bireylerin ve çalışanların geleceğin çalışma yaşamında başarılı olması için yeni yetkinlikler kazanmaları gerekmektedir (Grunduke ve diğerleri, 2020). Araştırmanın nicel fazında yer alan bulgular, gelecekte organizasyonların çalışanlarının hem mevcut uzmanlık alanlarında gelişmeleri hem de yeni yetkinlikler kazanmaları için aksiyonlar alacaklarına, çalışanlarını destekleyeceklerine işaret etmektedir. Bu veri Dünya Ekonomik Forumu (2020) raporunun, gelecek çalışma yaşamı için gerekli becerilerin pandemi vesilesiyle deneyimlendiği ve daha çok kavrandığı vurgusunu destekleyicidir.

Çalışanların yeni yetkinlikler kazanması gerekliliği konusunu tartışırken, söz konusu yetkinliklerin hangi organizasyonlar ve bireyler için gerekli olduğu ve organizasyonların işe alım sürecinde bu yetkinlikleri ölçüp ölçmeyeceği soruları gündeme gelmektedir. Araştırmanın nicel fazında katılımcılara göre esnek çalışmada gerekli olan en önemli yetkinlikler arasında problemlere pratik çözümler getirebilmek, yenilikçi fikirler geliştirmek, öğrenmeye istekli ve meraklı olmak olduğu gözlemlenmiştir. Esnek çalışma modellerinin, özellikle mekân esnekliğiyle çalışmanın, daha bireysel bir çalışma ortamı gerektirdiği düşünüldüğünde ise bu yetkinliklerin tek başına çalışma deneyiminde önemli yetkinlikler olabileceği söylenebilir.

Esnek çalışma modellerinin sunduğu fırsatlar özellikle gelecekte ofislerin şekillenmesine de yol açacaktır. Mekân esnekliği ile çalışmanın ofise olan ihtiyacı azaltacağı düşünülmektedir. Pandemi döneminde zorunlu olarak mekân esnekliğini deneyimleyen

organizasyonlar ve katılımcılar bunun kendileri için yarattığı fırsatları gözlemlemiş oldular. Nitel fazda yer alan katılımcılar pandemi döneminde işlerini evden yürütebildiklerini, ofislere ise ihtiyaç duymadıklarını belirttiler. Bazı katılımcılar ise pandemi sonrasında da ofislere dönmeyeceklerini dile getirdi. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, esnek çalışmanın en önemli faydalarından birisinin de işveren maliyetini azaltması olduğu söylenebilir (Bloom ve diğerleri, 2015). Esnek çalışma modelleri, organizasyonların ofise ihtiyaçlarını azaltmakta ve bu sayede giderlerini kısmasına yardımcı olmaktadır. Gelecekte iş ortamlarındaki değişiklikler ve belirsizlikler nedeniyle kurumların daha uyumlu ve duyarlı olabilmek için yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir (Keizer, 2013). Günümüzde iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik kapsamında alınan önlemler de esnek çalışmaya ilgiyi arttırmıştır. Ofislerin azalması ve çalışanların ofise gitmemesi sebebiyle hava kirliliğinin azalmasını, karbon yakıt ihtiyacını azaltmakta ve doğanın korunmasına fayda sağlamaktadır.

Ancak mekân esnekliğiyle çalışmak bazı riskleri de beraberinde getirebilir. Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışabilmek için gerekli görülen yetkinliklerden birisinin iletişim olması ve bu yetkinliğin sınırlı sergilendiği ya da hiç sergilenmediği durumlarda, bir başka deyişle iletişimsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütsel depresyonun görülme olasılığı (Frankel, 1997) artabilir. Bu durum risk algısını kuvvetlendirebilir, iletişim kavramının farklı bağlamlarda tartışılmasını ise zorunlu hale getirebilir. Kişilerin mekân esnekliğiyle çalışırken kendini yalnız hissetmesi; tepe yönetimin ya da diğer yöneticilerin çalışanla iletişimi minimuma indirmesi çalışanlarda bir güvensizlik hissi yaratabilir. Fiziksel olarak bir arada olamamak iletişimin azalmasında çok etkili bir faktör olabilir. Bu durum haliyle çalışanların kendini izole hissetmesine ve hatta organizasyona dair güven kaybı yaşamasına neden olabilir. Bu bilgi bize esnek çalışırken gözden kaçırılacak faktörlerden biri olan ve dikkat edilmesi gereken önemli hususlar arasında yer alan örgütsel depresyonu hatırlatmaktadır. Ivanov'un (2015) de çalışmasında öne sürdüğü üzere iletişimsizlik ve güvensizlik örgütsel depresyonun semptomları arasında yer almaktadır.

Bu sorunların önüne geçebilmek, sosyalleşme imkanları sunarak çalışanların iyi oluşunu arttırabilmek için organizasyonların alabileceği bazı önlemler de bulunmaktadır. Özellikle ofislerini tamamen kapatıp sadece uzaktan veya evden çalışmaya geçen organizasyonlar bu sorunun önüne geçmek için ortak çalışma alanlarını kullanmaya başlayabilir (Clancy, 2020). Araştırma bulgularımıza göre, katılımcılarımız da gelecekte organizasyonlarının bu tarz ortak çalışma mekanlarını kullanacağını düşündüklerini göstermektedir.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2018 yılında yayınlanan raporda, farklılaşan gelecek çalışma modellerinden söz edilmektedir. Tüm modellerde ortak konu ise teknolojik değişimler, öğrenme evrimi ve yetenek hareketliliğidir. Söz konusu rapora göre; teknolojik

değişimler gelecekte insanların şu anda yaptıkları işlerin azalmasına sebep olacak ve yeni iş alanlarının oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca teknolojik gelişmeler sayesinde işlerin değişmesi ile öğrenme kavramı da evrim geçirerek; yeni yeteneklerin, yeni yollarla öğrenilmesinin yolunu açacaktır. Raporda ele alınan “yetenek hareketliliği” ise insanların ekonomik veya farklı sebeplerle şehir, ülke değiştirmesi sonucu yetenek pazarının bundan etkileneceğini belirtmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2018).

Dijitalleşmenin ve uzaktan yapılabilecek işlerin artmasıyla birlikte insanlar diledikleri yerden çalışma imkânı sunan işlere yönelmeye başlamışlardır. Katılımcılardan edindiğimiz bulgulara göre; esnek çalışmanın özellikle küçük şehirlere göç imkanını da arttıracığı yönündedir. Ayaz (2020)’ın beyaz yakalı çalışanların kurumsal hayatı bırakma deneyimlerini incelediği çalışması, kurumsal hayatı bırakarak küçük şehirlere ve ilçelere yerleşen katılımcıların; paraya olan ihtiyaçları ile stres düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte söz konusu bireylerin daha sağlıklı beslendikleri, değer yargılarının ve insan ilişkilerinin de zamanla kendi tabirleriyle olumlu yönde değiştiğini belirttikleri gözlemlenmiştir. Mevcut araştırma çıktımızı bu literatüre dayanarak yorumlayacak olursak; küçük şehirlerde yaşam maliyetinin ve deneyimlenen stres düzeyinin düşük olduğu algısı, esnek çalışmanın yaygınlaşmasıyla, büyük şehirlerden küçük şehirlere göçü önemli oranda arttırabilir. Ancak çalışanların özellikle yetkin çalışanların çeşitli sebeplerle farklı şehirlere veya ülkelere göç etmesi organizasyonlar açısından sıkıntı yaratabilir. Dünya Ekonomik Forumu (2018) raporunda öne çıkan yetkinlikler arasında belirttiğimiz yeteneklerin hareketliliği (*talent mobility*)ni ele aldığımızda, organizasyonların gelecekte yetkin çalışanlara erişmede sorun yaşayabileceğini öngörebiliriz. Ancak bu bilginin aksine esnek çalışma imkânı ise organizasyonların her yerden personel çalıştırabilmesini sağlamaktadır (Choudhury, Foroughi ve Larson, 2020).

Pandemi sonrası birçok yeni kavram hayatımıza girdi. Bu kavramlardan biri de bilgi ve iletişim teknolojileriyle yapılan çevrim içi toplantıların yol açtığı tükenmişlik (Nadler, 2020), sanal video konferans platformlarının aşırı kullanılması sonucu oluşan yorgunluk, anksiyete ve kaygıyı (Wiederhold, 2020) tanımlayan “ZOOM yorgunluğu”dur (Nadler, 2020). Yüksek seyahat bedelleri ve kayıt ücretleri ödenmeden ZOOM ve benzeri birçok sanal platform üzerinden gerçekleşen toplantılar, eğitimler, konferanslar insanlara rahat bir şekilde evlerinden çeşitli organizasyonlara katılma imkânı verse de odaklanabilmek çevrim dışı olduğundan daha fazla zihinsel çaba gerektiriyor (Cranford, 2020). Nadler (2020), ZOOM üzerindeki iletişimin sosyal ortamda yüz yüze kurulan iletişimden oldukça farklı bir düzlemde gerçekleştiğine dikkat çekerek iletişimin kişi, arka plan ve teknolojiden oluşan “üçlü deri/third skin” üzerinden gerçekleştiğini söyler. İnsanlar, sessiz kalmaları, jest ve mimikleriyle senkronize bir şekilde

iletişim kurarken ZOOM, Google Hangouts, FaceTime gibi online videokonferans platformları üzerinden kurulan iletişimde bu tür sosyal ipuçlarının yakalanamaması ve beden dilinin okunamaması strese yol açabilmektedir (Wiederhold, 2020). Dahası, senkronize bir iletişimin sağlanamaması, yüz yüze iletişimin ürettiği ve iletişimi kolaylaştıran dopamin/oksitosin gibi keyif/mutluluk hormonlarının salgılanmasını engelleyebilir (Morris, 2020).

Organizasyonlar, alışanların esenliği için ZOOM yorgunluğunu önleyici birtakım önlemler alabilir. Bu önlemlerden bazıları, Spatial adındaki girişim örneğindeki gibi artırılmış veya sanal gerçeklik kullanarak çalışanların jest ve mimiklerinin de ekrana yansıtılması olabilir (Wiederhold, 2020). Ancak bu tür ileri teknoloji özömler bulunamıyorsa, ZOOM üzerinde iletişimin senkronize olmasını sağlamak için çalışanlara platformu nasıl kullanmaları gerektiği konusunda eğitimler verilebilir. Örneğin, diğer katılımcılara da bakılan “gallery view” sekmesi yerine sadece konuşanın göröndüğü ekran tercih edilmelidir ki bu şekilde doğrudan kameraya bakarak göz kontağı kurulabilsin. Uzun süreli sanal video konferanslardan kaçınılmalıdır (Fosslien ve Duffy, 2020), arka planın dikkat dağıtıcı olmaması gerektiği (Wiederhold, 2020) ve ard arda birçok ZOOM toplantısı düzenlenmemesi gerektiği öneriler arasındadır. Bununla birlikte, ekransız çalışma saatlerine yer verilmesine de özen gösterilmez. Aslında bu bağlamda, hibrit çalışma modelleri, ZOOM yorgunluğunun önlenmesi adına koruyucu bir adım olabilir, hatta interaktif ve iş birliği gereken çalışma saatlerinde uydu ofislerde toplanılabilir. Ayrıca yeni işe başlayanların iş ortamına adaptasyon sorunları yaşadığını tespit ettiğimiz nitel bulgularımızla da örtöşen şekilde, sosyal ipuçlarını okumanın yarattığı zorluk ve jest/mimiklerin yorumlanamamasından ötürü yeni tanışılan kişilerle ZOOM toplantısı önerilmemektedir (Fosslien ve Duffy, 2020). Organizasyonların teknolojik alt yapısının sağlamliğı, esnek çalışma için oldukça kritik bir başarı unsurudur. Ancak işe alımların ve takım çalışmasının yoğunluğuna göre hibrit çalışma şekillerinin tercih edilmesi örgötsel iletişim kalitesi ve çalışanların psikolojik sağlığı açısından daha sürdürölebilir gözökmektedir.

Geleceğin alışma senaryolarından beklenenler ve ortaya çıkan pek çok yeni kavram, bu değişimlerin çalışan ve örgöüt düzeyinde nasıl yansımaları olacağı sorusunu gündeme taşımaktadır. Çalışanın psikolojik iyi oluşu ve örgötsel dayanıklılık bağlamında araştırmamızın sonuçları göstermektedir ki, pandemi dönemi psikolojik iyi oluş ve mevcut iyi oluş ile örgötsel dayanıklılık ve iş sürekliliği, yönetici desteği, üst yönetim tutumu, şirket sosyal ve teknik destekleri, şirket ayni ve parasal destekleri ve insan kaynakları uygulamalarının algılanışı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, kişisel sınırların ihlali azaldıkça psikolojik iyi oluş olumlu yönde artmakta ve olumsuz yönde azalmaktadır. Araştırmamızda ortaya çıkan bu ilişkilere baktığımızda hem iş sürekliliğinin hem de psikolojik iyi oluşun paralel bir şekilde yönetici desteği, üst yönetim tutumu, şirket sosyal ve teknik destekleri, şirket ayni ve parasal destekleri ve insan kaynakları uygulamalarından etkilendiğini görmekteyiz.

Çalışanın psikolojik iyi oluşu açısından, pandemi döneminde esnek çalışmanın birçok olumlu sonucu olduğunu görüyoruz. Esneklik imkanları sayesinde çalışanlar ofise gitmek zorunda kalmadılar. Böylece dışarı çıkarak tedirgin hissetmelerinin önüne geçildi. İşverenlerinin gerekli teknolojik alt yapıyı, internet hatta bilgisayar ihtiyaçlarını karşılamaları, evlerinin ve çalışma ortamlarının iyileştirilmesini sağladı. Yöneticilerin işlerin devamı için iletişimi sıklaştırması, karantina döneminde çalışma ortamlarında uzaklaşan çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etki etti. Yani bulgularımız bir kazan-kazan durumunun hâkim olduğunu göstermektedir. İşverenlerin işini sürdürebilmek için gösterdiği fazladan çaba, çalışan iyi oluşuna da olumlu etki etmiştir.

Araştırmamızdan yola çıkarak, esnek çalışma kalıcı ya da daha uzun süreli bir hale gelecekse, daha fazla önlem alınması gerekliliğinden söz edebiliriz. Salgına karşı bir önlem olarak evden çalışmaya geçen işletmeler, normalleşme döneminde ve/veya işler normal dönemdeki yoğunluğa döndüğünde de işlerin devam ettirilebilir olduğunu deneyimledi. İşletmeler ise bu süreci deneyimledikçe, esnek çalışmanın avantajlarıyla da karşılaştılar. Esnek çalışmayla birlikte birçok işletmede ofislerin seyretilmesi, buna bağlı olarak enerji harcamalarının düşmesi, ulaşım/servis hizmetinin kesilmesi, seyahat masraflarının durması, hatta pandemi öncesi yemek hizmeti sunan işletmeler için bu dönemde bu hizmetin de durmasıyla birlikte esnek çalışmanın işletmeler için genel masrafları azaltabilecek bir fırsat yarattığı düşünülmektedir. Böylece işletmeler için esnek çalışmaya geçiş uzun vadede mali olarak da olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Benzer şekilde, çalışanlar için de evden çalışma deneyimi birçok olumlu etkiyi beraberinde getirmiştir. Geleneksel çalışma şeklinde çalışanların işyerine gidiş-geliş süresi, şehirlerde çalışanların maruz kaldığı şehir trafiği gibi nedenlerle gün içinde sergilenen iş performansı da değişim göstermiştir. Örneğin, trafikte geçen süreden feragat ile gün içinde daha çok işin tamamlanabildiği görülmüştür. Bu durum nitel araştırmamızda şirketler tarafından verimlilik artışı olarak ifade edilmiştir. Ancak çalışanlar evden çalışmayı deneyimledikçe, “daha çok iş yapabilme/tamamlayabilme” durumunun iş yükü artışına neden olabileceği, hatta kontrol edilmezse olumsuz sonuçlar doğurabileceği de ortaya çıkmıştır.

Örgütsel açıdan değerlendirdiğimizde, pandemi ile esnek çalışmayı deneyimleyen işletmelerin esnek çalışmayı iş sürekliliği aracı olarak da kullandıklarını söyleyebiliriz. İşletmeler için öncelikli amaç karantina boyunca işlerin evlerden de devam ettirebilmesini sağlamaktır. Bu süreçte birçok işletmenin evde çalışma sürecinde işlerin devamlılığını sağlamak amacıyla gerekli teknolojik desteği sağlamaya ve iletişimde kalmaya çalıştığını gözlemledik. Yine birçok işletmenin normalleşme sürecinde dahi çalışanlarının sağlıklı bir şekilde işlerine devam edebilmeleri için esnek çalışma uygulamalarını kullanmaya devam

ettiklerine tanıklık ettik. Bazı işletmeler ise bu süreçte esnek çalışma modellerini deneyerek karma modellere ya da dönüşümlü modellere geçtiler.

Pandemi dönemi kişilerin hastalanmaları durumunda 14 günlük karantina sürecinin başlamasını gerektiriyordu. Ayrıca bir çalışanın hastalanması durumunda onunla fiziksel temas halinde olan diğer çalışanların da 14 günlük bu karantina sürecine dahil edilmesi anlamına geliyordu. Bu durum çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığının olumsuz etkilenmesinin yanı sıra en iyi ihtimalle aynı zamanda sorumlu olduğu işlerin de 14 gün boyunca kesintiye uğramasına sebep oluyordu. Özetle çalışana destek sağlamak, iletişimde kalmak ve esneklik imkanları sunmak, işlerine devam edebilmelerini ve buna bağlı olarak organizasyonlarının iş sürekliliğini gerçekleştirebilmelerini sağladı. Organizasyonlar hem pandeminin yarattığı olumsuz etkiler hem de çalışma düzenindeki ani değişiklikler ile aynı anda mücadele etmelerine rağmen, araştırmamızdaki katılımcıların örgütsel dayanıklılık ve iş sürekliliğini sağlama becerilerini genel olarak iyi değerlendirmiş olmaları da yapılan uygulamaların ne denli etkili olduğunu gözler önüne sermekte ve esnek çalışmanın bir iş sürekliliği aracı olarak iyi çalıştığı yargısını desteklemektedir.

Tüm bu bilgiler, işletmeler için avantaj sağlayabilecek uygulamaların çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde uzun vadede olumsuz etkileri olabileceğini ortaya çıkararak, çalışan psikolojik iyi oluşunu vurgulayan ve koruma altına almaya çalışan bir standart hazırlama ihtiyacının öneminin altını çizmiştir. Psikolojik olarak iyi hisseden çalışanların iş anlamında daha fazla katkıları olabileceği düşünüldüğünde, aslında bireylerin sürdürülebilir bir şekilde çalışmasının, işlerin sürdürülebilirliği açısından da kritik olduğu açıktır.

5.4 İş Lehine Dengede Kayma ve İş ve Özel Yaşam Karşılıklı Zenginleştirme

Esnek çalışmanın yönetimini sistematik hale getirecek bir yönetim standardı ve bunun bağlı olacağı çalışanın ve işverenin karşılıklı çıkarlarını koruyan, kollayan bir hukuki mevzuat, esnek çalışma sürecinde birey ölçeğinde çalışanın psikolojik sağlığını korumak, kurum ölçeğinde ise örgütsel dayanıklılığı arttırmak için fırsatlar sunmaktadır. Bu iki yönetim aracı, katılımcılarımızın “iş lehine dengede kayma” olarak isimlendirdikleri sorunla başa çıkma imkânı verecektir. Aşırı iş yüküyle, sınırları konulamayan çalışma saatleri içinde mücadele etmek zorunda bırakılmak esnek çalışmanın önemli tehditlerinden birisidir. Oysa ki esnek çalışmanın doğurabileceği fırsatlara odaklanılması, işin ve iş yaşamının birbirini karşılıklı zenginleştirmesi anlamına gelecektir.

Çalışanların işe, kendilerine ve yaşamın içerisindeki diğer aktivitelere gerekli vakti ayırması; işlerinin ve yaşamlarının bir bütün halinde dengede olduğunun göstergesi olarak literatürde yer almıştır. Salgın ile beraber deneyimlenen esnek çalışma modellerinde ise iş lehine bu dengede bir kayma gözlenmektedir. Çalışanlar bazen örgütsel bazen de bireysel

faktörlerden dolayı kendilerini günün birçok saati çalışırken bulmaktadırlar. Kurumun çalışma saatlerinde herhangi bir düzenleme yapmayışı, yöneticinin her an çalışana iş vermesi, açık, net ve şeffaf olmayan iletişim modelleri gibi faktörler organizasyon temelli faktörlere örnek olarak verilebilir. Kişilerin taşıdığı performans kaygısı ("Performansım uzaktan görülebiliyor mu?"), işini kaybetme kaygısı, salgının yarattığı belirsizlik ve başka stresörlerden kurtulmak için yoğun çalışması ise bireysel faktörlerdendir. Performansa dair geri bildirim vermek, kişilerin çalışması gereken zaman aralıklarının belirli olması ve açık iletişim; yöneticilerin, işverenlerin ve organizasyonun alabileceği temel aksiyonlardır. Bu durumun salgın gibi bir kriz anında deneyimleniyor olmasının yanı sıra, salgın ya da herhangi bir krizin olmadığı esnek çalışma uygulamalarında da görülmesinin muhtemel olacağı göz ardı edilmemeli ve esnek çalışma prensipleri oluşturulurken gündeme alınmalıdır. Mekân esnekliğiyle çalışmak çalışana verilen çok büyük bir nimetmiş gibi davranarak çalışan suçlu hissettirilmemeli hem organizasyonun hem çalışanın fayda sağlaması adına çalışana gerekli değer verilmelidir.

İş ve özel yaşam karşılıklı zenginleştirme kavramı, esnek çalışmanın iyi yönetildiği uygulamalardan doğarak, çalışan psikolojik iyi oluşu için önemli bir noktada konumlanmıştır. Çalışanların bir kısmı kendilerine daha çok vakit ayırabildikleri üzerinde durarak, esnek çalışma modelinin özel yaşamı destekleyerek zenginleştirdiğini aktarmışlardır. Yapılan işlerin daha erken bitmesi, trafikte zaman kaybedilmemesi, toplantıların çok kolay koordine edilmesi gibi etkenler özel yaşama ayrılan zamanı ve dolayısıyla özel yaşamdaki aktivitelerin çeşitliliğini artırmıştır. Bu durumun esnek çalışmanın iyi yönetildiği durumlar için geçerli olduğunun altının çizilmesi gerekmektedir.

Esnek çalışmanın iş lehine dengede kayma yaratmaması, aksine iş ve özel yaşamın çalışana zenginleştirici birer kaynak haline gelebilmesi için esnek çalışma bireysel ve yönetsel bileşenlerin birlikte gözetildiği bir ekosistem tarafından desteklenmelidir. Esnek çalışma bireysel farklılıklardan kaynaklı olarak, uygulanabilir iş-özel yaşam dengesini kurma konusunda da bireylerin yaşamlarında farklı sonuçlar doğurabilir. Uygulanabilir iş-yaşam dengesini korumanın her zaman zor olduğunu savunan Villadsen (2017), kontrol etmeye çalışmanın özerklik ile çeliştiğini ifade etmektedir. Mevcut iklimde iş ve iş dışı sınırların farklı çalışan türleri tarafından nasıl deneyimlendiğini ve yönetildiğini/yönetilemediğini gözlemlemek önemlidir.

Farklı çalışma biçimleri, farklılaşan iş rollerini ve farklı çalışma alanlarını içeren iş ekosistemi giderek norm haline geliyor. Bu tür bir akışkanlığın etkisi ise çalışanlar, liderler ve organizasyon tarafından birçok ve çeşitli şekillerde hissedilmektedir. Kültür ve organizasyon başlıklı güncel bir özel sayı davetinin editörleri esnek çalışma modelinde çalışan bireylerin yöneticileri ve meslektaşları nezdinde görünürlüklerini sağlamaya çalıştıklarına dair ilgi çekici

bir görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte liderlerin günümüzde kimi zaman farklı coğrafyalarda ve zaman dilimlerinde ekiplerini yönetmek durumunda kaldıklarına dikkat çekerek, giderek daha da esnekleşen iş yaşamının iş gücü için sistem ve süreçleri uyarlamak zorunda olduğunu ifade etmişlerdir (Taylor & Francis Group, 2020: <https://think.taylorandfrancis.com>).

2000 yılında, Baumann adlı bir araştırmacı işin giderek biçimlendirilebilir, akışkan bir hale geldiğini öne sürmüştü, 2007 yılında Gajendran ve Harrison adlı araştırmacılar ise iş kavramının zaman ve mekândan ayrıştığını dile getirmişlerdir. Esasında işin biçim değiştirmesi, zaman ve mekândan bağımsızlaşması uzun yıllardır tartışma konusu olup, Covid-19 ile özellikle de karantina gibi evde çalışmayı zorunlu hale getiren dönemlerde nerede ve neden çalıştığımıza dair daha geniş bir alanda sosyal farkındalığı arttırdı. Esnek çalışma, bireylere iş ve ev dünyasında akışkan bir yaşam sunarak, mekânsal, zamansal ve davranışsal sınırların yeniden yönlendirilmesi dahil olmak üzere geleneksel çalışma biçimlerinin yeniden şekillendirilmesini içermektedir (Reissner, Izak ve Hislop 2020). Birçok çalışan ya da girişimci için bir hafta ya da bir iş günü boyunca farklı zamanlarda birden çok alanda çalışmak normal hale geldi (Duxbury vd., 2014; Kingma 2016). Ortak çalışma alanları sunan işletmelerin sayısındaki artış dahi yeni örgütlenme ve çalışma etkinliği biçimlerini vurgulamaya hizmet etti (Gandini 2015).

Sonuç olarak, pandemi ile ortaya çıkan değişimler, işte görünürlük, sınır kontrolü, iş-yaşam dengesi konusunda zorluklara neden olduğu için, iş ekosistemini yeniden düşündürmelidir. Bu deneyimden yola çıkarak, hem “esnek” hem de “uygulanabilir” olarak kabul edilebilir iş ekosistemi oluşturmaya ihtiyaç vardır.

5.5 Esnek Çalışma Ekosistemi, Psikososyal Unsurları, Esnek Çalışma Bağlamında Psikososyal Risk Değerlendirmesi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi

Nitel veri analizini neticesinde, esnek çalışma modellemesinde kapsam içine alınması gereken temaları bir araya getirerek, ortaya çıkan modele “Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları” adını vermiştik. Bu modelden hareketle de nicel fazda analize alınacak esnek çalışma araştırma modelini şekillendirmiş ve istatistiksel olarak da test etmiştik. Esnek çalışmayı bir sistem olarak ele aldığımızda, bir işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu, sektör ve ülkedeki olası esnek çalışma şekilleri, yasal düzenlemeler, esnek çalışmaya dair standartlar ve geleceğe dair senaryolar bir “Esnek Çalışma Ekosistemi” oluşturmakta, bu çevresel koşullar işletmeleri etkilerken, işletmeler de kendi uygulama örnekleri ile bu çevreyi etkilemektedir. Bu nedenle “ekosistem” kavramının modelin önerdiği güncel ve özgün bir kavram olduğuna inanıyoruz. Bu ekosistem ile esnek çalışmanın içeriğini biçimlendiren örgütsel unsurlar ve uygulamalar ve bireysel özelliklerle etkileşim içindedir. İşte, esnek çalışma ekosisteminin,

bireyin ve örgütün etkileşiminin içerdiği unsurların tümü psikososyal unsurlar olarak isimlendirildiğinde, nitel araştırma bölümünde detaylı şekilde açıklanan “Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları Modeli” bu araştırmanın özgün çıkarımlarından birisi haline gelmektedir. Bu model hem uygulamada hem de akademik çalışmalarda çerçeve olarak kullanılacak bir yapı sunmaktadır.

Psikososyal risk kavramı ise nitel fazda, esnek çalışmanın sonuçlarına yöneik kodlamada yer alan alt temaların gruplanması için fonksiyonel bir kavram olarak karşımıza çıkmıştı. Esnek çalışmanın birey ve örgüt için doğurduğu sonuçları, yönetim sistemleri mantığıyla riskler ve fırsatlar olarak sınıflandırdığımızda, iş-özel yaşam dengesinde kaymalar, kişisel sınırların ihlal edilmesi, sosyalleşme ihtiyacının tatmin edilememesi, yeni işe başlayanların işe uyum zorlukları gibi sonuçları psikososyal riskler olarak isimlendirmiştik. Bu tanımlama yayımlanmaya hazırlanan “ISO 45003: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi- İş yerinde Psikososyal Sağlık ve Güvenlik: Psikososyal risklerin yönetilmesi kılavuzu”nda ana tema haline gelmektedir. Dolayısıyla, psikososyal risk kavramı işletmelerin gündemine yakın gelecekte daha da belirgin şekilde girecektir. Projemiz, esnek çalışmanın psikososyal risklerinin modellenmesine imkân verecek çıktıları sunabilmektedir. Projemiz bağlamında esnek çalışma şekilleri için çeşitli boyutlarıyla psikososyal riskleri incelediğimizde ortaya çıkan tabloyu şöyle özetlemek mümkündür:

Çalışma ortamı ve ekipman: Toplam 1277 katılımcının %74,1’ine esnek çalışma sırasında ihtiyacı olan masa, sandalye ve diğer ofis gereçleri iş yerleri tarafından sağlanmamıştır. Katılımcıların %72,6’sının gerekli internet ve bağlantı maliyeti sağlanmamış, katılımcılar bu giderleri kendileri karşılamıştır. Buna karşın, %75,6’sına bilgisayar sağlanmıştır. Pandemi sürecinde çalışma ortamının değişikliğe uğraması ve ofisten eve geçiş; iş ekipmanlarının güvenilirliğini, bulunabilirliğini, uygunluğunu ve bu ekipmanlarla ilgili bakım/onarım problemlerini artırmıştır.

Görev tasarımı: Esnek çalışanların önemli projelerde yer alamaması, iş becerilerine (know-how) uygun iş yapamamaları, bütüne katkı sağlayamadıkları inancını artırarak işi anlamsız bulmalarına yol açmaktadır (Torlak, 2018). Teknolojik altyapının yetersizliği nedeniyle sadece belli başlı işlerin uzaktan/evden yapılabilmesi çeşitlilik eksikliğine sebep olabilir. Nitel bulgularımıza göre bazı çalışanlar bu süreçte yaptıkları işi nasıl devam ettirebileceklerini bilememiş ve görevlerinde yüksek belirsizlik yaşamışlardır. Ayrıca, görev tasarımının çalışanların yetkinliklerine uygun yapılamaması, anlamlı iş üretilmemesi işe yabancılaşma sonucunu doğuran esnek çalışma ile birlikte ortaya çıkan psikososyal risklerden biridir.

İş yükü/çalışma temposu: Pandemi sürecinde bazı sektörlerde fazla iş yükü bazı

sektörlerde de düşük iş yükü gözlemlenmiştir. İş yükü fazlaşan gıda ve kargo gibi sektörlerde çalışma temposu üzerinde çalışanların kontrol eksikliği olması önemli bir psikososyal risktir. Ayrıca artan iş yükü ile beraber zaman baskısı da artmıştır.

Çalışma programı: Pandemi sürecinde özellikle iş yükü artanların çalışma sürelerinin uzaması, ofis dışında çalışmaya devam edenlerin izolasyon kuralları gereği uzun süreler sosyalleşememesi çalışma programına bağlı olarak oluşabilecek psikososyal risklerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Gıda, kargo, üretim sektörleri gibi alanlarda esnemeyen katı çalışma programları da bu dönemde çalışanlarda kaygıyı artırmıştır.

Organizasyonun kültürü ve işlevi: Esnek çalışmanın başarısını tetikleyen unsurlardan biri yatay ve dikey iletişim ağlarının kuvvetlendirilmesi ve karşılaşılan problemlerin çevik bir şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. İçinde bulunulan organizasyonun zayıf iletişimi ve problem çözmede destek mekanizmalarının yetersiz olması karşılaşılabilecek bir psikososyal risk olarak çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit edecektir. Ayrıca, kurumsal hedeflerin netleştirilmemesi de iş sürekliliği önünde uzun vadeli bir engel olabilir. Esnek çalışma açısından ortaya çıkan psikososyal risklerden biri organizasyona aidiyet duygusunun zedelenmesidir. Yaptığımız analizlere göre, içinde bulundukları organizasyonlardan uzak kalan çalışanların aidiyet duygularının zedelenebileceği ortaya çıkmaktadır.

Organizasyondaki rol: Pandemi sürecinde, nitel verilerimize göre bazı çalışanların pozisyonları değiştirilmiştir. Çalışan sorumluluklarının farklılaşması, yeni role atanma, birden fazla rolde bulunma rol belirsizliği veya rol çatışmasına yol açarak işe bağlı stres yaşanmasına neden olabilir.

Kariyer gelişimi: Pandemiyle birlikte esnek çalışmaya geçen organizasyonlardan bazıları, çalışanların performanslarını nasıl ölçeceklerini bilemediklerinden performans değerlendirmesi yapmamışlar ve terfi kararlarını ertelemişlerdir. Bu nedenle bu organizasyonların çalışanları, kariyer durgunluğu ve belirsizliği deneyimlemiştir. Pandemi döneminden bağımsız olarak gerçekleştirilen esnek çalışma araştırmalarından birinde, esnek çalışma dolayısıyla hissedilen iş güvencesizliği ve yapılan işin sosyal prestijinin yetersizliği çalışanların esnek çalışmaya karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır (Torlak, 2018).

Karar serbestisi/kontrol: Nitel ve nicel verilerimize dayanarak önerdiğimiz standart içeriğiyle tutarlı şekilde, esnek çalışma kararında çalışanların karar serbestisi olması ve gelecekteki tercihlerinde kontrol hakkını kullanabilmeleri psikososyal risklerin azaltılması için koruyucu bir önlemdir.

İş yerinde kişiler arası ilişkiler: Pandemi sürecinde, özellikle karantina döneminde çalışanların sosyal ve fiziksel izolasyonda olmaları sosyal diyalog, dayanışma ve destek ihtiyaçlarını karşılamalarına engel olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojileriyle kurulan uzaktan

iletişim çalışanların, daha önce alışık olmadıkları bir iletişim tarzı olduğundan, yaşadıkları sorunları iletmekte ve çatışma yaşadıklarında çözmede zorluk yaşamalarına neden olabilir. İşe yeni başlayanların organizasyona adapte olması en çok dillendirilen sorunlardan biridir. “Kendini ifade etme, çalıştığını gösterme kaygıları” da doğrulamaktadır ki, bu süreçte esnek çalışma deneyiminde üstlerle ilişkiler eskisi gibi kalmamakta, istenilen şekilde inşa edilememekte ya da zayıflamaktadır. Esnek çalışmaya geçiş ile birlikte çalışanlar ofis bazlı çalışmanın getirdiği bazı avantajlardan mahrum kalmışlardır. Bunlardan biri de bulgularımızda var olan ayaküstü iletişimin kaybedilmesidir. Bu iletişimin kaybedilmesi çalışanların birbirlerinin beklentilerini ve hislerini anlayamamalarına sebep olabilir. Esnek çalışmaya geçiş ile birlikte ortaya çıkabilecek son psikososyal risk ise sosyalleşme ihtiyaının tam karşılanamamasıdır. Gerçekleştirilen mülakatlarda metal sektöründen bir katılımcımız (13-İK. Metal, prg.58) alışanların bu süreçte izole edilmiş hissedebileceklerini ifade etmektedir. Bu durumun sonucu olarak çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilenebilir.

İş-yaşam dengesi: İş ve özel hayat taleplerindeki çatışma, okulların uzaktan eğitime geçmesi, bakıcıların pandemi riskinden kaçınması sebebiyle evde yetersiz destek özellikle iki kariyerli çiftlerdeki iş-yaşam dengesi sorunlarını arttırmıştır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, pandemiden bağımsız olarak evde okul öncesi çocuğun olması, geleneksel rollerin kadınlara yüklediği bakım ve ev içi sorumluluklar evde destek olmaksızın esnek çalışmanın yürütülmesinin oldukça zor bir deneyim olduğunu göstermektedir (Torlak, 2018). Esnek çalışmaya geçiş ile birlikte çalışan özel yaşamı ile birlikte iş hayatı bütünleşecek ve bu durum her çalışan için kendine özel olacaktır. Bu durumda çalışanların iş-ev bütünleşmesinde kendisine zaman ayırabilmesi, en doğru zamanda çalışabilmesi, çalışanın çalışma hayatının kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Bununla birlikte organizasyonların her çalışanın bireysel özelliklerinin farklı olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. alışanlarından tek bir kurala uymalarını istemesi organizasyonlar açısından sakıncalı olabilir ve bireylerin çalışma hayatı kalitesini düşürebilir.

Yukarıda esnek çalışma bağlamında nitel ve nicel bulgularımızın da analizine dayanarak psikososyal riskler değerlendirilmiştir. Bu boyutlar, Avrupa Komisyonu (COM, 2001)’nun çalışma yaşamı kalitesinin 10 boyutu olarak belirlediği iş kalitesi, yaşam boyu öğrenme ve kariyer gelişimi, cinsiyet eēitliėi, güvenli ve sağlıklı bir iş yeri, esneklik ve güven, organizasyon ve iş yaşam dengesi, diyalog ve işçi katılımı, çeşitlilik ve ayrımcılık karşıtlığı ve iş performansı ile birbirini destekleyici ve tutarlı alanlardır (COM, 2001).

Psikososyal risk değerlendirmesinin yapılmaması çalışanların iş verimliliğini ve psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen moralsizlik, keyifsizlik, tükenmişlik, kaygı, anksiyete ve hatta intihar düşünceleri gibi psikolojik tepkilerin deneyimlenmesine yol açabilir (ILO, 2020b).

Beslenme problemleri, dermatolojik reaksiyonlar, kardiyovasküler rahatsızlıklar, iskelet sistemi hastalıkları, baş ağrıları veya açıklanamaya ağrılar gibi fiziksel tepkiler ortaya çıkabilir (ILO, 2020b).

İş sağlığı ve güvenliği (*occupational safety and health-OSH*) perspektifinden, psikososyal risklerin bu etkilerinden korunmak veya psikososyal riskleri iyileştirmek için Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (2016) önerileri arasında; a) psikososyal risk değerlendirmesi ve risk yönetimini gerçekleştirmek, b) toplu ve bireysel koruyucu ve sistemsel kontrol sağlayıcı önlemleri almak, c) çalışanların kendi işleri üzerindeki kontrolünü artırarak baş etme becerilerini geliştirmek, d) karar verme sürecine çalışanların dahil olmasına izin vermek, e) çalışanların yaşadıkları herhangi bir konuda sosyal destek sistemi kurmak, f) çalışma ve yaşam koşulları arasındaki etkileşimi dikkate almak ve e) organizasyon içinde güvenlik ve sağlığa verilen değeri artırmak yer almaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Psikososyal Riskler Raporu'nda (2016) çalışanların psikososyal risklerden korunması için alınacak yönetsel aksiyonlar arasında, 1) çalışanların iş taleplerini nasıl yürüteceklerini belirleyebilmeleri için çalışanlara karar serbestisi/kontrol vermek, 2) makul iş bitirme süreleri belirlemek, 3) sosyal teması sağlayacak ortamlar yaratmak, 4) fiziksel ve psikolojik şiddeti (ofiste ve dijitalde) önleyecek bir iş ortamı oluşturmak, 5) destekleyici çalışan-yönetici ilişkisinin olduğundan ve yeterli düzeyde iletişim kurulduğundan emin olmak, 6) çalışanları deneyimledikleri iş-yaşam çatışması hakkında konuşmaya teşvik etmek, 7) doğru çalışana doğru işi vermek yani becerilere, yetkinliklere, deneyime göre en uygun eşleştirmeyi sağlamak, 8) değişen koşullara adaptasyonun sağlanması için çalışanları eğitim programlarıyla desteklemek, 9) rol belirsizliği ve çatışmayı engellemek adına görevlerin açıkça belirlendiği, iş güvencesinin mümkün olabilecek en iyi mertebeye sağlandığı, işe uygun ücretlerin belirlendiği, şikayetlerin şeffaf ve adil yönetildiği bir örgüt atmosferi yaratmak, 10) ergonomi, uygun ışıklandırma, havalandırma, ses gibi fiziksel çalışma ortamını gözetmek yer almaktadır. Projemizin nitel bulgularından elde edilen verileri bütünsel bir bakış açısıyla incelediğimizde esnek çalışma şekillerini deneyimleyen çalışanların ihtiyaç duyduğu kritik gelişim alanlarının da bu yönetsel aksiyonlarla uyumlu olduğunu ve pek çok benzerlik taşıdığını görmekteyiz.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (*Resmî Gazete Tarihi: 30.06.2012 Resmî Gazete Sayısı: 28339*), iş sağlığı ve güvenliği alanının “psikososyal riskler” boyutunu içermemektedir. Ancak İş Güvenliği Kanununda yer alan risklerden korunma ilkeleri madde 5 ç bendinde yer alan “işin kişilere uygun hale getirilmesi için iş yerlerinin tasarımı ile iş ekipmanı çalışma şekli ve üretim metotlarının seçiminde özen göstermek, özellikle tekdüze çalışma ve üretim temposunun sağlık ve güvenliğe olumsuz etkilerini önlemek, önlenemiyor ise en aza indirmek” ve f bendinde yer alan “teknoloji, iş organizasyonu, çalışma şartları, sosyal ilişkiler

ve çalışma ortamı ile ilgili faktörlerin etkilerini kapsayan tutarlı ve genel bir önleme politikası geliştirmek” maddeleri psikososyal boyut adı geçmese de Uluslararası Çalışma Örgütü’nün öne çıkardığı psikososyal risklerden bazılarını da içermektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği, md.8 4.bendinde yer alan; “Çalışma ortamında bulunan fiziksel, kimyasal, biyolojik, **psikososyal**, ergonomik ve benzeri tehlike kaynaklarının neden olduğu tehlikeler ile ilgili işyerinde daha önce kontrol, ölçüm, inceleme ve araştırma çalışması yapılmamış ise risk değerlendirmesi çalışmalarında kullanılmak üzere; bu tehlikelerin, nitelik ve niceliklerini ve çalışanların bunlara maruziyet seviyelerini belirlemek amacıyla gerekli bütün kontrol, ölçüm, inceleme ve araştırmalar yapılır.” maddesinde psikososyal risklerin kontrolünden, ölçümünden, incelenmesinden ve araştırılmasından bahsedilmektedir (Resmî Gazete Tarihi: 29.12.2012 Resmî Gazete Sayısı: 28512). Esnek çalışmayla bazı psikososyal risklerin daha görünür olduğunu veya arttığını söylemek mümkündür, öyleyse psikososyal boyutun vurgulanması gerekmektedir.

Esnek çalışmanın sonuçları teması altında psikososyal risklerin karşısında yer alan fırsatlar kapsamında ise **çalışma yaşamı kalitesi** kavramını önerdik. Davis (1983) çalışma yaşamı kalitesi kavramını; işin maddi ve teknik boyutlarının yanı sıra insan boyutunun da eklendiği, çalışan ve çalışma yeri arasındaki ilişkinin kalitesi olarak tanımlamaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin boyutlarını ise Walton (1992) sekiz ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; güvenlik ve sağlıklı çalışma koşulları, becerileri geliştirme ve kullanma fırsatları, sürekli gelişim ve iyileştirme fırsatları, organizasyona sosyal entegrasyon, organizasyondaki yasalar, çalışma ve özel yaşam alanı, çalışma yaşamının sosyal boyutu ve yeterli ve adil ücretlendirmedir. Çalışma yaşamı kalitesi, bireylerin refahı ve sürdürülebilir bir toplum yaratması açısından önemlidir.

Çalışma yaşamı kalitesi ve alt boyutları, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün gündeme getirdiği “insana yakışır iş” tanımına ve böylesi bir iş için göz önünde bulundurulması gereken psikososyal risklerin alt boyutlarıyla oldukça benzerlik göstermektedir.

İnsana yakışır iş (*decent work*), insanların çalışma hayatlarındaki arzularını dikkate alan, adil gelirli iş fırsatlarına erişimini sağlayan, iş yerinde güvenliği ve aileler için sosyal korumayı önemseyen, kişisel gelişim ve sosyal entegrasyon imkanı sunan, insanların endişelerini ifade etmesine olanak tanıyan, kendilerini etkileyen kararları düzenleme ve bunlara katılma özgürlüğü bulabilecekleri tüm kadınlar ve erkekler için fırsat eşitliğini, eşit muameleyi hedefleyen bir iş tanımıdır (ILO, 2020a).

İnsana yakışır iş ortamından uzaklaştıkça, işin organizasyonunda, tasarımında, çalışma koşullarında ve iş ilişkilerinde ortaya çıkabilecek psikososyal riskler sonucunda işe bağlı stres, devamsızlık (*absenteeism*), işte var olmama (*presenteeism*), yaralanmalar, fiziksel

ve ruhsal bozukluklar, şikayetler gibi olumsuz etkiler oluşur (ILO, 2016; ILO, 2020b).

Psikososyal riskler, işin içeriği ve işin bağlamı olmak üzere iki boyutta 10 başlık altında incelenmektedir (Cox, 1993). İşin içeriğine bağlı psikososyal riskler; çalışma ortamı ve ekipman, görev tasarımı, iş yükü/çalışma temposu ve çalışma programıdır. İşin bağlamına bağlı psikososyal riskler; organizasyon kültürü ve işlevi, organizasyondaki rol, kariyer gelişimi, karar serbestisi/kontrol, iş yerinde kişiler arası ilişkiler ve iş-yaşam dengesidir.

Bulgularımız göstermektedir ki organizasyonların esnek çalışmaya geçişleri ile birlikte çalışanlar için birtakım psikososyal riskler ortaya çıkmıştır. Şüphesiz bu psikososyal riskler çalışma hayatının kalitesini etkileyecektir. Araştırmamızda elde edilen bulgulara bakıldığında, çalışanların duygu durumlarında, psikolojik ve fiziksel sağlıkları önemli rol oynamaktadır ve tüm bu durumlar çalışma yaşamı kalitesini derinden etkilemektedir. Bulgularımız organizasyonların çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruyarak çalışma yaşamı kalitelerini artırmak için aksiyonlar aldıklarını göstermektedir.

5.6 Projenin Literatüre ve Sahaya Katkısı

Karma yöntemle gerçekleştirdiğimiz araştırmamızın çıktıları esnek çalışmaya dair bir standart oluşturmanın mümkün olduğunu gösteriyor. Araştırmamızın nitel fazında Türkiye'nin farklı illerinden, farklı sektörlerden birçok organizasyonun insan kaynakları ve operasyon yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirdik. Nicel fazda ise demografik çeşitlilik sunan bir katılımcı kitlesine ulaştık. Çalışmamız; karma yöntemle yapılmış olması, verinin bütüncül olması ve çeşitlilik sağlaması açısından esnek çalışma yazınına katkı sağlayacaktır.

Bu raporda çok geniş ve detaylı şekilde sunulan bulguları, çeşitli alt bileşenler açısından ayrıştırarak yüksek etkiye sahip prestijli dergilerde basılacak şekilde yazmayı hedefliyoruz. Türkçe ve İngilizce yayım yapan, ulusal ve uluslararası, indeksli dergilerde basılmak üzere çalışmalarımıza başlamış durumdayız. Bu raporun teknik bir rapor olması sebebiyle, elimizdeki veriyi anlamlandırmak için en ince detayına kadar yaptığımız analizleri ve bulgularımızı yazılı hale getirdik. Esasen, bu verinin bütünlüklü teorik modellerle çerçevelenerek, aşamalı bir şekilde yayına dönüşmesi, literatüre kritik katkı getirecektir. Bu çalışmanın akademik makale olarak yayımlanmasının yanında, Türkçe bir kitap olarak hazırlanmasına da başlamış durumdayız.

Araştırmamız örgütsel psikoloji, yönetim bilimleri ve iş hukuku literatüründen yola çıkarak disiplinler arası yaklaşımlara dayalı, söz konusu disiplinlerin deneyimleri ile harmanlanmış bir altyapıya sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bilhassa Türkiye'deki psikoloji literatürünün halen daha gelişmeye açık olması, iş-insan-örgüt bağlamında sunduğu tez ve öngörülerin pratik yaşamla buluşmasına yönelik hızlandırıcı çalışmalara ihtiyaç

duyulması açısından değerlendirildiğinde, araştırmamız psikoloji, yönetim bilimleri ve örgütsel psikoloji literatürüne katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda attığımız somut bir adım, “Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışma Yönetim Standardı”nın hazırlanması sürecinde Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ile sağladığımız sinerjidir. TSE Standart Geliştirme Merkez Başkanlığı, hazırladığımız taslağın, diğer yönetim standartlarında izledikleri standart geliştirme sürecine alınabileceğini belirterek cesaretlendirici geri bildirimlerde bulundular. Nihai raporun değerlendirilmesinin ardından TÜBİTAK usul ve koşullarına göre bu standardın son biçimine kavuşturularak özel sektör ve kamunun kullanımına açılması mümkün olacaktır. Bu çalışma Covid-19 vesilesiyle ve pandemi koşullarında gerçekleştirilmiş olsa da önerilen standart sadece olağanüstü koşullarda esnek çalışmaya geçişi kapsamaz. Standartlar, günümüzde uygulanan ve gelecekte uygulanabilecek olan tüm zaman ve/veya mekân esnek çalışma modelleri konusunda organizasyonlara yol gösterici olacaktır. Bu husus TSE tarafından da toplantılarda dile getirilmiştir. Proje ana amacı ile tutarlılık gösteren bu kapsayıcılık beklentisine uygun şekilde hazırladığımız standart önerisi, TSE ve ISO için standart geliştirme sürecine esas olan ana çerçeveye de uyumludur. Bu özellikleri ile TÜBİTAK fonu ile gerçekleştirilen bu çalışma, bir proje çıktısının, ulusal bir standarda dönüştürülmesine dair ilk örnek niteliğindedir. Kamu, sektör ve akademi iş birliğinin iyi bir örneği bu vesile ile ortaya çıkmaktadır.

Değişim kaçınılmaz olduğunda, belirsizlikle başa çıkabilmek için anı yakalamak, içinde bulunulan ekosistemi doğru okuyarak ihtiyacı öngörmek, bilişsel ve duygusal esneklikle yola devam etmek hem birey hem de örgütler ölçeğinde önemli başarı kriterleri arasında yer almaktadır. Covid-19 gibi olağanüstü bir krizin tüm dünyada eş zamanlı yaşandığı bu dönemde gerçekleştirdiğimiz söz konusu çalışma ile, değişimi ve belirsizliği yaşarken içinde bulunduğumuz topluma, iş ve akademi dünyasına belirsizlikle baş edebilmeyi kolaylaştıracak bir rehber sunabildiğimize inanıyoruz. Pandemi döneminde eş zamanlı yürütülen araştırmaları da incelediğimizde, bulgularımızın global araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğunu görmekteyiz. Araştırmamız vesilesiyle geleceğin iş dünyasına hazırlanabilmek için mevcut durumu iyi bir şekilde resmettiğimizi düşünüyoruz.

5.7 Gelecek Çalışmalar

Güncel disiplinler arası çalışmaların gündeminde, gelecek çalışma hayatı (future of work), geleceğin işleri ve bu işlerin gerektireceği beceriler ile mevcut beceriler arasındaki uyumsuzluklar (skill-mismatch) olduğunu görüyoruz. Küresel beceri geliştirme, yaşam boyu öğrenme ve işin geleceğini inşa etmek için, uluslararası örgütlerin sürdürülebilir kalkınma planları bu kavramlara yer veriyor. Esnek çalışmaya geçiş için gerekli standartları oluşturma

yolculuğumuzda, bugünün Türkiye iş dünyasının fotoğrafını sunan veri setimiz, geleceğin çalışma yaşamı ve beceri uyumsuzluğunun giderilmesine de ışık tutacaktır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar, bulgularımızdan yola çıkarak bu ilişkiyi araştırabilirler.

Raporumuzun giriş bölümünde yer verdiğimiz esnek çalışmanın kapsadığı sözleşme ve ücret esnekliği gibi diğer boyutlar göz önünde bulundurulduğunda, önerdiğimiz zaman-mekân esneklik modeli, esnek çalışma modelinin önemli, kritik ancak belli bir boyutunu, tam zamanlı işçi statüsünü içermektedir. Bu açıdan bakıldığında gelecek araştırmalarda diğer boyutlar da detaylandırılabilir ve bu boyutlar için de standartların oluşması gündeme gelebilir.

Araştırmamızı pandemi sürecini deneyimlerken yürüttüğümüz için, esnek çalışma birçok katılımcı organizasyonun yeni deneyimledikleri bir uygulama olarak karşımıza çıktı. Ancak, çalışmamız sadece pandemi sürecine yönelik öneriler geliştirmemekte, her türlü olağan ve olağanüstü durum için kullanılabilir bir rehber olma niteliği taşımaktadır. Pandemi öncesinde, 2018 yılında, İstanbul Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programında, Proje Yürütücümüz Doç.Dr. İdil Işık danışmanlığında Övgü Torlak'ın tamamladığı tez çalışması, esnek çalışma uygulamalarının esaslarına dikkat çekmekteydi. Pandemi öncesi esnek çalışma ile ilgili yürüttüğümüz araştırmalarımızın temelinde, bu proje kapsamında yaptığımız nitel ve nicel analizlerimiz pandemi sonrasındaki olağan ve olağanüstü durumlar içinde veriye dayalı bir rehber geliştirmemizi sağlamıştır.

Ayrıca, gelecek çalışmalarda pandemi sonrası etkiler de gözlemlenerek, esnek çalışmayı deneyimlemiş işletmelerin boylamsal olarak esnek çalışmaya dair kararları, deneyimleri ve algıları da incelenebilir. Bu bağlamda çalışmamız, pandemi sonrası çalışmalar için öncül bir çalışma niteliği taşıyabilir.

Proje kapsamında esnek çalışma alanında teorik olarak da özenle çalışılması gereken kavram ve modeller ön plana çıktı: “Esnek çalışmanın psikososyal unsurları modeli”, bu model içinde yer alan “esnek çalışma ekosistemi”, “çalışma yaşamı kalitesi”, “iş lehine dengede kayma”, “iş ve özel yaşam: karşılıklı zenginleştiricilik”, kişisel sınırların ihlali algısı”, “esnek çalışmaya uygunluk”, “zaman ve/veya mekan esnekliğiyle çalışma”, “esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi”, “gelecek çalışma yaşamı senaryoları” bunlardan bir kaçıdır. Özellikle nitel araştırma yaklaşımının, özgün ve yerel teorik kavramlar ve modellerin üretilmesindeki rolünün bir kez daha bu araştırma ile de doğrulandığını söyleyebiliriz. Proje yürütücüsü ve araştırmacıları olarak, TÜBİTAK fonu ile yürütülen bu projenin bulgularından ivme alıp, bahsedilen teorik kavramları literatüre kazandırmak ve yayına dönüştürmek üzere zaman kaybetmeden çalışmayı hedeflemekteyiz.

5.8 Kısıtlılıklar

Araştırma kapsamında banka, finans, moda, hazır giyim, tekstil, bilgi teknolojileri, gaz üretim, metal, akaryakıt, maden, ilaç, kimya, kozmetik, havacılık, turizm, otomotiv, gıda, lojistik, teknoloji ve telekomünikasyon olmak üzere toplam 20 farklı sektörden veri toplandı. Ancak araştırmamız pandemi döneminde yapıldığı için tüm sektörlerle erişimde çeşitli sıkıntılar yaşandı. İleride yapılacak araştırmalarda özellikle eksik kalan sektörlerden veri toplanarak bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Ayrıca başlangıçta anket sürecine katılım onayı veren organizasyonların bir kısmı süreçten ayrıldı. Bu da bazı sektörlerle erişimi zorlaştırdı.

Genel olarak katılımcılarımız orta ve büyük ölçekte üretim yapan ve hizmet veren kurum ve kuruluşlardı. Ancak esnek çalışmanın küçük işletmelere etkisini; esnek çalışma uygulamalarını, uygulanabilirliğini ve buna dair algılarını görmek üzere bir araştırma gerçekleştirilmesi de önemlidir.

Covid-19 salgın hastalığı fiziksel olarak bireyleri hasta etmesinin yanı sıra psikolojik iyi oluşu da etkilemiştir. Araştırmada toplanan psikolojik iyi oluş verilerine salgının yarattığı korku, endişe gibi durumlar etkide bulunmuş olabilir. Bu sebeple salgın hastalık süreci tamamen bittikten sonra özellikle esnek çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş durumlarını sorgulamak faydalı olabilir.

Mart ayından itibaren pek çok organizasyon işgücü konusunda çeşitli sıkıntılar yaşadı. Özellikle iş yoğunluğu artan kargo, ilaç, perakende gıda gibi sektörler yeterli iş gücüne erişimde sıkıntı yaşamış olabilirler. Ayrıca bu dönemde salgın hastalığa yakalanan çalışanlar sebebiyle de personel eksikliği yaşamış olabilirler. Yaşanan bu personel sıkıntısı zorunlu olarak iş yükünün artmasına, yoğun mesailer yaşanmasına neden olmuş ve esnek çalışmaya geçişi zorlaştırmış olabilir. Ayrıca iş gücü ihtiyacı mevcutta yüksek olan şirketlerde esnek çalışmanın yaratacağı iş yükü artışı yüksek olabilir. Yapılacak araştırmalarda bu konulara değinmek önemlidir.

Esnek çalışmanın olası olumsuz etkileri konuşulurken iş ve yaşam dengesinin bozulması, iş yükünün artması ve işini kaybetme korkusu gibi durumlardan bahsedilmektedir. Araştırma bulgularımız da bunu doğrulamaktadır. Ancak geleneksel; yani tam zamanlı, iş yerinde ve 09:00-17:00 gibi belirlenmiş saat dilimleri arasındaki çalışma deneyiminde bu olumsuzlukların var olmadığından bahsedebilir miyiz? Belli çalışma saatleri dışında mesaiye kalması beklenen, öğle aralarında iş yoğunluğu nedeniyle çalışmak durumunda kalan, etrafında açıklanabilir ve şeffaf performans göstergeleri olmadan işten çıkarılan kişiler bulunan bir çalışan, benzer şekilde aynı hislere sahip olabilir. Olumsuz sonuçların esnek çalışma ve geleneksel çalışma arasında farklılık gösterip göstermediği, mevcut araştırmamızda

incelenmemiş ve bir kıyaslama yapılmamıştır. Bu araştırmada bir kısıt olarak ortaya çıkarken, aynı zamanda gelecekteki çalışmalar için de bir öneri niteliği taşımaktadır.

Araştırma kapsamında yazılan standart Türkiye için yazılmaktadır. Ancak bu konuda global bir geçerliliği olan bir standart geliştirmek de mümkündür. Global bir değer üretmek adına globalde yürütülecek bir veri toplama ve analiz süreci ile aynı ölçekte verileri değerlendirmek gerekmektedir.

5.9 Sonuç ve Öneriler

Covid-19 salgını ile beraber zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışan organizasyonların ve çalışanların konuyla ilgili deneyimlerini, anlam dünyalarını ve tutumlarını anlamak için yaptığımız araştırma bizlere esnek çalışma konusunda çok kapsamlı bilgi vermektedir. Altını çizmemiz gereken öncelikli nokta; salgın ya da herhangi bir başka olağanüstü kriz durumunda yoğun olarak deneyimlenen çalışma modelinin herhangi bir kriz durumu olmadan da uygulanabilir olmasıdır. Bu araştırma daha çok salgın dönemine odaklansa da esnek çalışma pratiklerinin olağanüstü haller dışında da uygulanabilir olduğunu belirtmek mühim. Fakat bu noktada ileride yapılacak olan çalışmalar için herhangi bir kriz olmadan nasıl deneyimlendiğini araştırmak literatüre oldukça katkı sağlayacaktır. Burada özellikle şunun altını çizmek önemli; salgınla beraber izole olan çalışanlar iş yaşamı dışında da sosyalleşmemiş ve kendilerini iş yaşamının sağladığı sosyalleşmeyi arar halde bulmuşlardır. Bu sebepten bazı çalışanlar mekân esnekliğiyle çalışmaya mesafeli yaklaştıklarını belirtmişlerdir. Bu soruyu tekrar hatırlatmakta fayda var: “Çalışanlar mekân esnekliğiyle çalışıp sosyalleşme kısıtları olmasaydı da aynı arayışta olurlar mıydı?”.

Bu çalışma bize sosyalleşmenin çok büyük bir ihtiyaç olduğunu; organizasyonların sosyalleşme ile ilgili aktivitelerini arttırması gerekliliğini göstermiştir. Özellikle olağanüstü durumlarda çevrim içi aktivitelerin sayısı arttırılmalı, çalışan yalnız hissettirilmemelidir. Eğlence gibi aktivitelerin yanı sıra bilgilendirici yahut çalışan psikolojik iyi oluşu ile fiziksel sağlığını destekleyici eğitimler ve uygulamalar da çalışanlara sunulmalıdır.

Yönetici çalışan ilişkisi esnek çalışma olmasa dahi çok kritik bir konudur. Esnek çalışma bu kritik konuyu güçlendirmiştir. Uzaktan çalışırken yönetici desteği hissedemeyen çalışanlar mekân esnekliği uygulamasını tekinsiz, kendilerini ise güvensiz hissedebilir. Yönetici çalışanı sıkboğaz etmeden, kontrol ediliyormuş hissi uyandırmadan bir iletişim ağı örmeli ve çalışanın yalnız olmadığını, kolayca risk alabileceğini ve arkasında bir desteğin olduğunu hissettirmelidir. Yönetici açık, şeffaf ve net bir iletişim yolu izlemeli, organizasyonla ilgili birçok değişiklikten çalışanı haberdar etmelidir.

Araştırmamızda gündeme gelen bir diğer önemli konu ergonomi olmuştur. Çalışanların

evden çalışırken ergonomi noktasında fiziksel sağılığını olumsuz anlamda etkileyecek ekipmanlara sahip olmaları ve ihtiyaç duyulan ekipmanın organizasyon tarafından temin edilmemesi çalışanı zora sokabilir. Çalışanın bağılı olduğu kurum çalışan fiziksel sağılığını iyileştirmek, dinç ve zinde tutmak adına gerekli masa, sandalye, elektronik aletleri sağlamalıdır.

Organizasyonlara, esnek çalışma modelinde de çalışanların yan haklarını sağlamalarını tavsiye ediyoruz. Uzaktan çalışırken çalışanlar bu haklardan mahrum edilmemeli, gerekli sağılık, dijital alt yapı ve yiyecek gibi ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Çalışan ofiste olmasa dahi halen daha o şirketin bir çalışanıdır ve bu yan haklar sahip olunması gereken temel haklardır.

Toplumsal cinsiyet kuramı açısından düşündüğümüzde, organizasyonlar kadına ya da erkeğe atanan geleneksel rollerin farkında olarak bunun üstesinden gelmeye çalışmalı ve çalışanları bu konuda bilgilendirmelidir. Organizasyonlar, özellikle kadına atanan ev içi sorumluluk ve rollerin kadınların kariyer gelişimlerinin önüne geçmesini engelleyici uygulamaları hedefine almalı ve çeşitli aksiyonlar üretmelidir.

Bu araştırmanın en önemli çıktılarından birisi olacak standardın uygulanması ile zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmanın üzerindeki kalıp yargıların azalmasını, birçok işin uzaktan da sürdürülebilir olduğunu, esnek çalışmanın çerçevesinin bu çalışmada yer alan ilkelere göre düzenlenmesiyle çalışan psikolojik iyi oluşu üzerinde olumlu katkılarının olacağını anlaşılmamasını umut ediyoruz.

REFERANSLAR

- Abbott, M. L. (2014). Understanding educational statistics using Microsoft Excel and SPSS. John Wiley & Sons.
- Abel, T. & McQueen, D. (2020). The COVID-19 pandemic calls for spatial distancing and social closeness: not for social distancing. *International Journal of Public Health*, Vol. 65, doi: 10.1007/s00038-020-01366-7.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Anderson, D. & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice, Strategic HR Review, VOL. 8 NO. 2, pp. 13-18, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1475-4398, pg.13-18
- Andrews, D., G. Nicoletti and C. Timiliotis (2018), "Digital technology diffusion: A matter of capabilities, incentives or both?", *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1476, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/7c542c16-en>.
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008.
- Atatanır, H. (2012). Türkiye'de "Sosyal" güvenceli esneklik Mümkün mü? *Sosyal Güvence*, 5-26.
- Ateş, H., Çöpoğlu, M. 2015. "Kamu Yönetimi ve Çalışma Hayatında Esneklik", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 1, 97-113.
- Atkeson, A. (2020). What Will Be the Economic Impact of COVID-19 in the US? Rough Estimates of Disease Scenarios. *NBER Working Paper Series*, 26867.
- Austin, N. K. (1994). How managers manage flexibility. *Working Woman*, 19, 19-20.
- Autor, D. (2014), "Polanyi's Paradox and the Shape of Employment Growth", *NBER Working Paper Series*, No. 20485, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, <http://dx.doi.org/10.3386/w20485>.

- Avgoustaki, A. & Bessa, L. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58, 431-449.
- Bai, J. J., Jin, W., Steffen, S., & Wan, C. (2020). The Future of Work: Work from Home Preparedness and Firm Resilience During the COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*, 1–20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3616893>
- Baker, J. (2012). The technology–organization–environment framework. In *Information systems theory* (pp. 231-245). Springer, New York, NY.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3, 113-129.
- Bauman, Z. (2000) *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Baykal, E. (2018). Promoting Resilience through Positive Leadership during Turmoils. *International Journal of Management and Administration*, 34–48. <https://doi.org/10.29064/ijma.396199>
- BCI, 2013. Good Practice Guidelines. 3rd ed. Caversham: Business Continuity Institute.
- Béland, L.-P., Wright, T., & Brodeur, A. (2020, Apr). The Short-Term Economic Consequences of COVID-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response. IZA – Institute of Labor Economics, Discussion Paper Series , IZA DP No. 13159(ISSN: 2365-9793).
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12, 3662: 1-18.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Bloom, N. et al. (2015), “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122/4, pp. 1351-1408, <http://dx.doi.org/10.1093/qje/qju032>.
- Bose, R., & Luo, X. (2011). Integrative framework for assessing firms' potential to undertake Green IT initiatives via virtualization—A theoretical perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 38–54. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.01.003>.

- British Standards Institution (BSI). 2011. Guidance on the management of psychosocial risks in workplace: PAS1000. London:British Standards Institution
- Broadwell, L. (1993). Long-distance employees. *Small Business Reports*, 18(8), 44-48.
- Burke, R. J. (2005). Effects of 9/11 on individuals and organizations: Down but not out! *Disaster Prevention and Management*, 14(5), 629.
- Burke, R. J. (2005). Hospital restructuring stressors, support, and nursing staff perceptions of unit functioning. *The Health Care Manager*, 24(1), 21–28. doi:10.1097/00126450-200501000-00004 PMID:15825816
- Burke, R. J. (2012). Organizations: Causes, Consequences, and Remedies. *International Handbook of Workplace Trauma Support*, 71-75.
- Bushuyev, S., Bushuyev, D. & Bushuivera, V. (2020). Project management during infodemic of the COVID-19 pandemic, *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2(12), P.13-21.
- Byron, K., & Peterson, S. (2002). The impact of a large-scale traumatic event on individual and organizational outcomes: Exploring employee and company reactions to September 11, 2001. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 895–910. <https://doi.org/10.1002/job.176>
- Cascio, W. F. 2002. *Managing Human Resources* (9. Basım). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Centres for Disease Control and Prevention. (2020). *Guidance on Preparing Workplaces for COVID-19*. COVID-19 Guidance: Businesses and Employers. (2020). <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>. Erişim tarihi: 14.11.2020
- Ceylan, F. (2019). *Work life experiences of employees with bipolar disorder*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chen, Y., Fulmer, I. S. 2018. “Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes”, *Human Resource Management*, 57(1), 381-395.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Brown, B., Roberts, R., Danielson, J., and Gupta, S., 2013, ‘Ten IT-enabled business trends for the decade ahead: Updated research’, McKinsey

Global Institute. Erişim adresi <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/ten-it-enabled-business-trends-for-the-decade-ahead>.

Chung, H. (2018). 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements

Chung, H. (2019). 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23-40.

CIPD. (2020). Flexible working Essentials in the covid-19 context. Erişim adresi <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/essentials-coronavirus-context>.

Clancy, M. (2020), "The Case for Remote Work", *Economics Working Papers*, No. 20007, Iowa State University, Department of Economics, https://lib.dr.iastate.edu/econ_workingpapers/102 (erişimi tarihi:30.12.2020).

Clark, R. A. (2016). *Business Continuity and The Pandemic Threat: Potentially The Biggest Survival Challenge Facing Organisations*. IT Governance Publishing.

Claudel, M., Massaro, E., Santi, P., Murray, F. & Ratti, C. (2017). An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179334>

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2. baskı). Hill-sdale, NJ: Erlbaum

Colbert, C.J. (2010). Telework as Part of a Business Continuity Strategy: A Path toward Organizational Resilience. (Unpublished Doctoral Thesis). University of Maryland, Graduate Faculty, Maryland.

Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London, New Technology. *Work and Employment*, 20(2), 115-32.

Collins, P. and Kolb, D. (2012). Innovation in distributed teams: The duality of connectivity

Communication from The Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Employment and Social Policies: a framework for investing in quality, COM(2001) 313 final, 20.6.2001

Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Dresen, M, F., Gadbois, C., Gartner, J., Sukalo, H, G., Härmä, M., Kandolin, I., Sartori, S., & Silvério, J. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in europe: some

considerations from a saltsa project. *Chronobiology International*, 21:6, 831-844, DOI: 10.1081/CBI-200035935

Covid-19 has forced a radical shift in working habits. *The Economist*, 2020

Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30–37.

Cranford, S. (2020). Zoom Fatigue, Hyperfocus, and Entropy of Thought. *Matter*, 3(3), 587-589.

Crowley, J.E. & Kolenikov, S. (2014). Flexible work options and mothers' perceptions

Çakır Saygılı, Z. (2019, Haziran). *İş Sürekliliği Yönetiminde Analiz Ve Planlama İçin Bayes Ağlarına Dayalı Bir Model*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çakır, Ö. (2009). Avrupa Birliğinde Güvenceli Esneklik ve Eğitimler. In *Sosyo Ekonomi* (pp. 77-94). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Piyasa Ekonomisini ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi.

Çetin Özbudak, E. (2018). *Are You Prepared? Measuring the Level of Perceived Risk for Organizational Trauma and Its Relationship with Organizational Resilience*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin Özbudak, E., Işık, İ. (2020). Örgütsel Travmalar: Beyaz Yakalı Çalışanlarda Algılanan Travma Riski ve Örgütsel Dayanıklılık ile İlişkisi. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 2 (2): 97-105 doi:10.35365/ctjpp.20.02.14

Davis, L. E., & Trist, E. L. (1974). Improving the quality of working life: Sociotechnical case studies. In J. O'toole (Ed.), *Work and the quality of life resource papers for work in America* (pp. 246-279). Cambridge: MIT Press.

Davis, L. E., (1983). *Organizational Behavior, Learning from the design of new organization*, Free Press, New York.

De Klerk, S. (2007). Healing emotional trauma in organizations: An o.d. framework and case study. *Organization Development Journal*, 25(1), 49–55.

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452–474.

- Deloitte (2010) Deloitte achieves 100 percent rating on human rights campaign's 2011 corporate equality index (CEI) for fifth consecutive year. Available at: http://www.deloitte.com/view/en_US/us/press/Press_Releases/ab3736c825bcc210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm.
- DesJardine, M., Bansal, P. & Yang, Y. (2017). Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 1-27, DOI: 10.1177/0149206317708854.
- Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013). Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revu*, 24(3), 155–161. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2013-3-155>
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181–195.
- Doğan, S., Doğan, E., & Girgin, M. (2017). Güvenceli Esneklik ve Seçilmiş Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerdeki Uygulamalar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 238-257. doi:10.1177/0959680117752829
- Dugard P, Todman J and Staines H (2010) Approaching multivariate analysis. A practical introduction. Second Edition. Routledge:New York. This text has example analyses using SPSS.
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R., & Stevenson, M. (2014). Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management*, 25(3), 570-588.
- Dünya Ekonomik Forumu 2020 raporu
- E. Ayaz., (2020). How Long Can You Hold Your Breath Underwater? A Qualitative Study of White-Collar Professionals' Experiences of Leaving Corporate Life (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- E. Çetin (2015)., İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi'nin 8-11. Maddeleri Bağlamında Çalışanların Hakları, İstanbul: XII Levha Yayıncılık.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

- Eurostat. (2016). Employed persons working from home as a percentage of the total employment. Erişim adresi http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). The option to work at home: another privilege for the favoured few?, *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 204-23.
- Fitzsimmons, J. (1997). Best practices for telecommuting. Johnson&Higgins Risk Control Best Practices Data Sheet. 3(1).
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020). How to combat zoom fatigue. *Harvard Business Review*, 29.
- Fowler, S. (2014). What Maslow Got Wrong About Our Psychological Needs. Harvard Business Publishing.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. *What do unions do?* New York: Basic Books,1984
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family--allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices? *Oxford University Press*, USA.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work*. London: Routledge.
- G. Aydınöz., (2014). İş Hukuku'nda Tele (Uzaktan) Çalışma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *ephemera*, 15(1), 193.
- Gerçek, M. & Börekçi, D. (2017). Birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans (yine / yenilenme) kapasitesi: bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Business Research Turk*, 9(3), 149-176.
- Gill, T. J. (2006). Workplace continuity: how risk and technology will affect facilities strategy. *Journal of Facilities Management*, 4(2), 110-125
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). "Flexible" workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *ILR Review*, 52(1), 99-115.

- Glaude, P., Davies, T. O'H and Erickson, S. (2020). Flexible work and vacation: Pandemic employment and labour considerations. Norton Rose Fulbright, Erişim adresi <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/4816a834/flexible-work-and-vacation-pandemic-employment-and-labour-considerations>.
- Gnanadesikan, R. (2011). Methods for statistical data analysis of multivariate observations (Vol. 321). John Wiley & Sons.
- Green, N. J. (2014). A multi-level analysis of telework adoption and outcomes following a natural disaster: The experiences of two Christchurch organisations (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Greenhouse, H. J., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grobler, P. A., & De Bruyn, A. J. (2012). Flexible Work Practices (FWP)-an effective instrument in the retention of talent: a survey of selected JSE-listed companies, *South African Journal of Business Management*, 42 (4) December 2011: pp. 63-78: errata. *South African Journal of Business Management*, 43(1), 93.
- Grundke, R. et al. (2018), "Which skills for the digital era?: Returns to skills analysis", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2018/09, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9a9479b5-en>.
- Halpern, D.F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money, *Stress and Health* 21: 157–168 (2005) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smi.1049
- Hamlyn-Harris, J. H., (2017). Three reasons why pacemakers are vulnerable to hacking, *The Conversation*. Erişim adresi <http://theconversation.com/three-reasons-why-pacemakers-are-vulnerable-to-hacking-83362>.
- Healy, M. (1999). Assessing the risks of telecommuting employees. *Public Risk*. 13(3), 43-45.
- Hegewisch, A. (2009). Flexible working policies: a comparative review. Manchester: *Equality and Human Rights Commission*.
- Hildebrand, K. (1998). Managing telecommuters. *Colorado Business*, March, 48-9.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50 (1), 49-58.

- Hill, E.J., Martinson, V.K., Ferris, M. & Baker, R.Z. (2004) Beyond the mommy track: The influence of new-concept part-time work for professional women on work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1): 121–136.
- Holt, H., & Lewis, S. (2011). 'You Can Stand on Your Head and Still End Up with Lower Pay': Gliding Segregation and Gendered Work Practices in Danish 'Family-friendly'Workplaces. *Gender, Work & Organization*, 18, e202-e221.
- Hopper, E. (2010). *Trauma and organizations*. London: Karnac Books.
- Hopper, E., Bassuk, E., & Olivet, J. (2009). Shelter from the Storm: Trauma-Informed Care in Homelessness Services Settings. *The Open Health Services and Policy Journal*, 3(2), 80–100. <https://doi.org/10.2174/1874924001003020080>
- Hormann, S. D. L. (2007). Organizational trauma: A phenomenological study of leaders in traumatized organizations. (Doctoral dissertation). Antioch University, Ohio.
- Hormann, S., & Vivian, P. (2005). Toward an understanding of traumatized organizations and how to intervene in them. *Traumatology*, 11(3), 159–169. <https://doi.org/10.1177/153476560501100302>
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). Introduction to SPSS statistics in psychology: for version 19 and earlier. Pearson.
- IFA (Institute for Occupational Safety and Health of the German Social Accident Insurance). (2017). It's all about people: Priorities for tomorrow's occupational safety and health. Erişim adresi <http://www.dguv.de/ifa/fachinfos/arbeiten-4.0/risikobeobachtung/index-2.jsp>.
- ILO (2019), Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyon
- ILO (2020). ILO Monitor,2nd edition: COVID-19 and the world of work. Geneva: International Labor Office.
- ILO (2020). ILO monitor: Covid-19 and the world of work. Fourth Edition. Updated estimates and analysis. 27 Mayıs 2020.
- ILO (2020). Teleworking during the covid-19 pandemic and beyond a practical guide. Geneva: International Labour Office.

ILO, (2019) “ Global Commission on the Future of Work:Work for a brighter future”, Landrmak Report,https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_662410/lang--en/index.htm, (Erişim Tarihi: 30.12.2020)

ILO, 2012. *SOLVE: Integrating health promotion into workplace OSH policies* (Geneva). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_178397.pdf, Erişim tarihi 5 Ocak 2021.

ILO, 2020b. Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf. Erişim tarihi 5 Ocak 2021

ILO. “ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition, Updated estimates and analysis”. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf

International Organization for Standardization (ISO), “ISO 22301 - Security and resilience Business continuity management systems”.

International Organization for Standardization (ISO), “ISO 31000 - Risk management”.

International Organization for Standardization (ISO), “ISO/TR 30406 - Human resource management — Sustainable employability management for organizations”.

International Organization for Standardization (ISO), “Management System Standards”.

<https://www.iso.org/management-system-standards.html>

ISO (2018). The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS). Geneva, Switzerland.

ISO (2019). *Business continuity management systems* (ISO 22301:2019). Erişim adresi: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.

ISO (2020). ISO/IEC Directives, Part 1 — Consolidated ISO Supplement — Procedures specific to ISO (Eleventh Edition). <https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml>

ISO ‘Management System-Standards’

ISO 22301:2019 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Security and Resilience — Business Continuity Management Systems — Requirements

ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı Risk Management

ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Kılavuzu Risk Management — Guidelines

ISO/DIS 45003:2020(E) İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi- İş yerinde Psikososyal Sağlık ve Güvenlik: Psikososyal risklerin yönetilmesi – Kılavuz Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work : managing psychosocial risks — Guidelines

ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Information Security Management

ISO/TR 30406: İnsan Kaynakları Yönetimi-Kurumlar için Sürdürülebilir İstihdam Yönetimi Standardı Human Resource Management — Sustainable Employability Management for Organizations

Işık, İ. & Güney, K. COVID-19 pandemi sürecinin örgütsel travma olarak algılanışı ve çalışan iyi oluşuna etkisi. Çukur CŞ, Yalçinkaya Alkar Ö, editörler. Pandemi Psikolojisi. 1. Baskı. Ankara: Türkiye Klinikleri; 2020. 59-67.

Işık, İ. (2014). Yokluk Hipotezi Anlamlılık Testi ve Etki Büyüklüğü Tartışmalarının Psikoloji Araştırmalarına Yansımaları. Eleştirel Psikoloji Bülteni, 5, 55-80.

Işık, İ. (2017). Organizations and exposure to trauma at a collective level: The taxonomy of potentially traumatic events. In S. Hasa & R.B. Thornton (Eds), Impact of organizational trauma on workplace behaviour and performance (18-57). USA: IGI Global.

Ivanov, S. (2015). "Exposing Myths of Modern Management: Innovation- Identifying The Problem," *Journal of Leadership and Management*, 1(3):57-66.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU,

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTip=5>

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ RİSK DEĞERLENDİRMESİ YÖNETMELİĞİ

Jacobs, S. M. & Van Sell, M. (1996). Telecommuting: issues for the IS manager. *Information Systems Management*, 13, 18-21.

Johns Hopkins University (JHU). "COVID-19 Dashboard, 2020".

Jones, K. E., Patel, N. G., Levy, M. A., Storeygard, A., Balk, D., Gittleman, J. L., & Daszak, P. (2008). Global trends in emerging infectious diseases. *Nature*, 451(7181), 990–993. <https://doi.org/10.1038/nature06536>

- Jordan, E. (2003). Paragraph Performance Measures in Business Continuity. *ACIS 2003 Proceedings*, 37.
- Kahn, W. A. (2003). The revelation of organizational trauma. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4), 364–380. <https://doi.org/10.1177/0021886303261954>
- Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Keizer, A. (2013). Unions and their representation of contingent workers: A comparative analysis of Japan, the Netherlands and the UK. 10th European ILERA Conference, Amsterdam, 20–22 June.
- Kelliher, C. & Richardson, J. (2012). Recent developments in new ways of working. In: C. Kelliher & Richardson, J. (eds.), *New Ways of Organizing Work: Developments, Perspectives and Experiences*. New York: Routledge, 1–15.
- Kelliher, C., & de Menezes, L. M. (2019). *Flexible working in organisations: A research overview*. Routledge Focus.
- Kelliher, C., & Richardson, J. (Eds.). (2012). *New ways of organizing work: Developments, perspectives and experiences*. New York, NY: Routledge..
- Kepenach, R. J. (2007). *Business Continuity Plan Design 8 Steps for Getting Started Designing a Plan*. Second International Conference on Internet Monitoring and Protection (ICIMP 2007), Ft Lauderdale, FL USA.
- Khoury, S. Y. (2009). Telecommuting's effects on the employee, the work group, the organization, and society. East Carolina, United States of America.
- Kibel, H. D. (2012). A study in institutional change: The experience of trauma and the role of rumour in a case of paranoiagenesis. In *Trauma and organizations* (pp. 3–22). London: Karnac Books.
- Kingma, D. P., Salimans, T., Jozefowicz, R., Chen, X., Sutskever, I., & Welling, M. (2016). Improved variational inference with inverse autoregressive flow. *Advances in neural information processing systems*, 29, 4743-4751.
- Klein, S., & Alexander, D. (2011). The impact of trauma within organisations. In *Managing trauma in the workplace: Supporting workers and organizations*. London: Routledge.

- Kolsuz, S. (2014). Bir Esnek Çalışma Türü Olarak Güvenceli Esnekliğin Seçilmiş Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırmalı Değerlendirmesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. 2000. The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12): 1225–1237.
- Kornrich, S. and Eger, M. A. (2016) 'Family life in context: men and women's perceptions of fairness and satisfaction across thirty countries', *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 23(1): 40–69.
- Korzeniowski, P. (1997). The telecommuting dilemma. *Business Communications Review*, 27, 29-32.
- Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 1–17.
- Kossek, E.E. & Lautsch, B.A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12 (1), 5–36.
- Köleoğlu, D. D. (2012). Sosyal Güvenlik Sistemi Açısından Güvenceli Esneklik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 73-110.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Kul, S. (2014). Uygun istatistiksel test seçim klavuzu. *Plevra Bülteni*, 8(2), 26-29.
- Kuzgun, İ. K. (2012). Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türkiye'de Güvenceli Esnekliğin Belirleyici Değişkenleri. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 35-48.
- Lacerte, S., Marchand, A., Guay, S., Beaulieu-Prévost, D., & Belleville, G. (2017). Quality of life in workplace trauma victims seeking treatment for posttraumatic stress disorder. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(4), 249–266. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1370379>

- Laulié, L., Tekleab, A. G., & Lee, J. J. (2019). Why Grant I-Deals? Supervisors' Prior I-Deals, Exchange Ideology, and Justice Sensitivity. *Journal of Business and Psychology*, 1-15.
- Lee, H., & Lee, J. H. (2008). Time to change, time for change: time as a catalyst for organizational change. *Time & Society*, 17(2-3), 363-384.
- Lee, V. J., Lye, D. C., & Wilder-Smith, A. (2009). Combination strategies for pandemic influenza response-a systematic review of mathematical modeling studies. *BMC Medicine*, 7(1), 76. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-7-76>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2006). Basic statistics for business & economics. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Linkedin Talent Solutions, The 4 trends transforming your workplace, Global Talent Trends, 2019.
- Luk, D. M., & Shaffer, M. A. (2005). Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work–family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 489-508.
- M. Kandemir (2011). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*, İstanbul: Legal Yayınevi.
- Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas, O., & Gerogiannis, E., (2015). New forms of employment. Eurofound. Erişim adresi http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf.
- Maunder, R., Hunter, J., Vincent, L., Bennett, J., Peladeau, N., Leszcz, M., . . . Mazzulli, T. (2003). The immediate psychological and occupational impact of the 2003 SARS outbreak in a teaching hospital. *Canadian Medical Association Journal*, 168(10), 1245–1251.
- Maynard, R. (1994). The growing appeal of telecommuting. *Nation's Business*, 82(8), 61-62.
- McCarthy, D. J. & Millen, R. A. (1994). Beyond downsizing. *Beta Gamma Sigma News*, 1-3.
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. CAMA Working Paper Series, 19/2020

McKillup, S. (2011). Statistics explained: an introductory guide for life scientists. Cambridge University Press.

McKinsey & Company, "Covid-19: Briefing Materials". McKinsey Accelerate, The Skillful Corporation, 2020

McKinsey & Company,"Our insights Covid2019 implications for business

["https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20march%2025/covid-19-facts-and-insights-march-25-v3.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20march%2025/covid-19-facts-and-insights-march-25-v3.ashx)

McKinsey Accelerate,"Rethink capabilities to emerge stronger from Covid-19

['https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/rethink-capabilities-to-emerge-stronger-from-COVID-19](https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/rethink-capabilities-to-emerge-stronger-from-COVID-19)

Messenger, J. (2020). Keys for effective teleworking during the covid-19 pandemic. ILO Newsroom. Erişim adresi https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739879/lang--en/index.htm.

Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., and Wilkens, M., (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound and ILO. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>.

Mevzuat Bilgi Sistemi, " İş Sağlığı Ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği"
["https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16925&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5](https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16925&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5)

Mihashi, M., Otsubo, Y., Yinjuan, X., Nagatomi, K., Hoshiko, M., & Ishitake, T. (2009). Predictive factors of psychological disorder development during recovery following SARS outbreak. *Health Psychology*, 28(1), 91–100. <https://doi.org/10.1037/a0013674>

Mills, J. E., Wong-Ellison, C., Werner, W., M., & Clay, J. (2001). Employer Liability for Telecommuting Employees, Cornell University.

Missouri Department of Health and Senior Services. (2005). Pandemic Influenza Business Planning Toolkit. Erişim adresi <https://health.mo.gov/emergencies/panflu/pdf/panflubusinesstoolkit.pdf>.

- Moen, P. (1996). A life course perspective on retirement, gender, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 1(2), 131.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. doi: 10.1108/02683941011056941
- Morris, B. (2020). Why does Zoom exhaust you? Science has an answer. *Wall Street Journal*, March, 27.
- Moşteanu, N. R., Faccia, A., & Cavaliere, L. P. L. (2020, August). Digitalization and green economy-changes of business perspectives. In *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Cloud and Big Data Computing* (pp. 108-112).
- Motaung, L. L., Bussin, M. H., & Joseph, R. M. (2017). Maternity and paternity leave and career progression of black African women in dual-career couples. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10.
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., Friedel, S., Finkel, M., Cornesse, C., & Blom, A. G. (2020). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. European Societies, DOI: 10.1080/14616696.2020.1833066
- Myer-Briggs (2019), Well-being in the Workplace, The Myers-Briggs Company, Sunnyvale, CA.
- Nadler, R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computers and Composition*, 58, 102613.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.
- OECD (2020). OECD Economic Outlook, Interim Report March 2020. Paris: OECD of career harm. *The Sociological Quarterly*, 55(1), 168–195.
- O'Brien, M., Brandth, B., & Kvande, E. (2007). Fathers, work and family life: Global perspectives and new insights. *Community, work and family*, 10(4), 375-386.

- Oliveira, T., & Martins, M. (2008). A comparison of web site adoption in small and large Portuguese firms. ICE-B 2008: *Proceedings of the international conference on e-business* içinde (370-377 ss.). Porto, Portugal.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- OSHA. (2020). Digitalisation and occupational safety and health. Erişim adresi <https://osha.europa.eu/en/publications/digitalisation-and-occupational-safety-and-health-osh-eu-osha-research-programme>.
- Öcal, A. T. (2014). Güvenceli Esneklik Gündemi: 2008 Mali Krizi Sonrası Danimarka İşgücü Piyasası. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 59-86.
- Parlak, Z., & Küçükkuş, Ç. (2017). Güney Avrupa Refah Rejiminde Güvenceli Esneklik: İspanya ve Türkiye Karşılaştırması. *Social Sciences Studies Journal*, 2389-2411.
- Patterson, B. (1997). Eleven steps for success. *Computing Canada*, 23, 38.
- Pearlson, K., & Saunders, C. (2001). There's no place like home: managing telecommuting paradoxes, *Academy of Management Executive*, 15(2), 117-28.
- Peters, P. & Wildenbeest, M. (2012). Telecommuters: Creative or exhausted workers? A study into the conditions under which telecommuters experience flow and exhaustion. In: Kelliher C and Richardson J (eds) *New Ways of Organizing Work: Developments, Perspectives and Experiences*. New York: Routledge, 122–139.
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information Management*, 41(4), 469 482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5).
- Pitt-Catsouphe, M., Matz-Costa, C., Besen, E. 2009. "Workplace flexibility: findings from the age & generations study", Issue Brief, 19, 2-3.
- Powley, E.H. (2012). The process and mechanisms of organizational healing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 42-68.
- PriceWaterhouseCoopers, Remote Work Survey, 2020

- PWC, (2017), "Workforce of the future:The competing forces shaping 2030",
<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/forces-of-the-future.html>, (Erişim tarihi: 30.12.2020)
- PWC," It's Time to reimagine where and how work will get done
"<https://www.pwc.com/us/remotework.html>
- Raharjo, T.& Purwandari, B. (2020). Agile Project Management Challenges and Mapping Solutions: A Systematic Literature Review, ICSIM '20: Proceedings of the 3rd International Conference on Software Engineering and Information Management, p.123-129.
- Raphael, B. (1986). *When Disaster Strikes: How Individuals and Communities Cope with Catastrophe*. New York: Basic Book.
- Redmond, L. S., & Mokhtarian, P. L., (2001). The positive utility of the commute: Modeling ideal commute time and relative desired commute amount. *Transportation* 28(2):179-205.
- Reissner, S. C., Izak, M., & Hislop, D. (2020). Configurations of boundary management practices among knowledge workers. *Work, Employment and Society*, 0950017020968375.
- Reuschke, D. & Felstead, A. (2020). Changing workplace geographies in the COVID-19 crisis. *Dialogues in Human Geography*, (10:2), 208-212
- Sage, D. (2017). Rethinking unemployment and mental health: beyond Jahoda and the 'latent functions' of employment. *Medium*. Erişim adresi
<https://medium.com/@djsage86/rethinking-unemployment-and-mental-health-beyond-jahoda-and-the-latent-functions-of-employment-dba6fef737ef>
- Sağlanmak, H. (2010). *Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türk Çalışma Hayatındaki Yeri*. İstanbul Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Sanchez R. 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16(S1): 135–159.
- Sapirstein, G. (2006). Preparing employees for disasters. *Business Insurance*, 40(23), 10.
- Sarbu, Miruna (2014) : Determinants of flexible work arrangements, ZEW Discussion Papers, No. 14-028, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:180-madoc-367037>

Schiro, J. B., & Baker, R. L. (2009). Downsizing and organizational change survivors and victims: Mental health issues. *International Journal of Applied Management and Technology*, 7(1), 3.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Sevimli., (2006). *İşçinin Özel Yaşamına Müdahalenin Sınırları*, İstanbul: Legal Yayıncılık.

Shirom, A., Toker, S., Shapira, I., Berliner, S., & Melamed, S. (2008). Exposure to and fear of terror as predictors of self-rated health among apparently healthy employees. *British Journal of Health Psychology*, 13(2), 257-271. <https://doi:10.1348/135910707x180747>

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 567-578.

Simuth, J., & Sarmany-Schuller, I. (2010). Online learning barriers. In *Technological developments in education and automation* (pp. 109-111). Springer, Dordrecht.

Skyrme, D. J. (1994). Flexible working: Building a lean and responsive organization. *Long Range Planning*, 27(5), 98–110. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90231-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90231-3)

Society for Human Resource Management. (2014). SHRM survey findings: 2014 workplace flexibility—Overview of flexible work arrangements. Erişim adresi <https://www.shrm.org>

Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.

Son erişim tarihi: 2 Mayıs 2020

Son erişim tarihi: 2 Mayıs 2020

Son erişim tarihi: 2 Mayıs 2020

Son erişim tarihi: 2 Mayıs 2020

Son erişim tarihi: 25 Nisan 2020

Son erişim tarihi: 28 Nisan 2020

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499

- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103435. doi:10.1016/j.jvb.2020.103435
- Staudenmayer, N., Tyre, M., & Perlow, L. (2002). Time to Change: Temporal Shifts as Enablers of Organizational Change, *Organization Science*, 13(5): 583–97.
- Stein, H. F. F. (1991). Metaphors of organizational trauma and organizational development: A case example. *Organization Development Journal*, 9(4), 22–30.
- Suh, A., & Lee, J., 2017, Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction, *Internet Research*, 27(1): 140-159.
- Suriñach, Jordi & Royuela, Vicente & López-Tamayo, Jordi. (2008). The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work Life. What is the Focus of the European Commission?. *Social Indicators Research*. 86. 401-415. 10.1007/s11205-007-9175-6.
- Sutcliffe KM, Vogus TJ. 2003. Organizing for resilience. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (eds). Berrett-Koehler: San Francisco, CA; 94–110.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tatlıoğlu, E. (2012). Güvenceli esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği. *Electronic Journal of Vocational Colages*, 69-84.
- Taylor, A.J.W., & Frazer, A.G. (1982) The stress of post-disaster body handling and victim identification work. *Journal of Human Stress*, 8, 4– 12.
- Taylor & Francis Group (2020): <https://think.taylorandfrancis.com>
- Tehrani, N. (2010). *Managing Trauma in the Workplace: Supporting Workers and Organisations* (1st ed.). Routledge.
- The Economist, "Covid-19 has forced a radical shift in working habits"
- Thompson, R.j., Payne, S.C. & Taylor, A.B. (2014) Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace, *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology (2014) © 2014 The British Psychological Society, pg. 1-24, DOI:10.1111/joop.12095
- Thompson, S. H., Teo-Vivien K. G. Lim, Sook Har Wai (1998). An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT) Personnel; *International Journal of Information Management*, (18)5: 329-343.
- Thomson, P. (2008), "The business benefits of flexible working", *Strategic HR Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 17-22.
- Tokalı, S. (2018). İş Sürekliliği Yönetimi, Örnek Uygulaması Ve Kurumsal Dayanıklılık Çerçevesi. T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Tornatzky, L. G., & Fleisher, M. (1990). The processes of technological innovation. Massachusetts: Lexington Books.
- Tripathi, A., & Bagga, T. (2020). Leveraging Work from Home for Business Continuity During Covid-19 Pandemic – With Reference to BI Solution Adoption. *Indian Journal of Economics and Business*, 19(1), 19–34.
- TS EN ISO 19011 Yönetim sistemleri tetkik kılavuzu Guidelines for auditing management systems
- TS ISO 39001:2012 Yol Trafik Güvenliği Yönetim Sistemi Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use
- TS/ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemleri- Şartlar Occupational health and safety management- Requirements
- TSE (Mart 2017), Standart Hazırlama Kılavuzu (Sürüm 2.0). TSE Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı, Ankara, Türkiye.
- TSE ISO Guide 73 Risk yönetimi - Terimler ve tarifler Risk Management – Vocabulary
- Tuzovic, S., & Kabadayı, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*. Emerald Publishing Limited. 1757-5818, DOI: 10.1108/JOSM-05-2020-0140
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. 2015. Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58: 971-980.

- Villadsen, K. (2017). Constantly online and the fantasy of 'work-life balance': Reinterpreting work-connectivity as cynical practice and fetishism. *Culture and Organization*, 23(5), 363-378.
- Vivian, P., & Hormann, S. (2013). *Organizational Trauma and Healing*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work-family balance and alternative work schedules: Exploring the impact of 4-day workweeks on state employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404.
- Walter, K. H., Hall, B. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Not business as usual: The psychological impact of terrorism and mass casualty on business and organizational behavior. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *International terrorism and threats to security: Managerial and organizational challenges* (pp. 81-104). Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781848443815.00012>
- Walton, R. E., 1992. Criteria for Quality of Worklife, *Quality of Worklife*, 1, 91-104.
- Watad, M. M., & Will, P. C. (2003). Telecommuting and organizational change: a middle-managers' perspective. *Business Process Management Journal*.
- Weeden, K. A. (2005). Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States. *Social Science Research*, 34(2), 454-482.
- WEF, (2018), "Eight Futures of Work Scenarios and their Implications" Whitepaper, Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2018
- Weiss, J. M. (1994). Telecommuting boosts employee output. *HR Magazine*, 39, 51-3.
- WHO. (1998). Wellbeing Measures in Primary Health Care/The Depcare Project. WHO Regional Office for Europe: Copenhagen
- Wiederhold, B. K. (2020). Connecting through technology during the coronavirus disease 2019 pandemic: Avoiding "Zoom Fatigue".
- Wilcox, R. (2011). *Modern statistics for the social and behavioral sciences: A practical introduction*. CRC press.
- Woodman, P., & Hutchings, P. (2010). *Disruption & Resilience: The 2010 Business Continuity Management Survey*. Chartered Management Institute.

- Woodman, P., & Hutchings, P. (2011). Managing Threats in a Dangerous World: The 2011 Business Continuity Management Survey. Chartered Management Institute.
- World at Work. (2009). Telework trendlines 2009 Erişim adresi <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/worldatwork-sponsored-research/survey-brief-telework-trendlines-2009.pdf>.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- World Health Organization. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19. Erişim adresi <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.
- World Health Organization. (2020). *Getting your workplace ready for COVID-19*.
- WorldatWork. (2015). Trends in workplace flexibility.
- Wright, P. & Snell, S. (1998), "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 23(4), 756-72.
- Z. Okur., (2011). İş Hukukunda Elektronik Gözetleme, İstanbul: Legal Yayınevi.
- Zack, M., & McKenney, J. (1995). Social Context and Interaction in Ongoing Computer-Supported Management Groups. *Organization Science*, 6(4), 394-422. Retrieved December 29, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/2634995>
- Zengin, Y., & Çetin, C. (2016). Kişiyi Özgü (Idiosinkratik) Anlaşmalar Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 7(14), 645.

EKLER LİSTESİ

	EK No ve Ekli İçerik bilgisi	Ekin bulunduğu yer
Nihai rapor ana dosyasında atıfta bulunulan ekler	EK 1. "Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Zaman ve/veya Mekân Esnekliği için Gereklilikler" -Öneri Standart Metni	Ana Rapor Metnine Eklidir.
	EK 2. Nitel Faz Detaylı Bulgular Raporu	EK2 Nitel Bulgular dosyasındadır.
	EK 3. Kurumsal Kimliklerinin Paylaşılmasına İzin Veren Katılımcı Kuruluşların Listesi	
	EK 4. Online Onam Formu	
	EK 5. Araştırmada Kullanılan Anket	
	EK 6. Esnek Çalışmanın İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisine Dair Algı Ölçek Yapısının Madde Koordinatları	
	EK 7. Gelecekteki Çalışma Yaşamına Dair Tahminler Ölçek Yapısının Madde Koordinatları	
	EK 8. Örgütsel Dayanıklılık Ölçek Yapısının Madde Koordinatları	
	EK 9. Nicel Faz Standart İçeriği Sorusu/Nitel Faz Proje Paydaş Görüşleri	
	EK 10. Nicel Fazda Kullanılan Model ve Kullanılan Sorular	
	EK 11. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu	
Proje yönetim sürecinde kullanılan çeşitli görseller, proje uygulama ve iletişim malzemeleri (Metin içinde atıfta bulunulmayan ekler)	EK 12. Etik Sorumluluklar ve Paydaşlar İçin Kurumsal Görünürlük Onayı	EK Bağımsız Dosyalar-1.Kısım
	EK 13. Bilgilendirilmiş Onam	
	EK 14. Davet Yazısı	
	EK 15. Nicel/Nitel Özel İzin Belgesi	
	EK 16. Etik Kurul Raporu	
	EK 17. Nicel Faz Örneklem Formu	
	EK 18. 10.09.2020 Tarihli Webinar Poster	
	EK 19. 01.12.2020 Tarihli Webinar Poster	
	EK 20. Zaman- Mekân Esnekliği ile Çalışma Eğitim Serisi Poster	
	EK 21. 25.12.2020 Tarihli Zaman – Mekan Esnekliği ile Çalışma 1.Eğitimi Poster	
	EK 22. 28.12.2020 Tarihli Zaman – Mekan Esnekliği ile Çalışma 2.Eğitimi Poster	
	EK 23. 29.12.2020 Tarihli Zaman – Mekan Esnekliği ile Çalışma 3.Eğitimi Poster	
	EK 24. Webinar – Eğitim Kayıt Sayıları ve Detayları	
	EK 25. 10.09.2020 Tarihli I.Webinar Kayıt Sayısı	
	EK 26. 01.12.2020 Tarihli II. Webinar Kayıt Sayısı	
	EK 27. 25-28-29 Aralık 2020 Eğitim Serisi Kayıtları	
	EK 28. Katılım Belgesi	
	EK 29. KVKK Taahhüt Belgesi	
	EK 30. 1.Webinar Katılımcı Sayısı	
	EK 31. 2. Webinar Katılımcı Sayısı	
	EK 32. 26.12.2020 Tarihli Eğitim Katılımcı Sayısı	
	EK 33. 28.12.2020 Tarihli Eğitim Katılımcı Sayısı	
	EK 34. 29.12.2020 Tarihli Eğitim Katılımcı Sayısı	
	EK 35. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
	EK 36. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
	EK 37. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
	EK 38. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
	EK 39. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
	EK 40. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
	EK 41. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	

EK 42. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
EK 43. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
EK 44. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
EK 45. Standart Oluşturmak Amacıyla TSE ile Yapılan Yazışmaların Dökümleri	
EK 46. TÜBİTAK- Proje Ekibi ve Paydaşları Adına Tema Vakfına Yapılan Ağaç Bağışı Sertifikası	
EK 47. Nitel Faz Sonucunda Elde Edilen Kodların Kod Bulutunda Gösterilmesi	
EK 48. Nitel Faz Sonucunda Elde Edilen Kodların Kod Bulutunda Gösterilmesi	
EK 49. Nitel Faz Sonucunda Elde Edilen Kodların Kod Bulutunda Gösterilmesi	
EK 50. Nitel Faz Sonucunda Elde Edilen Kodların Kod Bulutunda Gösterilmesi	
EK 51. Nitel Faz Sonucunda Elde Edilen Kodların Kod Bulutunda Gösterilmesi	
EK 52. Nitel Faz Sonucunda Elde Edilen Kodların Kod Bulutunda Gösterilmesi	
EK 53. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 54. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 55. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 56. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 57. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 58. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 58. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 60. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 61. Proje Ekibi Kısa Özgeçmişleri	
EK 62. Paydaşları Bilgilendirici Infografik	EK-62. Bağımsız Dosyalar-2.Kısım
EK 63. Nicel Faz Örnekleme Rehberi	
EK 64. 10.09.2020 Tarihinde Gerçekleştirilen Webinar İçeriğine Dair Paydaşlara Gönderilen Rapor	EK Bağımsız Dosyalar-3.Kısım

EK 1: “Zaman ve/veya Mekan Esnekliğiyle Çalışma” Standart Metni

120K308 projesinin ana çıktısı olan “Zaman ve/veya Mekan Esnekliğiyle Çalışma” standart metni, ana raporun eki olarak burada verilmektedir.

Rapor içinde atıfta bulunulan diğerk ek doküman ve malzemeler sisteme ayrıca bir klasör halinde yüklenecektir.

Standart Önerisi

TS xxxx

Ocak 2021

Kod:.....

Esnek Çalışma Yönetim Sistemi- Zaman ve/veya Mekân Esnekliği için Gereklilikler

Management system for Flexible Work- Requirements for
Working with Time and/or Space Flexibility

TÜBİTAK ARDEB 120K308 kodlu proje çıktısı olarak hazırlanmıştır.

TÜBİTAK ARDEB 120K308 kodlu proje çıktısı olarak, proje yürütücüleri ve araştırmacıları tarafından hazırlanmıştır.

Metin içinde madde numaraları arasındaki bağlar, bu metin daha sonra revize edileceği için verilmemiştir. Genel akışın TSE tarafından değerlendirilmesi ile numaraların güncellenmesinin ardından gerekirse maddeler arası bağlantılar metne eklenecektir.

Önsöz

Bu ön-standart, ISO Yüksek Seviye Yapı (SL) ilkelerine göre Türk Standartları Enstitüsü tarafından değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır.

Bu standardın geliştirilmesine yönelik takip eden diğer fazlarda, milli ihtiyaç ve imkanlar ön planda olmak üzere, milletlerarası standartlar ve ekonomik ilişkiler bulunan yabancı ülkelerin standartlarındaki esaslar da göz önünde bulundurularak; yarar görülen hallerde, olabilen yakınlık ve benzerliklerin sağlanmasına ve bu esasların, ülkemiz şartları ile bağdaştırılmasına çalışılacaktır.

Bu standart son şeklini almadan önce; bilimsel kuruluşlar, üretici/imalatçı ve tüketici durumundaki konunun ilgilileri ile gerekli iş birliği yapılacak ve alınan görüşlere göre olgunlaştırılacaktır.

İçindekiler

	Sayfa
Giriş	1
0.1 Genel	1
0.2 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sisteminin amacı	1
0.3 Proses yaklaşımı	2
0.4 Diğer yönetim sistem standartları ile ilişki	5
1 Kapsam	5
2 Bağlayıcı atıflar	5
3 Terimler ve tanımlar	6
4 Kuruluşun bağlamı ve zaman ve/veya mekân esnek çalışmanın kuruma özgü içeriği	6
4.1 Örgüt Bağlamı	6
4.2 Kuruma özgü zaman- mekân esnekliği temel ilkelerinin belirlenmesi	7
5 Liderlik	8
5.1 Liderlik ve taahhüt	8
5.2 Politika	8
5.3 Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar	8
5.4 Çalışanlara danışma ve katılımı sağlama	9
6 Planlama	9
6.1 Riskleri belirleme	9
6.2 Fırsatları belirleme	9
6.3 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma hedefleri ve planlama	10
7 Destek	10
7.1 Kaynaklar	10
7.2 Yetkinlik	12
7.3 Farkındalık	12
7.4 İletişim	12
7.5 Dokümente edilmiş bilgi	13
8 Operasyon	14
8.1 Operasyonel planlama ve kontrol	14
8.2 Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışmanın Esnekliğinin Modellenmesi	15
8.3 Teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması	19
8.4 Çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması	19
8.5 İK uygulamalarının uyarlanması	20

9	Performans değerlendirme	21
9.1	İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme	21
9.2	Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma programı etkinliğinin izlenmesi	21
9.3	İç tetkik.....	22
9.4	Yönetimin gözden geçirmesi	22
10	İyileştirme	23
10.1	Uygunluk yükümlülükleri	23
10.2	Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet	23
	Kaynaklar.....	25
	EK: TERİMLER, KAVRAMLAR VE TANIMLARI.....	26
	Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmaya dair terimler.....	26
	Organizasyon ve liderlikle ilgili terimler	27
	Planlama ile ilgili terimler.....	28
	Destek ve operasyonla ilgili terimler	29
	Performans değerlendirme ve iyileştirme ile ilgili terimler	29

Şekiller Listesi

Şekil 1 - PUKÖ döngüsü	3
Şekil 2- ZMEÇ yönetim sistemine özgü PUKÖ döngüsü	4
Şekil 3-Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi bileşenleri	16

Giriş

0.1 Genel

Zaman ve/veya mekân esnekliği ile çalışma (ZMEÇ) yönetim sistem standardının amacı; farklı sektör, ölçek, ürün, hizmet alanında çalışan işletmelerin bünyesinde uygulamaya geçirme ihtiyacı hissettikleri, zaman ve/veya mekân esnek çalışma süreçlerinin yapılandırılmasına rehberlik etmektir.

Bu standart ZMEÇ sürecinin hedeflerinin belirlenmesi, planlarının oluşturulması, uygulamaya geçirilmesi, takip edilerek ölçülmesi ve sürekli iyileştirme amaçlı aksiyonların alınması için işletmelerin uygulamaya koyacağı ilkeleri ve süreci sunar. Zaman ve/veya mekân esnekliği (ZME) ile çalışanlar ve diğer ilgili kişilerin bu çalışma pratiklerinden nasıl etkilendiğini anlamak ve bu etkileri olumlu şekilde yapılandırmak için işletmenin sorumluluğunu öne çıkarır. Özellikle ZMEÇ pratikleri aracılığıyla çalışanların psikolojik ve fiziksel iyilik halinin korunmasını ve iş sürekliliğinin sağlanmasını hedefler.

ZMEÇ yönetim sistem standardının amacı esnek çalışma uygulamalarının doğurabileceği psikolojik, fiziksel ve psikososyal riskleri azaltmak, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları yaratmak, iş sürekliliğini garanti altına alarak kaliteli, verimli, üretken, çevreye duyarlı, bilgi güvenliğini sağlayabilen bir işletme modelini desteklemektir. İşletmelerde, ZME ile çalışılan koşullardan kaynaklanan tehlikelerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi ve gereken önlemlerin alınması için bir çerçeve oluşturur. Literatürde, esnek çalışma ya da alternatif çalışma pratikleri genel kavramları altında ele alınan bu konu, bu standartta çerçevenin netleştirilmesi amacıyla sadece **“zaman ve/veya mekân esnekliği ile çalışma pratiklerini”** kapsamaktadır. Bu pratikler günümüz modern çalışma hayatında giderek daha sık karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin çalışma tercihleri, çalışanların bireysel talepleri ve toplumların karşılaştığı çeşitli acil durum koşullarında çalışma hayatının sürdürülebilirliği için ZMEÇ bir seçenek olarak hayata geçirilmektedir.

Bu yönetim sistemi standardı, yalnızca günümüzde var olan ZMEÇ modelleri için değil, gelecekte ortaya çıkabilecek yeni modeller için de bir rehber olma vizyonu ile oluşturulmuştur. Kurumlar birbirinden farklı biçimlerde çalışıyor olsalar bile, eğer ZME söz konusu ise, ZMEÇ yönetim sistemi standardından faydalanabilirler. Gelecekte değişebilecek ya da oluşturulabilecek yasal düzenlemeler sonucu yeni ortaya çıkan çalışma biçimleri için de bu çalışma biçimlerinin nasıl zamandan ve mekândan bağımsız yürütülebileceğine dair kurumlar ZMEÇ yönetim sistem standardının rehberliğine başvurabilirler.

ZME modelinde çalışmayla ilgili fırsatlar ve riskler, işin nasıl organize edildiği, görev tanımları, işteki sosyal faktörler ve çalışma koşulları, çalışan hakları, ekipman, teknik altyapı ve fiziksel şartlarla ilgilidir. Bunlar, tüm organizasyonlarda ve sektörlerde ve her türlü iş, pozisyon, teknoloji ve istihdam düzenlemelerinde mevcut olabilir. ZME modeli ile çalışma fırsat ve risklerinin, bir yönetim sistemi aracılığıyla diğer iş süreçleriyle tutarlı bir şekilde yönetilmesi ve entegre etmesi açısından bu yönetim standardı işlevsel olacaktır.

ZME modeli ile çalışmanın sistemli yönetilememesinin çalışanlar için olumsuz sonuçları; verimlilik kaybı, iş-özel yaşam dengesinin kaybolması, azalan iş tatmini, işe ve çalıştığı kuruma bağlılığın azalması, fiziksel ve psikolojik sağlıkta bozulmalar ve ilişkili durumları (örn. kardiyovasküler hastalık, kas-iskelet bozuklukları, diyabet, anksiyete, depresyon, tükenmişlik, uyku bozuklukları) ve bunlarla ilişkili kötü sağlık davranışlarını (örn., uzun süre hareketsiz kalma, sağlıksız yeme, uzun süre bilgisayar kullanımı) içerebilir. Bu olumsuz sonuçların işletme ölçeğindeki yansımaları ise kurum içindeki esnek çalışma çabalarının başlangıç aşamasından itibaren etkinliğinin ve verimliliğinin düşük olmasına, iyileştirme imkanlarının daralmasına, esnek çalışmaya yönelik olumsuz çalışan ve yönetici tutumları gelişmesine, işveren markasının zayıflamasına ve kaynakların doğru yönetilememesine neden olabilir.

0.2 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sisteminin amacı

Bu standartta belirtilen ZMEÇ yönetim sistemi şartları, esnek çalışma koşullarının asgari şartlarını tanımlar. Kuruluşlar, kapasiteleri ölçeğinde bu asgari şartların üzerine çıkabilirler, çıkmaları tavsiye edilir.

Bu standart kuruluşlar için ZME modeliyle çalışmaya yönelik;

- yönetsel bir çerçeve oluşturmayı,
- amaç ve hedeflerini belirlemeyi,
- iş süreçlerinde sağlık, güven, etkinlik, verimlilik ve süreklilik için asgari koşulları tanımlamayı amaçlar.

Bu standardın genel ilkeleri şunlardır:

- ZME modeli ile çalışanların, çalışma koşullarını düzenleyerek bu koşullarda çalışan kişilerin karşı karşıya kaldığı iş yükü, zaman baskısı, uzun saatler çalışma, ergonomik olmayan fiziksel şartlarda çalışma gibi (bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla) çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyebilecek çeşitli koşulları minimize etmeye odaklıdır.
- Çalışan memnuniyetini, çalışanların daha sağlıklı, esenlik içinde hissetmelerine imkân veren, işe ve örgüte bağlılığı kuvvetlendiren, istenen iş çıktılarına ulaşacak performansı gösterebilecekleri koşulları yaratmayı hedefler.
- ZMEÇ yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik eder.

Bu standardı esas alarak ZME çalışma yönetim sistemini uygulamak kuruluşlara aşağıdaki potansiyel faydaları sağlar. Kuruluş, ZMEÇ ile alakalı;

- bağlamı ve ilgili taraflardan kaynaklanabilecek riskleri ve fırsatları tanımlayabilir.
- yönetim sistemi şartlarını tanımlı ve yazılı hale getirebilir.
- yönetim sistemi şartlarına uygunluğu ölçme kabiliyeti kazanır.
- çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlığını korumak için sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları ve uygulamalara ihtiyaç olduğunu fark eder; bu uygulamalar için yönetimin taahhüdünü alabilecek bir zemin oluşturur.
- süreçleri etkili şekilde yönetme, istenen örgütsel performans ve iş sonuçlarına erişim için ZME modellerini sistematik bir program ile uygulamaya geçirme imkânı bulur.
- işveren markasını kuvvetlendirerek, esnek çalışmayı tercih eden nitelikli iş gücüne ulaşma kapasitesini güçlendirir; bu amaçla kullanabileceği araçlara karar verebilir.
- çalışma modeli konusunda ilgili taraflarda güven tesis eder.

0.3 Proses yaklaşımı

Bu standart¹, Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsü ve risk temelli düşünmeyi içeren proses yaklaşımını uygular. Proses yaklaşımı kuruluşa, prosesleri ve onların karşılıklı etkileşimlerinin planlamasını sağlar.

Birbiriyle ilişkili prosesleri bir sistem içerisinde anlamak ve yönetmek, kuruluşun amaçlanan sonuçlara erişmek için etkinliği ve verimliliğine katkı sağlar. Bu yaklaşım kuruluşa, bir sistemin prosesleri arasındaki ilişkileri ve birbirine bağılıklarını kontrol etmeyi sağlar, böylece kuruluşun tüm performansı artırılabilir.

¹ Bu standartta aşağıda belirtilen fiil şekilleri kullanılmaktadır:

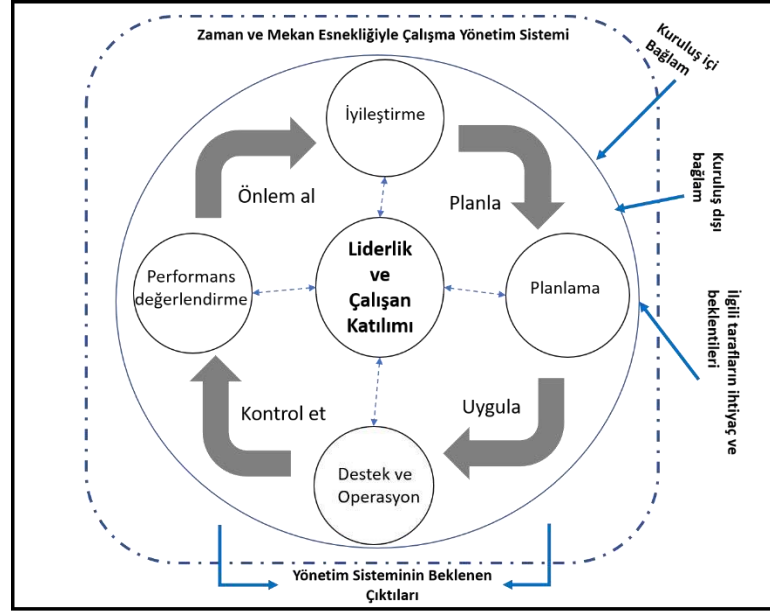
- “-meli/ -malı” bir şartı belirtir,
- “esastır” kuvvetli bir tavsiyeyi belirtir,
- “izin verilir” bir müsaadeyi belirtir,
- “-abilir/ -ebilir” bir olabilirliği veya yapabilirlik/yapabilirliği belirtir.

“Not” olarak verilen bilgiler ilgili şartın anlaşılması veya açıklanmasına kılavuzluk içindir.

Proses yaklaşımı, kuruluşun ZME modeli ile çalışma politikası ve stratejik yönüne göre istenen sonuçlara erişmek için proseslerin sistematik tanımlanmasını, yönetimini ve birbiri ile etkileşimini içerir. Proseslerin ve sistemin bir bütün olarak yönetilmesine, fırsatlardan avantaj sağlamayı ve istenmeyen sonuçları önlemeyi amaçlayan, risk esaslı düşünmenin bütüncül bir odağı olan PUKÖ döngüsü kullanılarak erişilebilir.

0.3.1 Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al (PUKÖ)

PUKÖ döngüsü tüm proseslere ve ZMEÇ yönetim sistemine bir bütün olarak uygulanabilen bir süreci temsil etmektedir (Şekil 1).

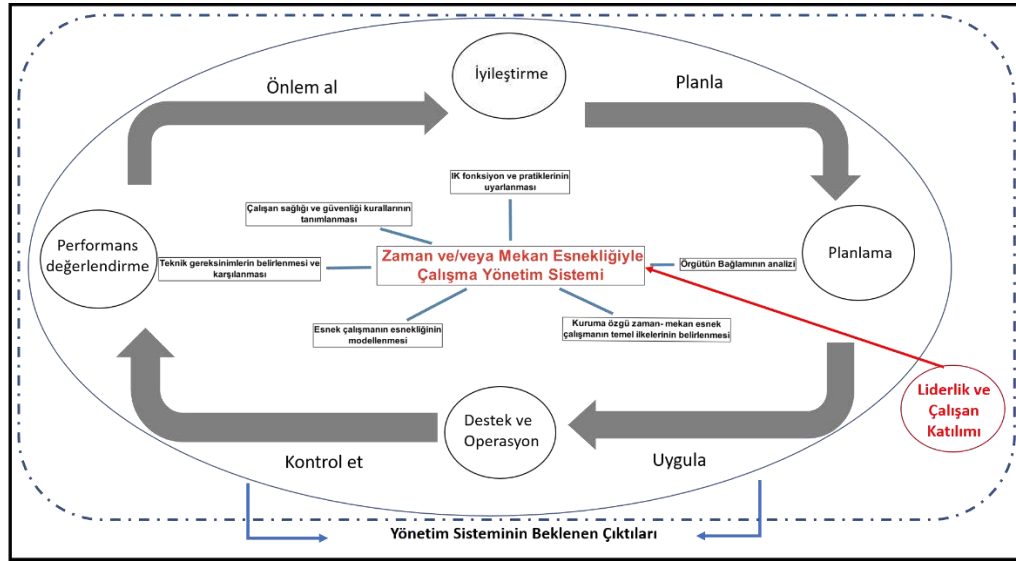


Şekil 1 - PUKÖ döngüsü

PUKÖ döngüsünün adımları kısaca aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- **Planla:** Sistemin hedeflerinin, proseslerinin, müşterilerin şartlarına ve kuruluşun politikalarına uygun sonuçların elde edilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların oluşturulması, risk ve fırsatların tanımlanması ve belirlenmesi, etkin bir ZME modeliyle çalışma uygulaması için analiz ve değerlendirmeler sonucunda; ZME modeliyle çalışma ihtiyacı, beklentisi ve uygunluğu olan çalışanların, işlerin, birimlerin, bölgelerin ve organizasyonların belirlenmesi ve sınıflandırılması, seçilen yöntem veya faktörler ile hedeflenen iş sonuçlarına erişme imkânı sağlayıp sağlayamayacağını belirlenmesi,
- **Uygula:** Planlananın uygulanması, ZME modeliyle çalışma ihtiyacı belirlenen ortama yönelik uygun ZME çalışma modeli, yöntemi ve faktörünün seçimi, uygun yöntem veya faktörün etki analizi sonucuna göre, ihtiyaç analiziyle belirlenmiş hedef kişi, birim, grup ve iş koluna ZME çalışma sisteminin uygulanması,
- **Kontrol et:** Politikalar, amaçlar, şartlar ve planlanan faaliyetler açısından, prosesler ve sonucunda oluşan ürün ve hizmetlerin izlenmesi, mümkün olduğunda ölçülmesi ve sonuçların rapor edilmesi,
- **Önlem al:** Gerektiğinde, performansı iyileştirmek için faaliyetlerin yapılması, uygulamadan sonra hedeflenen etkinliğe ulaşıp ulaşılmadığının, etkinin devam edip etmediğinin takibi ve kontrolünün sağlanması işlemlerini kapsar.

ZMEÇ standardına özgü PUKÖ döngüsünün Şekil 2'deki yapıda detaylandırılması mümkündür.



Şekil 2- ZMEÇ yönetim sistemine özgü PUKÖ döngüsü

Şekil 2'de gösterildiği üzere, ZMEÇ yönetim sistemine özgü PUKÖ süreci şu fazlarla ilerlemelidir:

- İlk olarak, kurum içi ve dışı bağlam ile ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin girdi oluşturduğu planlama adımı ile başlamalıdır. Ardından ZMEÇ yönetim sisteminin kapsamının belirlenmesi için, kuruma özgü temel ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu fazda örgütün bağlamının anlaşılması için odaklanılacak hususlar “3- Kuruluşun bağlamı/içeriği” başlığı altında açıklanacaktır.
- Bunu takiben “8-Operasyon” başlığında detayları verilen süreç izlenerek, esnek çalışmanın yapısının, çalışanların ve kurum özgün ihtiyaçlarına göre uyumlu hale getirilebilecek şekilde modellenmesi gerekmektedir. Bu süreç “esnek çalışmanın esnekliğinin modellenmesi” olarak isimlendirilmektedir.
- Ardından teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması, çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uyumlandırılması gelmektedir.
- Bu süreçte entegre edilecek performans değerlendirme uygulamaları ve iyileştirme için tanımlanacak yöntemler, ZMEÇ sürecinin sürekli iyileştirme döngüsü ile işlemesi için bir yapı sunacaktır.

0.3.3 Risk temelli düşünme

Risk temelli düşünme etkin bir ZME modeli ile çalışma yönetim sistemine erişmek için esastır. Risk temelli düşünme kavramı, örneğin; potansiyel uygunsuzlukları yok etmek için önleyici faaliyetlerin gerçekleşmesi, oluşan herhangi bir uygunsuzluğun analizi ve uygunsuzluğun etkisine uygun faaliyetleri gerçekleştirerek yeniden oluşmasını önlemek dahil riskleri kabul edilebilir düzeylere düşürmek için gerekli önlemleri önceden belirlemeye odaklanır.

Bu standardın şartlarını sağlamak için kuruluşun, risk ve fırsatları belirlemek amacıyla faaliyetleri planlaması ve uygulaması gerekir. Risk ve fırsatların belirlenmesi, ZME çalışma yönetim sisteminin etkinliğinin artırılması, iyileştirilmiş sonuçlara erişim ve olumsuz etkileri önlemek için bir temel oluşturur.

Fırsatlar, amaçlanan bir sonuca erişmek için olumlu bir durumun sonucu olarak ortaya çıkabilir. Örneğin; kuruluşun müşterileri etkilemesi, yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi, atığı azaltması veya verimliliği artırmasına katkı sağlar. Fırsatları belirleme faaliyetleri, ilgili risklerin değerlendirmelerini de kapsayabilir. Risk, belirsizliğin etkisidir ve böyle bir belirsizlik olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilir. Bir riskten kaynaklanan olumlu bir sapma, fırsat oluşturabilir ancak riskin bütün olumlu etkileri fırsat ile sonuçlanmaz.

0.4 Diğer yönetim sistem standartları ile ilişki

Bu standart, uluslararası yönetim sistemleri standartları ile uyumu arttırmak için ISO tarafından geliştirilen çerçeveyi uygular.

Bu standart kuruluşu, PUKÖ döngüsü ve risk temelli düşünme ile proses yaklaşımı kullanımını, zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sisteminin diğer yönetim sistem standartlarının şartları ile uyumu ve entegrasyonunu sağlar.

1 Kapsam

Bu standart, aşağıdaki durumlarda, bir kuruluşun ZMEÇ yönetim sisteminin karşılaması gereken şartları kapsar:

- Çalışanların ihtiyacını ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarını karşılayan çalışma koşullarını ve pratiklerini düzenli olarak sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğunda ve
- Sistemin sürekli iyileştirilmesi, çalışan ihtiyaçları ve uygunluk yükümlülükleri güvencesi için gereken prosesler dahil sistemi etkin olarak uygulayarak çalışan psikolojik ve fiziksel sağlığını korumayı amaçladığında.

Bu standardın bütün şartları genel olup; tipine veya boyutuna, sektörüne ya da tedarik ettiği ürün ve hizmetlere bakılmaksızın şartların bütün kuruluşlara uygulanması amaçlanmıştır².

2 Bağlayıcı atıflar

Bu standartta diğer standart ve/veya dokümanlara atıf yapılmaktadır. Bu atıflar metin içerisinde uygun yerlerde belirtilmiş ve aşağıda liste halinde verilmiştir. Tarihli atıflarda, yalnızca alıntı yapılan baskı geçerlidir. Tarihli olmayan dokümanlar için, atıf yapılan dokümanın (tüm tadiller dâhil) son baskısı geçerlidir.

Tablo 1- Bağlayıcı atıflar ve standartlar

TS No	Türkçe Adı	İngilizce Adı
TS/ISO 45001	İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemleri- Şartlar	Occupational health and safety management-Requirements
ISO/DIS 45003:2020(E)	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi- İş yerinde Psikosoyal Sağlık ve Güvenlik: Psikosoyal risklerin yönetilmesi - Kılavuz	Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work: managing psychosocial risks — Guidelines
ISO/IEC 27001	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	Information Security Management
ISO 31000	Risk Yönetimi Standardı	Risk Management

² Uygunluk yükümlülükleri; uygulanabilir kanunlar, ikincil mevzuat ve toplu iş sözleşmeleri gibi zorunlu şartlardan ya da organizasyon ile ilgili standartlar, sanayi standartları, sözleşme ilişkileri, uygulama kuralları ve meslek grubu veya sivil toplum kuruluş anlaşmaları gibi gönüllü taahhütlerden kaynaklanabilir.

ISO 31000:2018	Risk Yönetimi Kılavuzu	Risk Management — Guidelines
ISO 22301:2019	İş Sürekliliği Yönetim Sistemi	Security and Resilience — Business Continuity Management Systems — Requirements
ISO/TR 30406:	İnsan Kaynakları Yönetimi-Kurumlar için Sürdürülebilir İstihdam Yönetimi Standardı	Human Resource Management — Sustainable Employability Management for Organizations
TS ISO 39001:2012	Yol Trafik Güvenliği Yönetim Sistemi	Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use
TS EN ISO 19011	Yönetim sistemleri tetkik kılavuzu	Guidelines for auditing management systems
TSE ISO Guide 73	Risk yönetimi - Terimler ve tarifler	Risk Management - Vocabulary

3 Terimler ve tanımlar

Bu standardın amaçları doğrultusunda, aşağıdaki terimler ve tanımlar geçerlidir.

ISO ve IEC standardizasyonda kullanılmak üzere terminoloji veri tabanlarını aşağıdaki adreslerde muhafaza etmektedir:

— ISO çevrim içi gezinti platformuna <http://www.iso.org/obp> üzerinden erişilebilir.

— IEC Electropedia'ya: <http://www.electropedia.org/> üzerinden erişilebilir

Standardın atıfta bulunduğu terimler ve kavramlar, akışın takibini kolaylaştırabilmek için bu standardın ekinde verilmektedir.

4 Kuruluşun bağlamı ve zaman ve/veya mekân esnek çalışmanın kuruma özgü içeriği

Kuruluş; amacı ve stratejik yönü ile ilgili olan, ZMEÇ yönetim sisteminin amaçlanan sonuçlarına ulaşabilme yeteneğini etkileyen iç ve dış hususları tayin etmelidir.

Kuruluş bu iç ve dış hususlarla³ ilgili bilgiyi izlemeli ve gözden geçirmelidir.

4.1 Örgüt Bağlamı

4.1.1 İç çevre- Örgüt Kültürü

Kurum ZME ile çalışmaya temel teşkil edecek değerleri tespit etmelidir. Bu değerler temelde aşağıda verilenleri içerebilir, bunların dışında kuruma özgü değerler de belirlenebilir.

- i. Öz-disiplin
- ii. Otonomi
- iii. Açıklık
- iv. İş birliği
- v. Çeviklik
- vi. Karşılıklı güven

³ Hususlar değerlendirme için olumlu/olumsuz etkenleri veya koşulları içerebilir. Yasal, teknolojik, rekabetçi, piyasa ile ilgili, kültürel, sosyal ve ekonomik çevrelerden (uluslararası, ulusal, bölgesel veya yerel) kaynaklanan hususların dikkate alınması, dış bağlamın anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Kuruluşun değerleri, kültürü, bilgi birikimi ve performansı ile ilgili hususların dikkate alınması, iç bağlamın anlaşılmasını kolaylaştırabilir.

Kuruluş çalışanlar ve diğer ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerini anlamalıdır: çalışanların ve diğer ilgili tarafların, ZMEÇ sürecinden etkilenebilecek bir dizi ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Bu ihtiyaçlar ve beklentiler arasında, bunlarla sınırlı kalmamak kaydıyla; gelir güvencesi, iş güvencesi, sosyal etkileşim ve destek, dahil etme, tanınma, ödül ve başarı, kişisel gelişim ve büyüme, kariyer gelişimi ve terfi ve eşit işlem sayılabilir. Kuruluş; çalışanlara ek olarak, ZMEÇ yönetim sistemlerinin dokunabileceği diğer ilgili tarafları belirlemelidir. Çalışanların ve diğer ilgili tarafların ilgili ihtiyaç ve beklentilerini (bir başka deyişle şartları); bu ihtiyaç ve beklentilerden hangilerinin yasal şartlar ve diğer şartlara uygun olduğunu veya olabileceğini tespit etmelidir.

4.1.2 Dış çevre- Sektörel hazırlık

Kuruluş, içinde bulunduğu ve hizmet veya ürün sunduğu sektörün koşullarını, dinamiklerini ve uygulamalarını kurumsal olarak uygulamaya geçireceği ZME modeli ile çalışmaya etkileri açısından analiz etmelidir.

4.1.3 Esnek çalışma kültürüne uyum kapasitesi

Her kuruluş, sahip olduğu özgün özellikler açısından hem örgüt genelinde bütünsel hem departmanlara, iş kollarına, çalışan gruplarına özgü, hem de çalışanların bireysel özelliklerine spesifik topyekûn bir esnek çalışmaya uyum kapasitesine sahiptir. Kuruluş, bağlam analizinin bir parçası olarak bu kapasiteyi gözden geçirerek, takip eden ZME çalışma programlama adımlarına karar vermelidir. Bu programın farklı bileşenleri için ön hazırlık, uygulama süreci ve takip-ölçme adımları bu uyum kapasitesine göre farklılık gösterebilir. Örneğin, geçmişte hiç esnek çalışma deneyimi olmayan bir işletmenin oluşturacağı program ile esnek çalışmayı dönemsel ya da belli departmanlar için uygulamış işletmelerin kapasiteleri farklıdır. Bu nedenle atacağı adımlar da farklılaşır.

4.1.4 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmanın kuruma özgü tanımının yapılması

Bağlam analizinin çıktısı ZME ile çalışmanın kuruma özgü tanımının çıkarılmasıdır. Üst yönetim bu tanımlı onaylamalı ve takip eden program adımlarının yapılandırılması için taahhütte bulunmalıdır.

4.2 Kuruma özgü zaman- mekân esnekliği temel ilkelerinin belirlenmesi

Kurum ZME ile çalışmaya temel teşkil edecek temel ilkeleri tespit etmelidir. Bu temel ilkeler aşağıda verilenlerin tümünü veya bazılarını içerebilir, bunların dışında kuruma özgü ilkeler de belirlenebilir:

- Gönüllülük ve karşılıklı güvene dayalı** olmalıdır.
- Eşitlik ilkesine** uygun şekilde, **objektif kriterlere** göre, ZME ile çalışma, uygulamanın yapılacağı grupları belirler. Geçici bir imtiyaz, isteğe bağlı uyulan bir aksiyon, adil ve eşit şartlar sunulmayan bir mekanizma olmamalıdır.
- Modelin nasıl işleyeceğine dair detaylar **çalışan-yönetici mutabakatı** ile belirlenmeli, şeffaflık ilkesi uyarınca çalışma koşulları hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- İş sözleşmelerinin yeniden düzenlenmesi** gerekiyorsa, düzenlenebilir.
- Modelin test edilmesi için **deneme süreci** yapılandırılabilir; bu süreçte istenen etkinliğin sağlanamaması durumunda çalışan, grup, departman, işveren bazında revizyon yapılabilir; gerekiyorsa orijinal çalışma sistemine dönüş için çalışandan görüş alınarak yönetimde değerlendirilmelidir.
- ZME çalışma programının uygulamaya geçirilmesinden sonra (deneme süresi sonrası) çalışan, grup, departman, kuruluş için **modelden çıkma, iptal hakkı** tanımlaması yapılabilir. Tanımlama belirli dönemlerde revize edilebilir. Esnek çalışma planında devam edip etmeyeceği gözden geçirilir.
- ZME ile çalışmada **çalışana mesai saatleri içinde ulaşılabilmesi** esastır.
- ZME ile çalışan kişilerin, **diğer çalışanlarda iş yükü yaratmaması** esastır.
- ZME ile çalışan ve çalışmayan pozisyonlar arasında **geçiş koşulları** belirlenmelidir.

5 Liderlik

5.1 Liderlik ve taahhüt

Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmanın risk ve fırsatlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi, organizasyon genelinde bir taahhüt gerektirir. Üst yönetim buna liderlik etmeli ve her seviyedeki yöneticiler ve çalışanlar bunu sürdürmeye yardımcı olmalıdır.

Üst yönetim, aşağıdakiler vasıtasıyla ZMEÇ yönetim sistemi için liderlik ve taahhüt göstermelidir:

- ZMEÇ yönetim sisteminin etkinliği için hesap verilebilirliği,
- ZMEÇ yönetim sistemi için çalışma politikası ve çalışma hedeflerinin oluşturulması ve bunların kuruluşun stratejik yönü ve bağlamı ile uyumlu olduğunun güvence altına alınması,
- ZMEÇ yönetim sistemi şartlarının, kuruluşun iş prosesleri ile entegre olduğunun güvence altına alınması,
- proses yaklaşımı ve risk temelli düşünmenin kullanımının teşvik edilmesi,
- ZMEÇ yönetim sistemi için gerekli kaynakların varlığının güvence altına alınması,
- sistemin etkinliğinin ve ZMEÇ yönetim sistemi şartlarına uygunluğunun öneminin paylaşılması,
- ZMEÇ yönetim sisteminin, amaçlanan çıktılara ulaşmasının güvence altına alınması,
- ZMEÇ yönetim sisteminin etkinliğine katkı sağlayacak kişilerin katılımının sağlanması, yönlendirilmesi ve desteklenmesi,
- iyileştirmenin teşvik edilmesi,
- diğer ilgili yönetim görevlilerinin (kendi sorumluluk alanlarına uygulanması bakımından) liderliğini göstermesi için desteklenmesi.

5.2 Politika

5.2.1 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma politikasının oluşturulması

Üst yönetim, aşağıdakileri karşılayan bir ZMEÇ politikası oluşturmalı, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır:

- Kuruluşun amaç ve bağlamına uygun ve stratejik yönünü destekleyen,
- ZMEÇ hedeflerinin belirlenmesi için bir çerçeve sağlayan,
- uygulanabilir şartların yerine getirilmesi ve
- ZMEÇ yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için bir taahhüt içeren,
- kuruluşun bağlamına uygun diğer belirli taahhütler dahil, çalışanların ve toplumun esenlik halinin korunması ve artırılmasını içeren bir taahhüt.

5.2.2 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma politikasının duyurulması

ZMEÇ politikası;

- dokümanite edilmiş bilgi olarak var olmalı ve sürekliliği sağlanmalı,
- kuruluş içerisinde duyurulmalı, anlaşılmalı ve uygulanmalı,
- ilgili tarafların erişimine uygun şekilde açık olmalıdır.

5.3 Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar

ZME ile çalışmanın yönetimi için; roller, sorumluluklar ve yetkiler, her seviyedeki çalışanlar için tanımlanmalıdır. Çalışanlar, yöneticiler ve diğer ilgili taraflar bu süreçlerde tanımlı sorumluluğu üstlenmelidir.

Üst yönetim, kuruluş içerisinde, ilgili görevler için yetki ve sorumlulukların belirlendiğini, duyurulduğunu ve anlaşıldığını güvence altına almalıdır.

Üst yönetim aşağıdakiler için yetki ve sorumlulukları belirlemelidir:

- a) ZMEÇ yönetim sisteminin, bu standardın şartlarına uygunluğunun güvence altına alınması,
- b) proseslerin istenen sonuçları ortaya çıkarmasının güvence altına alınması,
- c) ZMEÇ yönetim sisteminin performansı ve iyileştirme için fırsatların raporlanması (özellikle üst yönetime),
- d) ZMEÇ yönetim sistemindeki değişiklikler planlanıp, uygulanırken; ZMEÇ yönetim sisteminin bütünlüğünün devam ettirilmesinin güvence altına alınması.

5.4 Çalışanlara danışma ve katılımı sağlama

Çalışanlara ve varsa çalışan temsilcilerine, ZME çalışma sürecinin yapılandırılması sırasında fikirlerini sunma imkânı verilmeli, mümkünse onların da kararlara katılımı sağlanmalı ve gerekli durumlarda çalışanın rızası alınmalıdır. ZME'nin planlanması, uygulanması, sürdürülmesi, değerlendirilmesi, sürekli iyileştirilmesi ve ilgili risklerin yönetilmesinde başarı için çalışan katılımı önemlidir.

6 Planlama

Kuruluş, ZMEÇ yönetim sistemini planlarken,

- a) ZMEÇ yönetim sisteminin, amaçlanan çıktısına/çıktılarına ulaşması açısından güvence vermek,
- b) istenen etkileri artırmak,
- c) istenmeyen etkileri önlemek veya azaltmak,
- d) iyileştirmeyi sağlamak için ele alınması gereken risk ve fırsatları belirlemelidir.

6.1 Riskleri belirleme

Riskleri belirleme faaliyetleri kapsamında, kuruluş aşağıdakiler için prosesler oluşturmali, uygulamali ve bu proseslerin sürekliliğini sağlamalıdır:

- a) Mevcut kontrollerin etkinliğini dikkate alarak ZME ile çalışmaya dair tanımlanmış süreçlerle ilgili riskleri değerlendirmelidir. Bu kapsamda, aşağıdaki hususları dikkate alabilir:
 - i. işin nasıl organize edildiği;
 - ii. sosyal ilişkiler
 - iii. çalışma ortamı, ekipman ve görevler,
 - iv. kişisel sınırların ihlali ve gizlilik.
- b) ZMEÇ yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, işletilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili diğer riskleri belirlemeli ve değerlendirmelidir.

Kuruluş; ZMEÇ risklerini değerlendirme yöntem ve kriterlerinin tepkisel değil proaktif olmasını ve sistematik bir şekilde kullanılmasını güvence altına almak için; bu yöntem ve kriterleri kuruluşun kapsamına, doğasına ve zamanlamasına göre tanımlamalıdır. Yöntemler ve kriterler hakkında dokümanite edilmiş bilginin sürekliliği sağlanmalı ve muhafaza edilmelidir.

6.2 Fırsatları belirleme

Fırsatları belirleme faaliyetleri kapsamında, kuruluş aşağıdakiler için prosesler oluşturmali, uygulamali ve bu proseslerin sürekliliğini sağlamalıdır:

- a) Kuruluşa, politikalarına, proseslerine veya faaliyetlerine yönelik planlı değişiklikleri dikkate alarak ZMEÇ performansını artırmaya yönelik fırsatlar ve;
 - i. işin, iş organizasyonunun ve çalışma ortamının çalışanlara uyarlanmasına yönelik fırsatlar,

- ii. zaman ve/veya mekan esnek çalışmadan doğabilecek tehditleri ortadan kaldırma ve risklerini azaltmaya, işin sürekliliğine ilişkin fırsatlar,

b) Yönetim sisteminin iyileştirilmesi için diğer fırsatlar.

Kuruluş planlama kapsamında; bu riskleri,⁴ fırsatları⁵ belirleme faaliyetlerini ve aşağıdakileri nasıl yapacağını planlamalıdır:

- i. Faaliyetlerini ZMEÇ yönetim sistem prosesleri içerisine nasıl entegre edeceğini ve uygulayacağını,
- ii. Bu faaliyetlerin etkinliğini nasıl değerlendireceğini.

6.3 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma hedefleri ve planlama

Kuruluş,

- a) ZMEÇ yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan ilgili fonksiyon, seviye ve proseslerde ZMEÇ hedeflerini oluşturmalıdır. ZMEÇ hedefleri; ZMEÇ politikası ile uyumlu olmalı, ölçülebilir olmalı, uygulanabilir şartları dikkate almalı, izlenmeli, duyurulmalı, uygun şekilde güncellenmelidir. Kuruluş, ZMEÇ hedefleriyle ilgili dokümanite edilmiş bilginin sürekliliğini sağlamalıdır.
- b) ZMEÇ hedeflerine ulaşmak için ne yapılacağını, hangi kaynakların gerekeceğini, kimin sorumlu olacağını, ne zaman tamamlanacağını ve sonuçların nasıl değerlendirileceğini tayin etmelidir.
- c) ZMEÇ yönetim sisteminde değişiklik ihtiyacı tespit ederse, değişiklikler planlı şekilde gerçekleştirilmelidir.
- d) Değişikliklerin amaçları ve potansiyel sonuçlarını, ZMEÇ yönetim sisteminin bütünlüğünü, kaynakların varlığını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi veya yeniden belirlenmesini dikkate almalıdır.

7 Destek

7.1 Kaynaklar

Kuruluş, ZMEÇ yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tespit ve temin etmelidir.

Kuruluş aşağıdakileri dikkate almalıdır:

- a) Mevcut iç kaynakların yeteneklerini ve kısıtlarını,
- b) Hangi ihtiyaçların dış tedarikçilerden tedarik edileceğini.

7.1.1 Kişiler

Kuruluş, ZMEÇ yönetim sisteminin etkili şekilde uygulanması ile proseslerin işletilmesi ve kontrolü için gerekli kişileri tayin ve temin etmelidir.

7.1.2 Altyapı

Kuruluş, ZMEÇ proseslerinin işletilmesi, ürün ve hizmetlerin uygunluğunun elde edilmesi için gerekli altyapıyı tayin etmeli, temin etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır.

⁴ Riskleri ele alma seçenekleri; riskten kaçınma, fırsat kovalarken risk alma, risk kaynağını yok etme, riskin gerçekleşme ihtimalini veya sonuçlarını değiştirme, riski paylaşma veya bilgiye dayalı karar ile riskin olduğu gibi bırakılmasını içerebilir.

⁵ Fırsatlar; yeni uygulamaların benimsenmesine, yeni ürünlerin lansmanının yapılmasına, yeni pazarların açılmasına, yeni müşterilere hitap edilmesine, ortaklıklar kurulmasına, yeni teknolojilerin ve kuruluşun veya müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak istenen ve uygulanabilir diğer olasılıkların kullanılmasına yol açabilir.

Altyapı aşağıdakileri içerebilir⁶:

- a) Binalar ve ilgili müstemilatı,
- b) Uzaktan ya da evden çalışma esnasındaki çalışma ortamının teknik ve fiziki şartlarını,
- c) Donanım ve yazılım dahil makine ve teçhizatı,
- d) Taşıma kaynaklarını,
- e) Bilgi ve iletişim teknolojilerini,
- f) Bilgi güvenliği mekanizmalarını.

7.1.3 Proseslerin işletimi için ortam

Kuruluş, ZMEÇ proseslerinin işletilmesi ile ürün ve hizmetlerin uygunluğunu sağlamak için gerekli ortamı tayin etmeli, temin etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Uygun bir ortam, aşağıdakiler gibi beşerî ve fiziki unsurların bir birleşimi olabilir:

- a) Sosyal (örneğin; ayrımcılık yapmayan, sakin, çatışmadan kaçınan),
- b) Psikolojik (örneğin; stresi azaltan, tükenmişliği önleyen, duygusal olarak koruyucu),
- c) Fiziksel (örneğin; sıcaklık, ısı, nem, ışık, ortamın havası, hijyen, gürültü).

Bu unsurlar; sektör, ölçek ve sunulan ürün ve hizmetlere göre farklılık gösterebilir.

7.1.4 İzleme ve Ölçme Kaynakları

ZMEÇ şartlarına uygunluğunu doğrulamak amacıyla izleme ve ölçme kullanıldığında kuruluş, geçerli ve güvenilir sonuçları güvence altına almak için ihtiyaç duyulan kaynakları tayin ve temin etmelidir.

Kuruluş, sağlanan kaynaklarla ilgili;

- a) gerçekleştirilen belirli izleme ve ölçüm faaliyet tipleri için uygun olduğunu,
- b) amaçlarına uygunluğunun devamlılığını sağlamak için muhafaza edilmesini güvence altına almalıdır.

Kuruluş, uygun dokümanite edilmiş bilgiyi, izleme ve ölçüm kaynaklarının amaca uygunluğunun kanıtı olarak muhafaza etmelidir.

7.1.5 Kurumsal bilgi

Kuruluş, ZMEÇ proseslerinin işletilmesi ve uygunluğa erişmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi tayin etmelidir.

Bu bilgi sürdürülebilir ve gerekli şekilde ulaşılabilir olmalıdır.

Kuruluş, değişen ihtiyaç ve eğilimleri ele alırken, mevcut bilgi birikimini dikkate almalı ve ihtiyaç duyulan ilave bilgileri ve gerekli güncellemeleri nasıl edineceğini veya bunlara nasıl erişebileceğini tayin etmelidir. Kurumsal bilgi, kuruluşa özel bilgi olup genellikle tecrübe ile kazanılmıştır. Bu, kuruluşun amaçlarına erişmek için kullandığı ve paylaştığı bilgidir.

Kurumsal bilgi aşağıdakileri temel alabilir:

- a) İç kaynaklar (örneğin; tecrübelerden kazanılan bilgi, başarısızlıklar ve başarılı projelerden alınan dersler, dokümanite edilmemiş bilgi ve tecrübelerin yakalanması ve paylaşılması),
- b) Dış kaynaklar (örneğin; standartlar, akademik çevreler, konferanslar, müşteri ve dış tedarikçilerden derlenen bilgi).

⁶ Sektöre özgü yasal zorunlulukları karşılamak asgari şarttır.

7.2 Yetkinlik

Kuruluş, aşağıdakiler için yeterlilik gereksinimlerini belirlemelidir:

- a) ZME ile çalışan tüm çalışanlar;
- b) üst, orta ve ilk kademe yönetim sorumluluğu olanlar;
- c) ZMEÇ koşullarını analiz eden ve planlayan departman çalışanları;
- d) uygulamayı takip ederek, kontrol ve diğer müdahaleleri uygulayan departman çalışanları;
- e) sürecin ve sonuçlarının değerlendirmesini ve incelemesini yapan departman çalışanları.

Kuruluş, kendi kontrolü altında çalışan kişilerin ve ilgili kişilerin;

- a) ZMEÇ yönetim sisteminin performansını ve etkinliğini etkileyen gerekli yetkinliklerini belirlemeli,
- b) uygun eğitim, öğrenim veya tecrübeleri temelinde yetkin olduğunu güvence altına almalı,
- c) ZMEÇ yönetim sistemiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlemeli,
- d) ihtiyaç duyulan yetkinliğin kazanılması için gerekli faaliyetleri⁷ hayata geçirmeli ve bunların etkinliğini değerlendirmeli,
- e) raporlama ve çalışma süreçlerine dair görüşlerini iletmek için izleyecekleri yolların neler olduğunun anlaşılmasını sağlamalıdır.

Kuruluş, gerekli durumda, bu yetkinlik ve bilgi işletme içinde mevcut değilse, dış kaynaklardan yetkin kişilerden destek almalı; yetkinliğin geliştirilmesinde uygulamaya geçirilen aksiyonların etkinliğini değerlendirebilmeli; çalışanların ve ilgili kişilerin ihtiyaç, deneyim, yetenek, beceri ve çeşitliliklerini dikkate almalı; uygun dokümente edilmiş bilgiyi yetkinliğin kanıtı olarak muhafaza etmelidir.

7.3 Farkındalık

Kuruluş, çalışan kişilerin aşağıdakilerin farkında olmasını güvence altına almalıdır:

- a) ZMEÇ politikasının,
- b) ZMEÇ hedeflerinin,
- c) İyileştirilmiş performansın faydaları dahil, kendilerinin ZMEÇ yönetim sisteminin etkinliğine katkılarının,
- d) ZMEÇ yönetim sistemi şartlarının yerine getirilmemesinin etkilerinin,
- f) ZME ile çalışmanın çalışan sağlığı, güvenliği ve refahına etkilerinin,
- g) ZME ile çalışanlara yönelik, potansiyel ayrımcılığın önüne geçilmesinin;
- h) Psikososyal riskleri azaltmanın ve
- e) İş yerinde refahı artırmak için çalışanların rollerini ve sorumluluklarını desteklemenin.

7.4 İletişim

Kuruluş; ZMEÇ yönetim sistemiyle ilgili gerekli olan iç ve dış iletişimlerini belirlemelidir. İletişim prosesleri oluştururken, kuruluş:

- uygunluk yükümlülüklerini dikkate almalı,

⁷ Uygulanabilir faaliyetler; mevcut çalışan personelin eğitime tabi tutulmasını, mentörlük verilmesini veya görev değişikliğini ya da yetkin personelin işe alınmasını veya sözleşmeli olarak çalıştırılmasını kapsayabilir.

- iletişimde kullanılan bilginin ZMEÇ yönetim sisteminden üretilen bilgi ile uyumlu ve güvenilir olduğunu güvence altına almalıdır.

ZMEÇ yönetim sisteminin bir uygulama aracı olarak iletişim; çalışanlar ve ilgili tarafların beklentilerinin anlaşılmasını, bu beklentilerin ifade edilmesini ve ilgili konularda bilgilendirilmesini sağlar. Yönetim hem beklentileri almak hem de kendi beklentilerini aktararak, ZME ile çalışmaya ve bunun yönetim ilkelerine taahhüdünü gösterir.

Kuruluş, çalışanlara ve diğer ilgili taraflara ZMEÇ politikası, prosesleri, aksiyon planları ve yönetim sisteminin ilgili süreçlerinin adımları hakkında bilgi iletmelidir.

7.5 Dokümanite edilmiş bilgi

Kuruluşun, ZMEÇ yönetim sistemi aşağıdakileri içermelidir:

- bu standardın gerektirdiği dokümanite edilmiş bilgiyi⁸,
- kuruluş tarafından, ZMEÇ yönetim sisteminin etkinliği için gerekli olduğu belirlenen dokümanite edilmiş bilgiyi,
- bu bilgilerin gizliliğini sağlayacak koşulları.

7.5.1 Oluşturma ve güncelleme

Kuruluş; dokümanite edilmiş bilgileri oluştururken ve güncellerken aşağıdakilerin uygunluğunu güvence altına almalıdır:

- Tanımlama ve açıklama (örneğin; bir başlık, tarih, yazar veya referans numarası),
- Format (örneğin; dil, yazılım sürümü, grafikler) ve ortam (örneğin; kâğıt, elektronik),
- Uygunluk ve yeterlik için gözden geçirme ve onay.

7.5.2 Dokümanite edilmiş bilginin kontrolü

ZMEÇ yönetim sistemi ve bu standardın gerektirdiği dokümanite edilmiş bilgi, aşağıdakileri güvence altına almak için:

- İhtiyaç olduğu yer ve zamanda, kullanım için hazır ve uygun olduğu kontrol edilmelidir,
- Gizliliği sağlanmalı, uygunsuz kullanımlardan korunmalı, bütünlüğü bozulmamalıdır.

Kuruluş, dokümanite edilmiş bilginin kontrolü için aşağıdaki faaliyetlerden uygulanabilir olanları ele almalıdır:

- dağıtım, erişim, bulma ve kullanım,
- okunabilirliğinin korunması dâhil, depolama ve koruma,
- değişikliklerin kontrolü (örneğin; sürüm kontrolü),
- muhafaza ve elden çıkarma.

Kuruluş tarafından, ZMEÇ yönetim sisteminin planlaması ve işletimi için gerekli olduğu belirlenen dış kaynaklı dokümanite edilmiş bilgi, uygun şekilde tanımlanmalı ve kontrol altında tutulmalıdır.

⁸ ZMEÇ yönetim sistemi için dokümanite edilmiş bilginin boyutu, bir kuruluştan diğer kuruluşa aşağıdaki sebeplerle değişebilir:

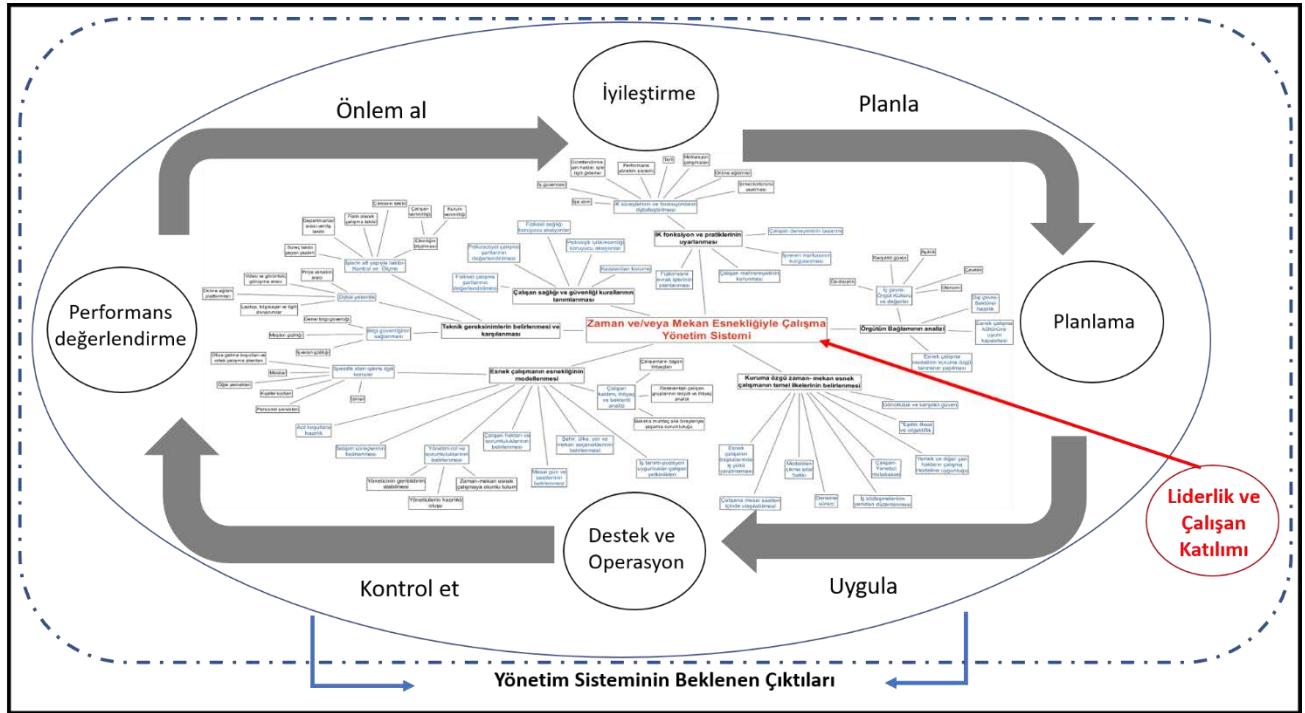
- kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerinin, proseslerinin, ürün ve hizmetlerinin türü,
- proseslerin karmaşıklığı ve birbiri ile etkileşimleri,
- kişilerin ihtiyaçları, beklentileri ve yetkinliği.

Uygunluğun kanıtı olarak muhafaza edilen dokümanla edilmiş bilgi, istenmeyen değişikliklere karşı korunmalıdır⁹.

8 Operasyon

ZMEÇ sürecinin uygulamaya geçirilmesi, bu çalışma biçiminin kuruma özgü şekilde modellenmesi ile mümkündür. Bu modellemede proses kısmında sunulan ZMEÇ'ye özgü PUKÖ döngüsünün iç detaylarında verilen süreç izlenmelidir.

Şekil 3'te verilen süreçte kurumun bağlam analizi ve ZMEÇ için temel ilkeler belirlendikten sonra esnek çalışmanın modellenmesi ve takip eden adımlar, bu standardın operasyon başlığı altında açıklanmaktadır.



Şekil 3 ZMEÇ yönetim sistemi sürecinde operasyonun izleyeceği süreç

8.1 Operasyonel planlama ve kontrol

Kuruluş, ZMEÇ yönetim sistemi şartlarını karşılamaya yönelik ihtiyaç duyulan prosesleri planlamalı, uygulamalı, kontrol etmeli ve belirlenen programın tercih edilen adımları dahilinde tercih edilen faaliyetleri yerine getirmelidir. Bunun için şu esaslara uymalıdır;

- ZMEÇ prosesleri için ZMEÇ şartlarını tayin etmelidir.
- Aşağıdakiler için kriter oluşturmalıdır:
 - Prosesler,
 - Çalışma ortamı, koşulları, ürün ve hizmetler için ZMEÇ şartlarının kabulü.

⁹ Erişim, dokümanla edilmiş bilginin sadece görülmesi iznine veya dokümanla edilmiş bilginin görülmesi ve değiştirilmesi izni ve yetkisine dair bir kararı ifade edebilir.

- c) Ürün, ortam ve hizmetler için ZMEÇ şartlarına uygunluğu sağlamak için ihtiyaç duyulan kaynakları tayin etmelidir.
- d) Kriterlere göre proseslere kontrol uygulamalıdır.
- e) Aşağıdakileri sağlamak için gerekli ölçüde, dokümente edilmiş bilgiyi tayin etmeli, sürekliliğini sağlamalı ve muhafaza etmelidir:
 - i. Proseslerin planlanan şekilde yürütüldüğünden emin olmak,
 - ii. Ürün ve hizmetler için ZMEÇ şartlarına uygunluğunu göstermek.
- f) Planlamanın çıktısı, kuruluşun operasyonlarına uygun olmalıdır.
- g) Kuruluş, planlı değişiklikleri kontrol etmeli ve istenmeyen değişikliklerin sonuçlarını gözden geçirmeli, olumsuz etkilerini azaltmak için gerektiğinde faaliyetler gerçekleştirmelidir.
- h) Bu kontrollerin tipi ve kapsamı ZMEÇ yönetim sistemi içerisinde tanımlanmalıdır.

8.2 Zaman ve/veya Mekân Esnekliğiyle Çalışmanın Esnekliğinin Modellenmesi

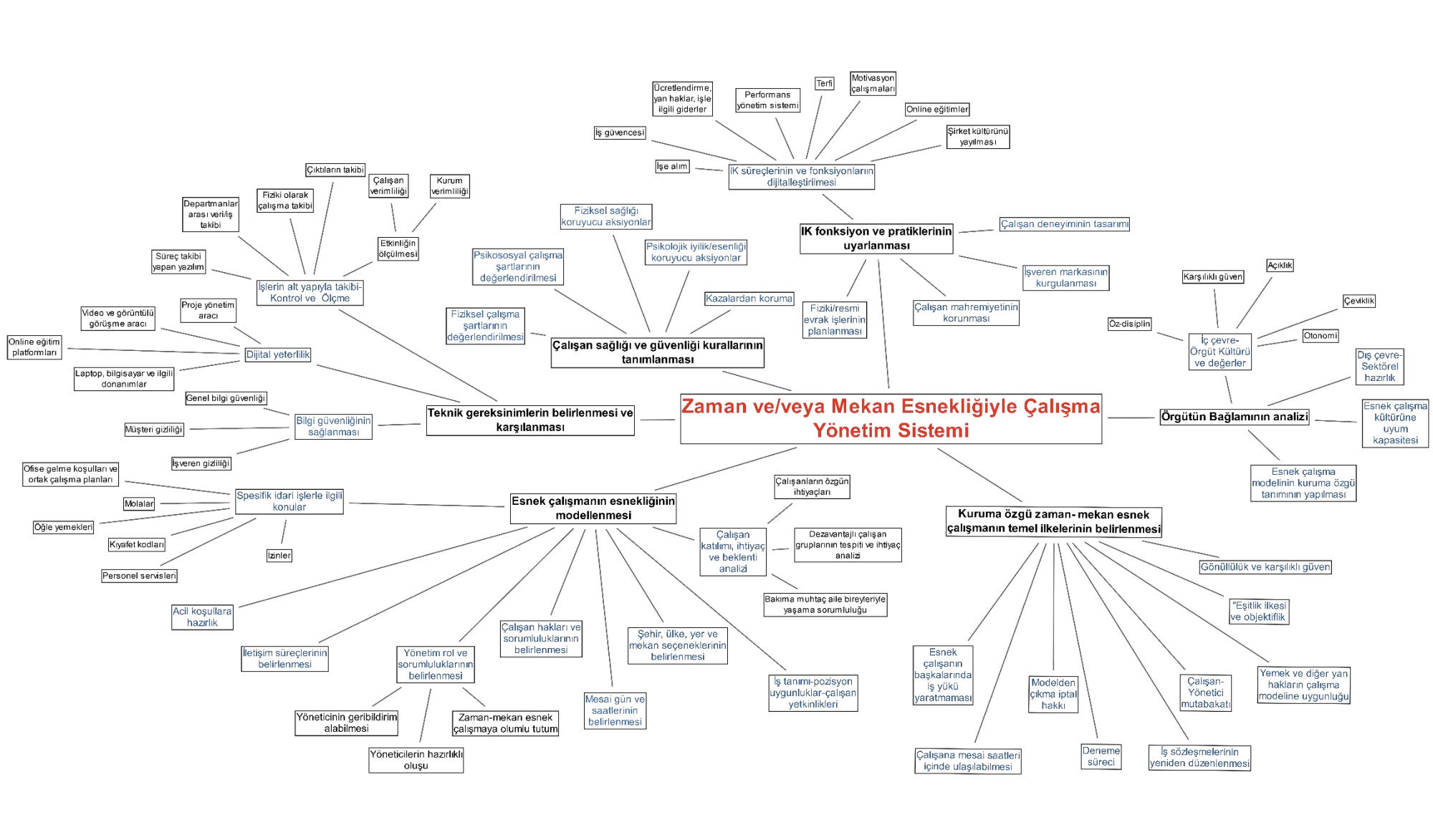
ZMEÇ yönetim sistemi şartlarını karşılamaya yönelik ihtiyaç duyulan proseslerin bulundurulduğunu temin altına almak için kuruluşun ihtiyaçlarına ve hedeflerine özel ZMEÇ çerçevesi oluşturulmalıdır.

Program, sürekli uygunluk ve etkinlik için izlenmelidir.

ZMEÇ programı en azından aşağıdakileri belirlemelidir:

- a) hangi işlerin ZME'ye geçebileceği, örgütsel bağlam analizi, çalışan ihtiyaç ve beklentileri, işin niteliği, pozisyon, departman gibi kriterler açısından değerlendirilmelidir.
- b) çalışmanın yürütüleceği farklı saatler, günler ve ayların işletme, çalışan ve ilgili diğer kişi/kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerine göre çeşitlendirilmesi, bu konudaki ilkeler/kurallar,
- c) çalışmanın yürütüleceği mekânların ve fiziksel koşulların çalışan ve ilgili diğer kişi/kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerine göre çeşitlendirilmesi, bu konudaki ilkeler/kurallar,
- d) çalışmanın yürütülebilmesi için işveren tarafından temin edilecek araç ve gereçler, teknoloji,
- e) çalışmanın yürütülebilmesi için çalışan tarafından temin edilecek araç ve gereçler, teknoloji,
- f) izleme ve doğrulama amaçlı düzenlemeler.

Bu program Şekil 4'te verilen ve alt başlıklarda açıklanan unsurlara sahip olabilir, kuruluş burada verilen unsurlardan birkaçını ya da daha fazlasını içeren bir program geliştirerek kuruma özgü bir kılavuz yapabilir.



Şekil 4-Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi bileşenleri

a. Çalışan katılımı, ihtiyaç ve beklenti analizi

ZME ile çalışmaya geçebilecek kitlelerin/kişilerin uygunluklarının tanımlanması için kuruluş çalışanın görüşlerine başvurulmalıdır. Çalışanın ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz etmelidir.

- i. **Çalışanların özgün ihtiyaçları**, çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarının analizi neticesinde ortaya çıkabilir, bu spesifik ihtiyaçlara kuruluş dikkat etmelidir.
- ii. Çalışanların **bakıma muhtaç aile bireyleriyle yaşama sorumluluğu**, kadın ya da erkek tüm çalışanlar için dikkate alınmalıdır. Çocuk sahibi olma, çocuk sayısı ve yaşları ile diğer bakıma muhtaç aile bireyleri bu ihtiyaçlarda ayrıca gözden geçirilmelidir.
- iii. **Dezavantajlı çalışan gruplarının tespitine ve ihtiyaçlarına** odaklanılmalıdır. Kronik hastalıklar, periyodik hastane kontrolleri ve yatışları, bedensel, zihinsel ve psikososyal engeller dezavantaj kategorileri arasında yer alabilir.

b. İş Tanımı - pozisyon uygunluklarının tanımlanması

Kuruluş, organizasyon şemasında yer alan işleri tanımları ve gereklilikleri açısından gözden geçirerek, hangi iş kolları, departmanlar, pozisyonlar, işler ve çalışanların ZME ile çalışmaya geçebileceğini tespit etmelidir.

c. Şehir, ülke, yer ve mekân seçeneklerinin belirlenmesi

Elde edilen bilgiler ışığında kuruluş, hangi işler, pozisyonlar, departmanlar ve grupların aşağıdaki şekillerde çalışabileceğine karar vermelidir.

- i. Ofis, saha vb. gibi kuruluşun kontrol ve denetiminde olan iş yerinden (esnekliği olmayan),
- ii. Kuruluşun tanımladığı uydu ofis, irtibat bürosu, ortak çalışma alanı vb. rezervasyon usulü ile çalışılabilir alternatif mekânlardan,
- iii. Aynı şehirde gerektiğinde ofise gidebilecek şekilde sadece çalışanın evinde,
- iv. Aynı şehirde gerektiğinde ofise gidebilecek şekilde çalışanın tercih ettiği herhangi bir yerden,
- v. Farklı şehirden, çalışanın evinde,
- vi. Farklı şehirden, çalışanın tercih ettiği herhangi bir yerden,
- vii. Farklı ülkeden.

d. Mesai gün ve saatlerinin belirlenmesi

Bilgiler ışığında kuruluş, hangi işler, pozisyonlar, departmanlar ve grupların aşağıdaki şekillerde çalışabileceğine karar vermelidir.

- i. Haftanın hangi günlerinde çalışılacağı,
- ii. Günün hangi saat aralığında çalışılacağı,
- iii. Günde/haftada kaç saat çalışılacağı,
- iv. Gün içindeki mesai saatlerinin farklı saat dilimlerine bölünüp bölünemeyeceği,
- v. Çekirdek zaman dilimi ve serbest zaman dilimleri tanımlaması¹⁰
- vi. Yılın hangi aylarında çalışılacağı¹¹
- vii. Kayan iş süreleri (mesai giriş çıkış saatlerinde kayma)

¹⁰ Çekirdek zaman dilimleri: İşveren işyerindeki iş hacmine ve işin yapısına göre belirli zaman dilimlerinde işçilerin işyerinde bulunmasını gerekli görebilir. Bu durumda bütün çalışanlar veya her departmandan bir grup nöbetçi o saatlerde iş yerinde bulunmak zorundadır.

¹¹ Yasal çalışma süresi sınırlarına göre denkleştirme uygulamalarından yararlanılabilir.

e. Çalışan hakları ve sorumluluklarının belirlenmesi

Zaman ve mekân esnekliği modeli içinde çalışanların hakları ve sorumlulukları belirlenmelidir. Bunlar aşağıdakileri içerebilir, kuruluş kendi modeline spesifik tanımlamalar yapmalıdır:

- i. ZME çalışma modelinde yer alan çalışanlarla diğer çalışanlar arasında ayırımı haklı kılan bir neden bulunmadıkça farklı işlem yapılmaması,
- ii. Çalışanın kişisel verilerinin ve özel hayatının gizliliğinin korunmasına yönelik gerekli tüm önlemlerin alınması, ancak haklı menfaatlerin ve hukuka uygunluk sebeplerinin varlığı halinde çalışana bilgi vererek ve ölçülülük ilkesine uygun biçimde işleyecek bir denetleme sistemi oluşturulması,
- iii. Çalışanın kuruluşa ve müşterilerine ait iş sırlarını koruma ve başkalarına açıklamama yükümlülüğü konusunda bilgilendirilmesi,
- iv. ZME ile çalışmalarda kuruluşun sunduğu dijital sistem ve tanımladığı iş süreçleri üzerinden, hedeflenen işlerin verilen zaman içinde yapılması,
- v. Çalışanın performansının değerlendirilmesinde dikkate alınacak ölçütler konusunda çalışanın bilgilendirilmesi (Verilen görev/işlerin zamanında ve beklentiler çerçevesinde teslimi gibi)
- vi. Gerekli görülen durumlarda değerlendirme ve takdiri kuruluşa ait olmak üzere ofis ortamında görev alması, çalışanın gerekli görüldüğünde ofiste çalışması bekleniyorsa bunun koşulları¹²,
- vii. Tanımlı mesai saatleri ve süresi dışında, ara dinlenme sürelerinde çalışmama hakkı (fazla mesai konusundaki yasal düzenlemeler saklı olacak şekilde)
- viii. Toplantıların tanımlı mesai saatleri içinde planlanmasını talep etme hakkı (ihtiyaç ortaya çıktığında, burada esnemeye imkân verebilir)
- ix. ZME çalışma modelindeki çalışma koşulları konusunda işçinin yazılı olarak bilgilendirilmesi.

f. Yönetim rol ve sorumluluklarının belirlenmesi

ZME ile çalışanların bağlı olduğu yöneticilerin, kuruluş genelinde yönetim ve tepe yönetimin hakları ve sorumlulukları belirlenmelidir.

- i. Yönetim ekipleri kuruluşun tanımladığı ZMEÇ programının içeriğini anlamalı, **zaman ve mekân esnek çalışmaya olumlu tutum** ile yaklaşmalıdır. Bu olumlu tutumu çalışanlarına iletişim kanalları ile sunmalı, bilgilendirmeli ve taahhüdünü göstermelidir.
- ii. **Yöneticilerin hazırlıklı oluşunu** garantilemek için, ZMEÇ sürecini yönetmek için gereken yetkinlikler ve zihniyet kazandırılmış olmalıdır.
- iii. **Yöneticinin geri bildirim alabilmesi** için gereken aşağıdan yukarı (asttan kendisine) ve yukarıdan aşağı (bağlı olduğu yöneticiden kendisine) geribildirim mekanizmaları tanımlanmalı ve bu geri bildirimlerin sunulabilmesi için güven ortamı inşa edilmiş olmalıdır. Çalışan performansının ve verilen işlerin takibinin gerçekleştirilmesi için gerekli yöntemleri yetkin şekilde kullanabilmelidir.

g. İletişim süreçlerinin belirlenmesi

ZME ile çalışanların bağlı olduğu yöneticilerin; astları, akranları diğer iç müşterileri, dış müşterileri ve diğer ilgili kişilerle iletişimde izlenecek yollar, kullanılacak araçlar belirlenmelidir. İletişimin sıklığı, hangi kanallarla ve yetki tanımları içinde gerçekleşeceği belirlenmeli, etkin iletişim için gereken yetkinlikler kazandırılmalı ve teknik altyapı sunulmalıdır.

¹² Mekân esnek çalışanların ihtiyaç duyulduğunda iş yerine gelebilmesi için çalışanın ev hayatında birtakım tedbirler alması gerekebileceği göz ardı edilmeksizin her iki tarafın menfaatlerini koruyan bir yapı oluşturulması gerekir. Bu çerçevede örneğin önceden haber verme (örneğin 4 gün) gibi koruyucu mekanizmalar oluşturulması uygun olacaktır.

h. Acil koşullara hazırlık

ZME ile çalışmanın, ortaya çıkabilecek acil durum koşulları içinde nasıl işletileceği belirlenmelidir. Bu süreçte iş sürekliliğinin sağlanması ve çalışanların psikolojik iyi oluşlarının garanti altına alınması için gereken önlemler alınmalıdır.

i. Spesifik idari işlerle ilgili konular

ZMEÇ sürecinde kuruma özgü çeşitli idari konular ilgili departmanlar ve yöneticiler tarafından tanımlanmalı ve prosedürleri belirlenerek çalışanlara ve bağlı olduğu yöneticiye tebliğ edilmelidir. Bunlar arasında aşağıdaki konular ve bunun dışında kuruluş tarafından belirlenecek idari esaslar yer alabilir.

- i. Ofise gelme koşulları ve ortak çalışma planları
- ii. Öğle yemekleri (iş yerinde ve iş dışında)
- iii. Molalar
- iv. Kıyafet kodları
- v. Ulaşım ve personel servisleri
- vi. İzinler

8.3 Teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması

ZMEÇ sürecinin etkinliğinin sağlanabilmesi için aşağıda sunulanlardan bir veya daha fazlası, bunlarla sınırlı kalmamak kaydıyla kuruluşun kendi teknik gereksinim analizine göre belirlenecek teknoloji, araç-gereç ve ilgili süreçler kuruluş tarafından çalışanın kullanımına sunulmalıdır. Kuruluş ve yönetim bu sistemlerin hedeflenen çıktıya ulaşılmasını sağlayacak içerikte yapılandırılmasından, etkin ve verimli şekilde çalışmasından sorumludur.

a. Dijital yeterlilik

- i. Proje yönetim aracı
- ii. Video ve görüntülü görüşme aracı
- iii. Laptop, bilgisayar ve ilgili donanımlar
- iv. Online eğitim platformları

b. İşlerin alt yapıyla takibi- Kontrol ve Ölçme

- i. Süreç takibi yapan yazılım
- ii. Departmanlar arası veri/iş takibi
- iii. Fiziki olarak çalışma takibi
- iv. Çıktıların takibi [Etkinliğin ölçülmesi (Kurum verimliliği ve Çalışan performans takibi)]

c. Bilgi güvenliğinin sağlanması

ZMEÇ sürecinde tüm sistemlerin ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ya da kuruluşun belirlediği diğer prosedürlerle kontrol edildiğinden emin olunmalıdır.

8.4 Çalışan sağlığı ve güvenliği kurallarının tanımlanması

a) Fiziksel çalışma şartlarının değerlendirilmesi

ZMEÇ sürecinde kararlaştırılan çalışma mekânlarında ve zamanlarında bireyin maruz kalabileceği fiziksel riskler ISO 45001 ve ilgili yasal mevzuat ışığında değerlendirilmelidir.

b) Psikososyal çalışma şartlarının değerlendirilmesi

ZMEÇ sürecinde kararlaştırılan çalışma mekânlarında ve zamanlarında bireyin maruz kalabileceği fiziksel ve psikososyal riskler ISO 45001, ISO 45003 ve ilgili yasal mevzuat ışığında değerlendirilmelidir.

c) Fiziksel sağığı koruyucu aksiyonlar

ZMEÇ sürecinde kararlaştırılan çalışma mekânlarında ve zamanlarında bireyin maruz kalabileceğı fiziksel risklerle ilgili fiziksel sağığı koruyucu önlemler alınmalıdır.

d) Psikolojik iyilik/esenliğı koruyucu aksiyonlar

ZMEÇ sürecinde kararlaştırılan çalışma mekânlarında ve zamanlarında bireyin maruz kalabileceğı psikososyal risklerle ilgili koruyucu önlemler alınarak çalışanın psikolojik iyi oluşu ve sağığı korunmalıdır.

e) İş kazalarından koruma

ZMEÇ sürecinde kararlaştırılan çalışma mekânlarında ve zamanlarında bireyin iş kazalarından korunması için, fiziksel tehlike kaynaklarının kontrol altına alınması, güvenli çalışma koşullarının yaratılması ve güvenli davranışları sergilemek konusunda çalışanın bilgilendirilmesi, eğıtilmesi, yetkinlik geliştirmesi sağılanmalıdır; gerekli kontrol ve denetimler yapılarak, iyileştirici önlemler alınmalıdır. İş kazası olarak kabul edilebilecek olaylar ISO 45001, ISO 45003 ve ilgili yasal mevzuat ışığında değerlendirilmelidir.

8.5 İK uygulamalarının uyarlanması

ZMEÇ sürecinde kuruluşun insan kaynakları yönetimi fonksiyon ve uygulamalarının, bu çalışma modelinin de çalışana eşit şartlar sunacak ve çalışanın psikososyal risklerden korunmasını sağılayacak şekilde yapılandırılması, uygulanması, denetlenmesi ve kuruluşun belirlediğı diğer prosedürlerle ilişkilendirildiğinden emin olunması gerekir. Bu kapsamda aşağıda verilen hususlar ve kuruluşun belirleyeceğı diğer unsurlar ele alınabilir.

a. İK süreçlerinin ve fonksiyonlarının dijitalleşmesi yoluyla, ZMEÇ sürecinde kuruluşun, aşağıdaki insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bir veya birden fazlası ve kuruluşun belirleyeceğı diğer fonksiyonları, çalışanları hak kaybına uğratmayacak şekilde yapılandırılması gerekir.

- i. İşe alım
- ii. İş güvencesi
- iii. Ücretlendirme, yan haklar, işle ilgili giderlerin karşılanması
- iv. Performans yönetim sistemi
- v. Terfi
- vi. Motivasyon alışmaları
- vii. Online eğıtimler
- viii. Şirket kültürünün yayılması

b. Kuruluş, çalışanın işe alım aşamalarından başlayarak, kuruluş bünyesinde çalıştığı süre içindeki tüm İK uygulamalarını bütünsel bir modelle ele alarak **alışan deneyimi tasarımı** yapabilir; bu yaklaşım zaman ve mekân esnek çalışanın, kuruluşun tüm İK uygulamaları ve süreçleri içinde dahil edildiğı algısını kuvvetlendirecektir.

c. Kuruluş ZMEÇ sürecinde gerek İK uygulamaları gerekse tüm operasyonel süreçlerdeki etkinlik ve uygunluk koşulları sayesinde sergilediğı çalışanın psikolojik ve fiziksel sağığını koruyucu perspektifi ve iş sürekliliğini sağılayıcı özellikleri ile işgücü pazarında adayların çalışmayı arzuladığı, tercih ettikleri bir işveren haline gelebilir. Tercih ederse bu hedefi **işveren markasının kurgulanması** ile ilişkilendirebilir.

d. ZMEÇ esnasında **alışan, işveren ve müşteri mahremiyetinin sağılanması ve gereken gizlilik esasları** temel ilke olarak belirlenmelidir.

e. İK fonksiyonları gereğı, tanımlı iş yerinde bulunmayı gerektirecek, fiziki/resmi evrak işlerinin planlanması yapılmalıdır ve uygulaması takip edilmelidir.

9 Performans değerlendirme

9.1 İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme

Kuruluş aşağıdakileri tayin etmelidir:

- a) Neyin izlenmesi ve ölçülmesi gerektiğini,
- b) Geçerli sonuçları güvence altına almak amacıyla ihtiyaç duyulan izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme yöntemlerini,
- c) İzleme ve ölçmenin ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiğini,
- d) İzleme ve ölçme sonuçlarının ne zaman analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini.

Kuruluş, ZMEÇ yönetim sisteminin performansını ve etkinliğini değerlendirmelidir. Kuruluş, sonuçların kanıtı olarak, uygun dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir.

Kuruluş, izleme ve ölçmeden gelen uygun veri ve bilgiyi analiz etmeli ve değerlendirmelidir. Analiz sonuçları, aşağıdakilerin değerlendirmesi için kullanılmalıdır:

- a) ZMEÇ programının uygunluğu,
- b) ZMEÇ yönetim sisteminin performansı ve etkinliği,
- c) ZME ile çalışmanın etkin şekilde yapılıp yapılmadığı,
- d) ZMEÇ bağlantılı iç ve dış müşteri geri bildirimleri,
- e) Risk ve fırsatları belirlemek için yürütülen faaliyetlerin etkinliği,
- f) ZMEÇ yönetim sisteminin iyileştirme ihtiyaçları.

9.2 Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma programı etkinliğinin izlenmesi

ZMEÇ programı, uygunluğun ve etkinliğin sürekli temini için kuruluş tarafından belirlenen sıklıkta izlenmelidir.

9.2.1 Tanımlama ve izlenebilirlik

ZMEÇ programı uygunluğundan emin olmak için gerektiğinde kuruluş çıktıları uygun vasıtalarla tanımlamalıdır.

İzlenebilirlik bir şart olduğunda kuruluş, çıktıların her birine özel olan tanımlamayı kontrolü altında bulundurmalı ve izlenebilirliği güvence altına almak için dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir.

9.2.2 Muhafaza

Kuruluş, ZMEÇ için kullanılan ürünlerin, şartlara uygunluğunu güvence altına almak için gerekli olduğu derecede muhafaza etmelidir.

9.2.3 Acil durumlara hazır olma ve müdahale

Kuruluş, muhtemel acil durumlara hazırlık ve bunlara nasıl müdahale edeceği ile ilgili gerekli prosedür/prosedürleri oluşturmali, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Kuruluş:

- a) Acil durumlardan kaynaklanan olumsuz etkileri önlemek veya azaltmak için faaliyetleri planlayarak müdahaleye hazırlanmalı,
- b) Gerçek acil durumlara müdahale etmeli,
- c) Acil durum sonuçlarını önlemek veya etkisini azaltmak için acil durumun büyüklüğüne ve muhtemel etkilerine uygun faaliyetleri gerçekleştirmeli,
- d) Planlanan müdahale faaliyetlerinin uygulanabilir olanlarını belirli aralıklarla test etmeli,

- e) Prosesler ve planlanan müdahale faaliyetlerini, (özellikle acil durumların oluşması ve testlerden sonra) belirli aralıklarla gözden geçirmeli ve revize etmeli,
- f) Uygun ilgili taraflara, kendi kontrolü altında çalışan kişiler dahil, uygun şekilde, acil duruma hazır olma ve müdahale ile ilgili gerekli bilgi ve eğitimi sağlamalıdır.

Kuruluş, proseslerin planlandığı şekilde yapıldığını güvence altına almak için ihtiyaç duyacağı kapsamda dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir.

9.3 İç tetkik

9.2.1 Kuruluş, ZMEÇ yönetim sisteminin aşağıdakilerle ilgili durumunu belirlemek için planlı aralıklarla iç tetkikler yapmalıdır:

- a) Aşağıdakilere uygun olup olmadığına bakılmalıdır:
 - i. Kuruluşun kendi ZMEÇ yönetim sistemi için belirlediği şartlarına,
 - ii. Bu standardın şartlarına.
- b) Etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ve sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığına bakılmalıdır.

9.2.2 Kuruluş, sıklık, yöntemler, sorumluluklar, planlama şartları ve raporlama dâhil, ilgili proseslerin önemi, kuruluşu etkileyen değişiklikler ve önceki tetkik sonuçlarını değerlendirerek, tetkik programları planlamalı, oluşturmali ve sürekliliğini sağlamalı,

- a) Her bir tetkik için tetkik kriterleri ve kapsamı belirlemeli,
- b) Tetkik prosesinin objektifliği ve tarafsızlığını güvence altına almak için tetkikçileri seçmeli ve tetkikleri yapmalı,
- c) Tetkik sonuçlarının ilgili yönetime rapor edilmesini güvence altına almalı,
- d) Herhangi bir gecikmeye mahal vermeden uygun düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler gerçekleştirmeli,
- e) Tetkik programının uygulandığının ve tetkik sonuçlarının kanıtı olarak, dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir.

9.4 Yönetimin gözden geçirmesi

Üst yönetim, kuruluşun ZMEÇ yönetim sisteminin amacına uygunluğunun, yeterliğinin, etkinliğinin ve kuruluşun stratejik yönü ile uyumluluğunun devamlılığını güvence altına almak için ZMEÇ yönetim sistemini planlı aralıklarla gözden geçirmelidir.

9.4.1 Yönetimin gözden geçirme sürecinin girdileri

Yönetimin gözden geçirmesi aşağıdakiler dikkate alınarak planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir:

- a) yönetimin gözden geçirme toplantılarında karar verilen faaliyetlerin durumu,
- b) ZMEÇ yönetim sistemiyle ilgili iç ve dış hususlardaki değişiklikler,
- c) aşağıdakilerle ilgili eğitimler dahil, ZMEÇ yönetim sisteminin performansı ve etkinliği ile ilgili bilgi:
 - i. ZMEÇ kapsamında ilgili taraflardan gelen geri bildirimler,
 - ii. ZMEÇ hedeflerine erişme derecesi,
 - iii. uygunsuzluklar ve düzeltici faaliyetler,
 - iv. izleme ve ölçme sonuçları,
 - v. iç tetkik sonuçları,
- d) kaynakların yeterliliği,
- e) risk ve fırsatların belirlenmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği,

f) iyileştirme için fırsatlar.

9.4.2 Yönetimin gözden geçirmesinin çıktıları

Yönetimin gözden geçirmesinin çıktıları, aşağıdaki konularla ilgili karar ve faaliyetleri kapsamalıdır:

- a) iyileştirme için fırsatlar,
- b) ZMEÇ yönetim sistemiyle ilgili her türlü değişiklik ihtiyacı,
- c) ihtiyaç duyulan kaynaklar.

Kuruluş, yönetimin gözden geçirme sonuçlarının kanıtı olarak dokümente edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir.

10 İyileştirme

Kuruluş, ZMEÇ yönetim sisteminin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir. Sürekli iyileştirmenin bir parçası olarak ele alınacak ihtiyaç veya fırsatların mevcut olup olmadığını tespit etmek için analiz ve değerlendirmenin sonuçları ile yönetimin gözden geçirmesinin çıktıları dikkate alınmalıdır.

Kuruluş iyileştirme¹³ için fırsatları tayin etmeli ve seçmeli, çalışma şartlarını karşılamak ve çalışan memnuniyetini, fiziksel ve psikolojik sağlığını arttırmak için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır. Bunlar aşağıdakileri içermelidir:

- a) şartları karşılamanın yanı sıra gelecekteki ihtiyaç ve beklentilere de cevap vermek amacıyla ZMEÇ uygulamalarını iyileştirmek,
- b) istenmeyen etkileri düzeltmek, önlemek veya azaltmak,
- c) ZMEÇ yönetim sisteminin performans ve etkinliğini arttırmak.

10.1 Uygunluk yükümlülükleri

Kuruluş;

- d) ZME ile çalışmayla ilgili uygunluk yükümlülüklerini belirlemeli ve bunlar erişilebilir olmalı,
- e) belirlenen uygunluk yükümlülüklerinin kuruluşu nasıl uygulanacağını belirlemeli,
- f) ZMEÇ yönetim sistemini kurarken, uygularken, sürekliliğini sağlarken ve sürekli iyileştirirken, bu uygunluk yükümlülüklerini dikkate almalıdır.

Kuruluş, uygunluk yükümlülüklerini dokümente edilmiş bilgi olarak muhafaza etmelidir.

10.2 Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet

Çalışan şikâyetleri, sağlık sorunları, verim ve etkinlik kaybı gibi sonuçlardan fark edilen durumlar da dahil, bir uygunsuzluk oluştuğunda kuruluş:

- a) Uygunsuzluğa tepki vermeli, uygunsuzluğu kontrol altına almak ve düzeltmek için aksiyon almalı,
- b) Uygunsuzluğun tekrar veya başka bir yerde oluşmaması için nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla gerek duyulan faaliyeti aşağıdakileri dikkate alarak değerlendirmeli:
 - i. uygunsuzluğun gözden geçirilmesi ve analizi,
 - ii. uygunsuzluğun sebeplerinin tespiti,

¹³ İyileştirmeye örnekler; düzeltme, düzeltici faaliyet, sürekli iyileştirme, önemli değişiklik, inovasyon ve yeniden yapılanmayı içerebilir.

iii. benzer uygunsuzlukların mevcut olup olmadığı veya ortaya çıkma potansiyelinin olup olmadığının tespiti.

- c) İhtiyaç duyulan düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmeli,
- d) Düzeltici faaliyetlerin etkinliğini gözden geçirmeli,
- e) Gerektiğinde, planlama esnasında tespit edilen risk ve fırsatları güncellemeli,
- f) Gerektiğinde, ZMEÇ yönetim sisteminde değişiklik yapmalıdır.

Kuruluş, aşağıdakilerin kanıtı olarak dokümente edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir:

- a) Uygunsuzlukların yapısı ve müteakiben yapılan her türlü faaliyet,
- b) Düzeltici faaliyetlerin sonuçları.

Kaynaklar

- [1] ISO 10012, Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment
- [2] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems
- [3] ISO 31000, Risk management — Principles and guidelines
- [4] www.iso.org/tc176/sc02/public
- [5] www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup
- [6] IEC 31010, Risk management — Risk assessment techniques
- [7] ILO. Guidelines on occupational safety and health management systems, ILO-OSH 2001. 2nd ed.
- [8] International Labour Office, Geneva, 2009. Available at:
http://www.ilo.org/safework/info/standards-and-instruments/WCMS_107727/lang--en/index.htm
- [9] ILO. International Labour Standards (including those on occupational safety and health). International Labour Office, Geneva. Available at: <http://www.ilo.org/normlex> (click on “instruments”, then “Conventions and Recommendations by subject”)

EK: TERİMLER, KAVRAMLAR VE TANIMLARI

Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmaya dair terimler

zaman esnekliğiyle çalışma

Zaman esnekliğiyle çalışma, çalışma gün ve saatlerinin farklı programlanarak haftanın belirli günleri veya saatlerinde uzaktan, evden ya da ofisten çalışma biçimidir. Bu çalışmanın; işe giriş-çıkış saatlerinin esnekleştirilmesi, çalışanların kendi iş planlarına (farklı ülke saatlerine uyumlu olarak çalışmak zorunda kalmak vb.) veya özel yaşam gerekliliklerine (ev ve bakım sorumlulukları, eğitim vb.) göre çalışma saatlerinin ve çalışma sürelerinin ayarlanması, ortak saat mutabakatında önemli toplantıların veya ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi şeklinde modellenmesi mümkündür. Tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan statüsü için geçerlidir.

mekân esnekliğiyle çalışma

Mekân esnekliğiyle çalışma¹⁴, evden, uzaktan, merkezi ofisten başka bir yerden (uydu ofis, kübikal vb.), başka şehirden veya ülkeden çalışma gibi işin gerekliliklerine, işveren ve çalışanın tercihlerine göre değişiklik gösterebilen, işverenin yönetimindeki mekândan bağımsız olarak işlerin yürütüldüğü alternatif çalışma şeklidir. Tam zamanlı ve kısmî çalışan statüsü için geçerlidir.

uzaktan çalışma

Mekân esnekliği ile çalışma yöntemlerinden birisi olan uzaktan çalışma ulusal ölçekte İş Kanunu'nda da tanımlıdır. Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir.

evde çalışma

Evde çalışma, yapılan işin gerekliliklerine uygun teknolojik altyapının eve taşınmasıyla birlikte, merkezi ofiste bulunulması zorunlu olmayan ve sahada olmayı gerektirmeyecek işlerin evden çalışılarak yürütüldüğü çalışma şeklidir. Tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan statüsü için geçerlidir.

hibrid/karma çalışma

Hibrid/Karma çalışma, organizasyonun yapısına, işin gerekliliklerine, çalışanların özelliklerine, tercihlerine veya ihtiyaçlarına göre, işveren ve çalışan mutabakatının sağlandığı, zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmanın bir arada bulunduğu çalışma şeklidir. Tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan statüsü için geçerlidir.

psikososyal tehlike/riskler

İşin içeriğinde ve işin yürütüldüğü fiziksel ve sosyal koşullarda, çalışanın psikolojik sağlığını bozma potansiyeline sahip olan faktörler, psikososyal tehlike kaynaklarıdır. Çalışanın bu psikososyal tehlikelere maruz kalma olasılığı ve bunun doğurabileceği sonuçların ciddiyeti bu faktörler açısından var olan riski gösterir¹⁵.

¹⁴ İşyeri sınırları dışında kalan ve işin sahada yürütülme zorunluluğu olan işler ve pozisyonların (denetim, satış, kurye, destek, montaj vb.) mekân esnekliği tanımına alınıp alınmayacağına, bağlam ve ihtiyaç analizine göre kuruluş karar verir.

¹⁵ ISO 45003'te yer alan tanımdır. Psikososyal nitelikteki tehlikeler, iş organizasyonunun yönlerini, işteki sosyal faktörleri, çalışma ortamını, ekipmanı ve tehlikeli görevleri içerebilir.

psikolojik iyi oluş¹⁶

bir çalışanın işiyle ilgili fiziksel, duygusal ve bilişsel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması neticesinde, fiziksel ve psikolojik açıdan genel anlamda yaşam kalitesini yeterli algılaması, sağlıklı, zinde, mutlu ve memnun hissetmesi.

Organizasyon ve liderlikle ilgili terimler

yönetim sistemi

bir kuruluşun politika ve amaçları ile bu amaçları başarmak için kullanılan prosesleri oluşturan, birbirleriyle ilişkili veya birbirini etkileyen unsurların bir kümesi¹⁷

üst yönetim¹⁸

bir *kuruluşu* en üst düzeyde yöneten ve kontrol eden kişi veya kişi grubu

ilgili taraf

bir karar veya faaliyeti etkileyebilen veya bunlardan etkilenebilen ya da bunlardan kendinin etkilenebileceğini düşünen¹⁹ kişi veya kuruluş (Müşteriler, topluluklar, tedarikçiler, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları, yatırımcılar ve çalışanlar örnek olarak verilebilir.).

çalışan²⁰

kuruluşun kontrolü altında bulunan iş veya iş ile ilgili faaliyetleri yerine getiren kişi

yönetici²¹

kuruluşun kontrolü altında bulunan iş veya iş ile ilgili faaliyetleri yerine getiren çalışanların sevk ve idaresi ve kuruluşun diğer kaynaklarının temini, dağıtımı ve kullanımı konusunda karar vermeye yetkili kişileri

zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemi

ZMEÇ *politikasını* gerçekleştirmek için kullanılan yönetim sistemi veya yönetim sisteminin bir parçası

¹⁶ ISO 45003'te yer alan tanım baz alınmış, dictionary.apa.org psikoloji terimleri sözlüğünden yola çıkılarak geliştirilmiştir. İşyerinde esenlik, iş dışındaki yaşam kalitesine de katkıda bulunabilir. İşyerinde esenlik, iş organizasyonu, işteki sosyal faktörler, çalışma ortamı, ekipman ve tehlikeli görevler dahil olmak üzere çalışma hayatının tüm yönleriyle ilgilidir.

¹⁷ Bir yönetim sistemi bir veya birkaç disiplini ifade edebilir (örneğin; kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, enerji, hijyen ve sanitasyon, finansal yönetim). Sistem unsurları; kuruluşun yapısı, görev ve sorumlulukları, planlama ve operasyon, performans değerlendirme ve iyileştirmeyi kapsar. Bir yönetim sisteminin kapsamı; kuruluşun tamamı, kuruluşun belirli ve tanımlanmış fonksiyonlarını, kuruluşun belirlenmiş ve tanımlanmış bölümlerini veya bir gruba ait kuruluşların bir ya da daha fazla fonksiyonlarını içerebilir.

¹⁸ Üst yönetim, kuruluş içerisinde yetkileri belirleme ve kaynakları sağlama yetkisine sahiptir. *Yönetim sisteminin* kapsamı kuruluşun sadece bir bölümü ise, bu durumda üst yönetim kuruluşun o bölümünü kontrol eden ve yönetendir.

¹⁹ "kendinin etkilenebileceğini düşünen" ifadesi, bu düşünceden kuruluşun bilgisi olduğu anlamına gelir.

²⁰ Kişiler iş veya iş ile ilgili faaliyetleri çeşitli düzenlemeler altında, ödemeli veya ödemesiz, düzenli veya geçici olarak, münavebeli veya dönemsel olarak, tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak yerine getirirler. Çalışanlara üst yönetim, idareci ve idareci olmayan kişiler dahildir. Kuruluşun kontrolü altındaki iş veya iş ile ilgili faaliyetler; kuruluş tarafından işe alınmış olan çalışanlar ve kuruluşun kapsamına göre, kuruluşun işlerin veya iş ile ilgili faaliyetlerin üzerindeki kontrolünü paylaştığı ölçüde, diğer kişiler tarafından yapılabilir.

²¹ Bir organizasyon içindeki bir organizasyonel birim üzerinde yönetim yetkisine sahip biri. Gerçekten bir ürün yapan veya bir hizmet gerçekleştiren herhangi bir grubun yöneticisi. [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fifth Edition] ISO/IEC/IEEE 24765:2017(en), 3.1700

zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma politikası

kuruluşun, zaman ve mekân esnekliğini istenen iş sonuçlarına erişmeye imkan veren, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruyabilecekleri, iş sürekliliğini garantiye alan bir modelle uygulamasını benimseyen politika

zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma hedefi

ZMEÇ politikası ile tutarlı belirli sonuçları elde etmek için *kuruluş* tarafından belirlenen *hedef*

Planlama ile ilgili terimler**katılım²²**

Karar almaya dahil edilme

danışma²³

Bir karar almadan önce görüşlerin alınması

iş yeri²⁴

çalışmak amacıyla bir kişinin gitmesi gereken *kuruluşun* iş organizasyonuna dahil ve kontrolü altında olan yer

şart²⁵

belirtilen, genel olarak ima edilen veya zorunlu olan ihtiyaç veya beklenti

uygunluk yükümlülükleri²⁶

bir *kuruluşun* uymak zorunda olduğu yasal şartlar ve kuruluşun uymak zorunda olduğu veya uymayı tercih ettiği diğer *şartlar*

doğrulama

Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma programının uygulanması, güncellenmesinin değerlendirilmesi

amaç/hedef²⁷

ulaşılacak istenen sonuç

²² Katılım, mevcut oldukları durumda sağlık ve güvenlik komitelerinin ve çalışan temsilcilerinin ve iş yeri sendika temsilcilerinin dahil edilmesini kapsar.

²³ Danışma, mevcut oldukları durumda sağlık ve güvenlik komitelerinin ve çalışan temsilcilerinin dahil edilmesini kapsar

²⁴ Örneğin inşaat işlerinde açık alanlar da iş yeri sayılır.

²⁵ “Genel olarak ima edilen” ifadesi *kuruluş ve ilgili taraflar* için söz konusu ihtiyacın veya beklentinin ima edilmiş olmasının usulden veya genel bir uygulama olduğu anlamına gelir. Belirtilen şart, gösterilen şart anlamına gelir, örneğin *dokümanite edilmiş bilgilerde*. Bu tanım, ISO/IEC Direktifleri Bölüm 1’in birleşik ISO zeylinin eki SL’de verilen ISO yönetim sistemi standardı için ortak terim ve çekirdek tanımlardan birini oluşturur.

²⁶ Bu dokümanın amaçları doğrultusunda yasal şartlar ve diğer şartlar İSG yönetim sistemi ile bağlantılı olan şartlardır. “Yasal şartlar ve diğer şartlar” toplu sözleşme hükümlerini de kapsar. Yasal şartlar ve diğer şartlar kanunlara ve ikincil mevzuata, toplu sözleşmelere ve usullere uygun şekilde çalışan temsilcisi olacak kişileri belirleyen şartları da kapsar

²⁷ Bir amaç, stratejik, taktiksel veya operasyonel olabilir. Amaçlar farklı disiplinlerle (finansal, sağlık ve güvenlik, çevresel hedefler gibi) ilgili olabilir ve farklı seviyelerde (stratejik, kuruluşun her seviyesinde, proje, ürün, hizmet ve proses gibi) uygulanabilir. Bir amaç başka şekillerde de ifade edilebilir, örneğin; amaçlanan bir çıktı, bir amaç, bir operasyonel kriter, bir zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma amacı veya aynı anlama gelen diğer kelimelerin (örneğin; gaye, hedef, maksat) kullanımı gibi.

zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma amacı

kuruluş tarafından, *zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma politikası* ile tutarlı olarak belirlenen **amaç risk**

belirsizliğin²⁸ etkisi

risk ve fırsatlar

olası olumsuz etkiler (tehditler) ve olası olumlu etkiler (fırsatlar)

zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma fırsatı

Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışmayı sağlayabilecek durum veya durumlar dizisi

Destek ve operasyonla ilgili terimler**yeterlilik**

amaçlanan sonuçlara ulaşmak için bilgi ve beceri uygulama yeteneği.

dokümante edilmiş bilgi²⁹

kuruluş tarafından kontrol ve muhafaza edilmesi gereken bilgi ve bu bilgilerin yer aldığı ortam

proses³⁰

girdileri çıktı haline getiren birbiri ile ilişkili ve birbirini etkileyen faaliyetler kümesi

prosedür³¹

bir faaliyeti veya bir *süreci* gerçekleştirmek için belirtilen yol

Performans değerlendirme ve iyileştirme ile ilgili terimler**tetkik³²**

tetkik kriterlerinin ne ölçüde yerine getirildiğini tayin etmek amacıyla, tetkik kanıtlarını elde etmek ve objektif bir şekilde bunları değerlendirmek için sistematik, bağımsız ve dokümante edilmiş *proses*

uygunluk ve uygunsuzluk

bir şartın karşılanması ya da karşılanmaması durumu³³

²⁸ Etki, beklenenden olumlu veya olumsuz sapmadır. Belirsizlik; bir olay, olayın sonuçları veya olasılığının anlaşılması veya bunlarla ilgili bilginin kısmen veya tamamen eksikliği durumudur. Risk; sıklıkla muhtemel “olaylara” (ISO Kılavuz 73; 2009, Madde 3.5.1.3’te tanımlandığı şekilde) ve “sonuçlarına” (ISO Kılavuz 73; 2009, Madde 3.6.1.3’te tanımlandığı şekilde) veya bunların birleşimine atıfla tanımlanır. Risk; sıklıkla bir olayın sonuçları (şartların değişmesi dahil olmak üzere) ile olayın gerçekleşme olasılığının (ISO Kılavuz 73; 2009, Madde 3.6.1.1’de tanımlandığı şekilde) kombinasyonu cinsinden ifade edilir.

²⁹ Dokümante edilmiş bilgi, herhangi bir formatta ve ortamda, herhangi bir kaynaktan olabilir. Dokümante edilmiş bilgi aşağıdakilere atıfta bulunabilir: İlgili prosesler dahil zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sistemleri, Kuruluşun çalışması için oluşturulmuş bilgi (dokümantasyon olarak da ifade edilebilir), Ulaşılan sonuçların kanıtları (kayıtlar olarak da ifade edilebilir).

³⁰ Proses dokümante edilebilir veya edilemez.

³¹ Prosedürler dokümante edilebilir veya edilmeyebilir.

³² İç tetkik, kuruluşun kendisi tarafından veya kendi adına bir dış paydaş tarafından yapılır. Bir tetkik, birleşik tetkik (iki veya daha fazla disiplinin birleştiği) olabilir. Bağımsızlık, tetkik edilen faaliyet için sorumlu olmamak, önyargı ve çıkar çatışmasının olmaması ile gösterilebilir

³³ Uygunsuzluk, bu standardın şartları ve kuruluşun kendisi için kurduğu Zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma yönetim sisteminin ilave şartları ile ilgilidir.

düzeltilici faaliyet³⁴

bir *uygunsuzluğun* kaynağını ortadan kaldırmak ve tekrar oluşmasını önlemek için yapılacak faaliyet
sürekli iyileştirme

Performansı arttırmak için yapılan tekrar eden faaliyetler.

etkinlik

planlanan faaliyetlerin ne kadar gerçekleştirildiği ve planlanan sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığı

gösterge

operasyonların, yönetim ve şartların durum veya statüsünün ölçülebilir gösterimi

izleme

bir sistem, *proses* veya faaliyetin durumunun tayini³⁵

ölçüm

bir değerin tayini için *proses*

performans

ölçülebilir sonuç³⁶

kurumsal zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma performansı

kuruluşun zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışırken etkililiğine ilişkin performans

bireysel zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışma performansı

çalışanların zaman ve/veya mekân esnekliğiyle çalışırken etkililiğine ilişkin performans

sağlığın bozulması

bir kişinin fiziksel, ruhsal veya zihinsel sağlığı üzerindeki olumsuz etkiler³⁷

³⁴ Bir uygunsuzluk için birden çok sebep olabilir.

³⁵ Durumun tayini için; kontrol, yönetme veya ciddi şekilde gözlemlemeye ihtiyaç duyulabilir.

³⁶ Performans, nitel veya nicel bulgularla ilgili olabilir. Performans; faaliyetlerin yönetimi, prosesler, ürünler (hizmetler dahil), sistemler veya kuruluşlar ile ilgili olabilir.

³⁷ Bu olumsuz etkiler meslek hastalığı, rahatsızlık ve ölümü kapsar.

EK 2 Nitel Çalışma Detay Bulguları

EK 2 olarak burada verilen Nitel Çalışma Detay Bulguları, **Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Uygulamalar** projesinin nitel kısmının kapsamlı analiz raporudur.

İçindekiler

Tablolar	4
Şekiller	7
I. NİTEL ÇALIŞMA DETAY BULGULAR	8
1.1 Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri	10
1.1.1 Olağanüstü Durum Tanımının Konması	10
1.1.2 İhtiyacın Analiz Edilmesi	11
1.1.3 Pandemi Başlangıcında Operasyonun Yönetimi	13
1.1.4 Dönüşüm Süreci	23
1.1.5 Normalleşme Süreci	26
1.1.6 Pandemi Sonrası Esnek Çalışma Planları	32
1.2 Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları: Örgütsel	34
1.2.1 Esnek Çalışma Uygulamalarında Başarıyı Tetikleyen Unsurlar	34
1.2.1.1 360 Derece Destek	34
1.2.1.2 Adil Bir Sistem	40
1.2.1.3 Dijital ve Teknolojik Altyapı	43
1.2.1.4 Esnek Çalışma Eğitimleri	47
1.2.1.5 Takım Çalışması	60
1.2.1.6 Tepe Yönetimin Tutumu ve Yöneticinin Tarzı	62
1.2.1.7 Esnek Çalışma Uygulamaları İçin Segmentasyon Kriterleri	63
1.2.1.8 Fiziki Çalışma Şartlarının Düzenlenmesi	72
1.2.1.9 İletişim ve İlişkiler	82
1.2.1.10 Hukuki Altyapı ile Tutarlılık	86
1.2.2 Pandemi Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri	87
1.2.2.1 Karantina/Pandemi Koşullarında İşe Alım Deneyimi	88
1.2.2.2 Performans Değerlendirme	92
1.2.2.3 Ücretlendirme, Yan Haklar, İş Güvencesi, İzinler ve Bordrolama	106
1.2.2.4 Kısa Çalışma	113
1.2.2.5 Kurum İçi İletişim	120
1.2.2.6 İş Sağlığı ve Güvenliği	126
1.2.2.7 Çalışan Motivasyonu	128
1.2.2.8 Eğitim ve Çalışan Gelişimi	130
1.3 Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları: Bireysel	134
1.3.1 Çalışanların Esnek Çalışmaya Uygunlukları	134
1.3.2 Yönetici Tutumları	137
1.3.2.1 Olumlu Tutum	137
1.3.2.2 Kontrolcü Tutum	140
1.3.2.3 Kuşkucu Tutum	142
1.3.2.4 Olumsuz Tutum	144
1.4 Esnek Çalışmanın Sonuçları	145
1.4.1 Fırsatlar	147
1.4.2 Riskler	157
1.4.3 Verimliliğe Etki	166
1.4.4 Çalışan Psikolojik İyi Oluşu	172
1.4.4.1 Psikolojik İyilik Hali	173
1.4.4.2 Öncelikler – Hayatta Kalmak – İyi Hissetmek	176
1.4.4.3 Tedirginlik – Panik – Korku	177
1.4.4.4 Beden ve Psikolojik Sağlığın Korunması	178
1.4.4.5 Çalışanın Yaptığı İş Gösterme Çabası	180

1.4.4.6 Çalışana Özgürlük Alanı Tanımak	181
1.4.4.7 Sosyal Destek – İlişkiler	182
1.4.5 Örgütsel Dayanıklılık	185
1.4.5.1 Kurumun Hazırlıklı Olma Hali	185
1.4.5.2 İş Sürekliliği	186
1.4.5.3 Sürdürülebilirlik	190
1.5 Esnek Çalışma Ekosistemi	191
1.5.1 Geleceğin Çalışma Hayatı ve Senaryolar	191
1.5.1.1 Geleceğin Çalışma Modelleri, İş İçerikleri ve Tasarımı	192
1.5.1.2 Geleceğin İK Ekosistemi ve Operasyonel Süreç Yönetimi	196
1.5.1.3 Geleceğin Çalışan ve Yönetici Yetkinlikleri	197
1.5.1.4 Gelecekte Sosyal İhtiyaçların Tatmini	199
1.5.1.5 Geleceğin Ofisleri	201
1.5.1.6 Geleceğin Kanuni Altyapısı	202

Tablolar

Tablo 1. İhtiyacın analiz edilmesi/olası aksiyonların tartışılması segment örnekleri	13
Tablo 2. Altyapı İhtiyaçları segment örnekleri	14
Tablo 3. Aksiyon planları segment örnekleri	19
Tablo 4. Faaliyetlerin artması segment örnekleri	20
Tablo 5. Arka plandaki işleyiş segment örnekleri	21
Tablo 6. Faaliyetlerin durması alt temaları ve segment örnekleri	23
Tablo 7. Aktif çalışmaya devam eden ekipler segment örnekleri.....	25
Tablo 8. Riski kaynağında minimize etmek segment örnekleri.....	25
Tablo 9. Çalışanların işe başlaması segment örnekleri.....	28
Tablo 10. Çalışmanın sürdürülebilmesi için alınan tedbirler segment örnekleri	31
Tablo 11. Otoritenin yönlendiriciliği segment örnekleri.....	32
Tablo 12. Pandemi sonrası esnek çalışma planları alt temaları ve segment örnekleri	33
Tablo 13. Devlet desteği kodlanan segment örnekleri	35
Tablo 14. Çalışma arkadaşlarının desteği kodlanan segment örnekleri	37
Tablo 15. Yönetici desteği kodlanan segment örnekleri.....	38
Tablo 16. Çocuklu aileler ve diğer bakım sorumlulukları için kodlanan segment örnekleri ...	39
Tablo 17. Risk grubunda olan kitleler için kodlanan segment örnekleri.....	40
Tablo 18. Takip ve denetim alt temaları ve kodlanan segment örnekleri.....	42
Tablo 19. Dijital ve teknolojik altyapı, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	45
Tablo 20. Yönetici eğitimleri, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	49
Tablo 21. Eğitim konuları, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	58
Tablo 22. Takım çalışması kodlanan segment örnekleri	61
Tablo 23. Tepe yönetimin tutumu ve yöneticinin tarzı, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	62
Tablo 24. Belli ezberleri kırmak teması ve kodlanan segment örnekleri.....	63
Tablo 25. Segmentasyona temel olacak unsurlar, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	69
Tablo 26. Ofis Binaları, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	74
Tablo 27. Ergonomi, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri.....	77
Tablo 28. Mekân, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	80
Tablo 29. İletişim ve ilişkiler, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	84
Tablo 30. İşe alımlar devam etti segment örnekleri.....	89
Tablo 31. İşe alımlar durduruldu segment örnekleri	90
Tablo 32. Çevrim içi işe alımın alt temaları ve segment örnekleri	91

Tablo 33. Uzaktan çalışılan pandemi döneminde performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi alt temaları ve segment örnekleri.....	94
Tablo 34. Kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin türleri/özellikleri alt temaları ve segment örnekleri.....	98
Tablo 35. Performans değerlendirme alt yapısı segment örnekleri	101
Tablo 36. Anahtar Başarı Göstergelerinin (KPI) önemi segment örnekleri	104
Tablo 37. Evde çalışmanın maliyetlerinin yönetimi	108
Tablo 38. Ulaşım giderleri temasına segment örnekleri	109
Tablo 39. Çalışanın işinin garantide olduğunu hissetmesi	111
Tablo 40. İzin süreçleri teması altında kodlanan segment örnekleri	112
Tablo 41. Kısa çalışma yararlanma şekli, süresi ve belirleyici unsurlar teması ve kodlanan segment örnekleri.....	115
Tablo 42. Dijital iletişim araçları alt temaları ve kodlanan segment örnekleri.....	122
Tablo 43. Motivasyon – İletişim alt temaları ile kodlanan segment örnekleri	129
Tablo 44. Yasal ve zorunlu eğitimler segment örnekleri.....	131
Tablo 45. Çevrim içi eğitimlerin segment örnekleri.....	132
Tablo 46 Eğitim kategorilerinin segment örnekleri	133
Tablo 47. Yönetici Tutumları Üst Teması altında kodlanan olumlu tutum alt teması segment örnekleri	139
Tablo 48. Yönetici Tutumları Üst Teması altında kodlanan kontrolcü tutum alt teması segment örnekleri.....	141
Tablo 49. Yönetici tutumları üst teması altında kodlanan kuşkucu tutum alt teması segment örnekleri	143
Tablo 50. Çalışan mutluluğu ve sağlığı “destekleyici uygulamalar” alt temaları ve segment örnekleri	150
Tablo 51. Sabit ve değişken giderlerin azalması teması altında kodlanan segment örnekleri	154
Tablo 52. İş ve Yaşam Dengesi altındaki “İş lehine dengede kayma” alt temaları ve segment örnekleri	159
Tablo 53. İş ve Yaşam Dengesi altındaki “Ev içi sorumluluklar” alt temaları ve segment örnekleri	161
Tablo 54. Verimliliği Arttırıcı Üst Teması altında kodlanan segment örnekleri.....	170
Tablo 55. Psikolojik iyilik hali alt temaları ve segment örnekleri	175
Tablo 56. Öncelikler – hayatta kalmak – iyi hissetmek segment örnekleri.....	176
Tablo 57. Tedirginlik – panik – korku segment örnekleri	177
Tablo 58. Beden ve psikolojik sağlığın korunması segment örnekleri	179

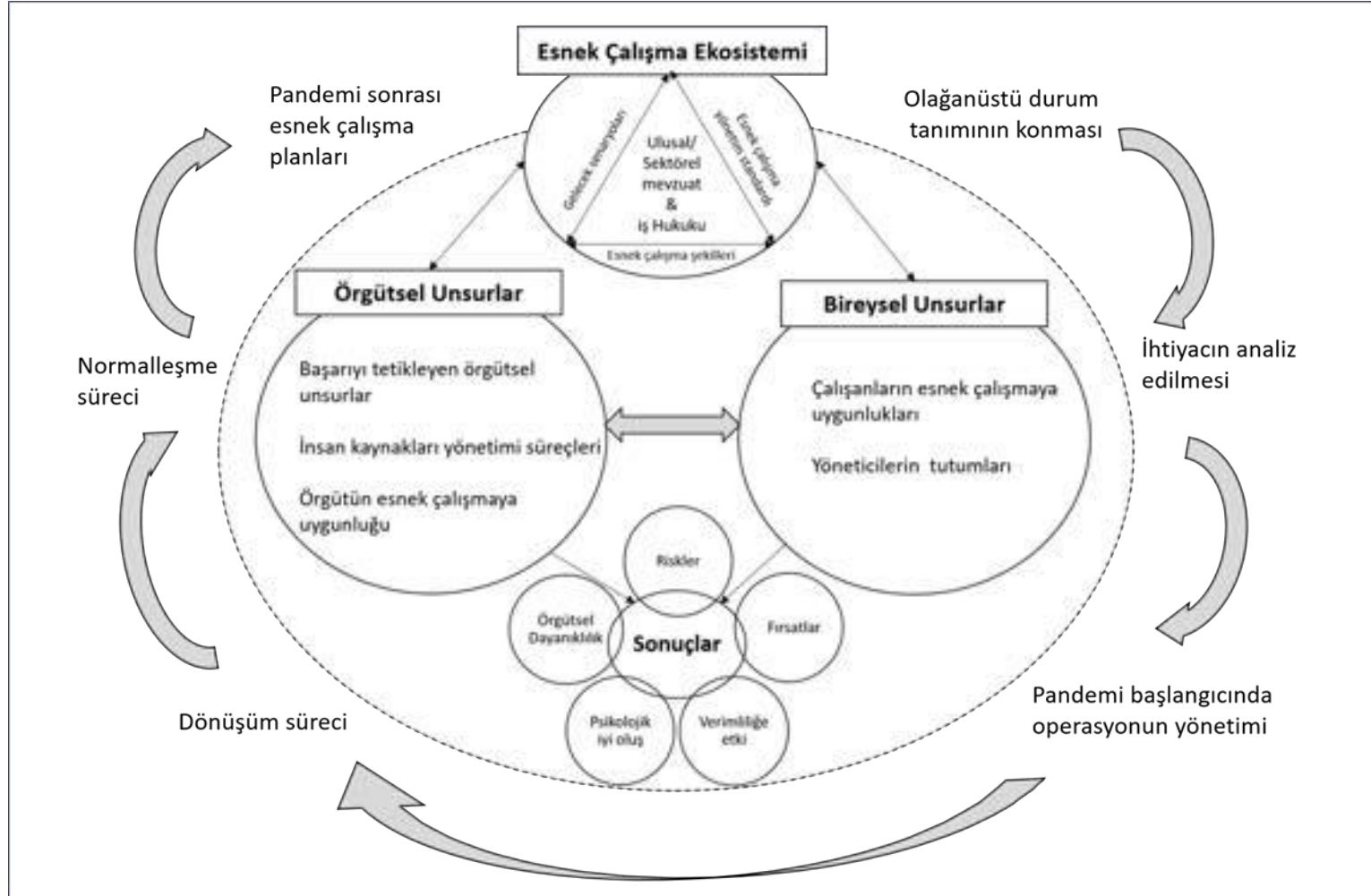
Tablo 59. Çalışanın yaptığı işi gösterme çabası segment örnekleri	181
Tablo 60. Çalışana özgürlük alanı tanımak segment örnekleri.....	182
Tablo 61. Sosyal destek – ilişkiler segment örnekleri.....	184
Tablo 62. Hazırlıklıydık/ Sorun yaşamadık segment örnekleri.....	186
Tablo 63. İş sürekliliği segment örnekleri	189
Tablo 64. Geleceğin çalışma modelleri, iş içerikleri ve tasarımı alt temaları ve kodlanan segment örnekleri.....	194
Tablo 65. Geleceğin İK ekosistemi, operasyonel süreç yönetimi alt temaları ve kodlanan segment örnekleri.....	197
Tablo 66. Geleceğin çalışan ve yönetici yetkinlikleri alt temaları ve kodlanan segment örnekleri	198
Tablo 67. Gelecekte sosyal ihtiyaçların tatmini teması ve kodlanan segment örnekleri.....	200
Tablo 68. Geleceğin ofisleri alt temaları ve kodlanan segment örnekleri.....	201

Şekiller

Şekil 1. Esnek çalışmanın psikososyal unsurları modeli	9
Şekil 2. Pandemi sürecine uyumun evreleri kavram haritası	10
Şekil 3. Normalleşme süreci kavram haritası	26
Şekil 4. Esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlar üst temalarına dair kavram haritası.....	34
Şekil 5. Pandemi döneminde insan kaynakları yönetimi süreçleri kavram haritası	88
Şekil 7. Esnek çalışmanın sonuçlarına dair algı kavram haritası.....	146
Şekil 8. Çalışan psikolojik iyi oluşu	173
Şekil 9. Geleceğin Çalışma Hayatı ve Senaryolar.....	192

I. NİTEL ÇALIŞMA DETAY BULGULAR

Ana raporda Şekil 1'e atıfla nitel bulgular kapsamında yer alan, (a) esnek çalışma şekilleri, (b) esnek çalışmada psikolojik iyi oluşu ve iş sürekliliğini belirleyen bireysel ve örgütsel unsurlar, (c) esnek çalışma yönetim standardının içeriği detaylı şekilde açıklanmıştı.



Şekil 1. Esnek çalışmanın psikososyal unsurları modeli

Bu ek raporda yine Şekil 1’de verilen diğer bileşenler, alt temaları ve segment örnekleri ile birlikte verilecektir.

1.1 Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri

Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri altında Şekil 2’de yer alan altı tema ortaya çıkmıştır.



Şekil 2. Pandemi sürecine uyumun evreleri kavram haritası

1.1.1 Olağanüstü Durum Tanımının Konması

Covid-19’un aktif bir şekilde Türkiye’de görülmeye başlamasıyla beraber organizasyonlar, çalışanlarını ve çalışanlarının ailelerini korumak amacıyla, hızlı bir şekilde karar alarak esnek çalışmaya geçmek durumunda kalmışlardır.

“Öncelikle hızlıca aksiyon aldık. Aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunda, sistem yönetimi konusunda, genel anlamda da sorumlu bir kişi olmamız sebebiyle İSG kurulunun toplanmasını acilen gerçekleştirdik ve oraya iş sağlığı güvenliği uzmanıyla iş yeri hekimini davet ederek diğer katılımcılarla birlikte yapılması gerekenlerle ilgili acilen karar alımı aşamasına geçildi.” (24-İK, Metal, prg.4)

Elde edilen bulgulara pandeminin başlangıcında katılımcıların bir şaşkınlık ve durumun nasıl yönetileceğine dair bir belirsizlik içine düştükleri anlaşılmaktadır:

“En başta bir afallama durumu oldu: Olaya hemen entegre olamama veya ‘Nasıl yöneteceğiz?’ veya ‘Nasıl çalışacağız?’ düşünceleri... İnsanları psikolojik olarak değerlendirdiğimizde belki depresyona bile girecek arkadaşlar bile olmuştur. Özellikle işi bu kadar çok kafasına takan

arkadaşlar. Bize biraz yabancı sonradan üzerimize gelen bir şey olduğu için ilk başta bir afallama durumumuz oldu.” (45-OP, Havacılık, prg.8)

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, Pandemi döneminin ikiye ayrılmasının durumun tanımlanmasını daha kolaylaştıracağı anlaşılmaktadır:

“Şimdi şöyle pandemi dönemini ikiye ayırmak lazım bence. Biri pandeminin Türkiye dışında etkili olduğu dönem, ikincisi pandeminin ülkeye girişinden sonra Türkiye’de yarattığı değişimler. Şu açıdan söylüyorum bizim çalıştığımız sektör yurtdışı, ihracat üzerine çalışan tekstil, konfeksiyon, haliyle de dünyadaki bütün değişimlerden dinamik olaraktan etkileniyor. Çin’deki özellikle pandemi ilk çıktığı dönemde yaşanan sorunlar, yani o ülkenin yaşadığı sorunlar üzerine Türkiye’deki iş hacmi bir anda çok ciddi boyutta arttı. Bu bahsettiğim geçen senenin Kasım, Aralık, Ocak ve Şubat dönemlerinden bahsediyorum. Yani çok hızlı bir şekilde bir anda müşteriler hem Avrupalı hem Amerikalı müşteriler Çin’den çıkaraktan Türkiye’den kısa vadede alım üzerine ilerlemeye başladılar. Daha sonra tabii hastalığın Avrupa’ya yayılması, Avrupa’daki mağazaların kapanması, müşterilerin kendilerini bir anda eve hapsetmeleri üzerine yani tabiri caiz ise 220 ile giden arabanın bir anda el frenini çekti herkes...Bu bahsettiğim de mart ayında olan şey. Türkiye’de pandemi süreci başladığında, yani etkili olarak başladığında biz zaten ciddi anlamda yurtdışı etkisiyle karşı karşıya kalmış bir sektördük ihracat üzerine çalıştığımız için. Bu süreç içerisinde neler yaptık? Bu süreçten etkilenmeyen müşteriler bulmaya çalıştık. Yani hem süpermarket olarak çalışıp hem de kendi içerisinde tekstil konfeksiyon satan müşteriler bulmaya çalıştık çünkü onlar açık olduğu için çalışıyorlar. Avrupa’ya da Çin’e nazaran Türkiye’deki bizim sektörümüzde kapalı kalma süreci hani iki haftayla bir ay arasında oldu. Daha sonradan da yavaş yavaş özellikle kısa çalışma ödeneğini de yararına kullanarak insanlar ufak ufak çalışmaya başladılar işler azalsa dahi. Hani bir çerçeve vermek açısından bu yeterli olur mu bilmiyorum sorunuza cevap?” (19-OP, Moda, prg.12)

1.1.2 İhtiyacın Analiz Edilmesi

Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri altında kodlanan **ihtiyacın analiz edilmesi** teması altında **tehlikenin ve riskin analizi ve olası aksiyonların tartışılması** olmak üzere iki alt tema ortaya çıkmıştır.

Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılar, karşı karşıya kaldıkları durumun tespitiyle birlikte, riskleri belirlemek amacıyla çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu süreçte esnek çalışmaya geçebilen ve geçemeyen departmanların varlığı organizasyonların, risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesi konusunda oldukça kritik bir sürecin içine girmesine sebep olmuştur: “Önümüzdeki tehlikeyi anlamaya çalıştık, bizim işe yarattığı riskleri görmeye çalıştık. Sonra bunlara uyum sağlamak için yeni mekanizmalar geliştirdik.” (1-OP, Havacılık, prg.12).

(a) Tehlikenin ve Riskin Analizi

Organizasyonların hizmet ettikleri sektörlerin çeşitlilik göstermesi, risk analizlerinin çok boyutlu ve detaylı olmasına yol açmıştır: “Çok da farklı sektörlerle hizmet veriyoruz. Yani havaalanında haşere ile mücadele için çalışan elemanımız da var, direkt ameliyathanede ve hastanede çalışan elemanlarımız da var. Tabii bunların risk faktörleri de farklı.” (41-OP, İlaç, prg. 4).

Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılar, olası risklerin analiz edilmesinin en büyük amacının çalışanların bu süreçten en az şekilde etkilenmesini sağlamak olduğunu vurgulamışlardır: “Biz de bunları durdurup mevcut çalışanlarımızın minimum etkilenmesini sağlamaya çalıştık. Aile olarak, önce ailenin sağlığını korumaya odaklandık.” (37-İK, İlaç, prg.6).

(b) Olası aksiyonların tartışılması

Yapılan analizler sonrasında **ihtiyacın analiz edilmesi** teması altında oluşan bir diğer alt tema **olası aksiyonların tartışılması** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde organizasyonlar, karşı karşıya kaldıkları pandemiye rağmen, çalışanlarının sağlıklarını koruyabilecekleri ve optimum şekilde performans alabilecekleri çalışma biçimlerini değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda evden çalışmaya geçebilecek ve geçemeyecek birimler belirlenmiştir:

“İlk vaka oluştuğundan sonra da takım ve yönetim olarak biz ve xxx olarak da bir toplantı yaptık. Bir ön toplantı yaptık ve dedik ki: ‘Artık bir kısmını yapabiliyorsak bir kısmını evden çalışmayla yapalım. Yapabiliyorsak hepsini yapalım, yapamıyorsak bir kısmını yapalım.’ Bu ön toplantı sonrasında bir taslak program hazırladık. Bu taslak programı yönetimize sunduk. Yönetimle beraber programı revize ettik ve tüm birimlerin-üretimle faaliyet gösterenler biraz daha fazla çalışması kaydıyla- evden çalışabileceğini gördük.” (32-İK, Moda, prg.4)

Organizasyonlar evden çalışmaya geçiş kararı verdikten sonra, bu çalışma şeklinin nasıl yürütüleceği konusunda da hazırlıklar ve tartışmalar yürütmüşlerdir. Farklı esnek çalışma modelleri gündeme getirilmiş ve evden çalışmanın diğer çalışma biçimlerine göre organizasyonun maliyetlerini azaltmada çok faydalı olduğu görülmüştür. Bu sebeple bu esnek çalışma modeli benimsenmiştir. Moda sektöründen İK yöneticisi katılımcımız bu konuda şunları söylemiştir:

“Aslında biz diğer yöntemleri de düşündük. Dedik ki: ‘Acaba haftanın iki günü bu kişi gelsin, iki günü bu kişi gelsin şeklinde mi yapalım?’ Şimdi böyle düşündüğümüz zaman- hatta bunun çalışmalarını yaptık- birkaç esnek çalışma modeli ortaya çıktı. Sadece belli kişileri getirmek değil de belli kişileri belli günde getirmek olabilirdi gibi birkaç yöntem çalıştık. Her birinde bir evden

çalışmanın bir bize maliyet açısından çok büyük avantajı oldu ki şirketin de bizden özellikle operasyonel maliyetlerimizi azaltmamızı istediği bir dönemdi.” (20-İK, Moda, prg.12)

Tablo 1. İhtiyacın analiz edilmesi/olası aksiyonların tartışılması segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
45-OP	8	Bire bir en alt seviyede çalışandan istekte bulunulmadı; ama idareci olarak şef ve müdür düzeyinde çalışanlardan hangi birimin ne kadar ihtiyacı olduğu istenerek bu bilgiler toplandı. Yani işçi ve memur seviyesinde değil ama idareci pozisyonunda şef seviyesinden itibaren görüşler alındı.	Havacılık
41-OP	4	Hangi durumda nasıl davranacağımızı, ne gibi önlemler alacağımızı görüştük. Ondan beridir de haftalık korona toplantıları yapıyoruz. O toplantılarda bütün dünyadaki gelişmeleri izliyoruz.	İlaç
33-OP	12	Denetleme süreci yani çalışma işini tamamen birlikte ayarladık zaten. Nasıl yapabiliriz, nasıl takip edebiliriz? Çünkü herkes için olduğu gibi benim için de çok yeni bu süreç.	Moda
20-İK	4	Biz ilk aşamada zaten yönetim kadrosuyla birlikte aslında bir kriz ekibi, kriz yönetimi ekibi kurduk. O ekiple beraber -çoğunluğu da insan kaynakları alanındaki çalışan arkadaşlarımız, idari personelde arkadaşlarımız ve yine üst yönetimimizden oluşuyordu- bu süreci nasıl daha kolay atlatabiliriz, bunların kararlarını verdik.	Moda
8-OP	36	Temel olarak müşterinize dokunmadığınız, çalışanlarınıza fiziksel olarak dokunmadığınız bir yerde etkin toplantı yapmak ne demektir, bir sunum yapmak ne demektir, müzakere yapmak ne demektir, karşı tarafla empati yapmak bir ekran üzerinden nasıldır, diğer taraftan Slack'i en etkin nasıl kullanırsınız, Zoom'u etkin nasıl kullanırsınız, toplantılarda süre ne kadar olmalı, vb. 50 tane şeyi tanımlamaya çalıştık aslında...	Teknoloji

Dipnot: APA akademik yazım kurallarına göre, akademik çalışmalarda kullanılan tablolarda sütun çizgileri bulunmaz. Nitel araştırma bulgularının daha kolay okunabilmesi için, tablolardaki sütun çizgilerinin korunması tercih edildi. Nicel araştırmanın bulgular bölümü tabloları hazırlanırken APA kurallarına uyuldu.

1.1.3 Pandemi Başlangıcında Operasyonun Yönetimi

Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri altında kodlanan **pandemi başlangıcında operasyonun yönetimi teması altında pandemi ile ortaya çıkan ihtiyaçlar ve aksiyon planları** olmak üzere iki alt tema ortaya çıkmıştır.

(a) Pandemi ile ortaya çıkan ihtiyaçlar

Yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, pandemi sürecinin başlamasıyla birlikte organizasyonların esnek çalışmaya geçişlerinde büyük artışlar görülmektedir. Katılımcılarımızın da belirttiği üzere esnek çalışmaya geçen her organizasyon

bu duruma hazırlıklı değildi ve bu süreç hazırlıklı olanlar ile olmayanlar için farklı gelişti. Hazırlıklı olmayanlar süreçte ortaya çıkan farklı ihtiyaçları gidermek için çaba sarf ettiler.

i. Altyapı ihtiyaçları

Ortaya çıkan bu ihtiyaçlardan biri de altyapı ihtiyacıdır. Havacılık sektöründe çalışan operasyon yöneticisi katılımcımız bu konudaki fikrini şu sözlerle beyan etti:

“Bir anda böyle bir şeye başlamak için sizin teknolojik altyapıya da hazır olmanız gerekir. Bizde sistemlerin birbirleriyle olan entegrasyonu ve uzaktan erişimi ilk etapta kısıtlıdır; çünkü şirketin bulunmuş olduğu pozisyon gereği, bilgileri ele geçirmek adına yapılan bazı siber saldırılar oluyor. Dolayısıyla belli sınırların duvarlarını daha kalın, daha yüksek yapmanız gerekebiliyor. Bu sebepten BT Departmanı bu yönde ciddi manada bir performans gösterdi. (45-OP, Havacılık, prg. 14)

Ortaya çıkan altyapı gereksinimleri çalışanların esnek çalışmaya geçişlerinde problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bir katılımcımızın bunu “Bilgi Teknolojileri Sorun Yumağı” olarak ifade ettiğini görüyoruz: “Tabii evde bir anda yüklenme olduğu için evlerde hepimiz sıkıntı yaşadık. Artı evlerinde internet olmayan arkadaşlarımız vardı. Dolayısıyla onu da şirket telefonlarına bu hotspot (*kurumsal internet*) paketleri çıktı sonradan, onların yüklenmesiyle mümkün olduğunca çözmeye çalıştık.” (28-OP, Teknoloji, prg.12).

Tablo 2. Altyapı İhtiyaçları segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
1-OP	13	Bu sefer mevzu evden çalışmaya döndü. Bu da bizim için yeni bir altyapı ihtiyacı doğurdu.	Havacılık
46-OP	6	Bilgi Teknoloji Müdürlüğümüz bu konuyla ilgili daha dünyada pandemi ilan edilmeden önce bir çalışma yaptı. Böyle bir öngörüye karşılık kimlerin ne kadar personelde devam etmek zorunluluğu var, öncelikle işlerimizi bizler sıraladık. Yani olmazsa olmazlarımızı aslında masaya koyduk ve o minvalde teknik taraftan ve BT tarafından ilgili altyapısal çalışmalar istedik: Şu kadar bilgisayara ihtiyacımız var, bu kadar evden çalışan personele ihtiyacımız var gibi. Sağ olsun onlar da bize teknik desteği sağladılar.	Havacılık
18-İK	16	Dokümantasyon ile ilgili meslekler için evden çalışmaya altyapımız uygun değildi.	Turizm
33-OP	22	Bizim şirket özelinde evde internet bağlantısı kötü olan çalışanlar için internet kalitesini arttırmak için çok uğraştık. Taşınabilir bilgisayarı olmayanlar için sorun olabilir. Zannediyorum bu teknik ekipmanların sağlanması gerekir.	Moda

Organizasyonların, ortaya çıkan altyapı ihtiyacı, fiziki ve donanımsal ihtiyaçların belirlenmesi konusunda çalışma yaptıkları elde ettiğimiz bulgular arasındadır. Katılımcılar bu analiz sürecine çalışanların da dahil edildiğinden bahsetmişlerdir: “Bütün çalışanlarımız hemen hemen *Whatsapp* kullanmayı iyi biliyorlar. Yani *Teams* üzerinden çalışamayan arkadaşlarımızla da *WhatsApp* üzerinden ciddi bir şekilde zaten irtibat kurduk. Dedim ya telefonlar gerçekten çok büyük nimet, yani ben faks döneminde başladım işe...” (20-OP, Moda, prg.60).

Organizasyonlar altyapı kalitesini geliştirmeye çalışırken, esnek çalışmaya geçiş sonrasında talebin artmasından dolayı özellikle donanım eksiklerini gidermek için satın alma işlemini gerçekleştirmede problem yaşadılar. Buna çözüm olarak ise ellerindeki donanımları değerlendirmek amacıyla envanter düzenlenme yolunu seçtiklerini belirten bir katılımcı şu cümleleri kuruyor:

“Hiçbir yerden ne *laptop* (dizüstü) ne yeni bir donanım sipariş verebiliyorsunuz. ‘Bir ay sonraya gelir ancak’ diyorlar. Enteresan bir dönem başladı. Biz o yüzden elimizdeki kaynağı kullanmaya çalıştık açıkçası. Envanter grubunun hepsini bir yerde topladık, hepsinin dağılımını yaptık. Böylece önceliklendirdiğimiz pozisyonlarda hepsinin evden çalışabilir duruma gelmesini sağladık.” (1-OP, Havacılık, prg.22)

Bazı katılımcılar, organizasyonları için envanter çıkartırken özellikle kendileri için hayati olan fonksiyonları göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. İşlerin yürütülmesi için gerekli kararları almaya özen gösterdiklerini havacılık sektöründen bir operasyon yöneticisi şu şekilde aktarıyor: “Envanteri de şöyle çıkardık: ‘Bizim için hayati fonksiyonlar hangileri? Pandemiye, evet operasyonel süreçlerin bazıları durmuş olabilir, ama belli ki bazılarını durduramayacağız. Evden çalışma konusunda öncelikli olan, iş üretmesini beklediğimiz devam etmesini beklediğimiz fonksiyonlar nelerdir?’ Biraz onlara baktık.” (1-OP, Havacılık, prg.16).

Pandemi süresince cep telefonu, dizüstü bilgisayar gibi donanımlar en çok ihtiyaç duyulan araçlar olmuşlardır. Telekomünikasyon sektöründen bir yönetici, esnek çalışmaya geçişin hızlı olmasıyla birlikte acilen çözülmesi gereken donanım ihtiyacı için harekete geçtiklerini şöyle dillendiriyor: “Örneğin çağrı merkezi çalışanlarımızın bir kısmı bizim personelimiz, bir kısmı iş ortağı yayınlarımızın personeli; bunların hiçbirinde *laptop* (dizüstü) yoktu. Onların eve gitmesi sürecinde ilk önce hızlıca 1000’e yakın *laptop* satın aldık,” (6 -OP, Telekomünikasyon, prg.28).

Çalışanlar uzaktan çalışmaya geçiş ile birlikte, gerekli olan erişimleri sağlayabildikleri noktada verimli olacaklardır. Bu sistemlerin evden çalışmaya geçebilecek tüm departmanları kapsayacak şekilde çalışanlara sağlanması gerekmektedir. Turizm sektöründe çalışan İK yöneticisi katılımcımız bu konuya şu sözlerle değiniyor: “Bir kere sistemsal olarak bunu

desteklemiyor. Bu benim otelimde örneğin, özellikle finansal sistemlerin hiçbiri desteklemiyor güvenlik sebebiyle girilemiyor. Ne VPN ne bir şey hiçbir şey kurtarmıyor. Onun hazır olması gerekiyor bence.” (16-İK, Turizm, prg.33).

Merkezi sistemlerini ulaşılabilir ve efektif hale getiren organizasyonlar ise bu sorunları yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. Moda sektöründen bir operasyon yöneticimizin bu konudaki değerlendirmesi şu şekilde oldu:

“Pandemiden çok önce bizim bir ortak alanımız var: bulut sistemi. Oradan herkes herkesin dosyasına erişebiliyor ve herhangi şekilde ofise gitmeden de işleri yürütebiliyoruz. Tabii masa başında çalışanlar için söylüyorum bunu. Yine aynı şekilde bununla ilgili pandemide sorun olmadı, o sistem hep açıldı.” (33-OP, Moda, prg.10)

Organizasyonlar bu süreçte iletişim ve işleyişin sürdürülebilir olması için gereken yapıyı uzaktan bağlanacak şekilde oluşturmayı hedeflemişlerdir. Teknoloji sektöründen bir operasyon yöneticisi katılımcımız şunları söylüyor:

“Mail (e-posta) sistemimiz özel bir mail altyapısına dayalıydı. Pandemi süreci başlangıcında, tüm bu mail süreci ve online konferans sürecini Microsoft Teams'e taşıdık. Onun öncesinde anlık mesajlaşmada çok farklı uygulamalar kullanıyorduk. Mesela Skype kullanıyorduk. Whatsapp'tan çok görüşme yapıyorduk. Onun dışında Slack kullanılıyordu. Bu ortamlar çok farklı olduğu için hatta bazen şöyle oluyordu: CEO'muz incelememiz gereken bir şey olduğunda bizi Instagram'dan bile mentionlayıp (etiketleyip) bir görüntü gönderebiliyordu. O kadar farklı, o kadar dağılmış bir ortam vardı. Bunların tümünü kaldırıp Microsoft Teams'e geçmemiz hem iletişimi hem online konferans görüşmelerimizi hem de dosya paylaşım sistemimizi düzenlemiş oldu. O konuda bize en büyük katkısı Microsoft Teams ortamı oldu.” (35-OP, Teknoloji, prg.18)

Bazı katılımcılar uzaktan bağlantı konusunda organizasyonları deneyimli olduğu için sorun yaşamadıklarını dile getirirken, bazı katılımcılar ise uzaktan bağlantının başlı başına bir sorun olduğunu ve işlerini zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Havacılık sektöründen 47 numaralı İK yöneticisi katılımcımız sorun yaşadıklarını şu sözlerle belirtmiştir: “İnsanlara evlerindeki kişisel bilgisayarlarından VPN ile bağlanması söylendi. Fakat o da herkes için çok mümkün olmadı.” (47, Havacılık, İK, prg.2).

Moda sektöründen 33 numaralı operasyon yöneticisi ise bu noktada sorun yaşamadıklarını şöyle ifade ediyor: “Daha riskli yerler için haftada bir ya da iki kere... Haftada iki kere hem kamerayla ortamı görme şansım oldu hem de bordroları mail olarak takip ettik. Bir sorun yaşamadık.” (33-OP, Moda, prg.12).

Gerçekleştirilen mülakatların analiz edilmesi sonucunda, organizasyonlar, çalışanlarının özel uzaktan erişim uygulamalarını daha efektif şekilde kullanabilmesi amacıyla pozisyonlara göre erişimin özelleştirildiğini böylece kullanım kolaylığını hedeflediklerini

belirtmişlerdir. Örneğin havacılık sektöründen 45 numaralı operasyon yöneticisi kendi süreçlerini şu şekilde açıklıyor:

“Her departmanın belli kademelerine göre, işin önemine göre belli VPN kanalları oluşturuldu. O VPN kanalları üzerinden insanlar ihtiyaçları doğrultusunda giderek şirketin içerideki bilgisini görebildi ve bunun üzerine analiz, bir sonuç çıkarmak için raporlama, bir sunum hazırlayabildi veya bu bir rapora ulaşması açısından imkanlar sağlandı.” (45-OP, Havacılık, prg.14)

ii. Sağlık önlemleriyle ilgili ihtiyaçlar

Organizasyonlar, çalışanlarının sağlıklarını korumak amacıyla bir dizi önlemler almışlardır. Kuşkusuz esnek çalışmaya geçiş de bu önlemlerden sayılabilir. Bunun yanı sıra organizasyonların ofis bazlı çalışmaya devam eden çalışanlar için de tedbirler aldıkları görülmektedir. Metal sektöründen 23 numaralı İK yöneticisi katılımcımız konuyla ilgili şunları söylüyor:

“Toplu taşıma kullanılmaması adına ilk dönemde özellikle evden çalışmayı daha fazla teşvik ettik. Ofise de dönüşün başlamasıyla havuz aracı kullanımı arkadaşların birbirine uygun şekilde şirket aracına dahil ederek götürüp getirdiği düzenleme, ayarlama yaptık. Dolayısıyla personelimiz kendi içindeki temâsı dışında başka bir temâsa maruz kalmadı.” (23-İK, Metal, prg.13)

iii. Tedarik zincirlerinin yapılandırılması

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda, havacılık sektöründen 1 numaralı katılımcımız, esnek çalışmaya geçenlerin de geçmeyenlerin de bu döneme ait özel ihtiyaçları olduğunu ve bu özel ihtiyaçlara dair tedarik sürecinin başlatıldığını belirtmiştir: “Yeni bir takım hijyen şartları gereği giyinmemiz gereken kişisel koruyucu donanımlara ihtiyaç doğdu. Bunların satın alması tedarik zincirleri içerisinde en kısa sürede sağlandı.” (1-OP, Havacılık, prg.12).

Aynı katılımcımız evden çalışmaya geçişin gerektirdiği ihtiyaçları karşılama konusunda sıkıntılar yaşadıklarından bahsetmiştir. Bu durum evden çalışmaya hazırlıklı olmayan firmaları daha çok etkilemiştir: “Satın alma uzun sürecekti, bunu gördük; fakat teknoloji donanımının temininde tedarik zinciri konusunda sıkıntı yaşandı.” (1-OP, Havacılık, prg.19).

iv. Yemek servisinin düzenlenmesi

Ofis bazlı çalışmaya devam eden şirketler, çalışanları için birtakım tedbirler almışlardır. Metal sektöründe insan kaynakları yöneticisi olan katılımcımız bu konu hakkındaki görüşlerini şu şekilde aktarıyor:

“Dışarıdan sıcak yemek temin ediyorduk. Daha önce benmari ünitesiyle burada servis ediliyordu ve bunun güvenli olmayacağını düşünerek piyasadaki kurumsal bir çözüm sunan firmadan kapalı sıcak yemek sağlamaya başladık. Ambalajlanmış vakumlu poşetlerde kaplarla gelen

personelin kendisinin ilk defa açtığı bir yemek sistemine ofiste dönüşüm sağlandı.” (23-İK, Metal, prg.13)

(b) Aksiyon planları

Enerji, teknoloji, ilaç, moda ve bankacılık gibi farklı sektörlerden katılımcıların altını çizdiği bir diğer konu da organizasyonların pandemi sürecinde aksiyon planları oluşturarak bu planlara göre hareket etmesidir. Organizasyonlar aksiyon planları sayesinde çalışanlarına daha hızlı bilgi aktarımı yapmayı başarmış ve çalışma düzeninin yoluna girmesi konusunda daha avantajlı bir duruma geçmiştir. Teknoloji sektöründen 8 numaralı operasyon yöneticisi katılımcımız deneyimlerini şu sözlerle ifade ediyor:

“Pandemi başladı, ikinci gün ‘herkes evlerine gidiyor’ dedik ve ondan sonrasında ne yapacağımızı tartışmaya başladık. Bunlardan bir tanesi: Dijital dünyada uzaktan çalışma, esnek çalışma ne demek ve biz ne yapmalıyız? Bununla ilgili *Udemy* kaynaklarında kullandığımız eğitimler bile var aslında. Eğitimlere dahil olduk hızlıca. Biraz buraları kurcaladık, oradan bir model çıkarmaya çalıştık. Bol miktarda bu konularda etki edecek insanların paylaşımlarını anlamaya çalıştık. Sonrasında kendi hibrit modelimizi ortaya çıkardık.” (8-OP, Teknoloji, 36)

Aksiyon planlarının içerisinde var olan bir konu da hala ofis bazlı çalışmaya devam eden çalışanların kendilerinde ya da ailelerinde ortaya çıkabilecek Covid-19 vakası sonucunda organizasyonun nasıl hareket edeceği konusudur. Böyle bir durumda çok hızlı bir şekilde aksiyon alınması gerektiği için proaktif bir yaklaşımla prosedürlerin hazırlanması oldukça önemlidir. Bu konudaki aksiyonlarını bankacılık sektöründen 7 numaralı İK yöneticisi katılımcımız şu şekilde aktarıyor:

“O ekibin hem halihazırda bankanın içerisindeki çalışanlar ya da çalışanların akrabaları ve benzeri ortaya çıkacak vaka durumlarında nasıl hamle yapılacağı, acil durumlarda nasıl davranacağıyla ilgili prosedürler oluşturuldu. Hem de bir yandan da o dönemde hatırlarsınız virüsle ya da yayılma yollarıyla alakalı hem Sağlık Bakanlığı hem bizim bilgilendirici hamlelerimiz vardı, o hamleleri yaptık ve yaklaşık 10-15 gün içerisinde bütün çalışanların konudan haberdar olması, eğitimleri izlemesi, nelere dikkat edileceğinin haber edilmesi gibi işleri yaptık.” (7-İK, Bankacılık, prg.16)

Tablo 3. Aksiyon planları segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
38-İK	8	Vaka yönetim prosedürü hazırladık ve ona göre hareket ettik.	Enerji
23-İK	9	Hem bir finansal etkiyi hem çalışanların sağlığı, güvenliğiyle ilgili bir krizi yönetmesi, gerekli şirkette olabildiğince çekirdek ekipler kurarak, doğrudan birim yöneticileriyle oluşturduğumuz bir komite kurarak alınan kararları hızlıca tüm çalışanlara aktarmaya çalıştık.	Metal
38-İK	8	Eğer herhangi bir vaka tespit edersek bu durumda enfekte kişi ne yapacak? Gerçekten devletin yöneldiği şeyler de var; ama biz kendi tesislerimizde hedefimiz tabii sıfır bulaş. Buna göre ne yapmamız gerekiyor diye <i>checklist</i> ler (kontrol listesi) hazırlayıp hiçbir şeyi de atlamamak için tüm süreçlerde bu <i>checklist</i> lere göre hareket ettik.	Enerji
30- İK	8	Burada Covid döneminde acil durum eylem planları, en kötü senaryo, işten çıkarma durumu olması durumunda en kritik olan pozisyonlar gibi <i>paper work</i> (kâğıt üzerinde çalışma) kısmını yaptık ve toplantılarda bunlar üzerinde konuştuk.	İlaç

i. Toplantılar

Katılımcılar, pandeminin başlangıcıyla beraber operasyonun yönetiminde bazı değişiklikler yapıldığını belirtmişlerdir. Uzaktan çalışmanın, çalışanlar arasında kopukluk yaratmaması için sık sık toplantılar düzenlendiğini dile getirmişlerdir. Teknoloji sektöründen operasyon yöneticisi olan bir katılımcımız durumu şu şekilde özetliyor: “Yönetim ekibi olarak önce haftanın her günü otuzar dakikalık kendi içimizde, kendi ekiplerimizle ise sabah ve akşam yarımşar saatlik koordinasyon toplantıları yaptık.” (8-OP, Teknoloji, prg.20).

Toplantıların sadece iş ile alakalı olmadığını belirten katılımcılar, esnek çalışma ile birlikte gün içerisinde katıldıkları toplantıların arttığını fakat toplantı sürelerinin kısaldığını dile getirmişlerdir. Teknoloji sektöründen 6 numaralı operasyon yöneticisi katılımcımız şu cümleleri kuruyor: “Toplantı sayıları arttı...Toplantılar direkt konuya odaklıydı ve bu sebeple toplantı süreleri kısaldı.” (6-OP, Teknoloji, prg.18).

ii. Faaliyetlerin artması

Organizasyonların içinde bulunduğu bazı sektörlerin pandemi dönemi boyunca faaliyetlerinde artış olduğunu görüyoruz. Bu nedenle katılımcılar, bu dönemde esnek çalışmaya geçiş ile birlikte çalışma sürelerinin uzadığını aktarmışlardır. İlaç, teknoloji ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlar pandemi sürecinde daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. İlaç sektöründen 37 numaralı İK yöneticisi katılımcımız bu artışı şu şekilde özetliyor:

“Bazı bölümlerde bu ihtiyaç çok arttı: hastane grubu bir örneği. Bir de bizim xx dediğimiz aslında gıda ve içecek üreten bütün lokasyonların hijyen tedarikçisiyiz. Yani çözümlerini sunan bir grubuz aynı zamanda. Öyle bir takımımız var. Tabii *home office*’de (evden çalışma) herkesin eve kapanmasıyla oradaki talep de çok yükseldi. Dolayısıyla o ekiplerin de işi çok yoğunlaştı. Aynı uygulamayı orada da yaptık. Dolayısıyla onlar hiçbir şey yokmuş gibi yüksek hızda hayatlarına devam ettiler.” (37-İK, İlaç, prg.14)

Havacılık sektöründen 44 numaralı İK yöneticisi olan katılımcımız da kendi deneyimlerini şu sözlerle aktarıyor:

“Faaliyetimizde bir azalmanın olması gerekiyordu. Ama maalesef havacılık... Kriz zamanında havacılık şirketleri hep ayakta kalır, yani aslında bizim için iyi belki böyle bir şey. Biz çok fazla uçuş yaptık. Çin’e, Avrupa’ya çok uçuş yaptık. Sağlık Bakanlığı’nın malzemelerinin taşınmasında biz de görev aldık. Uçuş sayılarımız zaten yüksekti, yolcunun altında havacılık taşınyordu daha önceden. Tabii yolcu operasyonu olmamasıyla birlikte o bütün o havacılıklar da havacılık şirketlerine yani havacılık uçuşlarına geldi.” (44-İK, Havacılık, prg.26)

Tablo 4. Faaliyetlerin artması segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
2-İK	16	IT’nin çok hızlı reaksiyon göstermesi gereken konular oldu. Hem yazılımsal hem uzak bağlantı problemlerinde destek olmaları gerekti. Yeni <i>notebook</i> ların (tablet) ya da geçici tahsislerin ayarlamaları, tanımlamalar. Yani bu departman da çok yoğun çalıştı. En maksimum oranda uzaktan çalıştılar, evlerinden çalıştılar.	Havacılık
30- İK	8	Bizim işlerimiz aslında bayağı yoğun devam etti. İki tane ekip arkadaşımız var, müşterilere verdiğimiz demirbaşların bakım ve onarımını yapıyorlar. Genelde müşterilerimiz gıda firmaları da olduğu için pandemi döneminde o arkadaşlar mecburen müşterilerin üretim tesislerine gitmek durumunda kaldılar. Ürünleri çıkartan sevkiyat kısmındaki bir arkadaş, kalite kontroldeki bir arkadaş da Bursa’daki üretim tesisine gitmek durumunda kaldı. Bir kişi de muhasebeden, ortalama günlük beş kişi ofise gitti.	İlaç
30- İK	40	Bizim satışlarımız arttı, iki katına çıktı. Bu yüzden üretim de arttı. Bizim üretim işçilerimiz olsaydı onlar da mutlaka çalışmak zorunda kalacaktı.	İlaç
35- OP	4	Pandeminin ilk döneminde bizim taraftaki yoğunluk arttı. Bildiğiniz gibi xxx uygulaması kullanıma girdi. Arka planda kullanılan servisler, bizim servislerimiz, onlara verilen destekler, bunun gibi farklı kurumların da evden çalışma düzenini kurabilmeleri açısından 4-5 tane yeni mobil uygulama ihtiyacı geldiği için bizim için yoğunluk artışı oldu. Aynı ekiple daha fazla sayıda proje çıkardık.	Teknoloji
6-OP	18	Çalışma saatleri biraz uzadı aslında. Esnek ve evden olmasına rağmen çalışma süreleri uzadı.	Teknoloji

iii. Arka plandaki işleyiş

Organizasyonların faaliyetleri pandemi dönemi boyunca kısa süreli sekteye uğrasa da katılımcılarımız bazı alanlarda işleyişin devam ettiğini söylemişlerdir. Havacılık sektöründen 1 numaralı operasyon yöneticisi olan katılımcımız arka plandaki işleyişi şu şekilde anlatıyor:

“Arka plandaki işleyiş durmadı açıkçası. Yani faaliyetin durmasına paralel olarak işleyişin hareketliliğinin azalması biraz daha zaman aldı. Düzenli raporlamalar devam etti. ‘Pandemi döneminde sektörde ne durumdayız? Yer hizmetlerinde neler oluyor?’ konusuna ilave istekler ortaya çıktı. Otoriteler tarafından ilave birtakım tanımlamalar gündeme geldi. Biz arka planda yönetim sistemleri tarafında ya da iş güvenliği tarafından bunların hepsine uyum sağlamak zorunda olduğumuz için, bizim için yeni bir süreç ve hareketlilik başladı. Operasyondaki arkadaşlarımız uçak gelmediği, uçuşlar durdurulduğu için biraz daha sakinleşirken bizim arka plandaki işlerimiz hemen durmadı.” (1-OP, Havacılık, prg.11)

Yine sektör bazında pandeminin ortaya çıkardığı bazı gereksinimleri üreten firmaların tedbirler ve esnek çalışma ile de olsa çalışma tempolarının arttığı ifade edilmiştir. Bunu teknoloji sektöründen 9 numaralı İK yöneticisi katılımcımızın sözlerinden okuyabiliriz:

“Bizim bu süreçte iki tane avantajımız oldu, oluyor. Bir tanesi çok hızlı bir şekilde pandemi sürecinde yeni bir ürün çıkardık. Tamamen pandemi ile bağlantılı. Yani biraz krizi fırsata çevirmek gibi bir durum oldu. Bu yeni ürün, yeni çözüm çalışanları da çok heyecanlandırdı. Onunla beraber zaten pandemiden de bağımsız yeni bir cihaz üretimi sürecimiz vardı. Ve hakikaten son teknoloji ötesi bir cihazdı.” (9-İK, Teknoloji, prg.51)

Tablo 5. Arka plandaki işleyiş segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
22-OP	10	Bizim piyasaya verdiğimiz hizmet anlamında bir gecikmemiz aksamamız olmadı. Bu anlamda bir olumsuzluk yaşamadık.	Metal
33-OP	6	Üreticilerimiz yüzde yüz çalışmaya devam etti. Çünkü biliyorsunuz zaten işyerlerinde herhangi bir kısıtlama yoktu, yasaklama olmadı devlet tarafından. Dolayısıyla benim onları bir şekilde kontrol de ediyor olmam gerekiyordu. Herhangi bir gevşeklik olmasın veya sıkıntılı bir durum yaşanmasın diye. Denetimi hep <i>online</i> yapmaya çalıştım. Kamerayla üretim alanını göstermelerini rica etmem vesaire gibi. Sürekli sahada olduğum için tabii ki takibi biraz zor oldu. Ama bir şekilde şey yaptık, yani yürüttük o süreci de.	Moda
19-OP	14	Biz ve bizle beraber çalışan birçok firma yüzde seksenlerde doksanlarda bir anda insanları kısa çalışma ödeneğine koymaya karar vererek ufak siparişlerini bitirme yoluna girdiler.	Moda
35-OP	8	İlk süreçte biz hızlı bir şekilde yeni gelen işlerin planlamasını ve görev dağılımını hızlıca yaptığımız için ilk 1-1,5 aylık dönemde bayağı bir iş yükü çıkardık. Ve uygulamaların çoğunu da tamamladık.	Teknoloji

iv. Faaliyetlerin durması

Pandemi sürecinde bazı sektörlerin faaliyet alanları daralmış hatta durma noktasına gelmiştir. Özellikle havacılık ve moda sektöründe çalışan katılımcılarımız, pandeminin başlangıcıyla beraber faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldıklarını aktarmışlardır. Havacılık sektöründen operasyon yöneticisi olan bir katılımcımız şunları söylüyor: “Tabii ki faaliyetlerimizin çok büyük bir kısmı durdu. Pandemi döneminde bundan en çok etkilenen sektörlerin başında geliyor havacılık. Uçuşlar durunca doğal olarak bizim faaliyetlerimiz de kapasite olarak azaldı.” (1-OP, Havacılık, prg.11).

Moda sektöründen katılımcımız ise bu süreci şu şekilde anlatıyor: “Pandemi döneminde yani başlangıcıyla beraber biz hızlıca mağazalarımızı kapattık. Dolayısıyla mağazalar kapanınca bizim bütün iş yapış şeklimiz bir anda değişti. Hızlı bir şekilde o mağazaların kapanış sürecini organize etmek durumunda kaldık.” (40-OP, Moda, prg.4).

v. Farklı iş alanlarına göre etki

Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılar pandemi sürecinin kendi organizasyonları açısından farklı etkileri olduğundan bahsetmişlerdir. Sağlık, havacılık gibi hayati fonksiyonları üstlenen sektörler pandemi sürecinden daha az etkilenen taraf olurken; bankacılık, turizm ve moda sektörünün ise etkilenme düzeyi daha fazla olmuştur. Bankacılık sektöründen bir operasyon yöneticisi katılımcımız etki düzeylerini şu cümleyle aktarıyor: “Pandemiden dolayı birçok şubemiz kapandı ya da çalışma saatleri kısıtlandı.” (15-OP, Bankacılık, prg.9).

İlaç sektöründen 41 numaralı operasyon yöneticisi olan katılımcımız da iş alanlarının etkisini şu şekilde özetliyor:

“Burada *certify* (sertifikalı) olduğumuz için, belgeli elemanlarımız olduğu için yine birçok fabrikada, yerde dezenfeksiyonu arttırma durumuna gittik. Dolayısıyla orada böyle ek işler çıktı. Bu avukat ofisi de olabilir, büyük fabrika da olabilir. Örnek veriyorum, müşterimiz büyük havaalanı, büyük havaalanı aktif çalışmasa da yine haşereyle ilgili mücadelesini devam ettirmek durumunda. Bunun dışında hastane hijyeni çok ciddi bir artış gösterdi.” (41-OP, İlaç, prg.10)

Tablo 6. Faaliyetlerin durması alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
1-OP	Farklı iş alanlarına göre etki	16	Hava yollarının da müşterileri dikkate alarak bizden talepleri var. Tabii ki havacılık tarafı devam etti. Bir takım kurtarma uçakları, ambulans uçakları...	Havacılık
16-İK		23	Finans için çok zor olur, sistemleri hiçbir şekilde evden çalışmaya izin vermiyordu. Yani illa otele gelip otel <i>network</i> 'üne (ağ) bağlanmaları gerekiyor. Şirket standardı bu, birçok şeyi kısıtlıyor; erişiminiz yok vs.	Turizm
34- İK		23	İdari kadro genellikle... Bizde yapı şu şekilde, saha çalışanlarımız var, sahadan veri topluyorlar. Sahadan alınan veriler <i>data</i> (veri) biriminde işleniyor ve yazılıma hazır hale getiriliyor. Data birimde <i>laptop</i> (dizüstü) değil de <i>desktop</i> (masaüstü) ile çalışmak zorundalar. Onların programları gereği büyük ekranlarla çalışmak zorundalar. Data biriminin de biraz <i>remote</i> (uzaktan) çalışması, herkesin bütün eşyalarını toplayıp eve gitmesi gerekiyordu. Bu bizi biraz zorladı. Saha ekiplerimiz çok zorlandı, sahada bir araç içerisinde iki kişi var.	Teknoloji
19-OP	Faaliyetlerin azalması	14	Örnek veriyorum bizim normalde her ay yüklediğimiz 50 ila 100 arası <i>order</i> (sipariş) dediğimiz sipariş vardır. Yani bir proje düşünün, o projeyi alıyorsunuz, üretiyorsunuz, bekliyorsunuz. 50 ile 100 arası değişir bu rakam. Nisan ayında elimizde üç tane proje vardı. Dolayısıyla üç taneye göre planladık kendimizi. Daha sonrasında olup olmayacağı belli değildi. Pandeminin başlangıcındaki durumumuz bu.	Moda

1.1.4 Dönüşüm Süreci

Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri altında kodlanan **dönüşüm süreci** teması altında ‘evden/uzaktan/esnek çalışmaya geçiş’ ve **riski kaynağında minimize etmek** olmak üzere iki alt tema ortaya çıkmıştır.

(a) Evden/Uzaktan/Esnek çalışmaya geçiş

İş süreçlerini durdurmak ya da yavaşlatmak zorunda kalan veya herkesin eve geçebileceği kanaatine varan organizasyonların çalışanlarını evden çalışmaya yönlendirebildiğini görüyoruz. Turizm sektöründen 16 numaralı İK yöneticisi katılımcımız şunları söylüyor: “Herkesi evine gönderdik. Evlerin güvenliği, misafirlerimizin güvenliği daha önemli, bu yüzden ‘evlerimizde kalacağız’ dedik.” (16-İK, Turizm, prg.11).

Esnek çalışmaya geçişte yaşanan dönüşümlerden biri de bazı fonksiyonların dijital hale gelmesidir. Teknoloji sektöründen 3 numaralı katılımcımız bu durumu şu şekilde ifade ediyor:

“İK’da işe alım süreçleri dijitalleşti ilk haftadan itibaren.” (3-İK, Teknoloji, prg.18). Bu durumun iş sürekliliği açısından oldukça gerekli olduğunu belirtmeliyiz.

Yapılan görüşmelerde pandeminin resmi olarak Türkiye’de görüldüğü tarihten itibaren organizasyonlar gerek çalışanlarının sağlıklarını korumak amacıyla gerek işlerin devamı için evden/uzaktan/esnek çalışmaya geçebilecek tüm çalışanların bu çalışma şekliyle çalışmasını sağlamışlardır. Teknoloji sektöründen 17 numaralı İK yöneticisi katılımcımız süreci ve planlamayı aşağıdaki sözlerle aktarıyor: “Geçmeyen birimler kalmış oldu açıkçası. İlk iki hafta boyunca sürüncemede kalan. Bu ilk ekip merkez ofisteki idari işler ekibiydi. İdari kadrodan kastım; idari asistan, çalışmadaki görevli arkadaş, güvenlik gibi ya da daha çok aslında mavi yaka dediğimiz ekipten arkadaşlarımız.” (17-İK, Teknoloji, prg.2). Yine teknoloji sektöründen 35 numaralı İK yöneticisi katılımcımız ise geçiş süreçleriyle ilgili bilgi veriyor: “Pandemi döneminde, mart’ın ortası gibi 12 ya da 12 Mart sanırım evden çalışma modeline tamamen geçildi.” (35-İK, Teknoloji, prg.24).

Çalışanlarının tamamını evden çalışmaya yönlendiren organizasyonlar olsa da bazı organizasyonlar sahada ya da üretimde bulunması gereken ekiplerini aktif olarak çalıştırmaya devam etmiştir. İş sürdürülebilirliği gerekçesiyle alınan bu karar sonrasında esnek çalışmaya geçiş mümkün olmaya başlamış ve sahada olması gereken birimlerin çalışma şekillerinde bir değişiklik olmamıştır: “Teknik olarak saha ekiplerimiz, satış ekiplerimiz zaten sahadalar. Dolayısıyla onların böyle şansı olmadı. Müşteri nerede, onlar orada. Popülasyonumuzun büyük bir kesimi onlar zaten. Fabrikamız 7/24 çalışıyordu, şu an artarak devam ediyor. Orada hiçbir değişiklik yok.” (37-İK, İlaç, prg.24).

Aktif çalışan ekiplerin motivasyon kaybının olmaması amacıyla organizasyonlar teşvik edici yaklaşımlar sergilemişlerdir. Metal sektöründe çalışan bir insan kaynakları yöneticisi katılımcımız kendi politikalarını şu şekilde açıklamıştır: “İşe devam eden kişilere aylık devamlılığı karşılığında 650 TL’lik bir alışveriş çeki uygulaması başlattık.” (13-İK, Metal, prg.8).

Tablo 7. Aktif çalışmaya devam eden ekipler segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
1-OP	28	Orada ihtiyaç olunan kişi sayısını hesapladık: Oradaki operasyon için minimum ne kadar insana ihtiyaç var? Sonra vardiya düzenlemelerinde dönüşümlü planlama yapıldı. Şu riski vardı: Siz insanları dönüşümlü olarak planlıyorsunuz; ama virüs bulaşma riski varsa bu sefer herkesi bu riske atıyorsunuz. Önce ekipleri sabit tutarak riski aza mı indirsem diye baktık. Sonra bölgelere baktık, istasyonlara baktık. Oradaki vaka sayıları alınan önlemler vs. Risklerin hepsini minimize edecek planlamalar yapıp vardiyalar buna göre planlandı.	Havacılık
5-İK	8	Sevkiyat ofislerimiz veya terminalimiz evden çalışmaya geçmedi.	Akaryakıt
24-İK	10	Özellikle bir arkadaşımızın mobil çalışması konusunda IT birimiyle ortak karar alındı ve bu arkadaşımıza uzaktan çalışma süreci içerisinde evine dizüstü bilgisayarın ulaştırılması ve tüm kurulumlarının ofiste sağlanması sonucunda bir araç tahsis edildi.	Metal
20-İK	4	Mayıstan sonra işlerimiz yavaş yavaş açılmaya, müşteriler siparişleri yeniden vermeye başlayınca bir grup müşteri ekibimizin ofise gelmesi gerekti; çünkü onlar üretici gibi çalışan ekipler. Bizim farklı firmalarımız olduğu için müşteriyle üretici arasında köprü olan ekiplerimiz var. Bir de kendisi üretici gibi çalışan ekiplerimiz var. Tabii onlar daha operasyonel işler yaptıklarından ofise de gelmeleri gerekti.	Moda
8-OP	46	Fiziki olarak orada olmaktan dolayı tedirginlik de hissediyorlar.	Teknoloji

(b) Riski kaynağında minimize etmek

Özellikle ofiste ve sahada çalışan ekiplerin sağlıklarını korumak amacıyla organizasyonlar bir dizi tedbirler almışlardır. Bu tedbirler seyahat kısıtlamaları, ofislerin pandemi sürecine adapte edilmesi gibi tedbirlerdir. Akaryakıt sektöründen İK yöneticisi olan bir katılımcımız alınan aksiyonları şöyle belirtiyor: “Örneğin hemen seyahatler durduruldu. Önce yurt dışı seyahatler durduruldu, ondan sonra yurt içi seyahatler durduruldu.” (5-İK, Akaryakıt, prg.12).

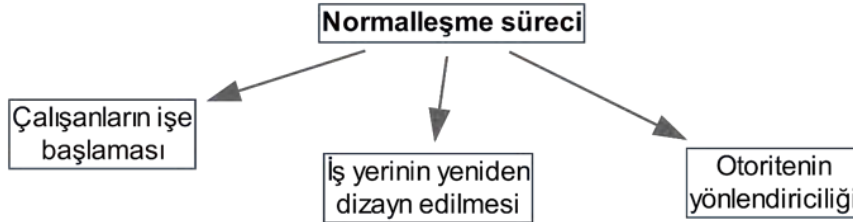
Enerji sektöründen 48 numaralı operasyon yöneticisi katılımcımız ise genel tedbirleri şu şekilde özetliyor: “Bulaş riskini azaltmakla, minimize etmekle, hatta ortadan kaldırmakla ilgili tedbirler. Bunun yanında birçok şeyler var. Servisler yarı yarıya, yemekhaneler yarı yarıya, soyunma odalarında yapılan çalışmalar, ofislerde yapılan çalışmalar, yer altında, yer üstünde... Genel olarak bunları söyleyebilirim.” (48-OP, Enerji, prg.2).

Tablo 8. Riski kaynağında minimize etmek segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
13-İK	4	Çalışanlarda Covid çıkması durumunda nasıl hareket edeceğimize dair bir çalışma planı oluşturduk.	Metal
38-İK	8	Yurt dışından Türkiye'ye gelen bütün çalışanlarımızı, daha ilk vaka olmadan önceki önlemleri söylüyorum, 14 gün süreyle evden çalışmaları için yönlendirdik.	Enerji
36- İK	32	Oturma alanlarını tekrar gözden geçirdik. Zaten geniş bir alanımız olduğu için elimiz biraz daha rahattı; ama yine de riskli gördüğümüz her şeyi, herkesi ayırdık. Toplantı odalarının kullanımını iptal ettik. Küçük alanların kullanımını iptal ettik. Her yere dezenfektanlar konuldu. Düzenli bir sağlık <i>check</i> (kontrol) listesi doldurur olduk her sabah işe başlarken. Sağlık Bakanlığı ne diyorsa... Ateş ölçülüyor, halsizlik sorgulanıyor, son 14 günde yurt dışıyla şehirler arası yolculuk yapmış, yurt dışından gelmiş biriyle temas sorgulanıyor vs. Tüm bu önlemler alındıktan sonra operasyonu ve işi başlattık.	Moda

1.1.5 Normalleşme Süreci

Pandemi Sürecine Uyumun Evreleri altında kodlanan **normalleşme süreci** teması altında **çalışanların işe başlaması**, **iş yerinin yeniden dizayn edilmesi**, **otoritenin yönlendiriciliği** olmak üzere üç alt tema ortaya çıkmıştır.



Şekil 3. Normalleşme süreci kavram haritası

1 Haziran itibariyle normalleşme dönemine giren firmalar bulundukları iş platformlarının da kurallarına uygun bir şekilde iş yerlerini tekrar açmışlardır. Moda sektöründen 36 numaralı İK yöneticisi katılımcımız süreci aktarırken şu cümleleri kuruyor: “Haziran itibariyle AVM’lerin çalışma saatlerine uyumlanarak bütün mağazaları tekrar geri açtık. Şu an tamamen tam randımanlı açık değil, genelde 12:00’da açılıp 20:00’da kapanıyor AVM’lerin büyük çoğunluğu. O şekilde çalışıyoruz mağaza tarafında.” (36-İK, Moda, prg.12).

Normalleşme süreci 1 Haziran 2020 tarihinden itibaren başlayan dönemi ifade etmektedir. Bu dönem ile birlikte pandemi sürecinde esnek çalışan bazı organizasyonlar ofis bazlı çalışmaya geri dönmüşlerdir. Bazı organizasyonlar ise bu dönemde de esnek çalışmaya devam ederken kimi organizasyonlar da ofis bazlı ve esnek çalışmayı bir arada kullanmışlardır.

Turizm sektöründen 25 numaralı operasyon yöneticisi katılımcımız durumu şu cümlelerle ifade ediyor:

“Tam zamanlı çalışmaya geçtiğimizde sahada çalışan arkadaşlar mümkün mertebe aynı kişilerle aynı vardiyada çalıştılar. Mesela birisi Covid-19 pozitif, bunu kontrol altına alabilmemiz için aynı vardiyada çalışan herkesin önümüzdeki hafta karantinaya girmesini istedik. Çalışma saatlerinde toplu taşımanın çok kullanmasını istenmediği için eskiden saat 9:00’da işbaşı yaparken artık 10:00’da işbaşı yapıldı, birer saat daha az çalıştırdık gibi bazı değişiklikler yaptık, yapmaya da devam ediyoruz. Benim için işe kaçta geldikleri önemli değil. 12:00’da gelir, istiyorsa 10:00’da gelir. Önemli olan ihtiyaç duyduğum zaman varlıklarının otelde olup olmaması. Bizde zaten bu var.” (25-OP, Turizm, prg.30)

(a) Çalışanların işe başlaması

Normalleşme süreci ile birlikte katılımcıların bir kısmı ofislerine geri döndüklerini belirtmişlerdir. Bu geri dönüş çalışanlarda bir tedirginlik yaratsa da dönüşü olumlu karşılayan bir kesimin de olduğu havacılık sektöründen İK yöneticisi bir katılımcımız tarafından belirtilmiştir:

“Sahada uçuşlarımız arttığı için daha çok arkadaşımız şu anda işlerinin başındalar. Normal düzenlerine döndüler ya da dönüyorlar. Özellikle de güneyde turizmin hareketlenmesi başladı. Önce Türkler sonrasında Rusya gelmeye başladı, İngilizler gelmeye başladı... Ama idari ve genel merkez rollerinde biz halen uzaktan, evden çalışmayı sürdürüyoruz; yönetici altı tüm kadrolarımızda.” (2-İK, Havacılık, prg.22)

Bazı katılımcılar ise, ofise dönmeyeceklerini belirtmişlerdir: “Ne olursa olsun biz hala mümkün olduğunca gitmeyeceğiz.” (4-OP, Akaryakıt, prg.28).

Mülakatlar sırasında çalışanların bir kısmının ofise geri döndüğü çalışma modelinin de mevcut olduğu görülmüştür: “Bir kota koyduk, bu şekilde ilerliyoruz. Yüzde 10’dan daha fazla istese de gelmesine şu an için izin vermiyoruz çalışanlarımıza.” (26-OP, Akaryakıt, prg.10).

Tablo 9. Çalışanların işe başlaması segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
29-İK	38	Bizim yüzde 100 dönmemiz aşıyla beraber olacak.	Akaryakıt
23-OP	22	Haziran'dan sonra biz içerideki önlemleri Bakanlık'ın da doğrultusunda daha da artırarak ofisi açtık.	Metal
31-İK	6	Şu an zaten artık her şey normale döndü, bir şekilde herkes maske ile gidiyor. Bizim ofisimize de insanlar gelebiliyor gün içerisinde. Çok mecbur kalmadıkça toplantı vesaire düzenlemiyoruz ama yine olabiliyor. Birisi, buradan geçiyormuş, fuar için sözleşme getirdi mesela ofise; böyle şeyler olabiliyor. Ama tabii biz bunları minimumda tutmaya çalışıyoruz. O dönemde de sahadaki personel bu şekilde çalıştı.	İlaç
20 -İK	24	Haziran'dan beridir ekiplerden gelen arkadaşlarımız olduğu için her gün ofise geliyoruz.	Moda
19-OP	52	Bizim pandemi sonrasında en büyük yaşadığımız problem insanların o 1-2 aylık evde kaldığı süreden sonra geri dönmelerindeki kafa yapılarını tekrardan işe döndürebilmek oldu.	Moda
35-OP	26	Haziran ayı itibariyle ilk başta yüzde 40 nüfus olarak ofise dönüş yaptık. Daha sonra parçalı olarak şu an tüm ekip ofiste çalışmamıza devam ediyoruz.	Teknoloji
10-İK	18	Yakın zamanda işe dönemeyeceğimizi de düşünüyoruz.	Banka

i. Herkes her an gidecekmişiz gibi bakıyor

Gerçekleştirilen mülakatlardan edinilen bulgulara göre, normalleşme süreci ile standart çalışma düzenine geri dönen çalışanların kaygı hissettikleri saptanmıştır. Teknoloji sektöründen 34 numaralı İK yöneticisi katılımcımız “diken üstünde olma halini” şu şekilde ifade ediyor:

“Biz şu an tamamen geçtik diyemiyoruz. Herkes her an gidecekmişiz gibi bakıyor. Şey derler ya koltuğumuzda rahat değiliz şu anda. ‘Ne zaman ikinci dalga gelecek?’ ya da ‘Ofis içinde bir kişi pozitif çıkacak, biz de eve gideceğiz’ diye sürekli bir ayağımız kapıda duruyoruz yani.” (34-İK, Teknoloji, prg.87)

ii. Ofislerde %20 kuralı

Normalleşme sonrası ofise kısmen gitme kararı alan organizasyonlar ofislerde çalışan sayısını azaltarak bulaş riskini azaltmayı hedeflemişlerdir. Yaptığımız mülakatlar sonucunda İlaç sektöründe çalışan insan kaynakları yöneticisi katılımcımız uyguladıkları sistemi bizimle paylaşmıştır: “Ama ofisimizde şu anda yüzde 20’lik bir kısıtlama var. Bunu izliyoruz özellikle. İsteseydik 50’ye de çıkarabilirdik bize gelen rehberlere göre; ama özellikle bu bayramda belki

bu sayıların artabileceği korkusuyla biz gene de emniyetli tarafta kalmayı tercih ettik.” (41-OP, İlaç, prg.8).

iii. Arada uzaktan çalışma

Bir katılımcımız ofiste çalışmaya başladıklarından fakat zaman zaman uzaktan çalışmaya da geçiş yaptıklarından bahsetmektedir. Gerekçe olarak iş yerinde çıkan Covid-19 vakalarını göstermiştir: “Hala ara dönemlerde *remote*'a (uzaktan) geçiyoruz. Komple şirket olmasa bile ekip ekip geçiriyoruz. Çünkü bizim de iki tane pozitif vakamız çıktı Ankara ofiste.” (34-İK, Teknoloji, prg.29).

iv. Dönüşümlü çalışma

Normalleşme ile birlikte bazı organizasyonların esnek çalışmaya devam etmelerinin bulgularımız arasında olduğunu belirtmiştik. Bazı organizasyonlar normalleşme dönemiyle birlikte dönüşümlü şekilde çalışmaya başlamışlardır. Bu çalışma şeklinin kendileri için en uygun çalışma yöntemi olduğunu vurgulamışlardır. Moda sektöründen operasyon yöneticisi olan bir katılımcımız şunları dile getiriyor:

“Şu anda tamamen başta çalıştığımız ilk Pandemi döneminden farklı olarak daha dönüşümlü olarak işe gidip geliyoruz biz. Çok aksi bir durum olmadıkça, vaka sayılarında çok ciddi bir artış ya da tehlikeli bir durum olduğunu hissetmedikçe de herhalde bu şekilde devam ederiz.” (40-OP, Moda, prg.38)

v. Kısa çalışmaya devam eden ekipler

Normalleşme sürecinde ofise dönen, dönüşümlü çalışan ve uzaktan çalışmaya devam eden ekiplerin yanı sıra kısa çalışmaya devam eden ekiplerin de olduğu yapılan mülakatlar sonucunda görülmüştür. Moda sektöründen 20 numaralı İK yöneticisi katılımcımız bu durumu şöyle ifade ediyor: “Şu andaki durumda ofisimize yüzde 50 ekibimiz geliyor, yüzde 50'si de evden çalışıyor gibi düşünebilirsiniz. Çok küçük bir ekibimiz var. Hatta kısa çalışmadalar şu anda işleri dolayısıyla. Şu an müşterileri çalışmadıkları için onlar da bu kısa çalışma listesindeler.” (20-İK, Moda, prg.2).

vi. Sezonluk personel alma ihtiyacı

Yapılan görüşmeler esnasında bazı sektörlerin pandemi öncesinde sezonluk personel alımına ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Pandemi göz önüne alındığında ise bu durumun devam edip etmemesinin sektörden sektöre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Havacılık sektöründen bir katılımcımız personel alımına gideceklerini belirtiyor: “Antalya, Bodrum, Dalaman, Gazipaşa gibi operasyonlarımızda neredeyse kısa çalışmanın tamamen dışına çıktık ve sezonluk personel alma yoluna bile gideceğiz gibi gözüküyor.” (2-İK, Havacılık, prg.22).

Turizm sektöründen bir katılımcımız ise sezonluk personel alımında düşüş olduğunu şu şekilde belirtiyor: “Normalde Mayıs dediğiniz zaman dönemsel yaklaşık artı 50 kişilik bir kadroyu istihdam ederiz ve bu sene sadece 13 kişi istihdam ettik.” (18-İK, Turizm, prg.10).

vii. Toplu taşıma kullananlar gelmesin

Organizasyonlar sınırlı sayıda çalışanın ofise dönmeleri kararını verirken, ofise gelecek çalışanları belli kriterlere göre seçmişlerdir. Teknoloji sektöründe çalışan operasyon tarafında yönetici olan katılımcımız kendi uygulamalarından şu şekilde bahsetmiştir: “Yüzde 40 oranında geldik; çünkü toplu taşımayı kullanan arkadaşlarımızın ilk planda ofise birkaç hafta sonra başlamasını istedik riskleri fazla olduğu için. Kendi araçlarıyla ulaşım sağlayan arkadaşlarımız ofisten çalışmaya başladılar.” (35-OP, Teknoloji, prg.28).

(b) İş yerinin dizayn edilmesi

Organizasyonların normalleşmeye geçişiyle birlikte, çalışma alanlarının da pandemiye göre dizayn edilmesi ihtiyacı duyulmuştur. Pandemi sürecinin devamı bu düzenlemeleri zorunlu kılmıştır. Katılımcılarımızdan ikisi bu konuya dair deneyimlerini şu şekilde paylaşıyorlar: “Ofisteki ortak alanları, mesafeleri, yaşam alanlarını ona göre dizayn ettik. Örnek vermem gerekirse muslukları sensörlü hale getirdik, kapıları sensörlü hale getirdik.” (26-OP, Akaryakıt, prg.51). “Öncelikle yemekhanenin kullanımını kapattık. Kantinin kullanımını, kafe, restoranın kullanımını kapattık. Daha sonra tek kullanımlık sarf malzemelerine geçtik ve sigara içme alanlarını genişlettik.” (13-İK, Metal, prg.4).

(c) Çalışmanın sürdürülebilmesi için alınan tedbirler

Katılımcılar, çalışanlar ofise gelmeye başladıkları andan itibaren çalışanların sağlıklarını korumak amacıyla gerekli önlemleri aldıklarını belirtmişlerdir. Metal sektöründe çalışan insan kaynakları yöneticisi katılımcımız da bu minvalde bir kesit paylaşmıştır: “Tüm çalışanların maske kullanımını özellikle takip ediyoruz. Her gün düzenli olarak maske dağıtımını gerçekleştiriyoruz. Onun dışında çok nadir de olsa zorunlu olarak seyahate gidilmesi gerekiyorsa, iş yerine gelmeden 14 gün uzaktan çalışma durumu gerçekleştirmeye devam ediyoruz.” (24-İK, Metal, prg.8).

Tablo 10. Çalışmanın sürdürülebilmesi için alınan tedbirler segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
5-İK	51	Ofiste çok büyük değişiklikler yaptık. Örneğin; tuvaletlerin kapıları artık sensörlü açılıyor. Asansör düğmelerine uzaktan elinizi üst tarafa yaklaşıtırsanız asansör yukarı çıkacaksınız demek, aşağı yaklaştırdığımız aşağı inecek demek...	Akaryakıt
31-OP	45	Sonra yeni normal süreci bu, bu dendi. Mesela normalde ofiste üç kişi çalışıyoruz. Ben arada geliyorum. X Bey'in, genel müdürümüzün odasında çalışabiliyorum ya da toplantı salonuna geçiyorum; çünkü bütün gün 3 kişi aynı odada, biraz geriliyor insan. Havasız olabiliyor ya da 3 kişi çok dip dibe oluyoruz.	İlaç

(d) Otoritenin yönlendiriciliği

Pandemiden daha çok etkilenen turizm ve havacılık sektöründe çalışan katılımcılar kendilerinin ofislere gidip gitmemelerinin devlet tarafından alınacak kararlara bağlı olduğunu da altını çizmişlerdir. Pandemi döneminde yapılan düzenlemelerin kurumların kararlarını etkilediği görülmektedir. Havacılık sektöründen 1 numaralı operasyon yöneticisi şunları söylüyor:

“Cumhurbaşkanına uzatma yetkisi verildi. Sektörel birtakım düzenlemeler bekliyoruz. Biz hala %100 çalışma kapasitesine erişmedik. Uçuşlar sayıları anlamında evet artıyor; ama %100 bir kapasiteye ihtiyaç yok. İstasyonlarımızda o yüzden yeni yapılan çalışma ve planlamalarda artan uçuş sayılarına göre projeksiyonlara göre bakılıyor. Cumhurbaşkanlığıyla beraber sektörel kısa çalışmayla ilgili düzenlemeler yapılacak ve turizm ve havacılık bunun içinde. Biz de doğal olarak havacılıkta yapılacak olan düzenlemeyi bekliyoruz ama her şey çok belirsiz, uzamayaabilir de. Bununla ilgili senaryolar düzenleniyor şu anda. Kısa çalışma dönemi uzarsa nasıl, kaç kişiyle, nerede faaliyet göstereceğiz? Eğer uzamazsa ne yapacağız? Genel müdürlükte sınırlı sayıda yönetici olarak her gün geliyoruz ve bunun dışında arkadaşlara gerek olursa dönüşümlü olarak burada işlerini hallediyorlar. Kısa çalışma ortadan kalkarsa kaç kişiye ihtiyacımız var? Biraz açıkçası bu senaryolar çalışılıyor bu günlerde ama tamamen otoriteye bağlıyız. Devlet ne söylerse ona göre konumlanacağız, ona göre hareket edeceğiz açıkçası.” (1-OP, Havacılık, prg.44)

Tablo 11. Otoritenin yönlendiriciliği segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
5-İK	51	Sadece ofisimizde belli alanlarda, o da yasaya uygun şekilde, daha küçük alanlarda açabilirsiniz diyor. Belli toplantı odalarını küçük ofislere çevirdik ve belli kişilere <i>dedicate</i> ediyoruz (veriyoruz) şimdi.	Akaryakıt
23-İK	13	Bahsettiğim gibi farklı illerde ofislerimiz var ve dinamikleri birbirinden farklı. Kiminde bir depo atölye ortamı var, kiminde bir satış ofisi, bir plaza ortamı gibi düşünebilirsiniz. Tüm lokasyonlarda binanın bütün kullanımı şirkete ait olduğu için a'dan z'ye bütün uygulamaları kendimiz gerçekleştirmek durumunda kaldık.	Metal
37-İK	22	Global organizasyonumuz, yani global merkezimiz Amerika'da. Onlar da çok yeni, bu hafta ofise dönüşü Ocak'a kadar uzattıklarını açıkladılar. Biz 'Eylül başında Türkiye ve İsrail grubu için tekrar değerlendirelim' dedik.	İlaç
36-İK	32	Pandemi sonrasında bir kere bu süreçte hem iş sağlığı, iş güvenliği uzmanlarıyla, şirket doktoruyla çok sıkı temastaydık. Tüm yayınları takip ettik. Bir de yaklaşık 20 firmanın bir arada olduğu perakende insan kaynakları topluluğumuz var. Oradan sürekli bir iletişim aktı. Onlar neler yapıyor? Biz bu işin neresindeyiz? Bunu da takip edebilmek için dışarıdaki bilgi akışını takip ettik. Sektördeki bilgi akışını takip ettik. Yasal merciler ne yapıyor? Onları takip ettik. Düzenlemeler nedir? Onlara baktık. Ona bağlı olarak bütün önlemleri bunların karması bilgiye istinaden aldık.	Moda

Organizasyonlar, normalleşme sürecinde alacakları önlemleri ve uyacakları kuralları bağlı oldukları üst kuruluşların yayınladıkları kılavuzlar üzerinden belirlemişlerdir. Bu şekilde kurumların asgari düzeyde önlem almaları sağlanmıştır. Havacılık sektöründen 1 numaralı operasyon yöneticisi katılımcımız konuyla ilgili şunları söylüyor:

“Başlangıç aşamasında karşımızdaki tehlikeyi çok iyi tanımadığımız için ilk önce bizden talep ettiklerini hayata geçirdik. O da şöyle oldu: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü havaalanları için bir pandemi yönetmeliği yayınladı. Havaalanlarında gerçekleştirilen bütün faaliyetler sırasında pandemiden korunmak üzere alınması gereken önlemler hem fiziksel şartlardaki hem operasyonel işleyişte yapılacak değişiklikler, kullanılacak kişisel koruyucu ekipmanlar hakkında çok kapsamlı bir doküman hazırladı ve ‘pandemi sertifikası yönetmeliği’ dedi buna. Pandemi sertifikası yönetmenliğine göre denetiminden geçmeyen, bu sertifikayı almayan hiçbir havalimanının faaliyete başlayamayacağını duyurdu. Bu da tabi bizim için asgari şart haline geldi ve düzenlemeleri yapmaya başladık.” (1-OP, Havacılık, prg.34)

1.1.6 Pandemi Sonrası Esnek Çalışma Planları

Katılımcılara pandemi sonrası esnek çalışma planları sorulduğunda, katılımcılar esnek çalışmanın bir gerçeklik olduğu, uygulanması zor olduğu ve departmanlara göre uygulanabilir

olacağı gibi farklı düşünceleri savunmuşlardır. Yapılan mülakatlar neticesinde pandemi öncesi planları arasında esnek çalışmaya geçişin yer aldığı organizasyonların bu süreçte düşüncelerinin pekiştiği görülmüştür. Metal sektöründen operasyon yöneticisi olan bir katılımcımızın görüşleri bunu destekliyor: “Uzun zamandan beri aslında bizim gündemimizde olan konu. Çünkü bizde kişi global fonlu iş yapabiliyor, daha sonra buraya gelmesi gerekmiyor. Yani gelip de bir kahve içip insanlarla hoşbeş etmek dışında buraya gelmesini gerektirecek hiçbir şey olmayan arkadaşlarımız var.” (23-OP, Metal, prg.24).

Tablo 12. Pandemi sonrası esnek çalışma planları alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Prg No	Segment	Sektör
47-İK	16	Bir şekilde bu çalışma düzenini önceki gibi korumaya çalışacağımızı sanmıyorum ben. Şirket yönetiminin de bu konuda zaten tavsiyeleri var. Muhtemelen biz de bu süreçten uzaktan çalışmanın lokal, bölgesel nasıl uygulanabileceğiyle ilgili bir şeyler öğrenerek, hazırlayarak uygulamaya geçireceğiz diye düşünüyorum.	Havacılık
16-İK	27	Bazı departmanlar için görüyorum. Yani yapılabilir bir şey bence. Hem kendi taraflarındaki istekten dolayı hem de tabii ki o işin yoğunluğuna göre...	Turizm
33-OP	28	Esnek çalışma şeklinin pandemi sonrasında devam ettirilebilirliği üretim sektöründe çok zor gerçekten.	Moda
15-OP	28	Çağrı merkezinde o lokasyonu tutmayı düşünüyoruz; ama çok aksi bir durum olmazsa muhtemelen yüzde 60-70 evden çalıştırmaya devam etmek gibi bir planımız var.	Banka
17-İK	50	Muhtemelen önümüzdeki senelerde pandemi bittiği zaman haftada bir günü haftada iki günü <i>home office</i> (evden çalışma) bırakabiliriz, haftada üç bile olabilir. Onu hiç planlamadık ve sistem yok; ama yapmayı düşünüyoruz.	Teknoloji
21-OP	33	Bunu yapabilen herhangi bir şirketin hibrit modellere dönmeden çalışmaya devam edeceğini çok düşünmüyorum. Çünkü bu tarz konularda dünyada trendleri belirleyen şirketler var neticesinde.	Teknoloji

Katılımcılar pandemi sonrasına dair esnek çalışma planlarının sektörlere hatta departmanlara özgü olacağını belirtmişlerdir. Bu durumda esnek çalışabilen ve esnek çalışamayan sektörlerin ve departmanların tespiti önemlidir. Akaryakıt sektöründen bir katılımcımız bu doğrultuda şu cümleleri kuruyor: “Ben rolleri bir daha gözden geçireceğim, masaya yatıracağım. Ben bunların hangilerini uzaktan çalıştırabilirim? Ya da hangilerini farklı modellerle esnek çalıştırabiliriz?” (26-OP, Akaryakıt, prg.52).

Pandemi sonrası esnek çalışmanın planlar arasında yer almasında kuşkusuz çalışanların bu çalışma biçimini nasıl deneyimledikleri konusu oldukça önemlidir. Yapılan görüşmelerde katılımcılar da bu konuyu gündeme getirmişlerdir. Moda sektöründen bir katılımcımızın görüşleri şu şekildedir: “Eylül sonrasında ne yaparız daha netleşmedi; ama genel kanıyı söyleyeyim: Çalışanlarla konuştuğumda herkes bu düzenden (esnek çalışma) çok memnun. Verimlilik anlamında da bir şeyin değişmediğini söylüyorlar.” (36-İK, Moda, prg.16).

1.2 Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları: Örgütsel

1.2.1 Esnek Çalışma Uygulamalarında Başarıyı Tetikleyen Unsurlar

Esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlar altında kodlanan 10 tema ortaya çıkmıştır: 360 derece destek, Adil bir sistem, Dijital ve teknolojik altyapı, Esnek çalışma eğitimleri, Takım çalışması, Tepe yönetimin tutumu, Esnek çalışma uygulamaları için segmentasyon kriterleri, Fiziki çalışma ortamı, İletişim ve ilişkiler ve son olarak Hukuki altyapı ile tutarlılık (Şekil 4)



Şekil 4. Esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlar üst temalarına dair kavram haritası

Her alt tema ile ilgili elde edilen bulgular takip eden bölümlerde verilmektedir.

1.2.1.1 360 Derece Destek

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi 360 derece destektir. 360 derece destek ana teması altında devlet desteği, çalışma arkadaşlarının desteği, yönetici desteği, çocuklu aileler ve diğer bakım sorumlulukları için ve risk grubunda olan kitleler şeklinde 5 alt tema yer almaktadır.

(a) Devlet desteği

Bu alt tema kapsamında katılımcılar özellikle kanun düzenlemeleri, vergi desteği ve devlet kurumlarının desteği konularından bahsetmişlerdir. Katılımcılar esnek çalışma ile ilgili olarak gerekli kanuni düzenlemelerin yapılmasından söz etmişlerdir. Ancak katılımcılar için en önemli konu devlet teşvikleri ile ilgilidir. Devlet tarafından çeşitli vergi destekleri alan organizasyonlarda personel takibi ve ofiste çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. Katılımcılar pandemi döneminde özel olarak esnetilen bu hükümlerin esnek çalışma modellerinin önünde bir engel olduğunu düşünmektedir. Teknoloji sektöründen bir katılımcı verilen destekler ve yerinde olma koşuluna vurguda bulunmuştur.

“Öncelikle yerinde olma koşulunun kaldırılarak, oradan çıktının değerlendirildiği, dolayısıyla çalışanlara da bu hakkın öncelikle şirkete verilerek yapılandırıldığı bir modele gitme isteğimiz var. Çünkü bunlar bizim için ciddi finansman konuları, ciddi destek konuları var altında. Bu destekleri kaybetmeyi hiç istemiyoruz” (8-O, Teknoloji, prg.32)

Tablo 13. Devlet desteği kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
20-İK	38	Çalışanlardan da ofise gelme isteği olanlar oluyor. Şöyle düşünelim işte evde mesela o konforu yoksa ya da küçük çocuğu olabilir, farklı bir sebep de olabilir, ofise gelme eğilimi olabiliyor. Ama böyle dönemlerde bir karar verdiğiniz zaman herkesin aynı kararı uygulamasını istiyorsunuz ya da bunun olabilmesi için ne yapmanız gerektiğini düşünüyorsunuz. Biraz daha devlet tarafından ya da işte hükümet tarafından zorlayıcı ya da işte öneriler verilseydi.	Moda
14-İK	30	Bu esnek çalışmada neler olmazsa olmaz olmalı? Buna belki kanun koyucular tarafından veya ne bileyim iş kanununda filan birtakım şeyler var, haklar var, tanınmış haklar belki oradan başlamak gerekir en kolay.	Teknoloji
19-OP	46	Bir kere yasal düzenleme, bahsettiğim konu. Çünkü yasal düzenleme olmadığı zaman çok karışır.	Moda
9-İK	86	Biraz şey de önemli. Devlet destekleri, vergi şeyleri falan da önemli. Bu çünkü işveren tarafından bakıldığında çok ciddi maliyet kalemleri var. Biraz daha işverene de bu tarafta esneklik tanıyabilmek adına devletin de aslında taşın altına elini koyması gerekiyor.	Teknoloji
8-OP	28	İçinde bulunduğumuz xxx yönetimi gibi mercilere bu işin gelir vergisi, kurumlar vergisi ve benzerlerini kaybetmeden onlara da bu yeni dünyayı anlatarak aslında proje bazlı çalışmaya, devir bazlı ya da sonuç bazlı ekipler oluşturarak onları biraz süre baskısından, süre tanımından çıkararak aslında çıktı üzerinden yönetmeye, yönlendirmeye götürebilecek çalışma modellerini konuşmaya biz kendi içimizde başladık.	Teknoloji

(b) Çalışma arkadaşlarının desteği

Katılımcılara göre kurum içinde iletişim, çalışma arkadaşlarının birbirlerine olan destekleri pandemi döneminde öne çıkan bir unsur olarak görülmektedir. Organizasyonlar pandemi döneminde evden veya uzaktan çalışan bireylerin iletişimlerinin kopmaması adına online toplantılar, bilgilendirme toplantıları, bir katılımcımızın deyiimiyle “kahve sohbetleri” düzenlenmişlerdir. Bu toplantıların hem çalışanlar arası etkileşimi hem de motivasyonu arttırdığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılar tarafından çalışma arkadaşlarının desteğinin önemli olduğu belirtilirken, bu desteğin evden ve ofisten çalışması gereken bireyler arasındaki ayrımcılık nedeniyle bozulmaması adına her çalışanın mümkün olduğunca evden çalışmaya yönlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca tabloda görüldüğü üzere bir katılımcımız online toplantılar sayesinde farklı şehirlerde bulunan çalışma arkadaşlarının birbirleri ile tanıştığını ve güzel bir sohbet ortamı yaratıldığını iletmiştir.

Tablo 14. Çalışma arkadaşlarının desteği kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
56-OP	16	Korku neticesinde eve kapanıp sıkılıp tekrar gelmek isteyen, gelirken tereddüt duyan, acaba diyen, çekinen bir sürü arkadaşımız şirkete geldikleri ilk gün bu şoku atlattılar. Çünkü bizde o aile ortamı dediğimiz ortamın fazlasıyla olması, paylaşma kültürünün, arkadaşlık kültürünün, dayanışma kültürünün çok olmasının getirdiği mutlaka bir özellik olacak ki o uzakta olmak, evet kendini güvende hissetmek iyi gelmiş ama o arkadaşlık, birlikte iş yapmak, biz bir ekibiz, bir aileyiz duygusunu biraz köreltmış ya da ona çok talep oluşmuş, tekrar birlikte çalışalım. O ilk gün şoku, bir anda geldi arkadaşlar, çok özlemişler bu anlamda o birlikte çalışmayı. Ofis bize çok iyi geliyor noktasında bir haftayı çok güzel geçirdik. Sonraki haftalarda devam etti.	İlaç
59-OP	7	Kahve sohbetleri oldu, bilgilendirme sohbetleri oldu, soru cevap sohbetleri de oldu işin dışında ve bu motivasyonu çok yüksek tuttu. Bütün arkadaşlarımızdan bu konuda ciddi destek aldık. Bu çalışan arkadaşlarımızı da yani evde olanlar kadar çalışan arkadaşlarımızı da mutlu etti ve evdeki çalışan arkadaşlarımız da tüm çalışma arkadaşlarımıza güzel mesajlar verdiler ve bin iki yüz elli altı kişi... Bir, ne derler... Böyle slogan laf gibi gelecek ama samimiyetle söylüyorum, bu ailenin tepesindeki gerçekten bir aile gibi oldu herkes. Biz de bu süreç öncesinde tüm bölümlerin bu kadar sinerjik olduğu, bu kadar birbirini hissettiği bir dönem yaşamamıştık. Hani acı olaylar birbirine bağlar derler ya, biraz böyle oldu ve bin iki yüz elli altı arkadaşımız kampüs içinde bunu yaşadılar.	İlaç
13-İK	30	Bir diğeri iletişimdir. Çalışma arkadaşlarıyla astlarıyla ve üstleriyle. Beklenen sorun yaratmayacak derecede işleri yürütecek bir iletişime sahip olmaktır diğer kriterde.	Metal
43-OP	12	Fiziksel olarak işinin başında olması gereken özellikle beyaz yaka çalışanlarımız var, mühendis gruplarımız, teknik birimler gibi onlara da şöyle bir kolaylık sağladık. Hani çok doğaldır insan psikolojisi ya onlar işte evden çalışıyorlar, biz fabrikaya geliyoruz, çalışıyoruz gibi bir takım soru işaretleri oluşmasın diye. Hem ben hem ilgili birim yöneticisi arkadaşım kendi çalışma arkadaşlarıyla istedikleri zaman ya da evden yapılacak birtakım işleri olduğunda, bir gün mesela evden çalışma gibi ya da iki gün evden çalışma gibi birtakım modelleri uyguluyorlar. Dolayısıyla o noktada özellikle Gebze'de bulunan tesisimizde fabrika ve ARGE birimlerinin olduğu tesiste biraz daha bu sistemi iş süreçlerimizi aksatmayacak şekilde, sosyal dengemizi de koruyacak ve moral motivasyonu da arttıracak şekilde uyguluyoruz	Kimya
34-İK	29	Nasıllar? Çevrelerinde herhangi bir vaka var mı? İşte fırsat bu fırsat deyip Ankara ve İstanbul ofiste tanışmayan çalışma arkadaşları vardı. Online toplantılar düzenleyerek onların tanışmasını sağladık, böyle güzel bir sohbet ortamı oldu.	Teknoloji

(c) Yönetici desteği

Yönetici desteği alt temasında katılımcılara göre evden ve uzaktan çalışma özellikle pandemi döneminde yöneticilere ek bir sorumluluk yüklemiştir. Katılımcılar yöneticilerin evden veya uzaktan çalışan ekipleri ile daha fazla ilgilenmeleri gerektiğini, çalışanın motive olduğundan emin olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde uzaktan veya evden çalışmada yönetici desteğini aynı zamanda işlerin düzgün şekilde devam etmesi, şirkete olan güvenin azalmaması için de önemli olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 15’de görüldüğü üzere sektör ve kurum bağımsız olarak yöneticilerin çalışanları ile etkileşimde olmasının bütün organizasyonlar için gerekli olduğu belirtilmiştir.

Tablo 15. Yönetici desteği kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
20-İK	8	Yönetim ekiplerinin ellerinden geldiğince bu süreçte çalışanlarla iletişim kurmalarını, sadece performans görüşmesi olarak değil de kendinizi nasıl hissediyorsunuz, neler yaptık bu zamana kadar ama zaten malum pandemi şu anda bizim de elimizde olmayan sebepler var ama bundan sonrası için toparlanırsak ne yapabiliriz, daha böyle performans adı altında değil de normal günlük akışlarında konuşsunlar istedik. Ve öyle de yaptık.	Moda
20-İK	24	Evden çalışırken yönetim ekiplerinin, ekiplerini gerçekten motive ettiğine emin olmaları lazım. Bu yöneticilere özellikle ekip yöneticilerine bir ek sorumluluk daha getiriyor diye düşünüyorum.	Moda
19-OP	56	Evden çalışma daha büyük problem. Çünkü zamanınız yok, her zaman çalışabiliyorsunuz. Zihinsel olarak yordu. Birçok insanla hem aynı anda hem ayrı ayrı konuşmak zorunda kaldınız. Ben daha çok kendi ekibim açısından ya da şirketim açısından düşündüğüm zaman. Sık sık toplantılarla insanları biraz o evin ortamından çıkarabilecek. Hani bakın işinize, şirketiniz burada şeklinde toplantılarla, bilgilerle, güncellemelerle, durumlarla hem açık hem de bir şey saklamadan durumu anlatarak neler yaptığımızı da anlatarak yönetmeye çalıştık.	Moda
6-OP	72	Liderlik yaklaşımı çok önemli. Kurumdan veya sektörden ayrı olarak liderlik, etkileşimde olmak.	Teknoloji

(d) Çocuklu aileler ve diğer bakım sorumlulukları için

Esnek çalışma uygulamalarında katılımcılara göre çocuğu veya bakım sorumluluğu olan bireylerin ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Katılımcılar özellikle pandemi döneminde karantina veya sokağa çıkma yasakları çerçevesinde tüm aile bireyleri evde olduğu için çalışanların zorlandığını hatta bu sebeple ofise gelerek çalışmak isteyenler olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların görüşleri çocuk veya bakım sorumluluğu olan bireylere organizasyonlar tarafından verilebilecek desteğin kısıtlı olduğu yönündedir. Bu kapsamda organizasyonlar tabloda görüldüğü üzere bu durumda olan bireylere yönelik olarak haftalık toplantılarla ya da belirli günleri toplantıların olmadığı “toplantısız gün” haline getirerek destek olmaya çalışmışlardır.

Tablo 16. Çocuklu aileler ve diğer bakım sorumlulukları için kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
37-İK	3	Ne gibi işte ailedeki sorumluluklar, burada çocukların sorumluluğu, evlere kimsenin girmediği durumda destek almadan yaşamak hem bilgisayar başında olup hem evde bütün ailenin beslenme sorumluluğunu edinip, karşılamak vesaire bunların paylaşımlı olması gerektiği ya da aile üyeleri üzerinde oluşturabileceği baskıyı adresleyen bu haftalık yaptığımız <i>wellbeing</i> (iyi oluş) konularının içinde işledik diyeyim. Ama spesifik olarak bununla ilgili daha farklı bir şey yapmadık. Aile dinamikleri ile ilgili bir konu ama iletişim düzeyinin dışında bir şey yapmadık.	İlaç
32-İK	18	Bazı arkadaşlarımız evde çocuğu ile alakalı veya evdeki ortamıyla alakalı olarak internet altyapısı olmasına rağmen, tabii biliyorsunuz çocuklar da herkes evde. Tercih etmediler. Buraya gelmekte istekte bulundular.	Moda
28-OP	51	Okullar kapanıyor direkt evden eğitim oluyor. O çocuklar ile ilgili şirketlerin o detayda bütün çalışanlarına müdahale etmesi çok zor. Sadece destek verebilirler.	Teknoloji
14-İK	25	Ufak tefek uygulamalar yapıyoruz, kadınlar için uygulamalar olabiliyor, ebeveynler için yani ayrıştırdığımız uygulamalar oluyor. Ne bileyim, bir öğleden sonrayı tatil ettiğimiz bir gün oluyor mesela çocuklara evdeyken sokağa çıkma izni verildi ilk gün çocuklar sokağa çıktı bir anda, biz o gün şirketi toplantısız gün ilan ettik ki bütün ebeveynler çıkabilsin gibi.	Teknoloji

(e) Risk grubunda olan katılımcılara destek

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde 360 derece destek teması altında, organizasyonların risk grubunda olan çalışanlara verdiği destek yer almaktadır. Pandemi döneminde ilgili genelgeler neticesinde “kronik hastalığı olanlar”, “engelliler”, “hamile olanlar” ve “yeni doğum yapanlar” risk grubu kapsamına alınmış ve evlerine gönderilmişlerdir.

Katılımcılar pandemi döneminde özel olarak bu çalışanlara yönelik telefon ile arayarak kontrol edilmeleri, hijyen malzemelerinin temini, alışverişlerinin yapılması gibi desteklerde bulunmuşlardır.

Tablo 17. Risk grubunda olan kitleler için kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
59-OP	Kronik Hastalığı olanlar	6	Kendi rahatsızlığı sebebiyle veya ailesinden birisinin rahatsızlığı sebebiyle karantinaya alınan arkadaşlarımızla ilgili bir yardım masası kurduk. Üç tane bölüm asistanımız bu görevde, iki günde bir arkadaşlarımızı aradılar. Sırf karantinadaki arkadaşlarımızı değil, kronik hastalığı olanları da o dönemde evlerine göndermiştik ve hamileleri de. Kronik hastalığı olanlar ve hamile arkadaşlarımızı da aradık, bir ihtiyaçları olması durumunda, ki o dönem maske, eldiven çok önemliydi. Kurduğumuz bir kurye aracılığıyla gün içinde gidiyor, nerede olursa olsun onlara bu tedariki sağlıyordu. Ailece dışarı çıkamayan, eşi sağlık mensubu olup kendisi de karantinada olup dışarı çıkamayan arkadaşlarımız oldu onların alışverişlerine destek verdik bu çok takdir aldı.	İlaç
10-İK	Engelliler	95	Asla ayrım olmadı ama yasal süreçler neticesinde hamile olan çalışanlarımızı ilk eve gönderdik örneğin. Bunun gibi bir süreç oldu ama o zaten yasanın getirdiği bir şey ilk gitmesi gerekenler engelliler ve hamilelerdi iki gün sonra diğerleri gitti.	Bankacılık
14-İK	Hamile olanlar/ Yeni doğum yapanlar	27	Ofiste çalışabilir boyutu varsa insanların, çalışması gerekiyorsa onları ofiste çalışacak bir modele doğru çalışma modeline doğru götürmeye çalışıyoruz. Sadece bu dönemde, büyük ihtimal bütün firmalar yapıyorlardır, işte hamile olanlar işte hani yeni çocuğu olanlar onların zaten ofislere hiçbir şekilde gelmelerini istemiyoruz.	Teknoloji

1.2.1.2 Adil Bir Sistem

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi adil bir sistem oluşturulmasıdır.

Tablo 18’da yer alan segment örneklerinde de görüldüğü gibi, katılımcılara göre esnek çalışma sistemlerinde hangi çalışanın esneklik ile çalışacağı belirlenirken adil bir dağılım yapılması gerekiyor. Bir katılımcımız, “Bir eşitsizlik algısı yaratılmaması gerekiyor. Onun ciddi anlamda yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum. Orada da bilmiyorum bir ekibe farklı yan hak verildi, bize verilmedi. Bunun başka bir tartışması olabilir” (29-İK, Akaryakıt, prg.30) vurgusunu yapıyor.

Katılımcılar esnek çalışmaya geçen çalışanlar ile geçemeyen çalışanlar arasında sorun yaşanmamasına önem vermektedir; bu prensibi, “Bir arkadaş şanslı, öteki şanssız olmasın. Herkes için uygulanabilen, dikkate alınacak olan işlerde ekipteki kişilerin sorumlulukları kriter olarak yazsın. Bu önemli bence.” (11-O, Metal, prg.76) aktarımı güçlü şekilde örneklemektedir.

Burada “Bizim tecrübeli arkadaşlarımız, tecrübesiz arkadaşlarımızdan daha az, genelde tecrübeli ve birbirini tanıyan ekiplerle çalışıyoruz. Burada ilk çekince evden çalışan birisini istihdam etmeniz. Diğer ekipteki arkadaşlar arasında bir şey yaratabilir.” (35-O, Teknoloji, prg.35) aktarımında da vurgulandığı gibi kişisel özellikler farklılık yaratmamalıdır.

Katılımcılar, ekipler arası iletişimin kopmaması ve bir katılımcının deneyimiyle “adalet algısının” sağlanması için planlamanın iyi yapılması gerektiğini vurgulamışlardır: “O saha ekipleriyle, ofis ekiplerinin kopmaması için gerekli planlamaların yapılması gerektiğini düşünüyorum. Özellikle perakendede çalışıyorsanız farklı bir adalet algısı var. O adalet algısını da yerinde tutmak lazım” (40-O, Moda, prg.28).

Takip ve denetim. Yapılan görüşmelerin kodlanmasında adil bir sistem teması altında takip ve denetim alt teması ortaya çıkmıştır. Katılımcılar adil bir sistemin oluşturulması için takip ve denetim mekanizmalarının kurulması gerektiği evden veya uzaktan çalışmada çalışanların denetlenmesi gerektiği yönünde fikirlerini belirtmişlerdir. Özellikle çalışanların verilere uzaktan erişimi ile organizasyonlar açısından güvenlik açığı oluşabileceği için bir denetim mekanizması kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Esnek çalışmanın daha rahat yönetilebilmesi için görev dağılımı, iş yoğunluğu ve performans yönetimi gibi kriterlerin belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 18. Takip ve denetim alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
46-OP	Takip ve Denetim	28	Bu çalışanın kendi durumuna bırakılmaması gerekir. Aslında şirketlerin yaptığı doğru. Belirli oranlarda kısıtlamalar getirmesi lazım bu işe. Çünkü ofiste çalışma düzeninde belirli saatlerde gidiyorsunuz. Belirli saatte öğlen aranız var, çıkışınız belli, sigara molaları veya çay molaları gibi zaman dilimleri var ama evdeyken böyle bir kontrolü yapmak gerçekten mümkün değil. Zaman olarak çalışanı biraz daha sıkalım, bu kriterlere uysun diyorsanız bu sefer iş verimi düşebiliyor. Bunun aslında en güzeli ofisten çalışmak ama maalesef ilerleyen süreçte belki bu modellere daha çok ihtiyaç duyulacak. Ama saat kontrolü, evet olmazsa aslında bu işin olmayı gibi görünüyor. Benim görüşüm değil ama iş modeli olarak.	Havacılık
13-İK		26	Açıkçası ben evden çalışmanın doğru takip edilirse yönetilebileceğini düşünüyorum. Çalışanların evden daha rahat çalışabileceklerine inanıyorum. Fakat bunun için tabii ki bölüm yöneticilerinin görev dağılımı, iş dağılımı, iş yoğunluğu, performans kriterleri konusunda net olması lazım. Ben açıkçası çalışanların haftanın belli bir günü evden çalışabilecek ya da kriz dönemlerinde tüm hafta evden çalışabileceklerini düşünüyorum. Özellikle, bizde elektrik tasarım mühendisleri var, mekanik tasarım mühendislerinin, müşteriyle birebir irtibatı olmayan satış personelinin bu pandemi döneminde fabrikaya gelmesi gerekmeyen, ofise gelmesi gerekmeyen personellerin evden çalışabileceğini düşünüyorum. Bunun yönetilebileceğini düşünüyorum.	Metal
10-İK		90	Çok iyi bir denetim sistemlerinin olması gerekiyor isteyenlerin çünkü şöyle bir süreç geldik ki şu anda online hesap açıyoruz. Bizim bağlı olduğumuz sermaye piyasaları kurulu, bazı kanunlar değişiyor, bu süreçte bunlarda destek sağladı. Şu anda öyle bir noktaya geldik imza almadan, vesaire yapmadan tek tıkla hesap açma noktasına kadar geldi bir müşterim. Dolayısıyla tüm süreçlerimizde bir evrilme söz konusu. Bir esnekleşme söz konusu ama bunların denetlenmesi de çok önemli. Bunu iyi niyetli kullanabileceğiniz gibi birçok kötü niyetle kullanılacak açık da yaratıyor.	Bankacılık

1.2.1.3 Dijital ve Teknolojik Altyapı

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi dijital ve teknolojik altyapıdır. Dijital ve teknolojik altyapı ana teması altında ayrıca “Donanım eksikliği”, “Ekipman kalitesi”, “Uzaktan erişimin sağlanması”, “Online sistemlere geçiş”, “Teknik altyapının sağlanması” ve “İnternet altyapısının sağlanması” şeklinde 6 alt tema yer almaktadır.

(a) Donanım eksikliği

Katılımcıların dijital ve teknolojik altyapı kapsamında en çok, kullandıkları teknolojik ekipman konusuna atıf yaptığı görülmüştür. Katılımcıların ifadelerinden, özellikle pandemi döneminde hızlı bir şekilde evden çalışma modeline geçiş yapan organizasyonların, “donanım eksikliği” sebebiyle zorlandığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda katılımcılar öncelikle eksikleri değerlendirip, bütçe planlamalarına dahil ettiklerini iletmişlerdir. Ayrıca pandemi döneminde donanım eksikliğini gidermek adına çalışmaya devam eden birimler ile çalışmaya ara veren birimler arasında ekipman değişimi yapıldığından bahsedilmiştir.

(b) Ekipman kalitesi

Katılımcıların aktarımlarından “ekipman kalitesi”, konusunda daha çok “masaüstü bilgisayar” ve “dizüstü bilgisayar” konularına atıfta bulunduğu, özellikle masaüstü bilgisayar kullanan organizasyonların bu dönemde çalışanlarına, çalıştıkları ortamda işlerine devam etmeleri için dizüstü bilgisayar sağlamaları gerektiği anlaşılmıştır. Ayrıca bu konuda yine çalışanlara sağlanan “donanımın hızı” da ön plana çıkmaktadır.

(c) Uzaktan erişimin sağlanması

Organizasyonlarda esnek çalışma uygulamalarına geçen çalışanların verilere uzaktan erişimi gerekmektedir. Kaliteli ve rahat kullanılabilir uzaktan erişim sistemlerinin esnek çalışma uygulamalarının başarılı olması için önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Ancak katılımcılar uzaktan erişim sırasında güvenliğin dikkate alınması gerektiğini, organizasyonların gerekli güvenlik önlemlerini almasının şart olduğunu belirtmişlerdir. Bu alt temada ayrıca teknik destek ekiplerinin önemine de vurgu yapılmıştır.

(d) Online sistemlere geçiş

Farklı sektörlerden katılımcılar özellikle pandemi döneminde esnek çalışma modellerine geçişte en çok zorlanan unsurlardan birinin çeşitli iş süreçlerinde fiziki olarak ofiste bulunma zorunluluğu olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda özellikle kurumlarda imza süreçleri, bordro süreçleri gibi işlerin dijital sistemlere taşınması gerektiği düşüncesi vurgulanmıştır. Esnek çalışma uygulamalarının daha başarılı ve kapsamlı olması için fiziki olarak ofiste bulunmayı gerektiren işlerin analiz edilerek, dijital sistemlere aktarılması için çalışmaların yapılması gerektiği görölmektedir.

(e) Teknik alt yapının sağlanması

Dijital ve teknolojik altyapının, esnek çalışmada başarıyı belirleyen bir unsur olmasını destekleyen en önemli fikir birliği ise teknik altyapı olarak hazır olan organizasyonların, diğer organizasyonlara göre esnek çalışma modellerine daha hızlı ve daha sorunsuz geçiş yaptığı şeklindeki görüşleri olmuştur. Katılımcılar dijital ve teknolojik altyapının iş süreçlerinin aksamaması için ne kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır: “Üçüncü engel olarak teknik altyapı diyebilirim. Biz bunu hiç hissetmedik ama zayıf şirketler nöbet usulü çalışıyor. Çünkü herkes çalıştığında sistem kaldırmıyor. Bunun hiç eksikliğini hissetmiyorum. Bende Sapanca’dan çalışıyorum ama teknik alt yapının varlığı çok önemli.” (3-İK, Teknoloji, prg.32).

(f) İnternet altyapısının sağlanması

Katılımcıların atıfta bulunduğu “internet bağlantısı” konusu ise katılımcılara göre en çok zorlanan unsurlardan biri olmuştur. Organizasyonlar çalışanları için her ne kadar internet bağlantısı ve çeşitli sistemler ile destek sağlasalar da altyapının iyileştirilmesi konusunda kamu kurumlarının da işin içine girmesi gerektiğini belirtmişlerdir:

“Bizce en büyük iş, yani personellerle karşılaştığımız problem. Ama bu tabii devletin çözmesi gereken bir problem, yatırım yapması gerekiyor belki de. Çünkü işte ne bileyim Bahçelievler gibi eski semtlerde altyapı olmadığı için orada çalışan personellerimizde hep internet problemi, internette problem yaşadık. Hani internette sıkıntı olmazsa çalışma şekillerimizde de sıkıntı olmayacak diye düşünüyorum.” (44-İK, Havacılık, prg.75)

Tablo 19. Dijital ve teknolojik altyapı, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
1-OP	Donanım eksikliği	66	Bir kere donanım eksiği olduğunu gördük. Mevcut donanımlarımızın bir kısmının etkin uzaktan çalışma için yeterli olmadığını gördük. İlk önce donanım eksikliğini tamamlamak lazım. Dijital iletişimin temel şartı güçlü bir donanımınız olacak. Biz bunun için mesela önümüzdeki yılın bütçelerini aslında bütçelerimizi tamamlamıştık kapatmıştık ama bu pandemi dönemiyle beraber önümüzdeki dönemin bütçelerine ilave bir takım satın almalar koyduk donanımların iyileştirilmesi için.	Havacılık
7-İK		20	Şöyle bir kere herkesin kendi bilgisayarının olması gerekir. Ülkedeki bütün firmalar uzaktan çalışmaya başladılar, eskiden buna altyapıları olmamasına rağmen. Dolayısıyla ciddi şekilde piyasada laptop edinme ya da laptop satın alma sıkıntısı yaşandı. Firmalar çalışanlarını eve göndermek için laptop edinmek istediler ama yine de yoktu. Oysa şöyle bir şey yaptık biz orada, mobil satış diye ayrı bir ekibimiz var. Mobil satış adının da üzerinde olduğu gibi ellerinde tabletlerle, bilgisayarlarla, dışarıda sahada aktif satış yapan arkadaşlar. Bu arkadaşlar tabii pandemi dönemiyle özellikle 1 Haziran'a kadarki ilgili durumda bu hatırlarsınız sokağa çıkma yasakları ve kısıtlamalarla birlikte satış yapamaz hale geldiler. Ve o laptoplar açığa çıktı. Aslına bakarsanız biz hızlı bir hamleyle 13 Mart ile zannediyorum 27'si bitmişti. O iki haftalık süreç içerisinde mobil satışın elindeki bütün cihazlarla altyapı eşliği yaparak o cihazlar sıfırlanıp üzerine iletişim merkezi için kullandığımız <i>agent</i> denir, <i>agent</i> yazılımlar kurularak testler yapılarak uzaktan çalıştığı bir hale getirildi.	Bankacılık
33-OP		22	Örneğin; iş arkadaşlarımızda masaüstü bilgisayarlar var, bazı çalışanlarımız onları kullanıyor ama evde bilgisayar olmayan personellerimiz vardı. Onlara tabii ki bilgisayar sağlandı. Yani taşınabilir bu laptoplardan.	Moda
26-OP	Ekipman kalitesi	35	Kişilerin burada yani huzurlu rahat edebilmesi için bir defa ekipmanların çok iyi olması lazım.	Akaryakıt
30-İK		46	Standart dediğim şöyle bir standart olabilir bütün firmaların IT alt yapısı çok güçlü olmalı. Personelin internet erişimini mutlaka sağlamalı, herhangi bir noktadan uzaktan çalışılacaksa internet erişimi herkesin olmalı. Sisteme rahatça girebilmeli. Bununla ilgili gerekli donanım; bilgisayardır, cep telefonudur iyi düzeyde kullanılabilir düzeyde olması gerekiyor. Böyle bir standart lazım.	İlaç
45-OP	Uzaktan erişimin sağlanması	32	Sistemsal altyapıların uzaktan erişilebilirliğinin insanların kendi bilgisayarlarıyla tabi güvenlik duvarlarını da aşmayacak veya zedelemeyecek şekilde sağlanması gerektiği kanaatindeyim. Bu şöyle ki her insanın hemen hemen her evde bir bilgisayar var özellikle yani bizim gibi şirketlerde belli bir gelir seviyesine ulaştığımız için, dolayısıyla bu gelir seviyesindeki insanların evlerinde, kendisinin veya çocuğunun ya da evin genel kullanımında olan bir laptop, bir bilgisayar var. Dolayısıyla bu bilgisayardan şirketin ilgili	Havacılık

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
			sistemlerine ulaşabileceği altyapıyı sağlamak gerekiyor. Bununla alakalı en büyük görevin de BT departmanlarınca yapılması gerekiyor.	
47-İK	Online sistemlere geçiş	18	Altyapının tamamen dijitalleştirilmesi, raporlanması, izlenmesi, izlenebilmesi önemli. En önemli. Tek önemli diyeyim.	Havacılık
18-İK		35	Ya da dijitalleştirmelisin bütün süreçleri. Ben kendi departmanım için söyleyeyim; şimdi benim en sıklıkla aldığım şey ne, izin formu. İzin formunun imzalı olması gerekiyor. Tamam <i>online</i> 'dan izin formu dolduruluyor ama bu belgenin çıktısını gün sonunda alıp altına ıslak imzasını almak gerekiyor. Biz bunu e-imzayla da yapabiliriz gibi aslında çok gereksiz iş süreçlerini de azaltan mesela bana online gelse onun imzası belki de ben bu kadar arşivle dokümantasyonla uğraşmayacağım her şeyi bilgisayarın hafızasında takip edebileceğim mesela. Aslında benim de iş yükümü ciddi oranda azaltmış olacak.	Turizm
35-OP		51	Online toplantı, sohbet ve mail ortamını tek bir platforma taşımamız aslında birçok şeyi kolaylaştırdı. Hem takibi hem ekip içerisindeki hızlı görüşmelerimizi sağlamamız, beni de haberleşmemizi de çok hızlandırdı.	Teknoloji
4-OP	Teknik altyapının sağlanması	59	Yani şirketlerin bence dediğim gibi bazı belirli teknolojik altyapıları insanların evlerinde kurması gerekiyor. Yani bu standart olmalı.	Akaryakıt
32-İK	İnternet alt yapısının sağlanması	12	Zaten biz firma olarak evden çalışmaya ve evden bağlanmaya işte laptoplarımızla, internet alt yapımızla zaten hazırдық. Bu pandemi öncesinde de böyleydi. Bizde herkes evden çok rahatlıkla bağlandı, işimiz gereği ihracat firmasıyız, Amerika ile çalışıyoruz, çoğu arkadaşım Amerika'nın saatleri tabii bizim mesai saatlerimize uymadığı için evden de zaten bunu yürütebilecek altyapıyla yürütüyorlar. Bu nedenle altyapıya önlemleri var. Olmadı mı yine? Özellikle bazı arkadaşlarımızın oldu, onlara da süre verdik. Çünkü önceden bunu düşündük mutlaka herkesin alt yapısı yeterli olmayabilir şeklinde. Onlar da altyapılarını sağladılar.	Moda
28-OP		12	Evde yani bir anda tabii ilk zamanlar bir anda yüklenme olduğu için evlerde hepimiz sıkıntı yaşadık. Artı evlerinde internet olmayan arkadaşlarımız vardı. Dolayısıyla onu da şirket telefonlarına bu hani <i>hotspot</i> paketleri çıktı sonradan, onların yüklenmesiyle mümkün olduğunca çözmeye çalıştık.	Teknoloji
21-OP		47	İnternet bağlantılarının hem kalitesi hem fiyatı diyeyim. Bu konularda daha gelişme gerekiyor çünkü şu an bizim de ofisimiz İstanbul'da olduğu için bütün arkadaşlarımız ağırlıklı İstanbul'da çalışıyorlar ve altyapıları da görece daha iyi Türkiye'nin geneline göre. Ama bugün siz esnek çalışmayı arttırıp, belki insanların farklı şehirlerden de çalışmasına izin vermeye kalktığınızda bunu sağlayacak bir altyapı yoksa eşit şartları sağlamış olmuyorsunuz. Yani bunun biraz da eşitlik getirmesi lazım aslında.	Teknoloji

1.2.1.4 Esnek Çalışma Eğitimleri

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi esnek çalışma eğitimleridir. Esnek çalışma eğitimleri ana teması altında **oryantasyon eğitimi, yönetici eğitimleri, çalışan eğitimleri, eğitim konuları ve eğitimin veriliş şekli** olarak 5 alt tema yer almaktadır.

Katılımcılar esnek çalışma uygulamaları ve bu uygulamaların başarılı olması hakkında fikirlerini söylerken özellikle eğitim konusu üzerinde durmuşlardır. Katılımcılar esnek çalışma uygulamaları için organizasyon bazlı prensiplerin olması gerektiğini ve bunların eğitimler aracılığıyla yöneticilere ve çalışanlara aktarılması gerektiğini ifade etmişlerdir. “Bunların hepsi konuşulmalı bir standardı değil ama her şirketin belli prensipleri olmalı, bunları belirlemeli ve bunları birer eğitim olarak yönetici ve çalışana ayrı ayrı sunulmalı diye düşünüyorum. Eğitim şart” (1-OP, Havacılık, prg.62). Ayrıca katılımcılar organizasyonlarda esnek çalışmanın ayrı bir kültür olduğunu ve bunun eğitimler verilerek aktarılması gerektiğini belirtmişlerdir: “Uzaktan çalışmak bir eğitim gerektirir bir çünkü bu çok farklı bir kültür” (26-OP, Akaryakıt, prg.30).

Bir katılımcının ifade ettiği üzere esnek çalışma uygulamalarında başarılı sonuç alınması için eğitimin gerekli olduğu ve pandemi öncesinde bu tarz eğitimlere yatırım yapan firmaların süreci daha başarılı geçirdiği anlaşılmaktadır.

“Yaptığımızı ben abartarak anlatıyorum ama hak ediyoruz yani. O yüzden arkadaşlarımızın çok büyük katkısı var. Bu üç tane bizim daha önce pandemiyi düşünmeden yaptığımız yani altyapı, mobil cihazların kullanımı, bildiğimiz kısım eğitim öğretimin uzaktan erişilebilir yapılabilme kısmı ve gençlere yaptığımız yatırımın, içeride inovasyon kültürünü destekleyen bir kültür de olmasıyla beraber birleşince, bu dördü çok güzel bir sonuca getirdi.” (56-OP, İlaç, prg.11)

(a) Oryantasyon eğitimleri

Katılımcılar esnek çalışma eğitimleri kapsamında oryantasyon eğitimin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar oryantasyon eğitiminin özellikle organizasyonda uygulanan esnek çalışma sistemi, süreçleri ve çalışandan beklentilerine dair bilgileri içermesi gerektiğini ifade etmişlerdir: “Esnek çalışmayla ilgili ayrıca oryantasyon eğitimi kurulması gerekiyor bu sistemin içinde. Yani esnek çalışma nedir, çalışandan neler bekleniliyor ve bu süreçte nasıl hareket etmesi gerekiyor.” (34-İK, Teknoloji, prg.77).

“Oryantasyon eğitiminin bir parçası olmalı. Şunu söyleyebilmeli şirket, bizim şirketimizde uzaktan çalışma prosedürü vardır, prensipleri bunlardır, bakış açımız budur. Oryantasyon

aşamasında işe daha yeni girenlere bir uzaktan çalışmaya olumlu bakarız mesajını vermek lazım oryantasyon eğitimleri ile online verilebilir.” (1-OP, Havacılık, prg.64)

(b) Yönetici eğitimleri

Esnek çalışma uygulamalarında katılımcılara göre yöneticilere özel olarak eğitim verilmesi gerekmektedir. Katılımcılar organizasyonlarında özellikle pandemi döneminde iletişim hakkında yöneticiler için online eğitimler düzenlendiği ifade etmişlerdir: “Sık sık webinarlar düzenledik. Bu aşamada, yani bu dönemde iletişimi nasıl sağlıklı tutabiliriz, neler yapabiliriz diye yöneticilerimize online eğitimler düzenledik.” (38-İK, Enerji, prg.43).

Katılımcılar, esnek çalışma uygulamalarının başarılı olması için yöneticilerin mutlaka eğitim alması gerektiğini belirtmişlerdir: “Evet yöneticilerin esnek çalışmaya tutumunu şekillendirmek için bir eğitime bence kesinlikle gerek var. Yani bizim şirket için değil. Dediğim gibi çünkü zaman zaman teşvik bile edildik buna. Hatta pandemi sürecinde kesinlikle gelmeyin dendi” (33-OP, Moda, prg.26).

Yönetici eğitimleri ve alt temaları Tablo 20’de segment örnekleri ile verilmiştir.

Tablo 20. Yönetici eğitimleri, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
6-OP	Takım yönetimi ve strateji çalışmaları	48	Bu noktaya gelmek aslında ekip işi tabii ki de yöneticinin bu anlamda bir hani tabiri caiz ise bir el kitabı öyle bir şey olsa. Çünkü her yöneticinin bu alanında daha güçlü alanları, gelişime açık alanları vardır. Hayatını kolaylaştırabilir ama ben yani bunu hap gibi verilip de yönetici birden evet ben tamam buna uygun hale geldim diyebileceğini çok düşünmüyorum. Açıkçası bunu biraz daha ekip olarak ele almak gerektiğini düşünüyorum. Ama ne var? Biz şimdi biraz operasyonel konulardan, gün içi yapılan yönetim faaliyetlerinden bahsettik ama diğer taraftan ben bu ekiple beraber geleceği de tasarlamak durumdayım. Bir strateji belirlemek durumundayım. Önümüzdeki dönemi tasarlayıp bunu hayata geçirmek durumundayım. O gözle baktığında da bunları uzaktan nasıl yapabiliriz? Uzaktan bir strateji çalıştayını yine nasıl yaparız? Biz daha önce gidiyorduk, X bir otele kapanıyorduk. Kocaman bir salon. Birinin dediği ötekine başka bir şey çağırıştırıyor. O bir katkı veriyordu. Yani bunun gibi şeyleri orkestrasyonunu, bunun gibi şeylerin üretimi, iyi yönetimi ve oradan sonuç alınmasıyla ilgili bence desteklenebilir.	Teknoloji
27-OP	Performans takibi	46	Tabii eğer esnek çalışmaya geçilecekse takip konusunda eğitimlere ihtiyaç var.	Metal
45-OP	Evden çalışan personelle iletişim	20	Özellikle iletişim kabiliyetini üst seviyeye çıkaracak eğitimlerin ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Çünkü yüz yüze iletişim çok önemli. Ama bir konferans konuşması, telefon görüşmesi veya mail ile aidiyeti yüksek tutmak ve koordinasyonu yüksek tutmak adına kişisel iletişim üzerine gelişimin önemli olduğunu düşünüyorum	Havacılık
37-İK		36	Ekip yöneticilerine diyoruz ki eğer uzun süreli bu düzende çalışıyorsanız, ekibinizin size ihtiyacı olabilir ve herhangi bir toplantı gündemi olmadan beş dakika sohbet etme, anlamsız bir geyik yapma ihtiyacı olabilir. Bunları da koruyun, insanla çalışıyoruz diyoruz. Orada bazı işte alternatif yaratıcı çözümler bulmak gerekiyor bağ sağlayacak.	İlaç
1-OP	Esnek çalışma modellemesi	61	Eğitim kesinlikle gerekiyor uzaktan çalışmanın verimli olabilmesi için kurgulanması gereken asgari şartlar nelerdir? Bu işin psikolojisi nasıl olur? Bir çalışan evde çalıştığından ofisten çalıştığından farklı olarak ne hissediyor olur? Biz bunu yönetici olarak nasıl yönetmeliyiz?	Havacılık
1-OP	Uzaktan yürütülen toplantılardaki dil	60	Sizin bir <i>teams</i> bağlantısında karşınızdaki 10 kişiyle konuşurken uzaktan çalışmaya dair sarf edeceğiniz cümleler bile bazısı için çok demotive edici olabiliyor, bazısını çok öfkeli edebiliyor ve yöneticinin bu anlamda bir hassasiyet geliştirmesi gerekiyor.	Havacılık

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
1-OP	Yöneticileri kalibre etme ihtiyacı	58	Açıkçası yöneticileri de kalibre etme ihtiyacı ortaya çıktı. Üst yönetim onlarla önce kalibre olduk. Süreç sonrası esnek çalışma rutini istiyor muyuz? Evet istiyoruz biz artık bunu da yapabileceğimizi gördük o zaman baştan herkesin zihniyetini kalibre edelim, uzaktan çalışmaya aynı şekilde bakabilir olsunlar. Uzaktan çalışma evde yatma, yayma değil. Onlara bu imkân gereken altyapı, teknoloji sunulduğu zaman evden de işlerini aynı görevi yapabilir, aynı zamanda yöneticiye düşen görev de var. Onlarla iletişimizi sürdürmek üzere nasıl bir gayret gösterdiniz, düzenli toplantılar bir takım projeler üretme, bu pandemi döneminde rutin zamanda yapamadığımız yeni projeler üretme şimdi yavaş yavaş Mayıs ayından itibaren biz yöneticilerdeki farklı yaklaşımları ortadan kaldırmak değil elbette ama farklılıkları kalibre etmek adına bunu konuşuyoruz burada bir algı yaratmaya çalışıyoruz uzaktan çalışma doğru yönetildiğinde faydalı bir şeydir, maliyetleri azaltır verimliliği artırır, ofis tasarımları bile buna göre yeniden düzenlenebilir. Herkesin masası olmak zorunda değil bazı pozisyonlarımız mobile dönebilir böyle küçük küçük zerk etmeye başladık.	Havacılık
26-OP		32	Bizde bir uygulama var. Benim yeni jenerasyon, yeni mezun arkadaşlarım da dahil oldu. Şirkette çalışan, şirkette yeni işe başlayan dışarıdan gelmiş arkadaşların oluşturduğu benim mentorlarım var. Ters mentorların oluşturduğu bir uygulama yapıyoruz. Normalde düşünürsünüz, bizim gibi insanlar mentorluk yapar diye düşünürsünüz. Hayır biz bir ters mentorluk tam tersi. Biz yeni bir dünyayı anlamak için bu arkadaşları mentor olarak seçtik kendimize. Devamlı her ay bir araya gelip ben onlarla bu konu üstüne bilgi alıyorum. Bana mentorluk yapmalarını istiyorum.	Akaryakıt
13-İK	Liderlik	42	Bir tanesi idari boyut, yani esnek çalışma nasıl uygulanabilir, nasıl yönetilebilir, nasıl idari düzenleme olabilir. Birincisi yönetimin bakacağı konu budur.	Metal
13-İK	Finansal Boyut	42	Evden çalışmanın ve esnek çalışmanın şirkete getirileri nelerdir? Şirketten götürüleri nelerdir? Uzun vadede etkileri ne olabilir? Bu üç tane boyutu doğru irdeleyen sunumlar üst yönetimin ilgisini çekebilir. Bu anlamda da sonucu belirleyici olabilir.	Metal
13-İK	Psikolojik Boyut	42	İkincisi psikolojik boyut. Esnek çalışma söz konusu olduğu zaman iş yerindeki kurumsal psikoloji bundan nasıl etkilenir.	Metal
35-OP	Süreç Yönetimi	56	Yöneticilerin bu süreci nasıl etkili yönetebileceğine dair bir eğitim ihtiyacı var gibi, Özellikle teknik konularda.	Teknoloji
11-OP	İş-yaşam dengesi	42	Ev ve iş yaşantısının nasıl ayrılabilirliği.	Metal

i.Takım yönetimi ve strateji çalışmaları

Yönetici eğitimlerinin alt temasında katılımcılar özellikle esnek çalışma sistemlerinde uzaktan ekip yönetmek ve ekip olarak üretilecek işler hakkında yöneticilerin eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Özellikle yüz yüze yapılan çalışmalar yerine, uzaktan yapılan ekip çalışmalarının nasıl yönetileceği ve başarılı olunabileceği hakkında eğitim ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.

ii.Performans takibi

Bu alt temada katılımcılar iş süreçlerinin ve çalışanların performanslarının takibinin nasıl yapılabileceği konusunda yöneticilere eğitim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

iii.Evden çalışan personelle iletişim

İletişim konusunda ise katılımcılar yöneticilerin evden veya uzaktan çalışan personel ile iletişim halinde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak burada öne çıkan yöneticilerin özellikle evden çalışan personelin bireysel durumu hakkında konuşmaları gerektiğini, evden çalışan personelin psikolojisi ile ilgilenmesi gerektiğini aktarmışlardır. Bu alt temada ayrıca çalışan motivasyonunu ve şirkete olan bağlılığı yüksek tutmak için yöneticilerin evden çalışan personel ile iletişim halinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

iv.Esnek çalışma modellemesi

Esnek çalışma uygulamalarının organizasyonlarda modellenmesi konusuna bakıldığında ise yöneticilerin nasıl bir esnek modelle çalışılacağına, belirlenen modelde yöneticilerin çalışanları ve iş süreçlerini nasıl organize edeceğine dair eğitim ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir.

v.Uzaktan yürütülen toplantılardaki dil

Katılımcılar bu alt temada yüz yüze olmayan özellikle internet üzerinden yapılan toplantılarda yöneticilerin dikkatli olması gerektiğini belirtmişlerdir.

vi.Yöneticileri kalibre etme ihtiyacı

Bu alt temada katılımcılar üst yönetim ve yöneticilerin esnek çalışma uygulamalarında uyum içinde olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde yöneticilerin de eğitimler aracılığıyla ekipleri ile uyum içinde çalışabilir hale gelmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

vii.Liderlik

Bu alt temada katılımcılar organizasyonlarda yöneticilerin esnek çalışma uygulamalarının idari boyutu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Özellikle esnek çalışma sistemi içinde çalışanların nasıl yönetilebileceğine dair eğitimlerin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

viii. Finansal Boyut

Katılımcılar yöneticilerin, özellikle organizasyonlarda üst yönetimlerin bu konu hakkında fikir sahibi olmak isteyeceğini belirtmişlerdir. Esnek çalışma uygulamalarının organizasyon maliyetlerini nasıl ve ne yönde etkileyebileceğine dair eğitim ve bilgilendirmelerin ilgi çekici olabileceğini belirtmişlerdir.

ix. Psikolojik Boyut

Esnek çalışma eğitimlerinin bu alt temasında katılımcılar esnek çalışmanın hem yöneticileri hem de çalışanları psikolojik olarak etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Ancak organizasyonların bir bütün olarak psikolojisinin nasıl etkileneceği ve yöneticilerin bu tarz durumlarda neler yapması gerektiği, organizasyonun psikolojisini nasıl yönlendirebileceğine dair eğitimlerin verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

x. Süreç Yönetimi

Bu alt tema daha çok organizasyonlardaki teknik konuların işlendiği bir alt tema olarak karşımıza çıkmıştır. Esnek çalışma uygulamalarında iş süreçlerinin ve operasyonun özellikle teknik yönlerinde değişimler olacağını belirtmişlerdir. Katılımcılar yöneticilerin esnek çalışırken iş süreçleri ve daha spesifik olarak teknik konuların yönetilmesi hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

xi. İş-yaşam dengesi

Esnek çalışma uygulamalarında en çok zorlanılan konulardan biri iş-özel yaşam dengesinin sağlanmasıdır. Bu alt temada katılımcılar özellikle evden çalışan bireylerin iş-özel yaşam dengesine odaklanmışlardır. Özellikle evden çalışma modelinde hem çalışanlar hem yöneticilerin iş ve özel yaşamları birbirine karışmaktadır. Yöneticilerin kendi iş-özel yaşam dengelerini sağlamanın yanı sıra çalışanlarının da işlerini düzgün yürütebilmeleri ve özel hayatlarını dengeli tutabilmesi konusunda yardımcı olmaları gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilere verilecek eğitimlerin içinde bu konunun da yer alması gerektiğini belirtmişlerdir.

(c) Çalışan eğitimleri

Katılımcılar esnek çalışma uygulamalarının başarılı olması için çalışanların da eğitim alması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışan eğitimleri konusuna baktığımızda ise “verimli çalışma” ve “çalışan farkındalığı” alt temalarının olduğunu görüyoruz.

i.Verimli çalışma

Katılımcılar esnek çalışma uygulamalarına geçiş yapan organizasyonlarda çalışanların özellikle ilk geçiş sürecinde sorun yaşayabileceğini belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde özellikle evden çalışma sisteminde çalışanların verimliliğinin azalması endişesi öne çıkmıştır. Moda sektöründen bir katılımcı çalışanlara evde nasıl verimli çalışılabilir konusunda eğitim verilmesi gerektiği görüşünü sunmuştur: “Ama tabii ki bu esnek çalışmaya ilk geçişte sıkıntı yaşayan insanlar da olabilir. Dolayısıyla böyle evden nasıl verimli çalışılabilir konusunda bir eğitim, ufak bir eğitimde olsa bence planlanabilir. Ama biz açıkçası pek ihtiyaç hissetmedik.” (40-OP, Moda, prg.18).

Verimlilik alt temasında katılımcılar evden çalışan bireylerin, verimliliğin düşmemesi için ev içi sorumluluklar ile nasıl başa çıkabileceğine dair eğitimlerin yer alması gerektiğini belirtmişlerdir. İlaç sektöründe, insan kaynakları yöneticisi olarak çalışan bir katılımcı bu konuda verdikleri eğitimleri olduğunu ifade etmiştir:

“Burada iletişim düzeyinde bazı mesajlar verdik elbette. Ne gibi işte ailedeki sorumluluklar, burada hani çocukların sorumluluğu işte evlere kimsenin girmedeği durumda destek almadan yaşamak, işte hem işte bilgisayar başında olup hem evde, işte bütün ailenin hani beslenme sorumluluğunu edinip, karşılamak vesaire bunların paylaşımlı olması gerektiği ya da aile üyeleri üzerinde oluşturabileceği baskıyı adresleyen bu haftalık yaptığımız iyi oluş konularının içinde işledik diyeyim.” (37-İK, İlaç, prg.3)

Çalışanların evden çalışırken verimliliğini ilgilendiren bir diğer konu da iş ve özel yaşam arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Katılımcılar bu konuda özellikle ev ortamında, iş ortamında olduğu gibi çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Teknoloji sektöründe operasyon yöneticisi olan bir katılımcı bu konudaki görüşünü vurgulamıştır: “Çünkü o dengeyi kurmak önemli. Yani evdeyken şöyle çok kolay olmayabilir işe odaklanmak o ev ortamından kopup. Dolayısıyla o denge için veya işte ne bileyim toplantılar için şey gibi olmuyor.” (28-OP, Teknoloji, prg.55).

ii.Çalışan farkındalığı

Çalışanlara verilecek eğitimlerde öne çıkan bir diğer konu ise çalışanlara uygulanan esnek çalışma modeli hakkında farkındalık kazandırmak gerektiğidir. Bu alt temada çalışanların esnek çalışmaya daha kolay adapte olması, evde veya bulunduğu mekânda iş ortamında olduğu gibi çalışmasını sürdürebilmeleri için eğitimin bir ihtiyaç olduğu gözükmemektedir. Teknoloji sektöründen bir katılımcı evden çalışma stratejisinin benimsenmesi gerektiğini ifade etmiştir: “Öncelikle çalışanların bu sisteme adapte olması gerekiyor. Sabah kalkıp, kahvaltısını yapıp, bilgisayarın başına oturması gerekiyor evde olduğu süreçte. Eğer

buna adapte olurlarsa ve ben evden çalışıyorum stratejisini benimserlerse.” (34-İK, Teknoloji, prg.69).

(d) Eğitimin Veriliş Şekli

Organizasyonlarda çalışanlar ve yöneticiler için çeşitli konularda eğitimler verilmektedir. Pandemi döneminde ise çoğu organizasyon verdikleri eğitimleri, sınıf eğitimi olmaları sebebiyle durdurmak zorunda kalmıştır. Esnek çalışma uygulamalarında ise verilecek eğitimlerin uzaktan verilebilir olması gerektiği düşüncesi öne plan çıkmıştır.

Eğitimin veriliş şekli başlığında “online eğitim” ve “sınıf eğitimi” alt temaları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca online eğitim altında “eğitimlerde ortaya çıkan dil açığı” ve “müşteri online eğitimleri” alt temaları olduğu görülmektedir.

i. Online Eğitim

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde farklı sektörlerin verdikleri sınıf eğitimlerini durdurdukları görülmüştür. Katılımcılar, organizasyonlarının özellikle pandemi döneminde online eğitimlere devam ettiklerini belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde katılımcıların online eğitim konusunda, eğitim sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde fikir birliği içinde oldukları görülmektedir: “Uzaktan eğitim modülümüzü geliştirmek istiyoruz.” (15-OP, Banka, prg.41).

“Eğitimlerimizi zaten başta da söylediğim gibi zorunlu olmayan tüm eğitimleri durdurduk ama şu anda şeyi çalışıyoruz. Yani sonuçta pandemi hala devam ediyor, hayat da devam ediyor. Biz çalışanlarımızın gelişimlerine devam etmek durumundayız. O yüzden bir dijital gelişim yolculuğu tasarımı yaptık xxx çalışanları için. Çünkü tam pandemi öncesi bütün beyaz yakalı çalışanlarımızla kariyer ve gelişim görüşmeleri yapmıştık ve oradan bireysel gelişim planlarını çıkarmıştık çalışanlarımızın. Şimdi normalde hepsi sınıf eğitimi, işte hem kişisel gelişim hem fonksiyon eğitimleri şeklinde tamamen sınıf eğitimleri tasarımı vardı. Fakat şu anda onların hepsini dijitale taşıyoruz. Ve bir dijital gelişim yolculuğu tasarımı yaptık. Deneyeceğimiz yıl sonuna kadar.” (38-İK, Enerji, prg.12)

Eğitimlerde ortaya çıkan dil açığı. Katılımcılar online eğitimlerde dil açısından eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Şu an için online olarak sunulan eğitimlerin daha çok İngilizce ağırlıklı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak online eğitimlere olan ihtiyacın artması sonucu eğitim sunan platformların bu konudaki eksiklerini kapatacaklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

“Maalesef ki hani dil açığı ortaya çıkabiliyor. Biz bir yabancı şirket olarak pek çok personelimizin İngilizce konuşmasını, okuryazarlığını istiyoruz, arıyoruz ama maalesef tabi bütün seviyelerde bu aynı düzeyde değil. Dolayısıyla bu süreçler dil açığından dolayı biraz aksayabiliyor. Yani bu yolu tercih edecek firmaların belki yerel tedarikçilerle çalışması daha uygun olabilir. Veya belki

global platformlar yani Türkçe dil desteğini de veya tüm ülkelere farklı dillerde de bu desteği sunabilecekler.” (23-İK, Metal, prg.19)

Online müşteri eğitimleri. Katılımcılar organizasyonların eğitim almasını kolaylaştırmak adına eğitim sunan organizasyonların daha çok online eğitimlere ağırlık verdiklerini iletmışlerdir.

“İşte dediğim gibi müşterilere özel eğitim için birçok iyi eğitim materyallerimiz var. Bu konuda kurumumuzun içinde de xxx bir eğitim şirketi var web ortamlı. Yani internette otellere, otel çalışanlarına kolay bir sertifikasyon alabilmelerine imkân sağlamak üzere özel eğitimleri olan bir şirket. Dolayısıyla o eğitimlere ağırlık verdik.” (41-OP, İlaç, prg.24)

ii. Sınıf eğitimi

Yapılan görüşmelerde farklı sektörden katılımcılar online eğitim uygulamalarına ağırlık vermiş, gelecekte bu tarz eğitimlerin yaygınlaşacağını belirtmişlerdir. Ancak bazı eğitimlerin, özellikle yöneticilere verilecek eğitimlerin sınıf içi eğitim olmasının özellikle etkileşimi arttıracığı için daha faydalı olacağını belirtmişlerdir. Havacılık sektöründe, operasyon yöneticisi olan bir katılımcı özellikle yöneticilerin tutumlarının değişmesi için sınıf eğitimlerinin daha faydalı olacağına vurgu yapmıştır:

“Çalışan kısımda sıkıntı yok ama yönetici tarafında tutum davranış değişikliği beklediğimiz için yönetici tarafında sınıf eğitimi biraz daha faydalı olur diye düşünüyorum. Dediğim gibi kendi şirketimden yola çıkarak söylüyorum bizim bu dönemde yöneticilerimizle ilgili bir tutum değişikliğine ihtiyacımız olduğunu gördük. Uzaktan çalışmanın değerlendirilmesi, çalışanlarla diyaloglar bütün bunların hepsini şöyle bir topladığımda yöneticilerin bu konuda kalibrasyona ihtiyacı var, bir görüş birliğine ihtiyacı var, ortak bir dil oluşturmaya ihtiyacı var. Bu da sınıf eğitimi gerektirir online biraz etkisiz kalır diye düşünüyorum.” (1-OP, Havacılık, prg.64)

(e) Eğitim konuları

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde verilecek eğitim konuları “Zihniyet Değişikliği”, “İş verimliliği”, “Etkin toplantı Yönetimi”, “İş sağlığı ve güvenliği”, “Esnek çalışmaya adaptasyon”, “Fiziksel ve psikolojik iyi oluş”, “Aile ve sosyal çevreye yönelik eğitimler” alt temaları altında toplanmıştır.

i. Zihniyet değişikliği

Katılımcılar esnek çalışma uygulamalarının başarılı olabilmesi için eğitimlerin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yapılacak eğitimlerin daha çok bireylerin değişmesi, özellikle düşünce yapılarının değişmesine yönelik olması gerektiğini belirtmişlerdir.

ii.İş verimliliği

Yapılan görüşmelerde iş verimliliği teması altında “Zaman yönetimi” ve “Evde verimli çalışma” temaları ortaya çıkmıştır.

Zaman Yönetimi alt temasında özellikle organizasyonlarda ofisten farklı mekânda çalışan bireylerin iş planlarını daha düzenli yapabilmesi, zamanı verimli kullanabilmesi konusunda eğitimlere ihtiyaç olduğuna vurgu yapılmıştır.

Evde verimli çalışma alt temasında ise katılımcılar organizasyonların çalışanlarına verimli çalışma yöntemleri konusunda eğitim vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu alt temada vurgulanan bir diğer konu da çalışan verimli çalışması için bu konudaki yetkinliklerinin geliştirilmesi yönündedir.

iii.Etkin toplantı yönetimi

Özellikle pandemi döneminde esnek çalışmaya geçen organizasyonlar hem kurum içi hem de müşteri toplantılarını online sistemlere taşımak durumunda kalmışlardır. Bu alt temada özellikle online toplantılarda oluşan etkileşim eksikliği üstünde durulmuştur. Organizasyonlarda özellikle fiziksel olmayan ortamlarda nasıl toplantı yönetileceğine, toplantı verimliliğinin artırılabilmesine ve toplantı organizasyonlarının nasıl olması gerektiğine dair eğitim ihtiyacının olduğu vurgulanmıştır.

iv.İş sağlığı ve güvenliği

Organizasyonlar esnek çalıştıkları dönemlerde de iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine devam etmişlerdir. Ancak pandemi döneminde özellikle Covid-19 hastalığına dair özel eğitimler ve uygulamalar yaptıkları görülmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde özellikle çalışanlara hastalığın ne olduğu, nasıl bulaştığı gibi konularda eğitimler verilmesinin yanı sıra hastalık ve iş özellikleri kapsamında yeni uygulamaların, yeni rehberlerin yayınlandığı görülmektedir.

v.Esnek çalışmaya adaptasyon

Her organizasyon kendi özelinde farklı esnek çalışma modelleri uygulayabilmektedir. Katılımcılar esnek çalışmaya geçişte çalışanların bir adaptasyon süreci yaşadığını belirtmişlerdir. Bu alt temada özellikle organizasyonun esnek çalışmaya geçişinde kişisel farklılıklar sebebiyle kimi çalışanların zorlanabileceğini belirtmişlerdir. Organizasyonlarda verilecek eğitimlerde esnek çalışmaya adaptasyon konusuna değinilmesi ve özellikle çalışan farklılıkların dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

vi.Fiziksel ve psikolojik iyi oluş

Bu alt tema kapsamında katılımcılar çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşunu desteklemek adına yaptıkları uygulamalardan söz etmişlerdir. Esnek çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumanın önemli olduğuna, bu kapsamda yapılacak eğitimlerin ve dijital olarak kullanılabilecek uygulamaların önemine vurgu yapılmıştır.

vii.Aile ve sosyal çevreye yönelik eğitimler

Esnek çalışma uygulamalarında öne çıkan bir unsur kişinin çalıştığı mekâna bağlı olarak ailesinin ve sosyal çevresinin etkisidir. Pandemi döneminde çok yaygın olarak uygulanan evden çalışma metodunda özellikle aileleri ile yaşayan bireyler çeşitli konularda zorluk çekmişlerdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde çalışanların ailelerine ve sosyal çevrelerine esnek çalışma konusunda farkındalık kazandırmaya yönelik *webinar*ların yapılması gerektiği fikri ön plana çıkmıştır.

Tablo 21. Eğitim konuları, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
19-OP	Zihniyet Değişikliği		36	Hani bunun için teknik ve altyapıya değil de biraz daha mantalitenin, kişinin mantalitesinin değişmesi lazım. Bana sorarsanız ben mühendis olarak söyleyeyim, analitik düşünme eğitimi vermek lazım insanlara daha çok, analitik düşünmediğiniz zaman performansı ölçemezsiniz	Moda
9-İK			86	Eğitim tarafında bence yöneticilerin geliştirilmesi daha önemli olacak. Standart sınıf eğitimlerinden ziyade o kafaların daha farklı hale getirilmesi gerekecek.	Teknoloji
34-İK	İş verimliliği	Zaman yönetimi	69	Bunun haricinde ben yıllarca zaman yönetimi eğitimi verdim ve elimden gelse burada bütün şirkette bütün çalışanlara, tek tek zaman yönetimi eğitimi veririm. İş planlaması, iş programı nasıl yapılır, bir insan kendini iş planına uydurduğu zaman bu iş planını uyguladığı zaman nasıl sistemli çalışır ve normalde dört saatte yapabileceği bir işi iki saatte nasıl temiz bir şekilde çıkarıldığını öğretmek isterim.	Teknoloji
45-OP		Evde verimli çalışma	20	Dolayısıyla yaşadığımız bir dezavantajı ortadan kaldıracak, bizi psikolojik olarak veya işte odaklanma olarak şirketin işini evde olmamıza rağmen yönlendirecek işte eğitimler, bu psikolojik eğitim mi olur ya da görev iş eğitimleri mi olur, odaklanma eğitimleri mi olur bilemiyorum ama böyle eğitimlere ihtiyaç var personel açısından ve yönetici açısından.	Havacılık
11-OP			42	Yani kişisel becerileri, yetkinliklerini birazcık evden çalışmaya müsait olacak şekilde yönlendiren eğitimler yararlı olabilir.	Metal
40-OP			18	Bence evden nasıl verimli çalışılabilir konusunda bir eğitim verilebilir. Biz çok ihtiyaç duymadık açıkçası.	Moda
8-OP	Etkin toplantı yönetimi		37	Temel olarak müşterinize dokunmadığınız, çalışanlarınıza fiziksel olarak dokunmadığınız bir yerde etkin toplantı yapmak ne demektir, bir sunum yapmak ne demektir, müzakere yapmak ne demektir, karşı tarafla empati yapmak bir ekran üzerinden nasıldır, diğer taraftan <i>slack</i> 'i en etkin nasıl kullanırsınız, <i>zoom</i> 'u etkin nasıl kullanırsınız, toplantılarda süre ne kadar olmalı, vb. 50 tane şeyi tanımlamaya çalıştık aslında. Ve başlangıç noktamız orasıydı. Sonrasında bir rutin tanımlamak istedik. O rutinde test ettik. Yani her gün buluşalım, önce bir saat buluşalım dedik çünkü etrafta bizim bilgi alabildiğimiz diğer firmalardan bazılarında böyle bir uygulamanın olduğunu duymuştuk. Bu bize iyi gelmedi. Süreler uzun oldu çünkü günde bir saat diye planladığımız toplantılar bir buçuk saatte bitmeye başladı, öğlen aralarını yok ettiğimizi fark ettik. Sonrasında bunları gün atlatmaya ve süreleri kısaltmaya çalıştık.	Teknoloji
37-İK	İş Sağlığı Güvenliği		16	İş güvenliği eğitimleri dediğim gibi şirketin çok büyük bir parçası. Sadece fabrikada sahada değil, ben de işe başladığımda şirket aracılığıyla aldım, bir günlük bir eğitime tabi tutuldum. Çok ciddi testlerden geçiyor. Örnek veriyorum şirket arabalarımız da <i>bluetooth</i> dahil telefonla konuşmak yasaktır. Bu gibi şeylerde gerçekten sıfır tolerans vardır. Her toplantı bir güvenlik hareketi ile açılır. Dolayısıyla pandemi	İlaç

Mülakat No	Alt Tema 1	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
				öncesi de bizim bu konuda okur yazarlığımız genelin epeyce üzerindeydi. Dolayısıyla her ekibin bir güvenlik şampiyonu vardır. Bu üretim ortamı ise üretim, satış ekipleri ile ilgili ise araç güvenliği, hastane grubu ve tehlikeli kimyasalı satıyorsa, oradaki kişisel koruyucular. Hızla bu eğitimleri tazeledik. Bununla beraber pandemiye dair yani Covid-19 ile ilgili bilgilendirmeler yapıldı. Bu nedir? Virüs ne gibi ortamlarda bulunur, bulaşır? Nasıl korunabilir? Örnek veriyorum, seyahat eden ekipler varsa güvenli otel listeleri yarattık. Müşteri gruplarımızla temasa geçerek nerelerde kalınabilir? Seyahat yasağı geldi zaten, uluslararası seyahat yasağı. Dolayısıyla hangi durumlarda karantina uygulanır, ne olur bir rehberimiz yayınlandı globalden. Dolayısıyla herkes hangi durumda ne yapıp ne yapmayacağını gayet iyi bilir durumda.	
8-OP	Esnek çalışmaya adaptasyon		35	Çünkü 08.00'de gel 17.00'de çık veya 10.00'da gel 19.00'de çık kurgusuna geçiş bile bizim için aslında ciddi bir tartışmanın sonrasında yapılabilirdi. Biz o gün bunu yaptığımızda insanların parmak izlerini, göz okumalarını yaptırarak yaptık. Ama sonra pandemi gelince aslında anladık ki çok gereksiz bir şey yapmışız. Ve 08.00'de girip 17.00'de çıkmanın ötesinde çok daha değerli bir şey vardı, o da aslında çıktı, verimlilik. Onları ölçmek yerine biz de aslında xxx gibi olmuşuz. Ama bu noktaya gelmek bile zordu çünkü bu modellerin farkındalığı özellikle yeni gelişen yeni büyüyen ve çekirdekten bunu kendisi yaparak yürütmeye çalışan şirketler için çok zor. Bizim bence öyle bir farkındalık ihtiyacımız var. Sadece etrafı izleyerek öğrenmeye çalışıyoruz.	Teknoloji
12-OP			44	Bir örnek verirsek, kişiler bu dönemi etraflarındaki çok yakın insanlara sataşarak atlatmış olabilirler. Psikolojik bir şey. Evdesiniz, yalnızsınız, ofis ortamından uzaktasınız. Alıştığınız düzen değişti, belki destekler olabilir. Herkes aynı yumuşak geçişi yapamıyordur muhtemelen.	Bankacılık
4-OP	Fiziksel ve psikolojik iyi oluş		14	Zihinsel olarak fayda sağlayabilecek eğitimler, yoga seansları, ücretsiz kullanabileceğimiz çeşitli uygulamalar, zihinsel sağlığımızın yerinde olabilmesi için insan kaynakları tarafından ve sağlık emniyet çevre bölümümüz tarafından yapılan uygulamalar ve eğitimler oldu.	Akaryakıt
37-İK			4	Orta Doğu bölgesinden, haftalık o dönemde bütün ülkeleri kapsayan bir iyi oluş serisi yapıldı. Bununla ilgili uzmanlar geldi. Bazı konuşmalar yaptı, her hafta farklı konular, değişim yönetimi, iyi oluş, ofis ergonomisi, aklıma gelenleri sayıyorum ilk etapta.	İlaç
18-İK	Aile ve sosyal çevreye yönelik eğitimler		35	Belli bir yaş grubundaki çocuklara, kişilerin birlikte yaşadığı ebeveynlere ve online tamamen bir üçüncü kişi bir eğitmenle evde çalışmayla ilgili, konusu evde çalışmak değil ama hani bir bilinçlendirme bir farkındalık seminerleri online düzenlenebilir. Herkesin çok kişisel kimisinin annesi babası, eşi vesaire ama böyle gerçeklik var. Sonuçta çalışıyorsan sabah evden çıkıp gidiyorsun çıkıyorsun, bugüne kadar bildiğimiz bir şey ama o online evden de çalışıyorsan, uzaktan çalışıyorsan bu yepyeni bir şey ve buna çalışanın adapte olması gerektiği kadar birlikte yaşadığı insanların da adapte olması gerekiyor.	Turizm

1.2.1.5 Takım Çalışması

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi takım çalışmasıdır.

Katılımcıların ifadelerine göre yüz yüze ve uzaktan takım çalışmasının farklı avantaj ve dezavantajları söz konusudur. Yüz yüze yapılan takım çalışmalarında ortaya çıkan sinerji ile farklı sonuçlar alınması söz konusu iken; iş yoğunluğu ve çalışanların birbirinin dikkatini dağıtması sonucu işlerde aksamalar da ortaya çıkabilmektedir.

Katılımcılar esnek çalışma modellerinde uygulanacak takım çalışmalarında ise özellikle yöneticilere ve takım yöneticilerine daha fazla sorumluluk düştüğünü belirtmişlerdir. Bu noktada yöneticinin veya ekip liderinin ekibini iyi tanıması, yapılacak işlerini iyi bilmesi ve doğru görev dağılımı gibi unsurlar sayesinde uzaktan takım çalışmasının doğru şekilde yönetilebileceğini ve başarılı olunacağını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde katılımcılar, takım çalışması için ekiplerin otonom olabilmesi ve gerektiği zaman inisiyatif alabilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 22. Takım çalışması kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
29-İK	16	Ama şunu da unutmamak gerektiğini hatırlattık. Ekip içerisinde daha farklı bir sinerjiyle elde edilebilecek sonuç ile online ortamda yaratılan ekip çalışması arasında fark var. Bazı durumlarda daha olumlu olabiliyor. Bu arada kişisel özelliklerden ötürü değişik olabiliyor. Ya da ekip içerisindeki yoğunluktan, birbirinin dikkatini dağıtmasından kaynaklı olarak da verimsizlikleri oluyor. Ya da tam tersi ayak üstü konuşmalardan da farklı fikir jimnastiği yapıp müzakerelerle çıkartılabiliyor. Bizim oradaki amacımız biraz yöneticilerin farkında olması.	Akaryakıt
35-OP	73	Aslında şöyle tabii bu işin başarısı biraz da ekibinizi ne kadar tanıyıp sizin ilk anda proje planını yaparken bu proje planına göre oluşturduğunuz görevleri o kişinin gerçekten hangi sürede yapabileceğini iyi kestirmeniz sonucunda ortaya çıkıyor. Biz deneyimli bir yazılımcıya bu işi bir gün içerisinde bitirir diye atadığımız bir talebi kendi içimizde biraz daha araştırma yapıp biraz daha öğrenmesi gereken kısımları biz işaret ettikten sonra bu görevi deneyimsiz bir arkadaşımız bir haftada yapar dediğimiz planlama aşamasında işe yeni başlayacak arkadaşları çok tanımadığımız için kestirimlerimizin çok düzgün olamayabileceğini düşünüyoruz. O noktada biraz daha yönetici ve takım lideri arkadaşlara daha çok görev düşüyor. Onlar biraz daha stres içerisinde kalabilirler. Çünkü arkadaşı daha tanımadığı için bu kestirimler direk proje planını da etkileyeceğinden projede zarara varan şeyler dezavantajlar oluşturabilir. Onun için aslında işe yeni başlayan ve oryantasyon sürecini tamamlamış arkadaşların birim zamanda ne kadar iş üretebileceği belli olduğundan, planlama yaparken bunları rahat bir şekilde planlayıp atayabilirsiniz ama yani o süreci çok başarılı bir şekilde arkadaşı tanımadan atlatırsanız bu sizi biraz daha geriye düşürebilir.	Teknoloji
21-OP	63	Sadece bireysellikten ziyade bizim süreçlerimizde biraz daha ekip işi aslında. “Çevik” ekip dediğimiz şey işin temel taşı. Onlar altı yedi kişilik ekipler ve kendi içlerindeki etkileşimleri zaten çok kuvvetli oluyor. Yani sürekli telefon üzerinden ya da görüntülü konuşmalar üzerinden onlar iletişim halinde oluyorlar. O yüzden tam olarak bireysel olduklarını söyleyemem ama evet yani o ekiplerin otonomluğu gerçekten yüksek. Hem işlerini hem deneyimlerini gerekli noktalarda inisiyatif alabilecek ve de inisiyatif alınması için yönlendirebilecek arkadaşlar da var muhakkak. Ama evet biraz daha otonom bir sistemimiz vardı zaten. Bu süreç de onu destekledi.	Teknoloji

1.2.1.6 Tepe Yönetimin Tutumu ve Yöneticinin Tarzı

Farklı sektörlerden katılımcılara göre esnek çalışma sistemlerinin başarılı olmasında etkili faktörlerden biri organizasyonlarda tepe yönetimin ve yöneticilerin konuyla ilgili inançları ve tutumlarıdır. Esnek çalışmaya geçilen organizasyonlarda tepe yönetim ve yöneticilerin pozitif yaklaşımı özellikle birbirinden uzaktan çalışan ekiplerin motivasyonunu korumak için önemlidir.

Katılımcılara göre esnek çalışma sistemlerinde tepe yönetim ve yöneticilerin en önemli görevlerinden biri süreçlerin doğru yönetilmesi, sorumlulukların net şekilde belirlenmesidir. Bir katılımcının ifadesi ile tepe yönetimin ve yöneticilerin bu süreçte “orquestra şefi” gibi davranmaları gerekmektedir. Tabloda örnekleri verilen segmentlerden görüldüğü üzere organizasyonların esnek çalışma konusunda başarılı olması için üst yönetim ve yöneticilerin ortak bir yaklaşımla ve doğru liderlikle şirketin tüm kademelerine erişebilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Tepe yönetimin tutumu ve yöneticinin tarzı, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
2-İK	50	Çok önemli çünkü CEO'nun ikna olması, onun deneyimlemesi. Görüyorum oturduğu yerden bir sürü toplantıya katılıyor, her daveti de kırmamaya çalışıyor. Birçok yerde çıktı. Çok önemli konuşmalar yaptı, en son geçen de uzaktan çalışmada verimliliği anlattı, çok memnun etti.	Havacılık
47-İK	18	Ama yöneticiler şunu bekliyorlar bizim daha üst yöneticilerimiz tabii, "Ya acaba çalışanlar çalışıyor mu? Bunu nasıl öğrenebilirim?" Ne yazık ki şu anda bizdeki teknolojiyle bunu öğrenmek mümkün değil. Yöneticilere güvenmek zorundasınız.	Havacılık
11-OP	62	Kim ne yapacak çok net olursa, yani orkestra şefi gibi bir yönetici ekibini çok güzel kurar, sorumlulukları dağıtırsa bence sorun olmuyor. En önemli konu bence bu, programlı olunması.	Metal
41-OP	35	Ben genel müdür de olsam, bizim bir takım lideri diye adlandırdığımız benim bana bağlı olan kişilerle yaptığım bir yönetim kadememiz var. Esnek çalışmada koronadan önceki dönem için konuşuyorum. Esnek çalışmaya birlikte karar verdik yani, onun içerisinde farklı satış bölümlerinin de yöneticileri var. İnsan kaynakları, finans, güvenlik yöneticileri de var. Üretim müdürü de var. Dolayısıyla bunlarla beraber ortak aldığımız bir karardı. Onun için esnek çalışma konusunda hepimiz mutabıktık. Fakat talep daha çok acaba evden çalışmayı, olan istisnalar haricinde de artırabilir miyiz yönündeydi. Ama orada çok böyle bir pozitif görüş yoktu diyeyim.	İlaç

(a) Belli ezberleri kırmak

Ancak genel olarak katılımcıların ifadelerine bakıldığında esnek çalışmaya geçiş için tepe yönetimin ve yöneticilerin bu konudaki inançlarının değişmesi gerektiği görülmektedir. Pandeminin başladığı mart ayından itibaren pek çok organizasyon evden ve uzaktan çalışmaya geçmiş olsa dahi üst yönetimler ve yöneticiler ofise geri dönme konusunda isteklidirler. Bu konuda özellikle yöneticiler tarafında çalışanları uzakta olduğu sürece ne kadar çalıştığından emin olamadıkları için kuşkucu bir yaklaşım söz konusudur.

Katılımcıların belirttiği üzere esnek çalışma sistemlerinde iş süreçlerinin değişmesi, evrilmesi söz konusudur ve bazı yöneticiler ise bu konuda direnç göstermektedir ve işlerin eski yöntemler ile yapılmasını tercih etmektedirler.

Tablo 24. Belli ezberleri kırmak teması ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
10-İK	84	Biz insan kaynakları çalışanları vesaire biraz daha böyle esnek bakabilirsek de bu duruma, üst yöneticiler bu kalıplar olduğu için bu durumu eskiye çevirebilirler.	Bankacılık
28-OP	41	Eskiden bu konularda yöneticilerini ikna etmek çok zordu.	Teknoloji
21-OP	14	Ama çok yapılamaz bir şey de değil. Sadece bazı şeyleri farklı yoldan göstermeyi, anlatmayı, yapmayı öğrenmemiz gerekiyor. Ben daha çok bunun alışkanlıkla alakalı olduğunu düşünüyorum. Bu alışkanlıkları geliştirdikçe bu tarz araçlara da yatırımlar yaptıkça buraları da iyileştireceğiz diye tahmin ediyorum. Mesela ekiplerde bunun çok örneği oldu. Bazı işte çizim araçları kullanmaya başladılar. Mesela evlerine özellikle deneyimli arkadaşlardan bazıları fiziksel tahtalar aldı ve onlar üzerinden anlatımlar yaptıklarını gördük. Yani dijital ortamda birçok konuya aslında yaratıcı farklı bakış açıları ile çözümler bulunabiliyor ama burası tabii en güçlü kasımız değil şu anda. Yıllarca yan yana yaptığımız öğrenme gibi henüz ilerlemiyor ama ilerleyecektir illaki.	Teknoloji

1.2.1.7 Esnek Çalışma Uygulamaları İçin Segmentasyon Kriterleri

Pandemi başlangıcından itibaren pek çok organizasyon çalışan sağlığını korumak, iş sürekliliğini sağlamak gibi sebeplerle evden çalışma, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma sistemlerine hızlı bir geçiş yapmıştır. Ancak katılımcıların ifadelerine göre bu geçiş sürecinde çeşitli “segmentasyon kriterleri” uygulanmıştır. Havacılık sektöründen bir katılımcı ise pandemi döneminde hem yasal hem de müşteri tarafına dikkat ederek segmentasyon yaptıklarını belirtmiştir:

“Pandemi sürecinin başlangıcının hemen öncesinde, bize doğru yaklaşırken, biz ne yapacağız bizim için hiç durmaması gereken kim var? Durdurabilecekler ve yavaşlayabilecek işler ve bunların durmasını ne kadar tolere edebiliriz? Ne kadar süre faaliyet olmazsa ve ne kadar süre

iş yürümezse biz bunu tolere edebiliriz? Hem müşteri tarafında hem yasal otorite tarafından bütün bunlara bakarak bir segmentasyon yaptık.” (1-OP, Havacılık, prg.46)

Katılımcılar ayrıca pandemi dönemine özgü işin fiziksel olarak nerede yapılması gerektiğini bir segmentasyon kriteri olarak ele aldıklarını belirtmişlerdir. Teknoloji sektöründen bir yönetici evden çalışmaya geçişte işin fiziki mekân boyutuna vurgu yapmıştır: “Fiziksel olarak sahada olması gerekenler var mı? Açıkçası onun dışında da bir ayırım yapmadık. Onun dışında da herkesin evden çalışabileceği varsayımını yaptık.” (6-OP, Teknoloji, prg.42).

Yapılan görüşmelerde, pandemi döneminde pek çok organizasyonun tüm departmanları uzaktan çalışmaya geçmiştir. Pandemi döneminin pek çok organizasyon ve yönetici için esnek çalışma modellerinin denendiği ve uygulama sonuçlarına göre fikirlerinin değiştiği bir dönem olduğu anlaşılmaktadır. “Belli departmanlar için ama şimdi onlar aşıldı, birazcık aşıyor. Gördük ki böyle de yapılabiliyormuş sıkıntı yaşanmıyormuş, uzaktan denetlenebiliyormuş.” (10-İK, Finans, prg.49).

Katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere çoğu yönetici pandemi öncesinde çoğu işin evden yapılabileceğini düşünmezken, pandemi süresince elde edilen deneyimleri sonucu bu fikirlerinin değiştiği anlaşılmaktadır: “Muhasebesinden finansına, müşteri hizmetlerinden pazarlamasına, her departmanın bu koşullarda bu teknoloji altyapısıyla aslında evden çalışabildiğini görüyoruz. İlerde de dediğim gibi isterse şirketler aslında tamamını evden yürütebilir.” (4-OP, Akaryakıt, prg.37).

Esnek çalışma uygulamaları için segmentasyon kriterleri ana teması altında “İş tanımı-pozisyonun gereklilikleri”, “Segmentasyona temel olacak unsurlar” ve “İş dağılımı prensipleri” olarak 3 alt tema yer almaktadır.

(a) İş Tanımı-Pozisyonun Gerekliliklerinin Analizi

Farklı sektörden görüşmelere katılan yöneticiler, bir çalışanın esnek çalışmaya geçip geçemeyeceğini belirlemek için organizasyonların segmentasyon yapmalarını sağlayacak en önemli bilginin, iş tanımı ve pozisyonun gerekliliklerinin analizi sonucunda elde edileceğini belirtmişlerdir.

İş tanımı ve gereklilikleri analiz edilirken dikkate alınması gereken unsur çalışan özellikleri ve çalışan farklılıklarıdır. Havacılık sektöründen bir katılımcı iş tanımının analizinde, çalışanların kişisel özelliklerinin ve yetkinliklerinin de dikkate alınması gerektiğine vurguda bulunmuştur:

“İşin tanımı, pozisyonun gereklilikleri çerçevesinde aslında esnek çalışma modelleri gibi bir çeşit segmentasyon ortaya çıkartıyor. Çalışan özellikleri de aslında dikkate alındığında biz ona bağlı olarak bugün çalışanın özelliklerini, ihtiyaçlarını, içinde bulunduğu şartları ve şimdi yetkinlikleri ve kişisel özelliklerine göre de özenle takip edilmesi gereken bir süreç olduğunu anlıyoruz.” (2-İK, Havacılık, prg.53).

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, iş tanımı ve pozisyon gerekliliği analizinde bu iş tanımının organizasyonda hangi süreçler ile ilgilendiği, bu süreçlerin ne kadar sürede tamamlanması gerektiği ve günlük, haftalık ve aylık bazlı iş gerekliliklerinin analiz edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır: “Süreç haritalarımızda, her rol için nerden ne yapar, işte günün düzenli aktiviteleri nedir, işte haftalık nedir, aylık nedir vesairede bunu tartışmak gerekiyor her rol için. Bütün bu süreç haritalarını çıkarıp ondan sonra bunun için karar vermek gerekiyor.” (26-OP, Akaryakıt, prg.26).

İş tanımı-pozisyon gerekliliklerinin analizi altında “İşin içeriği açısından uygun olmayanlar” alt teması yer almaktadır.

i. İşin içeriği açısından uygun olmayanlar

İş tanımı-pozisyon gerekliliklerinin analizi kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda bazı iş tanımlarının ve pozisyonların içerik açısından analiz edilmesi sonucu organizasyon bazlı segmentasyon ortaya çıkacağını; bu segmentasyon ile esnek çalışmaya uygun olmayan işlerin veya kısıtlı olarak uygulanabilecek işlerin belirlenebileceği anlaşılmaktadır. Enerji sektöründe yönetici olan bir katılımcımız işin içeriğine vurgu yapmıştır: “Uzaktan çalışmada dediğim gibi eğer işin kendisi ona uygun değilse, hiçbir şekilde bir şey yapamıyorsunuz.” (38-İK, Enerji, prg.51).

Organizasyonlarda genel olarak beyaz yaka pozisyonlarının esnek çalışmaya uygun olduğu mavi yaka pozisyonlarının ise esnek çalışmaya uygun olmadığı görüşü yaygındır. Ancak katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda, işin içeriğine ve iş gerekliliklerine bağlı olarak beyaz yaka olarak tanımlanan bazı pozisyonların da esnek çalışmaya uygun olmadığı görülmektedir. Esnek çalışmaya uygulanmayacak veya kısıtlı olarak uygulanabilecek pozisyonlar hakkında katılımcılar sektör ve dönem bazlı olarak vurgularda bulunmuşlardır:

“Ama işte bir üretim, yani nasıl maden bulunduğu yerde üretilmişse yani üretmek için de insana ihtiyaç var. O yüzden de saha uygulamaları daha zor olur. Yani sahadaki bir üretim çalışanını mavi yaka, beyaz yaka fark etmiyor bence. Çünkü üretimde illa sahada olman lazım. Üretimdeki bir arkadaşımın daha zorlanacağı, daha limitli olacağı bir durumdur. Nedir ayda iki gün yapabilir. Neden, çünkü bu arkadaşım da beyaz yaka, üretimde olsa bile ayda iki gün işte projede çalışması ya da başka masa başı işi olabilir. O yüzden üretimdeki arkadaşlarımın daha limitli buna imkânı olacağını düşünüyorum.” (48-OP, Enerji, prg.10)

“Satış ekiplerimiz sahada müşterilere servis vermeye devam ediyorlar ve bizim bir hastane hijyeni grubumuz var. İş içeriğimiz gereği de bu pandemiye yönelik ürünlerimiz de var. Dolayısıyla dünyada Çin’de başta olmak üzere en ön sahada çalışan ekipler de bizim ekiplerimiz oldu.” (37-İK, İlaç, prg.4)

(b) Segmentasyona temel olacak unsurlar

Organizasyonlarda esnek çalışmaya geçecek çalışanlar, pozisyonlar ve departmanlar segmentasyon için belli unsurları temel alabilirler. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde segmentasyona temel olacak unsurlar teması altında “Mavi-Beyaz yaka grupları”, “Operasyon”, “Yönetim”, “Sektörel özelliklere göre”, “Departmanlara göre” alt temaları ortaya çıkmıştır.

i. Mavi-Beyaz yaka grupları.

Bu alt temada katılımcılar segmentasyon için daha çok “mavi yaka” ve “beyaz yaka” ayırımına vurgu yapmışlardır.

Mavi Yaka. Organizasyonlar açısından bakıldığında daha çok fiziksel güce, beden gücüne, el emeğine dayanan işler mavi yaka kapsamına alınmaktadır. Farklı sektörlerden katılımcılarla yapılan görüşmelerde, mavi yakalı pozisyonun daha fazla olduğu sektör ve organizasyonlarda esnek çalışmaya geçişin daha zor olduğu görülmektedir. Mavi yaka pozisyonlar daha çok fiziksel emek ile üretimde yer aldığı için fiziksel olarak üretimin yapıldığı yere gitmek zorundadırlar. Ayrıca tabloda örneği görüleceği üzere üretimin olmadığı ya da diğer sektörlerle oranla daha az olduğu teknoloji sektöründe bile mavi yakalı çalışanların esnek çalışmaya geçemediği görülmektedir.

Beyaz Yaka. Beyaz yaka olarak tanımlanan işler daha çok zihin gücüne dayanan, masa başı ve teknolojinin daha yaygın kullanıldığı işlerdir. Mavi yaka alt temasında olduğu gibi farklı sektörlerde yer alan katılımcılar beyaz yaka olarak tanımlanan pozisyon ve işlerde esnek çalışma uygulamalarının daha kolay ve başarılı uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu noktada mavi yaka alt temasında olduğu gibi sektör ayrımı gözetmeksizin beyaz yakalı çalışanların evden veya uzaktan çalışma sistemine geçebileceğini belirtmişlerdir.

ii. Operasyon

Organizasyonlarda daha çok teknik işlerin yürütüldüğü departmanlarda ve bu pozisyonlarda esnek çalışma uygulamaları hakkında katılımcılar farklı görüşler belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden organizasyonun içinde bulunduğu sektöre ve ürettiği hizmete veya mala bağlı olarak operasyon birimlerinin esnek çalışmaya geçişinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Fiziki üretimin olduğu organizasyonlarda veya tüketiciye yüz yüze hizmet

sunulan sektörlerde esnek çalışma modellerinin uygulanmasının zor olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki farklı görüşleri operasyon teması altında “Arge ekipleri”, “Sahada çalışması gerekenler”, “Seyahat gerektiren işler”, “Satış temsilcileri” ve “Yazılım ekipleri” alt temaları şeklinde kodlanmıştır.

ARGE ekipleri. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde pandemi deneyimiyle birlikte operasyonda görevleri olan ancak ARGE birimlerinde ya da iş geliştirme pozisyonlarında çalışanların, işlerini esnek çalışarak gerçekleştirebileceği görülmüştür.

Sahada çalışması gerekenler. Organizasyonlarda sektör bağımsız olarak çalışanların işleri nedeniyle sahada çalışması veya saha ziyaretlerinde bulunması gerekiyorsa esnek çalışma uygulamalarına geçişin daha zor olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda organizasyonların müşteri talepleri ya da üretim gibi sebeplerle sahada çalışması veya fiziksel olarak bulunması gereken birimleri bir segmentasyon olarak kullandıkları görülmektedir.

Seyahat gerektiren işler. Bu alt temada katılımcılar organizasyonlarında bir segmentasyon unsuru olarak seyahat gerektiren işlere vurgu yapmışlardır. Sektör ve departman bağımsız olarak organizasyonlarda belirli işler, saha denetimi, müşteri ziyareti gibi sebeplerle şehir içi veya şehir dışı seyahat gerektirmektedirler. Bu sebeple katılımcılar bu tarz işlerde esnek çalışma modellerinin uygulanmasının daha zor olacağı görüşündedir.

Satış temsilcileri. Katılımcılar bu alt temada organizasyonlarda yüz yüze satışta çalışan veya sürekli olarak müşteri ziyaretlerinde bulunan çalışanlar konusuna vurguda bulunmuşlardır.

Yazılım ekipleri. Organizasyonlarda daha çok operasyon sınıfında tanımlanan yazılım ekipleri, katılımcılar tarafından esnek çalışmaya geçişi uygun bulunan pozisyonlar veya departmanlar arasında yer almaktadır. Katılımcıların da ifade ettiği üzere bu pozisyonlarda daha çok bilgisayar başında, masa başında çalışma söz konusudur ve esnek çalışma modellerinde bu çalışanlar gerekli altyapı sağlandığı takdirde işlerini rahat bir şekilde yürütebileceklerdir.

iii.Yönetim

Katılımcılar organizasyonlarda yönetim kademesinde yer alan kişilerin belirli işler ve belirli zamanlarda ofislerde bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda işlerin yoğunluğu, organizasyonu veya planlamasına bağlı olarak yönetici ve yönetim pozisyonunda olan bireylerin de esnek çalışabileceğine vurguda bulunmuşlardır.

iv.Sektörel özelliklere göre

Farklı sektörlerde yer alan katılımcılar organizasyonlarının yer aldığı sektöre bağlı olarak esnek çalışma uygulamalarına geçişin zor olacağını belirtmişlerdir. Özellikle havacılık, turizm sektörlerinde ve üretimin yoğun olduğu sektörlerde müşteriye birebir hizmet verilmesi, üretimin fiziksel olarak gerçekleştirilmesi gibi sebeplerle esnek çalışma uygulamalarının sektörel bazlı farklılaşacağı üstünde durulmuştur.

v. Departmanlara göre

Bu alt temada ise katılımcılar esnek çalışmanın segmentasyonu yapılırken organizasyon ve/veya sektör bağımsız olarak departmanlara göre bir ayırım yapılabileceğini vurgulamışlardır. Katılımcılara göre departman ihtiyaçları ve özellikleri dikkate alınarak organizasyonlarda esnek çalışma segmentasyonu gerçekleştirilebilecektir. Segment örneklerinde anlatıldığı üzere tamamen üretimin veya sürekli müşteri ile fiziksel iletişimin olduğu organizasyonlarda dahi belli departmanların esnek çalışma uygulamalarına geçiş yapabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 25. Segmentasyona temel olacak unsurlar, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
29-İK	Mavi-Beyaz yaka grupları	Mavi yaka	30	Fabrikalarda bunu kullanırsanız fabrikanın doğası gereği biraz daha böyle bir hayatları yok.	Akaryakıt
30-İK			42	Maalesef, üretimi azalan bir firma olsaydık, <i>online</i> 'a gidilebilirdi de bizim özelimizde mümkün değil.	İlaç
19-OP			26	İmalat sektörlerinde yarı zamanlı çalışma, kısa zamanlı çalışma ya da işte yüzde seksen çalışma gibi bir uygulama yapma şansımız maalesef yok. Tekstil konfeksiyon imalatından bahsediyorum.	Moda
17-İK			2	Geçmeyen birimler kalmış oldu açıkçası. İlk iki hafta boyunca sürüncemede kalan. Bu ilk ekip idari işler ekibiydi merkez ofisteki. İdari kadrodan kastım idari asistan, danışmada görevli arkadaş, güvenlik gibi ya da daha çok aslında mavi yaka dediğimiz ekipten arkadaşlarımız.	Teknoloji
24-İK		Beyaz yaka	30	Esnek çalışmanın diğer konusunda beyaz yakalılar için çok da bir sorun teşkil edeceğini ben düşünmüyorum. İşin açıkçası dediğim gibi bu alt yapıyı oluşturursanız, uzaktan erişimin teknik altyapısını oluşturursanız çok da sıkıntı yaratacağını düşünmüyorum bu anlamda.	Metal
32-İK			39	Beyaz yaka personel bizde yetmiş bordrolunun elli sekizini kapsıyor. On iki arkadaşımız var bizim mavi yakalı. Elli sekiz kişi de hepsi, herkes laptopla, herkes çok rahat evden çalışabilir.	Moda
46-OP	Operasyon		24	Esnek çalışma operasyonel birimde olması çok zor. İsteddiğiniz kadar eğitim verin, operasyonel birim olarak çalışılan birimlerde esnek çalışma olmaz yani evden çalışma olmaz demeliyim, esnek çalışma olur ama evden çalışma olmaz. Konuşmanın başında zikretmiştim mutlaka yolcuyla birebir orada iş yapan, görüşmesi gereken kişilerimiz var.	Havacılık
31-OP			29	Öbürü zaten teknik ekip. Onlar zaten dediğim gibi onlar pandemide bile çalıştılar. Onlar mecbur gitmek zorundalar çünkü orada efektif olarak bulunmaları gerekiyor ve iş gücüne ve iş becerisine dayalı olduğu için işleri, telefonla yaptırma ya da oradaki fabrikada çalışan kişiye yaptırma şansları yok. Orada teknisyen gidecek, o yapacak. Oradaki arızayı giderecek. Mecbur gitmeye, onlar için çok fazla olamaz.	İlaç
8-OP		AR-GE ekipleri	32	Ar-ge ekibi bunu yapabildi. O yüzden teknik olarak onların fiili olarak burada herhangi bir ofiste olmalarına gerek olmadığını biz deneyimledik.	Teknoloji

Mülakat No	Alt Tema 1	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
6-OP		Sahada çalışması gerekenler	42	Ama bu tabii ki yani belli sayıda müşterinin oluyor. Sürekli yapılabilecek bir şey değil. O gözle baktığımız yerden birinci şeyimiz şu oldu fiziksel olarak zaten sahada olması gerekenler var mı?	Teknoloji
20-İK		Seyahat gerektiren işler	4	Zorunlu olarak işi dolayısıyla seyahat etmesi gereken arkadaşlarımız var. Onların güvenliğini nasıl sağlarız?	Moda
6-OP		Satış temsilcileri	42	Satış ekipleri oldu, gidip müşteri görmesi gereken arkadaşlar var.	Teknoloji
45-OP		Yazılım ekipleri	26	Ama BT yazılım tarafında işte sistemsel altyapı tarafından esnek çalışma veya uzaktan çalışma modeli yürütülebilir. Çünkü yazılımcı arkadaşların kendilerini evde daha iyi hissettiklerini düşünüyorum. Çünkü öyle geri dönüşler var.	Havacılık
18-İK	Yönetim		4	Sürekli ofiste bulunması gereken yönetici konumundaki kişiler de haftanın belirli günleri uzaktan çalışarak evden, belli günlerde de ofiste bulunarak bu süreci yürütmeye çalışıyorlar.	Turizm
16-İK	Sektörel özelliklere göre		23	Ama çalışma anlamında operasyon için çok zor yani bir de çok bireysel servis verilen bir sektörde evden çalışma olasılığı olmadığı için onların ancak yoğunluğa göre esnek çalışması planlanabilir	Turizm
5-İK			32	Ama sektörel olarak baktığımızda biz tabi dediğim gibi yirmi dört saat hizmet veren bir sektör olduğumuz için tabii ki bu çalışmalarını yirmi dört saat sürdürmesi gereken birimler de var. Oralarda esnek çalışmaya geçmek tabii ki daha zor. Tesisler çalıştı. Tabi talebin de azaldığı dönemde ya ilk başta hiç kimse dışarı çıkmadığı için tabii ki kimse benzin de almıyordu, arabasının yağını da değiştirmiyordu vesaire. Dolayısıyla orada talep çok çok düştüğü için tesisteki üretim ya da işte istasyonlardaki satış vesaire de çok düştü. O yüzden tüm saha ekiplerimizin de veya tesis ekiplerimizin de daha az dışarıda olması yeterliydi. Ama şimdi eski hareketlilik başlayınca o taraflarda çalışmalar tabii ki devam edecek. Ama ofis bazlı işler için bence sektör ayırımı çok fazla yok.	Akaryakıt
46-OP	Departmanlara göre		26	Esnek çalışma şirket olarak tekdüzeden çıkıp ihtiyaçlar doğrultusunda yani departmanların ihtiyaçları doğrultusunda ofise gelmesi veya esnek çalışma düzeni devam edebilir.	Havacılık
11-OP			24	Ama satış ekibinde veya proje ekibinde çalışan saatlerini ayarladığı zaman işini kontrol etmesi, etkilenmeyen kişilerin birazcık daha rahat olabileceğini düşünüyorum ben ve aslında şirketlerinde yararına olduğunu düşünüyorum bunun.	Metal

(c) İş dağılımı prensipleri

Başarılı esnek çalışma uygulamaları için segmentasyonda katılımcılar tarafından öne çıkartılan bir diğer unsur da iş dağılımıdır. Katılımcılar özellikle yöneticilerin esnek çalışmada iş dağılımı konusuna dikkat etmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Uzaktan çalışan ekiplerde iş dağılımı ve sorumlulukların belirlenmesi esnek çalışmanın başarılı olması ve iş süreçlerinin aksamaması için önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Metal sektöründen bir katılımcı buna uygun olarak sorumlulukların net paylaştırılmasına vurguda bulunmuştur:

“İş dağılımı önemli. Çünkü yan yana çalıştığınız zaman hangi işi kimin yapacağına iki dakikalık bir konuşmayla yapabiliyorsunuz. Ama evden olduğu zaman konuların açıkta kalma ihtimali daha önemli. O yüzden sorumlulukların çok net paylaştırılması lazım. Ve aslında yöneticinin pandemide yapacağı en önemli şeyi ben o olarak gördüm. Kendi ekibimiz için de aynı şey geçerli. Benim üyesi olduğum ve yöneticimdeki iş dağılımımızda da o önemli.” (11-OP, Metal, prg.62)

İş dağılımı prensipleri teması altında “Herkes için aynı mıdır?” ve “İşin kapsamının belirlenmesi” alt temaları bulunmaktadır.

i. Herkes için aynı mıdır?

Katılımcılar esnek çalışma uygulamalarının kişisel ve sektörel özelliklere ve departmanlara bağlı olarak herkes için aynı olmadığı görüşünde bulunmuşlardır. Bir katılımcı organizasyonların esnek çalışmaya geçen herkesin buna uygun olduğunu varsaydığına vurguda bulunmuştur: “Biz evden çalışmayı, herkes evde kendine ait bir odası ya da müsait bir bölümü varmış gibi düşünüyoruz ama buna sahip olmayan çok insan da var. Bu önemli.” (31-OP, İlaç, prg.41).

Yapılan görüşmelerde sektör bazlı olarak bir organizasyonun tüm çalışanlarında aynı esnek çalışma modelinin uygulanmasının zor olduğu görülmektedir. Organizasyonların içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak farklı işleri yürüttüğü farklı iş yerleri olabilmektedir. Moda sektöründe yer alan bir katılımcı şu anda aktif olarak satışların devam ettiği alışveriş merkezi gibi yerlerdeki çalışanları için ne yapmaları gerektiği konusunda emin olamadığını belirtmiştir: “Ama mesela mağazacılık avımlar açık olduğu sürece, mağazalar açık olduğu sürece mağazacılık devam ettiği sürece o insanlar sahada çalışmaya devam edecekler. O noktada bir şey yapılabilir mi? Emin değilim.” (40-OP, Moda, prg.16).

ii. İşin kapsamının belirlenmesi

Katılımcılar, organizasyonlarında pozisyonun veya işin kapsamına bağlı olarak esnek çalışma uygulamalarına geçiş yapılabildiğini aktarmışlardır: “Mesela bazı roller var ki bunlar

sürekli ofiste çalışması gereken roller, bazı roller var ki çok esnek, bir şekilde evden de çalışabilir.” (14-İK, Teknoloji, prg.11).

Katılımcıların bu temada odaklandığı bir diğer konu da pozisyon veya departmanın iş süreçleri noktasında gerekliliğidir. Fiili olarak üretimde bulunmayan ancak üretim için kritik departmanlarda, esnek çalışmaya geçiş yapılamadığını aktarmışlardır: “Evet, yani bazı departmanlar mecburen üretimin ya da operasyonun devamlılığı açısından kritik pozisyonlar bizim sektörde. Onlarda çok fazla esneme yapamadık.” (30-İK, İlaç, prg.18).

1.2.1.8 Fiziki Çalışma Şartlarının Düzenlenmesi

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde esnek çalışma uygulamalarının başarılı olmasını tetikleyen unsurlar altında fiziki çalışma ortamı teması yer almaktadır. Fiziki çalışma şartlarının düzenlenmesi ana teması altında “Ofis binaları”, “Ergonomi” ve “Mekân” alt temaları yer almaktadır.

(a) Ofis binaları

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin analiz edilmesi ile ofis binaları temasının altında “Ofis binalarının yönetimi”, “Ekstra maliyet”, “Farklı organizasyonların tek binada çalışması”, “Maliyetlerin azaltılması”, “Motivasyon unsuru”, “Ofis binalarına gidecek kişilerin belirlenmesi”, “Ofislerin kapatılması”, “Yasal zorunluluk” alt temaları kodlanmıştır.

i. Ofis binalarının yönetimi

Katılımcılar bu alt temada daha çok pandemi döneminde çalışan sağlığını ve güvenliğini korumak için aldıkları önlemler ve uygulamalar konusuna atıflarda bulunmuşlardır.

ii. Ekstra maliyet

Katılımcılar fiziki çalışma ortamının organizasyonlar için ekstra bir maliyet getirdiğine vurgu yapmışlardır. Pandemi dönemi ile ofis kullanımını azaltan organizasyonlarda esnek çalışma uygulamalarının başarılı olduğunun görülmesi ile ofis binalarının ekstra bir maliyet unsuru olduğu yönünde düşünceler olduğunu belirtmişlerdir.

iii. Farklı organizasyonların tek binada çalışması

Fiziki çalışma ortamında katılımcılar birden fazla organizasyonun aynı ofis binasını kullandığını belirtmişlerdir. Bu alt temada öne çıkan bir nokta da aynı sektörde faaliyet gösteren bir şirketin farklı kollarının farklı çalışma prensiplerine sahip olmasına rağmen aynı ofis binalarında faaliyet sürdürmeleridir.

iv. Maliyetlerin azaltılması

Pandemi döneminin başlangıcından itibaren ofis kullanımını azaltan veya ofislerini geçici süreliğine kapatan organizasyonlar bulunmaktadır. Katılımcılar bu alt temada ofis binalarının azaltılması ile birlikte organizasyonların kira giderlerinin, maliyetlerinin azalacağını ve ekonomik açıdan pozitif yansımaları olacağını belirtmişlerdir. Katılımcılar esnek çalışmanın bu pozitif yönüyle giderek yaygınlaşacağını da belirtmişlerdir.

v. Motivasyon unsuru

Bu alt temada katılımcılar ofis binalarının çalışanlar için bir motivasyon unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Ofise giderek çalışmanın organizasyona olan bağlılığı arttıracığını ve çalışanların bu şekilde daha başarılı olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir.

vi. Ofis binalarına gidecek kişilerin belirlenmesi

Pandemi döneminde çalışmaya devam eden organizasyonlar ofislere gidecek kişi sayısına çeşitli kısıtlamalar getirmişlerdir. Bu alt temada katılımcılar ofise gidecek kişileri belirlerken departman bazlı ve/veya iş gerekliliği bazlı bir ayırım yaptıklarını vurgulamışlardır.

vii. Ofislerin kapatılması

Katılımcılar özellikle pandemi döneminde organizasyonlarındaki tüm birimlerin uzaktan veya evden çalışmaya geçtiği için ofis binalarının tamamen kapatıldığını belirtmişlerdir.

viii. Yasal zorunluluk

Pandemi döneminde pek çok organizasyon esnek çalışma modellerine geçmekle beraber çeşitli yasal işler veya zorunluluklar nedeni ile ofislerini tam anlamıyla kapatamamışlardır. Katılımcılar yasal zorunluluklar sebebiyle esnek çalışma modellerine daha yavaş geçtiklerini veya hiç geçemeyip belli çalışanlarının sürekli olarak ofise gitmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ıslak imza gibi süreçler için de ofislere gitmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 26. Ofis Binaları, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
23-İK	Ofis binalarının yönetimi	13	Bahsettiğim gibi farklı illerde ofislerimiz var ve dinamikleri birbirinden farklı. Kiminde bir depo atölye ortamı var, kiminde daha bir satış ofisi, bir plaza ortamı gibi düşünebilirsiniz. Tüm lokasyonlarda binanın bütün kullanımı şirkete ait olduğu için a'dan z'ye bütün uygulamaları kendimiz gerçekleştirmek durumunda kaldık. Bu noktada tabii ekipman tedariği açıkça şunu söyleyebilirim yasal süreçler veya kamusal düzenlemeleri beklemeden şirketimizde temin edilen koruyucu, kişisel koruyucu donanımlar vardı.	Metal
12-OP		61	Bina yönetimi gerekli her şeyi yapıyor. Dezenfektan, yemek, yemekhanenin kullanımı, asansörlerin kullanımı, termal kameralar, ateş ölçerler, katların içerisinde gerekli hijyen koşullarının sağlanması vesaire bunlar da zaten yapılıyor. Şu anda kademeli olarak gidenler var. Binadaki şirketlerden kendi genel müdürümüzün inisiyatifiyle eylül başı dedik herkesin ofisteki laptopları ekranları donanımları duruyor. Zaten şu anda bile gidip çalışmak isteseler çalışabilirler.	Bankacılık
32-İK	Ekstra maliyet	28	Dışarıdan hizmet aldığımız da var. Hatta bununla yetmiş yedi kişiye çıkıyor, binamızdaki kişi sayısından bahsediyorum. İşte güvenliklerimizi dışarıdan hizmet alıyoruz, hizmetlilerimiz dışarıdan bize destek veriyor ama binamızda yetmiş yedi kişi var.	Moda
4-İK	Farklı organizasyonların tek binada çalışması	4	Kendi bünyemizde dört tane farklı firmamız var. Aynı binadayız, aynı yerde çalışıyoruz ama çalışma prensipleri birbirlerinden farklı olan dört tane firma düşünün. Hepsi tekstil üzerine faaliyet gösteriyor.	Moda
7-İK	Maliyetlerin azaltılması	32	Gene, ofisi yarıyı performanslı hatta beşte ikilik, yüzde kırklık bir performansla kullanabiliriz. Bizim bu kadar kira vermemize gerek yok gibi mekanizmalar konuşuluyor şu an. Bizim içimizde de konuşuluyor.	Bankacılık
12-OP		30	Esnek de çalışılabiliyormuş, saatler ayarlanarak da. Ayrıca tabii ki bir anlamda ekonomik açıdan negatif bir yansıması olur ama bir anlamda firmalar açısından olumlu bir yansıması olup mesela kira giderleri böyle kocaman kocaman binalarda, kocaman kocaman ofislerde oturulmasına gerek yokmuş, daha küçük alanlarda daha kompakt şekilde de yapılabiliyormuş.	Bankacılık

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
23-İK		27	Bunun daha yaygınlaşabileceğini söyleyebilirim, nihayet düşünebilirim. Biz kendi ofis ortağımız için örneğin beş katlı bir binamız var, bir katı açıkçası boşa çıkarmayı, mümkünse farklı bir belki kuruma devredebilmeyi veya orayı işletmeyerek bazı maliyetlerden tasarruf sağlamayı düşünüyoruz. Senede yüzde yirmilik bir alanımızda daralma planlıyoruz gelecekte.	Metal
20-İK	Motivasyon unsuru	24	Motivasyon noktası olabilir. Motivasyon çünkü şirkete olan aidiyetinizi hakikaten belki bir bina mı sağlıyor diye düşüneceksiniz ama ofise gelmek gerçekten o anlamda insanı farklı hissettiriyor. Keza biz de insan kaynakları ekibi olarak haziran ayının başına kadar hep evden çalıştık. Çok zorunlu olduğumuz zaman ofise geldik.	Moda
14-İK		8	Başarılı olmaya geliyorum her gün buraya ben. Bir sürü pencere açıyor ya o şey bize; binalar. Adı bina olan, adı şirket olan...	Teknoloji
7-İK	Ofis binalarına gidecek kişilerin belirlenmesi	38	Burada şöyle bir ilk mekanizma uyguladık, kotalar yapıyoruz. Mesela dört yüz kişiyiz binaya gitmesi gereken, her bir genel müdürlüğün yardımcılığı bazında kota söylüyoruz. Mesela benim insan kaynakları grubumda dört bin kişinin yüz kişisi çalışıyor.	Bankacılık
2-İK	Ofislerin kapatılması	15	Hangi süreçleri tamamen dijitalde yürütebiliriz ama ıslak imza gereken ya da ofise evrak transferi ve benzeri işlemler için minimum sayıda arkadaşımız ofise gidip gelir şekilde görevlendirebilir? Hemen bunun hazırlığını yaptık ve biz 16 Mart itibarıyla grup olarak binayı kapattık ve ciddi bir süre açıkçası neredeyse kimse gelmedi.	Havacılık
12-OP		61	Biz henüz eylülde dönüşte ekstra bir şey yapmalı mıyız ya da neye dikkat etmeliyiz konuşmadık açıkçası. Ama düşünüyorum yani yirmi Mart'ta binayı kapattılar, binayı kapatmaktan kastım da herkes evinden çalışsın dediler.	Bankacılık
8-OP	Yasal zorunluluk	35	Yerinde ar-ge kanununa göre kendi binanızın içinde veya xxx kanununa göre xxx'in içinde fiziki olarak yer almak aslında bu dönemle birlikte oralarda yer alan firmaların yüzde yüze yakınının neredeyse tercih etmediği, istemediği ve kaçındığı bir iş modeli, teknik olarak. Birtakım rahatlamalar, yüzde elli işte bölgede olun, tamamınız gelmesin, işte sosyal mesafeyi koruyun vb. şeylerle evet esnetiliyor, yapılıyor ama teknik olarak aslında oradaki alt yapıların olmadığını, kendi içinde çok fazla çözülmesi gereken durumlar olduğunu da görüyoruz.	Teknoloji
7-İK		18	BDDK'nın aslında her zaman uzaktan çalışmayla ilgili bir kısıtlaması vardı iletişim merkezi gibi ekiplere. Yani binanın içerisinden, verinin olduğu yerden çalışılıyor.	Bankacılık

(b) Ergonomi

Ergonomi alt teması altında “Ergonomik ihtiyaçlarının karşılanması”, “Ergonomik yetersizlik”, “Ergonominin ölçülmesi”, “İhtiyaçların analizi”, “Online eğitimler” alt temaları yer almaktadır. Yapılan görüşmelerde özellikle ergonominin ofislerde olduğu kadar esnek çalışan personel için de önemli bir unsur olduğu görülmüştür. Esnek çalışmaya geçen organizasyonlar da çalışan sağlığı ve güvenliği, verimlilik gibi nedenlerle çalışanlarının ergonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelmişlerdir.

i. Ergonomik ihtiyaçlarının karşılanması

Özellikle pandemi ile hızlı bir şekilde esnek çalışmaya geçen organizasyonlar, çalışanlarının masa, sandalye gibi ergonomik ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli uygulamalara yönelmişlerdir. Bu noktada kimi organizasyonlar çalışanlarının evlerine ofis masası, sandalyesi göndermek ya da anlaşmalı firmalar aracılığı ile çalışanlarına ergonomik ihtiyaçlarını karşılamaları için hediye çeki göndermek gibi çözümler üretmişlerdir.

ii. Ergonomik yetersizlik

Bu alt temada öne çıkan nokta esnek çalışmaya geçen organizasyonlarda ofise geri dönmek isteyen çalışanlardır. Özellikle bir katılımcı bu noktada personellerinin, çalıştıkları mekandaki ergonomik yetersizlikler nedeniyle ofislerinde çalışmak istediklerini belirtmiştir.

iii. Ergonominin ölçülmesi

Organizasyonlar çeşitli noktalarda çalışanlarının ergonomik ihtiyaçlarını çözecek uygulamalarda bulunsalar da bunun nasıl ölçümlenebileceği kapsamında sorular olduğu görülmektedir. Özellikle masa, sandalye dışında çalışanların, çalışmayı seçtikleri mekânın ergonomik durumunun ölçülmesi bu alt temada bir sorun olarak görülmektedir.

iv. İhtiyaçların analizi

Katılımcılar pandemi döneminde ofis dışında farklı mekanlarda çalışmaya geçtikleri için çalışanlarının ergonomik açıdan nelere ihtiyacı olacağı konusunda tartıştıklarını belirtmişlerdir. Özellikle pandeminin ne kadar süreceği belli olmadığı ve esnek çalışmaya devam edilemeyeceği bu alt temada belirleyici unsurlar olarak karşımıza çıkmıştır.

v. Online eğitimler

Esnek çalışma modellerine geçen organizasyonlar çalışanlarının fiziki ergonomik ihtiyaçları dışında da çeşitli desteklerde bulunmuşlardır. Çeşitli organizasyonlar fiziki aktiviteler, koçluk seansları gibi online eğitimler düzenlemişlerdir. Bir katılımcı düzenledikleri bu eğitimlerin sadece çalışanlar ile sınırlı kalmadığını, istedikleri takdirde çalışanların ailelerinin bu eğitimlerden faydalanabildiğini belirtmiştir.

Tablo 27. Ergonomi, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
51-İK&OP	Ergonomik ihtiyaçlarının karşılanması	6	Çalışanlarımızdan özellikle bu ergonomi tarafında çok sık şikâyet geliyordu. Bu yüzden onlara xxx isimli siteden iki kere hediye çeki verildi. Belirli kategorilerde alışveriş yapabilsinler diye özellikle sandalye, lamba, bel desteği, laptop klavyesi vesaire gibi şeyler.	Kimya
5-İK		12	Onun dışında tabii evden çalışmayla ilgili hemen ergonomik anlamda çalışanlarımızı nasıl destekleyeceğimizle ilgili adımlar attık. Ofis sandalyelerini isteyenler için eve gönderdik.	Akaryakıt
4-OP	Ergonomik yetersizlik	20	Şöyle oldu, şimdi ekstradan bir evde, sonuçta herkesin ona uygun ekipmanı yoktu şirketin bunla ilgili zaten bir ergonomi ihtiyaçlarıyla ilgili bir bütçe ayırdı. Bu açıkçası daha çok ekip ekipmanlarıyla ilgili... <i>Wireless</i> (kablolu) kulaklık olabilir, klavye olabilir, işte büyük ekran almak isteyenler ofisten ekranlarını eve götürebildiler. Sandalye yine aynı şekilde ergonomik sandalyelerini yine aynı şekilde ofisten temin ettik. <i>Mouse</i> (bilgisayar faresi) talep eden oldu yani bilgisayar yükselticisi talep eden oldu. Mümkün olduğunca ofisteki ihtiyaçlarını eve taşımaya çalıştık ki biz aynı şekilde 8 saat bilgisayar ekranı karşısında duruyorsa ergonomik açıdan da rahat edebilmeleri açısından...	Akaryakıt
4-OP	Ergonominin ölçülmesi	55	Bilgiler paylaşıyor ama en basit işte kablolar yani oradan oraya uzanan bilgisayar kabloları, adaptörler. Takılıp düşmeyi mesela bir sürü fiziki sorunların yaratılabileceği şeyler oluyor. İnsanların bunlara dikkat etmesi lazım. Ergonomi yine bence en önemlisi çünkü öyle ya da böyle ofisindeki çalışma koşullarını yüzde yüz sağlayamıyorsunuz masa ve sandalye olarak. Yani sandalyeyi aldınız, masanız uygun olmayabilir.	Akaryakıt
2-İK		63	Yani bunu değerlendirecek otorite kim? Bazı şirketler telefonu açtırıp evi gezdirtiyor kamerasını açıp nerede çalışacağını diyor. Bu masa, sandalye ergonomisi için şu dönemde çek gönderenler var. Anlaşmalı firmasından üç yüz dört yüz liralık çek gönderip ofis ergonomisi açısından <i>notebook</i> 'un (diz üstü bilgisayar) altını destekleyen, sırtını koruyucu işte olsa da takabileceğin şöyle bir şey al bu noktaya kadar ilerleyen şirketler var. Buna gelmek elbette ki biraz daha yavaş ama iş sağlığı güvenliği açısından da bir boyutu olması lazım.	Havacılık
22-OP	İhtiyaçların analizi	20	Sürecin devam etmesi durumunda biz şirket olarak ne yapmalıyız acaba? Bir ofis ödeneği mi verelim herkes kendine ergonomik masa sandalye mi alsın. Bunları görüştük ama bunların sonuca bağlanmadık. Neden bağlamadık, bu sonbahardan yaza geçerken hastalık azalmaya başladığı için.	Metal
37-İK		24	Yani çünkü herkesin deneyimi farklı. Tek başına evden çalışan var, evinde iki üç çocuğunun okula, eşlerin aynı anda iş ortamına bağlandığı bir düzende çalışanlar, internet çekimiyle ilgili beş kişinin kullandığı ortam var, yaz döneminde kliması olmayan var, ergonomik ofis ortamı olmayan var ve yemek masasında iki büküm çalışıyoruz diyen var.	İlaç

(c) Mekân

Mekân alt teması altında “Mekânın riskleri”, “Farklı mekanlarda çalışma”, “Hak olarak verilmesi”, “Denetim mekanizması”, “Mekândan bağımsız çalışma”, “Mekânın altyapı uygunluğu”, “Organizasyonun tutumu” alt temaları yer almaktadır.

i. Mekânın riskleri

Bu alt temada katılımcılar mekân bağlamında farklı risklerin üstünde durmuşlardır. Tablo 28’de görüldüğü üzere bir katılımcı pandemi döneminde kalabalık ofis kullanımının yarattığı risklere atıfta bulunmuştur. Bir diğer katılımcı ise ofis dışında çalışmanın, verilere uzaktan erişim gerektirdiği için bir risk yarattığını vurgulamıştır.

ii. Farklı mekanlarda çalışma

Esnek çalışmada mekân bağlamında çeşitli esnekliklerden söz edilebilmektedir. Bu alt temada ise esnek çalışan bireylerin istediği zaman ihtiyaçlarına ve koşullarına bağlı olarak çalışma mekanını seçebilmesi ve değiştirebilmesi konusuna vurgu yapılmıştır.

iii. Hak olarak verilmesi

Katılımcılar bu alt temada mekân esnekliğinin faydalı olduğunu ve hak olarak verildiği takdirde performansı ve motivasyonu artırıcı olduğuna vurgu yapmışlardır.

iv. Denetim mekanizması

Bu alt temada katılımcılar esnek çalışma modellerinde iş süreçlerinin takibi, yapılan işlerin kontrolü ve daha genel olarak esnek mekânda çalışmanın yönetilmesi üzerinde durmuşlardır. Bir katılımcı özellikle sektör bağımsız olarak herhangi bir mekânda çalışabilmek için altyapı sağlanıp, iş süreçlerini ve performansı denetleyebilecek mekanizmalar kurulabildiği takdirde esnek çalışılabileceğini belirtmiştir.

v. Mekândan bağımsız çalışma

Katılımcılar organizasyonlarda farklı esnek çalışma modellerinin uygulandığından söz etmişlerdir. Burada öne çıkan konu ise çalışanların herhangi bir mekândan bağımsız olarak çalışmaları konusudur.

vi. Mekânın altyapı uygunluğu

Esnek çalışma uygulamalarının başarılı olması için en önemli faktörlerden biri dijital ve teknolojik altyapıdır. Bu bağlamda katılımcılar bu alt temada, çalışanların seçtiği mekânın altyapısının işlerini yürütmeye olanak sağlayacak düzeyde olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Katılımcılar organizasyonların, çalışanlarının esnek mekânda çalışırken altyapı gereksinimlerinin neler olduğunu belirlemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

vii. Organizasyon kültürü ve tutumu

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında farklı bir mekândan çalışma konusunda organizasyonun kültürü ve tutumu çok önemlidir. Katılımcılar, farklı organizasyonların ve organizasyon kültürünün mekân esnekliğine uygunluğuna atıf bulunmuşlardır. Tablo 28’da örneği verildiği gibi bir katılımcı farklı çalışma ortamlarında çalışanların takip edilebileceği mekanizmalar olursa evden çalışılabileceğini belirtmiştir.

Tablo 28. Mekân, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
7-İK	Mekânın riskleri	18	Binanın içerisinde, verinin olduğu yerden çalışılıyor. Çünkü burada müşteriye hizmet veren ekiplerin müşteri bilgilerini ofisler dışında görebileceği, edinebileceği birtakım mekanizmaların riskli olduğuna dair bir görüşü vardı pandemi öncesinde. Tabii pandemi her şeyi değiştirdi.	Bankacılık
32-İK		26	Çünkü kapalı mekanlarda çalışıyoruz ve Allah korusun bir kişinin rahatsızlığı herkesi riske atacaktır, atar. Bugün de değil mi hala risk var, yok mu, var.	Moda
21-OP	Farklı mekanlarda çalışma	10	Bir sıkılma dönemi oldu. Yaz aylarına girişle birlikte ve bu hafta sonu engellerinin kalkmasıyla birlikte de insanlar bu sefer şehir değiştirme esnekliklerini de kullanıp, işte daha ailelerinin evlerine diyeyim, ya da kiraladıkları yazlık mekân olabilir, çocuklarla daha rahat edebilecekleri ya da sosyal ilişkileri artıracabileceklerini, farklı ortamlardan da çalışmaya başladılar.	Teknoloji
40-OP	Hak olarak verilmesi	42	Bizim şirketimiz yaklaşık yirmi kişilik küçük bir organizasyon ofis tarafı. Dolayısıyla çok fazla, farklı şeyler yok içeride ama çok daha büyük organizasyonlarda özellikle mesela çocuğu olan kadın çalışanların bu esnek çalışmadan çok fayda sağladığını duydum ve farklı çevrelerde gördüm. Dolayısıyla hak olarak verilmesinin çalışanları çok daha fazla rahatlatacağını ve birçok açıdan destek mekanizması olacağını düşünüyorum. Bence hak olarak verilmesi daha uygun, bir şirket politikasının içine belirli bir zamana sıkıştırılması vesairesine kıyasla.	Moda
1-OP	Denetim mekanizması	78	Denetim anlamında denetleyebileceğimiz şu an bir standardı kriteri olmadığı için denetlemek çok mümkün değil ama evdeki çalışmanın performansını ölçebilir miyiz orası bizim için büyük bir soru işareti. Bizde kurumsal performanstan bireysel performansa akan bir sistem var. Herkesin bir performans kartı var. Belki depo performans kartının içine, yetkinlikler kısmına bir şey koyup uzaktan çalışma performansı ile ilgili bir soru koyup yöneticinin bunu puanla değerlendirilmesi beklenebilir. Bunun dışında bir yılın içinde uzaktan çalışma kurgusunun denetlenmesi, iç denetim mantığına oturtulması çok zor. Bunu düşünüyoruz denetleyebilir miyiz sürecin mekanik tarafları, kart basması, planlaması vesaire süre çok kısa kalır diye düşünüyorum. Sisteme dönüşürse denetlenebilir ama soru işareti var.	Havacılık

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
8-OP		52	Sektör bağımsız diye yorumlayabilir miyim bunu, özellikle şirketin teknolojik alt yapısını belli bir standartta tutabilmesi, bunu uzaktan ya da çeşitli kanallarla takip edecekse, fiziki anlamda bir mekânı zorunlu kılmayacaksa eğer bunu bir uzaktan çalışma olarak düşünüyorsa dijital tarafının altını çiziniz, kurumun kültür yapısı, liderlik tarzından biraz bahsettim. Aslında burada bu iş yönetim ve performans ölçümlemeye kadar gidiyor, ne beklediğimiz ya da onun nasıl ölçümlendiğine gidiyor.	Teknoloji
25-OP		47	Zaten esnek çalışmayı işte sabah giriş ve akşam çıkış saatleri olarak esnetme şeklinde uygulayanlar var. Dolayısıyla aslında esnek çalışma dediğimizde hem saatten hem mekândan farklı farklı alanların esnekliğini ya da farklılaştırma gibi düşünebilirsiniz. Sektörümüzü göz önünde bulundurduğumuzda nasıl bir model oluşuyor aklınızda ve bu modeli yönetebilmek anlamında nelere ihtiyaç duyulur?	Turizm
14-İK	Mekândan bağımsız çalışma	32	Ben biraz daha böyle şey gözüyle bakacağım, evet böyle bir regülasyon, yasa diğer şeyleri dışarıda tuttuğumuzda hayal diye de söyleyebilirim aslında, bazı firmalarda bu yeni yeni başladı. Örneğin bana kalırsa esnek dediğimiz yapının altında mekândan bağımsız, saatten bağımsız örneğin belki öyle de olabilir.	Teknoloji
3-İK		74	Ben sadece bir bölümüne bir şey sorarak ekleme yapmak istiyorum. Esnek çalışma modeli dediğinizde birçok esneklikten bahsediyoruz, mekânı esneterek çalışma, zamanı esneterek çalışma gibi.	Teknoloji
16-İK	Mekânın altyapı uygunluğu	36	Esnek çalışmanın içinde diyebilir miyiz ki? Mutlaka uzaktan çalışmaya, ofis dışından ya da mekân dışından çalışmaya uygun altyapının olması gerekiyor.	Turizm
17-İK	Organizasyonun kültürü ve tutumu	50	Karar mekanizması bence tamamen. Kültürle alakalı bence. Bizim kültürümüz böyle ama farklı arkadaşlarımızın şirketleri böyle değil.	Teknoloji
14-İK		23	Sürekli güven ilişkisini kuramamış oluyoruz yani bu kadar mekanik sistemlerle güven ilişkisini kurmak için başka bağlar gerektiğini düşünüyoruz. Yani bu kültür olabilir.	Teknoloji
13-İK		28	Ben sonuca bakarım. Bütün yöneticiler çalışanlarına ilişkin böyle bir farkındalığa, bilgiye ve kontrol mekanizmasına sahiplerse evden çalışma sorgulanamaz. Ama ben kendi şirketim adına da birçok Türkiye'deki büyük şirket adına da bunun tam mümkün olmadığını düşünüyorum.	Metal

1.2.1.9 İletişim ve İlişkiler

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen unsurlardan birisi organizasyon içi ve dışı iletişim ve ilişkilerdir. Bu tema altında “Çalışanlar arası düzenli iletişim kanalları”, “Departmanlar ve yöneticiler ile iletişim”, “Dış müşteriyle iletişim”, “Evden çalışan personelle iletişimin sürdürülmesi”, “İnsani iletişim”, “Motive edici iletişim”, “Şeffaf İletişim” alt temaları yer almaktadır.

(a) Çalışanlar arası düzenli iletişim kanalları

Bu alt temada katılımcılar çalışanlar arası iletişimin önemine vurgu yapmışlardır. Katılımcılar organizasyonlarda sadece yönetici ile çalışan arasında değil, çalışanların kendi aralarında da iletişim ve etkileşim olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise çalışanların artık kendilerini daha fazla ifade etmek istediklerini vurgulamıştır.

(b) Departmanlar ve yöneticiler ile iletişim

Organizasyonlarda farklı departmanlar ve yönetim kademeleri yer almaktadır. Bu alt temada katılımcılar departmanların, departman yöneticilerinin ve üst yönetimlerin ortak bir tutuma sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin bir rolü olan ekip yönetimine ve ekip iletişimindeki rolüne atıfta bulunmuşlardır.

(c) Dış müşteriyle iletişim

Bu alt temada katılımcılar kurum içi iletişim ve kurum dışı iletişimin farklarına vurguda bulunmuşlardır. Katılımcılar görüşmelerde özellikle esnek çalışmada dış müşteri ile yürütülen online iletişimin iyileştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Dış müşteri ile yapılan görüşmelerde etkileşimin önemine atıfta bulunmuşlardır.

(d) Evden çalışan personelle iletişimin sürdürülmesi

Katılımcılara göre esnek çalışma uygulamalarının başarılı olması, çalışanların bu süreçlerde verimli olması ve motivasyonlarını korumasını sağlamanın en önemli yollarından birisi iletişimdir. Esnek çalışma uygulamalarında yüz yüze iletişim daha az olduğu için yeni iletişim ve etkileşim yollarının yaratılması gerekmektedir. Katılımcılar bu noktada yöneticilerin, birbirinden uzaktan çalışan personelleri ile iletişimde olması gerektiğini, organizasyonların çalışanlardan her konuda geri bildirim almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

(e) İnsani iletişim

Pandemi döneminde özellikle uzaktan çalışmaya geçen organizasyonlarda iletişim, online kanallar aracılığıyla sürdürülmüştür. Bu alt temada katılımcılar iş süreçleri dışında çalışanlarının sağlığı ve motivasyonları için de bir araya geldiklerinden bahsetmişlerdir. Bir

katılımcı pandemi döneminde çalışanları ile yakın temasta olduklarını, çalışanlarının ve ailelerinin sağlığını dikkatle takip ettiklerini belirtmiştir.

(f) Motive edici iletişim

Covid-19 salgını insan sağlığını tehdit ettiği için bireyleri psikolojik açıdan etkilemiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere çalışanların günlük ayak üstü sohbetlerini azaltmış, çalışanlar daha çok iş süreçlerine yoğunlaşmıştır. Bu noktada organizasyonlar çalışanlarını motive edebilmek adına çeşitli isimler altında toplantılar düzenlemeye başlamışlardır. Bir katılımcı özellikle bu dönemde çalışanları motive etmek için ilgi duyabilecekleri konularda çeşitli uzmanları çağırdıkları toplantılar düzenlendiklerini; bir başka katılımcı da “koordinasyon toplantıları” adı altında çalışanları ile sohbet ettiklerini belirtmiştir.

(g) Şeffaf İletişim

Pandemi dönemi ekonomik ve iş süreçleri açısından pek çok organizasyon için zorlukların yaşandığı bir dönem olmuştur. Özellikle hastalığın ne kadar süreceği, organizasyonun bu süreçten nasıl etkilendiği ve çalışana etkilerinin nasıl olacağı gibi konular çalışanlar için bir bilinmezlik yaratmıştır. Bu alt temada ise katılımcılar özellikle bu dönemde “şeffaf iletişimin” önemine vurguda bulunmuş, çalışanlar ile süreçlerin ve var olan bilgilerin açık şekilde paylaşıldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 29. İletişim ve ilişkiler, alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
9-İK	Çalışanlar arası düzenli iletişim kanalları	59	İletişimi artırmaya ve geliştirmeye yönelik şeyler yapmamız gerekiyor.	Teknoloji
14-İK		4	Bu arada şirket içi iletişim çok önemli bir şey. Az önce sanki iletişimi yöneticiler yapıyormuş ya da insan kaynakları yapıyormuş gibi anlatmış olabilirim ama onu kastetmek istemedim. Şirket içerisindeki insanların birbiriyle iletişimde kalmasını sağlayacak platformlar ile uygulamalarını işe yarayanları, yaramayanları konuşabilecekleri platformlar çok önemli hale geliyor. Çalışanların konuşabileceği platformlar çok önemli hale geldi; insanlar ifade etmek istiyor çünkü.	Teknoloji
33-İK	Departmanlar ve yöneticiler ile iletişim	2	Her kademedede aslında bunun yine çok farklı boyutları var insan kaynaklarının söylediği, şirketin genel müdürünün söylediği. Biliyorsunuz biz xxx grubu içerisindeyiz. Globalde başkanımızın söylediği ve dönelim buraya organizasyonun içindeki yöneticilerimizin söylediği filan gibi ve hepsinin bütün söylemlerinde birbiriyle örtüşmesi ve benzer aynı tonda olması bizim için kritikti.	Teknoloji
3-OP		34	Genel olarak ben mümkün olduğunca ekibi görsel olarak bir arada tutabilecek şekilde belirli toplantı programları yaptım ki beraber birbirimizi görerek konuşalım.	Moda
3-İK	Dış müşteriyle iletişim	47	Gerçekten dijitalden toplantı yaparken etkileşim yaratmak çok önemli. Siz şirket olarak farklı bir yerde olabilirsiniz ama çalıştığınız görev alma yapısının da bir önemi var. Kurduğunuz iletişimde nelere dikkat etmelisiniz. Örneğin kendi içimizde yaptığımız toplantılar daha esnek ama müşteri toplantılarında daha resmi olunmalıdır.	Teknoloji
14-İK		3	Yine müşteriler kısmı bizim için önemliydi. Hem insani boyutunda müşterimizle hayat devam edecek hem yaptığımız iş. Ve önemli bir iş. İnsanların aslında hayatlarını ortaya koydukları, yani birikimleriyle ilgili bir iş yapıyoruz biz; yani hayatları o birikimleriyle akıyor kişilerin. Hayatları aksın, "Biz işimizi daha iyi nasıl yapabiliriz, müşterimize daha iyi nasıl dokunabiliriz, daha bu dönemde biz ne yapabiliriz müşterimize?" değerlerimiz etrafında biraz bunları da çalıştık.	Teknoloji
8-OP	Evden çalışan personelle iletişimin sürdürülmesi	51	Biz bunu karşılıklı fonksiyonları da dahil ederek ama mutlaka kendi ekiplerimizle ve içinde bulunduğumuz ana ekiplerle hep yakın kalarak ama bu bilgiyi de bazen sözlü alsak bile, haftanın 3 günü 4 günü, mutlaka geri bildirim kanalları yaratmıştık. Oralardan da gerekirse günlük raporlarla da besleyerek güncel kalmayı, bir şeyi atlamamayı, yönetim ayağıyla gidermeye çalıştık.	Teknoloji
33-OP		14	Uzaktan çalışırken herhangi bir işin kalitesinde bir düşüş yaşamadık veya iletişimle ilgili bir problem de olmadı, hatta dediğim gibi çok daha fazla toplantılara katılıyor olduk gün içerisinde.	Moda

Mülakat No	Alt Tema 2	Prg. No	Segment	Sektör
36-İK		6	Bu motivasyonu korumak yani bu dönemde iletişimin, sıcak iletişimin önemi tekrar gündeme geldi.	Moda
36-İK	İnsani iletişim	36	Çok yakın temastayız. Kimin ne sıkıntısı var, kimin ailesinde uzaktan da olsa böyle bir vaka riski var, neler oluyor takipteyiz.	Moda
21-OP		26	İşte bunlar birazcık daha dediğim gibi hafta sonu yasaklarının vesaire kalkmasıyla halloldu. Onun dışında iletişim konusunda çok sıkıntı yaşadığımız bir olay olmadı. Hatta güvenimizin arttığını da söyleyebilirim. Çünkü daha kaliteli görüşmeler yapmaya, daha kaliteli zamanlar geçirmeye başladık bir araya geldiğimizde.	Teknoloji
3-İK	Motive edici iletişim	36	İletişim çok önemli. Gerek kriz yönetiminde gerek geçişlerde şirket olarak ne yaptığınız çok önemli. Biz en az 10 tane uzman belki 20 tane ağırladık. Çünkü insanların merakını canlı tutmak için. Mesela xxxx diye programımız var. Bilim adamları, Osman Müftüoğlu, Doğa Rutkay, Bar Psikoloğu gibi insanlar konuştu bu etkinliklerde. Özetle, çok güçlü bir ilişkimiz oldu çalışanlarla. İlk günlerde çıkan tek tük vakalarda bile çok iyi iletişim takip sağladık. Hep etkileşim içinde olduk.	Teknoloji
8-OP		20	Koordinasyon toplantıları. Bu toplantıların amacı bekçilik değildi, esasen çalıştığımızı hissetmek, hissettirmek. Profesyonel çizgimizi hep birlikte yüksek tutmak. Biraz bazen sohbet etmek, bazen işi konuşmak, bazen aslında Covid'in akıbetini tartışmaktı.	Teknoloji
11-OP		66	Herkes kahvesini alsın gelsin. Oturalım, günü konuşalım. Mesela böyle uygulamalar birazcık daha işin sosyal kısmında canlı tutmak için bu gibi görüşmeler eklenebilir günlük ajandaya.	Metal
14-İK	Şeffaf İletişim	2	Yani iletişim bizim için çok önemli bir hale geldi. Bence bütün şirketler için herhalde, firmalar için önemli hale geldi. Hem iletişimimizin tonu yani nasıl söylediğiniz hem de çalışana neyi söylediğiniz. Bizim stratejimiz bu noktada şeffaf iletişim, bildiğimiz kadarının çalışanlarla açık ve net şekilde paylaşılması. Çünkü herkes merak ediyordu, duymak istiyordu yani ne oluyor, bundan sonra ne olacak? Ne biliyorsunuz? Şirket nereye gidiyor yani? Çünkü büyük bir endişe de vardı çalışanlar üzerinde. Dolayısıyla bildiğimiz kadarının paylaşımı çok önemliydi.	Teknoloji

1.2.1.10 Hukuki Altyapı ile Tutarlılık

Esnek çalışma uygulamalarında başarıyı tetikleyen bir diğer unsur hukuki altyapılar ile tutarlılıktır. Yapılan görüşmelerde, yasal gereklilikler sebebiyle belli verilerin dijital ortama aktarılamamasının esnek çalışma uygulamalarında sıkıntı yarattığına vurgu yapılmıştır. Havacılık sektöründen bir katılımcı pandemi döneminde bazı verilere uzaktan erişemediği için fiili olarak ofise gitmek zorunda kaldığına vurgu yapmıştır:

“Mesela biliyorsunuz sağlık verisi, kişisel veri. Sağlık verisini kesinlikle hiçbir şekilde paylaşmıyorsunuz. Biz de bu yüzden KVKK kapsamında sağlık verilerimizi hiçbir şekilde taramadık. Hiçbirini sisteme yüklemedik ve bu pandeminin patlamasıyla birlikte hepimiz ofisten çıktık. Kronik rahatsızlığı olan personel sayısı bakmamız gerekiyordu. Biz ofise gidip tek tek o bütün sağlık verilerini tek tek tarayıp kronik rahatsızlığı olan personel listesini çıkardık. Normal bildiklerimiz vardı ama bunun haricinde gözümüzden kaçırılmış, Ek-2 formuna yazılmış, kendisinin belirttiği var mı diye tek tek taradık. Ama eğer KVKK kapsamında biz tarayıp bunları bir yere girmiş olsaydık mesela sağlık verisini, buradan girip bakacaktık sistemde olduğu için. Sağlık verisi kesinlikle paylaşılmıyor, ne kadar çok veri paylaşırsanız o kadar çok bunun boyunduruğu altına giriyorsunuz şeklinde olduğu için şey yaptık. Biraz da o zaman dosyada dursun, fazla kişi bilmesin diye yapmıştık. Ama mesela bu konuda biraz daha KVKK kapsamında belki biraz daha esneklikler ya da daha net belirlenebilir bazı şeyler gerekiyor. Dijital ortamında bir kural gelirse, dijital ortamda ben dijital olarak ulaştığım zaman zaten o kişisel veriye, hiçbir şekilde şirkete gitmeden ben hemen kimler varsa listesini çıkartıp vereceğim.” (44-İK, Havacılık, prg.98)

İş süreçlerinin dijitalleşmesi esnek çalışma uygulamalarının başarılı olmasını sağlayan temel faktörlerden biridir. Ancak iş süreçleri kapsamında çeşitli sözleşme, bordro ve benzeri resmi evrakların yasal olarak ıslak imzalı olması gerekmektedir. Özellikle kamu ile yapılan işlerde evrakların ıslak imzalı olarak teslim edilmesi gerekmektedir. Yine aynı katılımcımız bu konuda özellikle dijital imza çözümlerinin uygulanması gerektiğini belirtmiştir:

“Acaba hani dijital imza nasıl çözümü olabilir? Ya da e-imza çözümünü nasıl kullanabiliriz? Islak imzalı olması gerekiyor hukuki olarak. Şimdi evden çalışıyoruz tabii ki uzaktan çalışma oluyor ama tabii kişisel verilerin korunması kanunu gereği, işte bilgi güvenliği gereği işte sözleşmenin ıslak imzalı olması gerekiyor mesela. Şimdi normalde dijital imzayı kabul etmiyorlar. Islak imzalı olması gerekiyor hukuki olarak. Bu konularda mesela çok eksik kaldığımızı düşünüyorum. İşte sözleşmelerin dijital imzayla kabul oluyor olması lazım. Birçok matbu evrakın aslında dijital imza kabul edilmesi karşılığında uzaktan çalışma daha kolaylaşabilir diye düşünüyorum. Çünkü en büyük sıkıntı bizde buralarda çıktı. Islak imzanın olması gerekliliği kamu kurumlarında, özellikle kamu kurum çalışmalarında ıslak imza olma şartından dolayı birçok konuda sıkıntı yaşadık. Fiili olarak gidip imzalamak durumunda kaldık.” (44-İK, Havacılık, prg.83)

1.2.2 Pandemi Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri

Pandemi koşullarında çalışanların evde çalışma zorunluluklarının ortaya çıkması ile kurumların alıştıkları çalışma şekillerini büyük bir hızla “transformasyona” sokma ihtiyaçları, sahada çalışacak kişiler için en güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının yaratılması, finansal kriz olasılığının yüksek olduğu bir dönemde iş güvencesi sağlayacak çözümlerin hayata geçirilmesi, bu zor koşullarda çalışan motivasyonu ve bağlılığını korumak için atılması gereken tüm adımlar ve bunların yasal mevzuatlarla uyumlu şekilde yürütülmesi, çok güçlü bir insan kaynakları yönetimi operasyonunun yürütülmesini zorunlu kıldı. Mülakatlarda gerek insan kaynaklarından sorumlu katılımcılarımız gerekse operasyondan sorumlu yöneticilerimiz, sıklıkla İK süreçlerine ve pandemi döneminde İK’nın rolüne atıfta bulundular.

Katılımcılar tarafından “ilk hareket”i başlatanların, süreci yürütenlerin ve “kritik rol” üstlenenlerin insan kaynakları birimi olduğu vurgusunun yapıldığını görüyoruz. Geçmiş krizlerde ve önceki deneyimlerde, kriz yönetiminde ön plana çıkanlar “ağırlıklı finans, yani nakdi yönetebilen birimler” iken, bu kez “fark yaratır halde” olanların, insan kaynakları yönetimi çalışanları olduğu ifade edilmektedir. 2 numaralı mülakatta katılımcımız olan insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları biriminin bu süreçteki kritik rolüne vurgu yaparken düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Şimdi görüyorum ve birçok yerde de okuyorum. Geçmiş krizlerde ağırlıklı finans yani nakdi yönetebilen, elindeki kaynağı sermayesini yönetebilen şirketler ve birimler ön plana çıkıyordu. Geçmiş krizlerde 2012’de, 90’lı yıllardaki krizlerde ve öncesinde genelde finansçılar ön plandaydı ama bu sefer öyle bir şey yaşıyoruz ki aslında hep insan kaynakları üstünden döndü açıkçası. En başından beri bu krizden başarılı çıkabilmenin şirketi daha sürdürülebilir hale getirebilmenin kritik oyuncularını genelde İK’cılar oldu. Birçok grupta da bunu deneyimledik ki birçok arkadaşım da konuşuyorum. Sürekli fark yaratır haldeydik; etkilenen, ama çok, ama az etkilenen birçok şirkette, İK’cılar çok kritik rol üstlendiler.” (2-İK, Havacılık, prg.8)

Mülakatları gerçekleştirdiğimiz insan kaynakları yöneticilerimiz, bu düşüncenin sadece kendilerine ait olmadığını özellikle vurgulayarak, başka işletmelerden, arkadaşlarından duydukları üzere bunun birçok yerde deneyimlendiğini ve bu durumu çok yerde gördüklerini, okuduklarını belirtmişlerdir.

34 numaralı mülakatta görüldüğü üzere insan kaynakları ilk hareketi başlattıktan sonra, işlerin nasıl işleyeceği birimlerin kendi yöneticileri tarafından belirlenmeye başlasa da ilk sürecin insan kaynakları için “çok yoğun” geçtiği ifade edilmiştir.

“Aslında insan kaynakları birimi tarafından yürütüldü bu kriz süreci. Daha sonra yöneticiler kendi birimlerinde iş işleyişleri nasıl devam edecek, bunu belirlediler ama tabii ki ilk hareket bizler tarafından başlatıldı. 16 Mart’ta Remote çalışmaya geçtik. Ama 16 Mart’a kadar da tabii ki

alabildiğimiz kadar önlem aldık ve bu hazırlıkları yaptık. O dönem bizim için çok yoğun geçti.” (34-İK, Teknoloji, prg.19)

Bu rolün doğal bir sonucu olarak, pandemi döneminde İK süreçlerinde geleneksel olarak yürütülen fonksiyonların yeni koşullara uyumlandırılmaya çalışıldığını ve İK operasyonunun akıcı şekilde yürütülmesi için çaba gösterildiğini görüyoruz. Bu kapsamda Şekil 5’de görülen temalar ortaya çıktı.



Şekil 5. Pandemi döneminde insan kaynakları yönetimi süreçleri kavram haritası

1.2.2.1 Karantina/Pandemi Koşullarında İşe Alım Deneyimi

Karantina/Pandemi koşullarında işe alım deneyimi altında kodlanan dört tema ortaya çıkmıştır: **işe alımlar devam etti, işe alımlar durduruldu, işe alım süreci ve oryantasyon.**

(a) İşe alımlar devam etti

Covid-19’un ülkemizde görülmeye başlamasıyla organizasyonlar işlerini sürdürmek konusunda zorluk yaşamışlardır. Kısıtlamalar sebebiyle iş hacmi düşen sektörler ekonomik olarak zorluk yaşamıştır. Bununla birlikte ilaç ve akaryakıt gibi sektörlerde iş hacimleri artmış ve bu sektörlerde çalışanlar yoğun bir çalışma dönemine girmişlerdir: “Ben bu dönemde bile pozisyon doldurdum.” (26-OP, Akaryakıt, prg.52)

Esnek çalışmaya tamamen geçmeyen organizasyonların Pandemi nedeniyle ortaya çıkan çalışan ihtiyaçları da olmuştur. Çalışanlarının sağlığını korumak adına bu konu ile ilgili işe alımlar gerçekleşmiştir: “Şirketimizde iki tane dezenfektan personeli aldık.” (13-İK, Metal, prg.4)

İş yoğunluğu artan sektörlerde işe alımlar devam ederken, bazı sektörlerde de sadece kritik pozisyonların yerinin doldurulması amacıyla işe alım gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde ekonomik olarak ekstra bir yükün altına girmekten kaçınmış aynı zamanda kendileri için olmazsa olmaz pozisyonları da doldurmuşlardır.

“İşe alımlar durdu, oradan başlayalım isterseniz. Çünkü zaten belirli bir grubun evden çalışmaya başladığı, hatta izinlerde olduğu dönemde yeni bir işe alım mekanizması çok zorunlu durumlar dışında durdu. Alım yapmıyor muyuz? Evet yapıyoruz, çok az da olsa. Çok kritik pozisyonlar dışında alım yapmadığımızı söyleyebilirim. Talepler dışında işe alımları durdurduk.” (7-İK, Bankacılık, prg.26)

Tablo 30. İşe alımlar devam etti segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
37-İK	6	Biz işe alımları durdurup mevcut çalışanlarımızın minimum etkilenmesini sağlamaya çalıştık. Aile olarak, önce ailenin sağlığını korumaya odaklandık. Bununla beraber pazarların ihtiyaçlarına göre istisnalar oldu. Yani hem Türkiye, İsrail, hem Ortadoğu bölgesi- pandemi de dahil- hala dünyadaki diğer pazarlara göre büyüme ivmesinde olan ülkeler olduğu için buranın ihtiyaçları farklı oluyor. Yani bizde de mesela mart-nisan aylarında “olmazsa olmaz” işe alımlarımız vardı.	İlaç
9-İK	14	Hatta pandemi döneminde işe başlayan 2-3 arkadaşımız da oldu. Örneğin bir çalışanımızla tam pandemi öncesi anlaşmıştık. Sonrasında onun da “Başlar mıyım? Ne olacak? gibi şeyleri olmuştu; ama pandemiye rağmen bir işe alıma- işe aldığımız kişileri resmi olarak da başlatmaya- devam ettik.	Teknoloji
12-OP	40	İki tane arkadaşımız da başladı. Hatta üçüncü başladı.	Bankacılık
35-OP	66	İş yükümüzden dolayı yeni istihdamlarımız oluyor.	Teknoloji
13-İK	18	Onlara da maske kullanımı, sosyal mesafe bilgilendirmesi, sabahleyin ateş ölçümü, öğleden sonra tekrar doktoru kontrolü, ateş ölçümü gibi uygulamalar getirdik. Öğrencilerini staja gönderen üniversitelerin öğrencilerini kabul ederek fabrikamızda şu an Covid'e rağmen staj sürecini yürütüyoruz birçok firmanın aksine.	Metal
9-İK	14	(İşe alım) Devam etti; ama yavaşladı.	Teknoloji

(b) İşe alımlar durduruldu

Pandeminin ülkemizde ortaya çıkışıyla birlikte organizasyonlar ekonomik anlamda zorluk yaşamaya başlamışlardır. Bu dönemde aldıkları önlemlerin en önemli amacını **kendilerini ve çalışanlarını korumak** olarak aktarmışlardır.

“Tabii bu dönemde işe alım gerçekleşmedi şimdi doğru söylemek gerekirse. Çünkü biz görüşmeleri de ilk günlerde durdurduk. Mevcut açık pozisyonları da durdurduk. Çünkü bir de

sürecin de nasıl ilerleyeceğini de bilmiyorduk, aynı zamanda hem adayda hem de bizde bir tedirginlik vardı.” (32-İK, Moda, prg.6)

Hatta organizasyonlar bu dönemde kendi isteğiyle işinden **ayrılan çalışanlarının yerini doldurmama** kararı aldıklarını belirtmişlerdir.

“Bütün insan kaynakları süreçlerimizi yürütebilme imkânımız olmadı. Bir sefer bu uzaktan çalışma dediğimiz noktaya başladığımız andan itibaren işe alımla ilgili olan tüm süreçleri doğal olarak durdurmuştuk. Fabrikadaki çalışmamıza rağmen geleceği bilmediğimiz için ayrılan olursa ayrılanın yerine dahi adam almamak kaydıyla bugüne kadar idare ettik.” (56-OP, İlaç, prg.15)

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda, **hukuki yaptırım endişesinin** de işe alımın durdurulmasında rol oynadığı saptanmıştır.

“Zaten bir yandan da devlet desteği alırken, yani siz var olan çalışanı az çalıştırırken yeni bir iş gücü katmanız, içeriye ödeneğinizin kesilmesine ve birçok ceza yemenize sebep olabilir. Hatta çalışanla da legal sorunlara sebep olacak bu süreç. Zaten öyle bir ihtiyacımız da yok.” (16-İK, Turizm, prg.17)

Tablo 31. İşe alımlar durduruldu segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
18-İK	10	Hiçbir şekilde işe alım yapamadık.	Turizm
30-İK	20	İşe alım sürdürülmedi.	İlaç
38-İK	12	Pandemi döneminde birçok şeyi durdurduk. Tabii ki işe alım süreçlerimizi mecburi pozisyonlar dışında durdurduk tamamen.	Enerji
36-İK	6	Zaruri olmayan her şeyi bir süre rafa kaldırdık aslında. İşe alımları evet durdurduk.	Moda
20-İK	6	Yıl sonuna kadar global olarak işe alımlarımızın hepsi durduruldu. 2020 sonuna kadar. Şu anda hiçbir şekilde işe alım yapamıyor olacağız.	Moda
24-İK	14	Bu Covid19 olayının devreye girmesinden sonra bunların durdurumunu yaptık. Adayların mağdur olmaması için mevcut olan iş yerlerinde çalışmalarının yani eğer çalışıyorlarsa devam edilmesi konusunu kendilerine tebliğ ettik.	Metal

(c) İşe alım süreci

Gerçekleştirilen mülakatlar ile elde edilen bulgular ışığında, Pandemi sürecinde işe alıma devam eden organizasyonlar büyük ölçüde işe alım operasyonlarını çevrim içi olarak gerçekleştirmişlerdir.

“Son dönemde bir CFO aldık online *onboarding* (katılım) ettik. Fiziksel olarak hiç kimse görmedi bu süreçte; ama 3 aydır bizimle çalışıyor. İki tane de direktör aldık, onlar da 1,5 aydır bizimle çalışıyor. Yani kimseyi görmediler. Normalde ilanlarımızı açıyorduk, başvurularımızı alıyorduk,

fiziksel olarak ofise davet ediyorduk, mülakatlar yapıyorduk. Oradan geçenlere mutlaka *assessment center*'larımız (değerlendirme merkezi) oluyordu. Vakalar verdiğimiz, *role play*'ler (rol oyunu) yaptırdığımız. Onun dışında bir kere daha ofise davet ediyorduk, gözlemliyorduk. Bütün bu süreçler artık tamamen online platformlarda yapılıyor.” (3-İK, Teknoloji, prg.24)

Tablo 32. Çevrim içi işe alımın alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
17-İK	Video CV	38	Online mülakat gibi yapıyoruz zaten bunları aslında; ama müşteri tarafını yansıtabilmek adına kişiler kendi videolarını gönderebiliyorlar. Bazen online mülakat gibi değil de ön hazırlık gibi olabiliyor. Direkt müşterilere “hangi projelerle arkadaşlar ne yapmak istiyor, bundan sonra kendini nasıl geliştirmek istiyor” gibi hazırlamış olduğumuz videolar var. Müşterilerimize o videoları gönderebiliyoruz.	Teknoloji
26-OP	Ön işe alım aşamaları	20	Başka birini alıyorsunuz ona <i>onboarding</i> (katılım) ve şunu bunu hep uzaktan yapıyorsunuz.	Akaryakıt
5-İK	Çevrim içi mülakat	14	İşe alım süreçlerinde zaten globalde xxx ekibi bize o anlamda destek veriyor, oradaki halk üzerinden uzaktan yürütüyorduk. Sistemlerimiz üzerinden aday, yönetici ve işe alım uzmanları sistem üzerinden bağlanıp zaten bu görüşmeleri uzaktan gerçekleştiriyordu, ona devam ettik.	Akaryakıt
13-İK		20	Hatta sadece bu görüşmelerle işe aldığımız arkadaşlar oldu	Metal
44-İK		14	Aslında fiili olarak yaptığımız mülakatı Zoom üzerinden yaparak işe alım sürecimizi tamamlamış olduk.	Havacılık
32-İK		6	Bu tedirginliğimiz biraz azaldıktan sonra görüşmelerimizi görüntülü online olarak yapmaya başladık. Ama sürecin sonuna doğru ancak işe alımımızı yapabildik.	Moda
13-İK		20	Beyaz yaka işe alımı mavi yakadan farklı olarak bizde bireysel olarak yürütülür. Ağırlıklı olarak mülakatlarımızı, seyahat kısıtlamaları olduğu için, online mülakat tarzında yaptık	Metal
17-İK	Çevrim içi testler ve değerlendirme araçları	38	Şu an testleri, her şeyi <i>online</i> 'a taşıdık	Teknoloji

İşe alımda yaşanan bu değişimler, işe alınacak adayların sağlık kontrollerini dahi online olarak yürütmelerini sağlamıştır. Bu şekilde organizasyonlar çalışanlarını bulaş ihtimalinden her şekilde korumaya çalışmışlardır:

“*Onboarding* (katılım) süreciyle ilgili birtakım değişiklikler yaptık. Örneğin biz işe aldığımız her çalışanımızı, bir anlaşmamız olan özel bir hastanede sağlık *check-up*'ından (kontrol) geçiririz, araç kullanacak olan çalışanlarımızı sürüş testlerinden ve sınavlarından geçiririz. Bunlarla ilgili birtakım değişiklikler yaptık. Şirket doktorumuzla hemen bağlantıya geçip bu çalışanla uzaktan bir mülakat gerçekleştirmelerini istedik. Hastaneye yönlendirmemek için bunu yaptık. Bir *interview* (mülakat) ve bir anket hazırladık ve bunun üzerinden görüşmelerini sağladık ve ‘normale geçtiğimizde tabii ki hastaneye yönlendiririz’ dedik.” (5-İK, Akaryakıt, prg.14)

Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılar, adayların kendilerini iyi hissetmediklerini aktarmışlardır: “Adaylar bu süreçte kendilerini ifade edemediklerini düşündüler.” (10-İK, Bankacılık, prg.58).

(d) Oryantasyon

İşe alımların devam ettiği organizasyonlar, yeni üyelerinin kuruma ve pozisyona adapte olmasını sağlamak amacıyla yapacakları oryantasyonu da online platformlara taşımışlardır. Bir katılımcımız bu durumla ilgili endişelerini şöyle ifade etmektedir: “Yeni başlayanların adaptasyonunun çok zor olduğunu düşünüyorum. Çünkü yanınızdaki bir arkadaşla hızlıca soru sorabileceğiniz bir durumda aramanız gerekiyor. İlk başladığım için tedirginliğim var. Hiç görmediğim insanla konuşmak da kolay olmayacaktır. Proje tarafında öyle...” (17-İK, Teknoloji, prg.24).

Başka bir katılımcı ise;

“Kişi işe gelmeden önce de bir ‘*app*’imiz (uygulamamız) var bizim. Bu *app* ile *onboarding*’ini (katılım) başlatıyoruz. 90 gün boyunca o kişiye o *app*’in eşlik etmesini sağlıyoruz. Kişiyi bilgi bombardımanına tutmaktansa haftalık içerikler gönderiyoruz. *Basic* (temel) bilgilerden daha derinleştirdiğimiz bilgilere kadar veriyoruz.” (3-İK, Teknoloji, prg.24)

1.2.2.2 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme altında kodlanan beş tema ortaya çıkmıştır. Bunlar, uzaktan çalışılan pandemi döneminde performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi, kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin türleri/özellikleri, performans değerlendirmek için ihtiyaç duyulanlar, anahtar başarı göstergelerinin (*KPI*) önemi ve güncelleme, değişiklik ve uyarılama ihtiyacıdır.

Her alt tema ile ilgili elde edilen bulgular takip eden tablolarda verilmektedir.

(a) Uzaktan çalışılan pandemi döneminde performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi

Toplum sağlığını korumak adına otoritelerin işletmelere ve çalışma şekillerine kurallar ve sınırlamalar getirdiği pandemi döneminde, evden çalışmaya devam edebilmek, işletmelerin de performans göstermeye devam edebilmesi için bir imkân yarattı. Çalışanlar, şirketlerinin hedefleri ve amaçları için evlerinden çalışmaya ve bireysel olarak performans göstermeye devam ettiler. Bu dönemde çalışanların gösterdikleri performansın, yöneticileri ve insan kaynakları sistemleri ile takip edilmesi ile ilgili olarak, uzaktan çalışılan pandemi döneminde performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi teması altında; performans değerlendirme devam etti, performans değerlendirmede zorluk yaşandı ve performans değerlendirmeye ara verildi / ertelendi şeklinde üç alt tema yer almaktadır.

Tablo 33. Uzaktan çalışılan pandemi döneminde performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
34-İK	Performans değerlendirme devam etti	47	Performans ölçümünü biz yılda bir kez yıl sonunda yapıyoruz. Performanslar ile ilgili sürekli denetimler yaptık.	Teknoloji
10-İK		49	Performans görüşmelerimizi uzaktan yapabildik.	Bankacılık
9-İK		20	Çeyrek bazlı uyguladığımız bir performans sistemi vardı. Bu dönemde de bunu sürdürdük. Performansa dayalı bir prim, bonus sistemimiz var. Pandemi dolayısıyla prim ödemelerini yıl sonuna erteledik.	Teknoloji
16-İK		19	Herkese atanan genel hedefleri prim karşılığında tutmamız isteniyor. Yani bu sene prim alamayız herhalde düşüncesi var; ama yine de tutuyoruz.	Turizm
40-OP		36	Aynı fiziksel ortam içinde çalışmak gerekmiyor performans anlamak adına. Düzenli iletişimde ve düzenli takipte kalarak çözülebileceğini düşünüyorum.	Moda
32-İK		6	Performans ölçümleri de işler devam ettiği için devam ediyor. Biz altı ayda bir performans kontrolü yapıyoruz.	Moda
17-İK	Performans değerlendirmede zorluk yaşandı	8	KPI'ları ve hedefleri değerlendirmek biraz daha zor olmuş oldu. Hedefleri yerine getirebilme hususunda özellikle satış tarafını değerlendirecek olursak, her şey online ortamda olduğu için saha satışı bitti. KPI'lara bakacak olursak gerçekleşmeyen bazı hedefler olabiliyor.	Teknoloji
20-İK		34	Zor bir dönem, zor bir değerlendirme süreci. Belki haftada bir gün mutlaka çalışan ile yarım saatlik bir toplantı planlanabilir, sadece bu hafta neler yaptığını konuşmaya dair.	Moda
36-İK	Performans değerlendirmeye ara verildi / ertelendi	8	Bizim zaruri ihtiyacımız o esnada bizi korumaktı. Performans gündemimizde değildi. Zaten mağazanın kapalı olduğu bir dönem, mağaza çalışanına yönelik performans görüşmesi yapabilecek bir vaziyette değildik.	Moda
3-İK		20	Biz aslında performansı çok sorun yapmıyoruz bu dönemde. Biz, performans ölçümünden çok 'insanlar evlerinden çalışabiliyorlar mı, çalıştıklarında çalışma ekipmanları var mı, kendilerini iyi hissediyorlar mı?' diye bakıyoruz.	Teknoloji
7-İK		28	Daha yeni yeni uzaktan çalışmaya adapte olan bir şirket, daha KPI'ları çok belli olmayan bir durumda, sadece giriş-çıkış saatleri gibi uzaktan bağlanma süreleri elimizde var. Ama orada efektif sonuç yaratıldığını ölçecek bir ortam olmadığı için haziran ayında yarıyıl dönem değerlendirmesi yapmayacağız, ana değerlendirmeyi yıl sonunda yapacağız.	Bankacılık

i. Performans değerlendirme devam etti

Moda, teknoloji, bankacılık, akaryakıt, turizm ve metal olmak üzere çeşitli sektörlerden katılımcıların, uzaktan çalışılan dönemde de performans değerlendirme sürecine devam ettiği anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme görüşmelerini üç ayda bir, altı ayda bir ve yılda bir kere gerçekleştiren katılımcılarımız, performans değerlendirme dönemleri farklılık gösterse de uzaktan çalışılan dönemde performans değerlendirme faaliyetlerine devam eden işletmelerin varlığına dair örnekler sunmaktadır.

Moda sektöründen bir insan kaynakları yöneticisi, performansın uzaktan değerlendirilebilir olmasını, işin de uzaktan yapılabilir olması ile ilişkilendirmiş, işler devam ettiği için performans ölçümlerinin de devam ettiğine vurgu yapmıştır: “Mevcut işler, ihracatımız uzaktan da olsa yapılabilir ölçüde. Tabii bu performanslar kontrol edilmeye devam etti.” (32-İK, Moda, prg.6).

Uzaktan çalışırken performansın ölçülebilmesi ve yöneticilerin çalışanlarının performansını takip edebilmesi için iletişimin yakından ve sıklıkla yapılması gerektiğini pek çok katılımcının vurguladığını görüyoruz. “Düzenli iletişimde ve düzenli takipte kalarak”, “sürekli denetimler” ile ve “yakın çalışarak”, “bire bir” ama “uzaktan” yapılan görüşmelerle performansların düzenli olarak takip edilebildiği paylaşılmıştır. Hatta performans değerlendirmelerinin hiçbir şeyden etkilenmeden devam ediyor olmasından, pandemi döneminde tercih edilmeyen ve moral bozucu bir durum olmasından söz edilmiştir:

“Demoralize olundu çünkü kişilerin gündemi o değildi, herkes kendi sağlığını, ailesini, farklı şeyleri düşünüyorken, performansın yeri değildi ama yönetim uygulama kararı aldı. Yani her şey kaldığı yerden devam ediyor tutumunu sergilemek istedi, dolayısıyla performans değerlendirmemizi de her zamanki gibi yine aynı dönemde yaptık.” (18,-İK, Turizm, prg.12)

Performans değerlendirmeleri devam etse de normalde performans sonuçlarının etkilediği bazı süreçlerin, pandemi dönemine özel olarak farklı değerlendirildiğine dair örnekler sunulmaktadır. Normalde işletmelerin performansa dayalı prim sistemi ve bonus sistemi uygulamaları olsa da ya yıl sonuna ertelendiğini ya da prim alınmasının beklenmediğini görüyoruz. Ancak bu durum, performans değerlendirme sürecinden ziyade, pandemi dönemi ile ilişkilendirilmektedir.

Mülakat yaptığımız iki yönetici, performans değerlendirme süreçleri ile ilgili bilgi vermenin ötesinde, performansın bu dönemde nasıl etkilendiğine dair görüşlerini de paylaşarak, uzaktan çalışılan dönemdeki verimlilik ve performansla ilgili olumlu yönde gözlemlerini şöyle ifade etmektedir: “Şimdiye kadar esnek çalışmadan kaynaklı herhangi bir

performans düşüklüğü ya da yapılan işin kalitesinde bir düşüş hiç görmedim.” (40-OP, Moda, prg.36), “Şirket genelinde verimlilik *KPI*’larını da ölçümlüyoruz. Bu süreç boyunca ölçümledik de. Oralarda da verimliliğimizin ciddi anlamda arttığını gözlemledik.” (21-OP, Teknoloji, prg.29).

ii. Performans değerlendirmede zorluk yaşandı

Moda sektöründen bir insan kaynakları yöneticisi, uzaktan çalışırken performansı değerlendirmenin neden zor olduğunu şöyle dile getirmektedir: “Bazıları kendini parlatmayı sever, bazısı kendisini çok anlatmaz, sizin onun performansını görmenizi ister. Şimdi bunları yakın çalışırken fark etme ihtimalimiz çok daha kolay oluyor. Ama ben düşünüyorum ki bunu işte evden çalışmaya geçtiğimizde nasıl yaparız?” (20-İK, Moda, prg.34).

Performans değerlendirmelerine uzaktan çalışırken de devam eden işletmelerdeki katılımcılarımız yakın çalışmaya, düzenli ve sürekli iletişimde kalmaya vurgu yaparken, performans değerlendirme süreçlerinde zorluk yaşayan katılımcılarımızın da aslında aynı görüşleri paylaştığı ancak bu düşüncelerini eyleme dönüştürmemiş ya da dönüştürememiş olduğu anlaşıyor. Metal sektöründen bir insan kaynakları yöneticisi, mülakat sırasında bu düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: “Örneğin şu anda performans yönetiminde yıl sonu hedefleri değerlendirilirken bazı arkadaşların biz evden çıkmadık, bunu nasıl yapacaktım ki dediğini duyuyoruz. Halbuki liderler bunu nabız ölçerek anlık ve ara değerlendirme dönemlerinde görebilirdi.” (23-İK, Metal, prg.21).

Mülakatlarda, her hafta çalışanlarla bu konuda toplanılması ve geri bildirim verilmesi gerektiği aktarılıyor. Bu görüşmelerin “mutlaka” yapılmasının “gerekli” olduğu, uzaktan performans değerlendirmenin zor bir süreç olduğunu düşünen katılımcıların ortak çözüm önerisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu dönemde performans değerlendirme sürecinin zor olmasının aslında sadece uzaktan çalışmayla ilgili olmadığını bulgularımızda görüyoruz. Örneğin 17-İK kodlu mülakat sırasında katılımcı, sahada satış yapan bir çalışanı kilit performans göstergeleri (*KPI*) üzerinden değerlendirmenin zor olduğunu, çünkü pandemi nedeniyle “sahada satışın bittiğini” (17-İK, Teknoloji, prg.8) belirtmiştir. Bu durumda pandemi dolayısıyla hedefler yerine getirilemediğinden performansın değerlendirilmesi zorlaşmıştır. Durumun uzaktan ya da evden çalışmayla ilgili olmadığı görülmektedir.

iii. Performans Değerlendirmeye Ara Verildi / Ertelendi

Pandemi döneminde “performansı gündemine almayan”, sağlığı ve iyi oluşu ön plana çıkaran işletmelerin, sağlık nedeniyle uzaktan çalışılan bu dönemde performans değerlendirme sürecine ara verdiği ya da ertelediği görülmektedir. İşlerin azaldığı ve

mağazaların kapandığı pandemi döneminde performans kriteri olarak belirlenmiş hedeflerin zaten tutmayacağını öngören işletmelerin, performans değerlendirmesini “zaruri ihtiyaç” olarak değerlendirmedini anlıyoruz.

Bankacılık sektöründen bir insan kaynakları yöneticisi, pandemi nedeniyle iş yapış şekillerinin değiştiği bu dönemde bireysel hedefleri değerlendirmenin “haksızlık” olduğunu ifade etmekte ve hatta bu durumdan zarar görmemeleri için aldıkları aksiyonları şöyle özetlemektedir:

“Performans değerlendirme yapmak ya da hedefler tuttu mu diye bakmak, şubedeki arkadaşlara haksızlık. Yani niye hedefinin tutmadığı belli, dışarıya çıkamıyor, satış yapamıyor. O dönemde performans değerlendirmesinde hedefler gerçekleşmiş gibi kabul ettik ve eskiden ne kadar prim alıyorlarsa gene aynı primleri verdik. Performans düşmüş olmasına rağmen bundan zarar görmemelerini sağladık. Çünkü bu haksızlık olurdu, destekledik onları.” (7-İK, Bankacılık, prg.28)

Mağaza çalışanları ve saha çalışanları gibi işleri doğrudan etkilenenler haricindeki merkez ofis çalışanları ya da evden işlerine devam edebilenler için hedeflerin gerçekleştirilebilir olması daha mümkün görünse de “performans değerlendirme altyapısı” segmentinde detaylıca incelendiği üzere, performans değerlendirme sisteminin yeterli olup olmaması durumu da bir erteleme nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece giriş çıkış saatleri gibi ne kadar süre bağlı kalındığını takip edebilen bir sistem performansı değerlendirmede etkili görülmediği için, değerlendirme dönemini ertelemek tercih edilmiştir.

(b) Kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin türleri / özellikleri

Kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin türleri / özellikleri teması altında, "ne" yaptığı dışında "nasıl" yaptığını da değerlendiren performans sistemleri, iş çıktılarını baz alan performans sistemleri, puantaj takibine dayalı performans sistemleri ve yetkinlik bazlı performans sistemleri olmak üzere dört alt tema yer almaktadır.

Tablo 34. Kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin türleri/özellikleri alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
20-İK	"Ne" yaptığı dışında "nasıl" yaptığını da değerlendiren performans sistemleri	36	Sadece işin çıktıları önemli değil, kişinin gösterdiği çaba da önemli. Bir tane müşteri bizimle, müşteri temsilcisi çok iyi performans göstermesine rağmen bambaşka sebeplerden çalışmamış olabilir ama biz o arkadaşımıza asla kötü performans gösterdi diyemeyiz.	Moda
29-İK		14	İnsanların evden çalıştıkları ortam çok farklı. Bazıları iki çocukla aynı zamanda yemek yapma sorumluluğuyla beraber bunu yaptılar. Kişilerin sonuçlarına bakın ama nasıl yaptığını da değerlendirin; oradaki eforu da takdir etmek gerekiyor. Şu anki gerçeklere bakarak değerlendirin, 'hedef tutmadı', tutmayabilir. Bazen o hedef geçerli olmadığı için tutmayabilir...	Akaryakıt
27-OP		50	Performansını değerlendirirken, bir satıcı için söylüyorum, uğraştı ama satamadı. Ben şimdi onu satamadığından dolayı bu kişi çalışmadı diyebilir miyim?	Metal
12-OP	İş çıktılarını baz alan performans sistemleri	14	Finansal bir aracı kurum olduğumuz için performansımız tamamıyla kâr üzerinden ölçülüyor, yarattığımız gelir üzerindeki etkinin ölçüsünü rakamlarla net bir şekilde görebiliyorsunuz.	Bankacılık
32-İK		39	Biz çünkü işe bakarız, iş odaklı çalışıyoruz. Yani fiziki olarak burada bulunmasını yüzde yüz şart koşmuyoruz.	Moda
2-İK		25	Saate hiç takılmadım yani sekiz beş olması şart değil. Ama o iş iki günlük ise iki gün sonunda istediğim standartlarda çıkmasını önemsedim.	Havacılık
5-İK		36	Bizim için önemli olan işlerin teslim edilmesi. Ama onun dışında sabah erken kalkıp mı çalıştı, akşam mı çalıştı, evinden mi çalıştı, dışarıdan mı çalıştı, çok önemli değil.	Akaryakıt
44-İK	Yetkinlik bazlı performans sistemleri	16	Performans değerlendirme için belirlediğimiz yetkinlikler uzaktan çalışmayla beraber tamamen değişmiş oldu. Mesela yetkinliklerimizin içerisinde öz-farkındalık, öz-disiplin gibi bir şey yoktu. Mesela bunu almayı düşündük.	Havacılık
9-İK		24	Biraz daha görev bazlı gidiyoruz gibi. İşin içinde daha fazla değerlerin, yetkinliklerin olduğu bir sisteme doğru gitmeyi hedefliyoruz.	Teknoloji

i. "Ne" yaptığı dışında "nasıl" yaptığını da değerlendiren performans sistemleri

Katılımcılara göre bu performans sisteminde “sadece işin çıktıları değil, kişinin gösterdiği çaba” da önemli olmaktadır. Çünkü çalışan çabalayarak iyi performans gösterse de iş sonuçları bambaşka nedenlerle istendiği şekilde çıkmamış olabilir. Çalışanların iş sonuçları değerlendirilmeli, ancak işin nasıl şartlarda yapıldığı ve harcanan efor da değerlendirmeye dahil edilmelidir.

ii. İş Çıktılarını Baz Alan Performans Sistemleri

İş çıktılarını baz alan performans sistemlerini katılımcılar; “ne” yaptığının dışında “nasıl” yaptığını da değerlendiren performans sistemlerinin aksine, işin yapıldığı şartlardan, koşullardan, zamandan ve mekândan bağımsız olarak performansın değerlendirildiği bir düzenleme olarak aktarmışlardır: “Evden çalışan bir kişinin performansını ölçebilirsiniz illa yanınızda olmasına gerek yok. Veri girişi yapacak, girdiği veriyle ölçersiniz. Ya da bir tasarımcının performansını yaptığı çalışmayla ölçebilirsiniz.” (19-OP, Moda, prg.36). Yapılan iş belli olduğu için önemli olanın o işin istenen zamanda ve istenen kalitede teslim edilmesi olduğuna, sabah – akşam ya da evden – uzaktan çalışmanın önem teşkil etmediğine vurgu yapılmıştır: “Çünkü benim bir ay içerisinde ondan beklediğim çıktılar bellidir. O çıktıları evde ya da ofiste vermiş olması beni ilgilendirmez. Ben sonuca bakarım. Bunun ölçülmesinin hiç problem olacağını sanmıyorum.” (13-İK, Metal, prg.28). Bu bulgular ışığında, uzaktan çalışmaya en uygun olarak tarif edilen performans sisteminin, iş çıktılarını temel alan sistemler olduğunu görüyoruz:

“İnsanların nereden, kaç saat çalıştığından ziyade istenilenleri yerine getirebiliyorlar mı, o iş çıktılarını verebiliyorlar mı en kritik konu bu. Bunu yapıyorlarsa nereden, kaç saat çalıştıklarının bir önemi yok. Uzaktan çalışmada ekipleri eskisi kadar gözlemleme şansımızın olmayacağı için biraz daha datanın olduğu yaklaşımla gitmek daha doğru.” (3-İK, Teknoloji, prg.20)

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, iş çıktılarını baz alan performans sistemlerinde çalışandan beklenen iş sonuçlarının “net” ve “belirli” olması, işin hangi standartlarda istendiğinin de önceden tarif edilmiş olması gerektiği anlaşılmaktadır. Kilit performans göstergelerinin net ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesinin bu performans sisteminde ne kadar önemli olduğu, katılımcıların ortak görüşü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konu “kilit performans göstergelerinin (KPI) önemi” segmentinin altında detaylı olarak incelenmektedir.

iii. Puantaj takibine dayalı performans sistemleri

Puantaj takibine dayalı performans sistemleri, çalışanların işe giriş çıkış saatlerinin kayıt altına alınarak mesai saatlerinin kontrol edilmesine dayalı sistemlerdir. Performansı değerlendirirken önemli olanın yapılan iş değil, belirlenmiş çalışma süreleri içerisinde çalışıp çalışılmadığı olduğuna vurgu yapan bir operasyon yöneticimiz, konuyu şu şekilde özetlemiştir: “Bizde performans değerlendirme yapılan işe göre değil, saatlere göre yapılıyor.” (11-OP, Metal, prg.58).

iv. Yetkinlik bazlı performans sistemleri

Katılımcılara göre bu performans sisteminde sadece çalışanlara verilen görevler değerlendirilmez, işin içinde çalışanların sahip oldukları yetkinlikler de vardır. Uzaktan çalışma ile, işletmelerin mevcut sistemlerinde değerlendirmedikleri öz disiplin, öz farkındalık gibi yeni gündeme gelen yetkinliklerin ölçümlerini de dikkate almayı düşündükleri görülmektedir.

(c) Performansı değerlendirmek için ihtiyaç duyulanlar

Performans değerlendirmek için ihtiyaç duyulanlar teması altında, performans değerlendirme altyapısı ve performans değerlendirmede kalibrasyon ihtiyacı olarak iki alt tema yer almaktadır.

Tablo 35. Performans değerlendirme alt yapısı segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
8-OP	39	Kilit performans göstergeleri ile doğrudan çıktı üzerinden verimliliği anlamaya çalışıyoruz. Diğer taraftan insanların aktifliğini kendi gözlemlerimizle ölçmeye çalışıyoruz. Diğer taraftan bazılarını rakamlarla anlamaya çalışıyoruz. Bir yandan da fiziki olarak olmamız gereken yerlerde bekleniyoruz. Bu da dijital bir ölçümleme ile olmuyor. Bence genel itibari ile büyük resimde ölçümlenmesi sanki daha doğru olur.	Teknoloji
20-İK	34	Bizim en büyük eksikliklerimizden biri oydu. Çağrı merkezlerini düşünün, telefon kayıtları vardır, konuşmalarını dinleyebilirsiniz. Bu tarz bir alt yapımız yok bizim. Günlük akışta ne yapıyorlar ne kadar süre müşteri ile zaman harcadı, ne kadar toplantıya katıldı, yöneticinin ekstra bir çaba göstererek bulabilmesi söz konusu oluyor.	Moda
11-OP	72	Saat sekizden altıya kadar çalışmış ve kontrol ettiğiniz zaman, sizin için asıl önemli olan iş bitmiş mi peki? Bunun cevabını alamıyorsunuz. Bunu yapacak olan bir sistem kurulması lazım bence.	Metal
13-İK	34	Çalışanın iletişimi sonuçta ofiste olmasa bile yine teknik araçlar kullanılarak oralardan ölçülebilir.	Metal
23-İK	29	Çalışma süresinin nasıl ölçüleceği ile ilgili bir pratik şu anda en azından bizim için yok. Ama kişilerin özel zamanına taşmayacak şekilde bu belirlenmeli.	Metal
21-OP	53	Ölçülebilir metrikleri içeren ve kesinlikle çok daha net tarif edilmiş performans kriterlerinin olması ve bunu kişilerin de takip edilebileceği sistemlerin oluşturulması gerekir diye düşünüyorum.	Teknoloji

i. Performans değerlendirme altyapısı

Katılımcılarımız uzaktan çalışma sisteminde performans değerlendirmede kullanılabilecek ideal araçları ve sistemleri tanımlarken çağrı merkezlerinin çalışma sistemlerini dile getirdiler. Çağrı merkezlerinin çalışma sisteminde sabahdan akşama kadar mesai boyunca her şey izlenebilir, yemek molası saatleri sistem üzerinden tanımlanmıştır, gecikme olması durumunda sistem hata verir, konuşmaların ve telefon görüşmelerinin kaydı vardır. Bir katılımcımız en büyük “eksiklerinden” birinin böyle bir sistemleri olmaması ve tüm takipleri ekstra çaba ile yürütmek zorunda kalmaları olduğunu söylerken, çağrı merkezinde yöneticilik yapan bir katılımcımız ise böyle bir sisteme sahip oldukları için kendilerini bu dönemde diğer ekiplere göre “şanslı” hissettiklerini belirtmektedir: “Çağrı merkezi olduğumuz için her şeyiniz rakamla, her şey izlenebiliyor. Uzaktan da izleyebildiğimiz için diğer ekiplere göre çok şanslıyız. Ben pandemide eve geçme süreciyle beraber performans konusunda kafasında tek soru işareti olmayan ekibin biz olduğumuzu düşünüyorum.” (15-OP, Bankacılık, prg.15).

Bulgulara bakıldığında bu sisteme vurgu yapılmasının bir ihtiyaçtan kaynaklandığını görüyoruz. Çalışma sürelerinin nasıl ölçülebileceği ile ilgili, hatta çalışma süresinin ötesinde, “asıl önemli olan iş bitmiş mi” sorusunun takibinin yapılabilmesi bir sistemin kurulmasının gerekli olduğu belirtilmektedir. Çağrı merkezindeki yöneticinin “her şeyin rakamla” ölçüldüğünü vurgulaması da gösteriyor ki böyle bir sistem için öncelikle ölçülebilir metrikleri içeren kriterlerinin olması gerekmektedir. Teknoloji sektöründen bir operasyon yöneticisi, bu metriklerin takibinin çalışanın kendisi tarafından da yapılabilir olmasının önemli olduğunu şöyle ifade etmektedir: “Ben evden çalışırken de kendi performansımı en azından destekleyecek bazı metrikleri takip edebilmeliyim ki ben iyi gidiyorum, gitmiyorum görebileyim. Biraz daha konsantre olmalıyım hissini kendi kendime yaşayayım, yani o otonomluğu sağlayabileyim.” (21-OP, Teknoloji, prg.53).

Konu performans olduğunda aynı anda çok fazla şey yapılmaya çalışılıyor: kilit performans göstergelerini takip etmek, davranış gözlemlemek, rakamlarla metrikleri ölçmek ve fiziksel olarak bulunurluğu takip etmek. Tüm bunlar dijital bir platformda yapılamamaktadır. 8 numaralı mülakatta aktarıldığı üzere katılımcımız için aslında bu yazılımlarla daha kolay yönetilebilir bir hale getirilebilir:

“Crossover modeli (bir performans takip yazılımı), hatırladığım ve içinde olduğum için paylaşabilirim. Ortak bir platform, ortak bir sistem üzerinden olduğunda bence çok daha kolay yönetilir olacaktır. Termin tarihi verilir. Siz onu teslim ederseniz başarılı sayılırsınız. Teslim ettiğiniz şeyin ne olduğuna bakılır, iyi teslim ettiyseniz başarılı sayılırsınız. İyi teslim etmediyseniz başarılı sayılmazsınız.” (8-OP, Teknoloji, prg.39)

ii. Performans değerlendirmede kalibrasyon ihtiyacı

Teknoloji sektöründen bir operasyon yöneticisi, performans değerlendirmede kalibrasyon ihtiyacını, bireysel olarak çalışanların kendini kıyaslama yönelimleri üzerinden şu şekilde ifade etmiştir:

“Benim performans görüşmesi deneyimlerim genelde insanların kendilerini değerlendirirken ben ondan şuralarda daha iyiyim ya da şirketin geneline baktığımda ben aslında şunları şöyle yapmaya çalışıyorum gibi genelde başkaları üzerinden referanslar göstererek kendilerini tarif etme eğilimleri olduğu yönünde. O yüzden evden çalışmanın açıkçası buralarda kişilerin elini biraz güçsüzleştireceğini ve zorluk yaşatacağını ben bireysel olarak düşünüyorum.” (21-OP, Teknoloji, prg.59)

(d) Anahtar başarı göstergelerinin (KPI) önemi

Ölçülebilir metrikler ve net, belirlenmiş performans göstergelerine, performans değerlendirme altyapısı ve iş çıktılarını baz alan performans değerlendirme sistemleri segmentlerinde de değinilmiştir. Burada kilit performans göstergelerinin altyapı ve çıktıları doğru ölçeklenen bir performans sistemi için önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Tablo 36. Anahtar Başarı Göstergelerinin (KPI) önemi segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
26-OP	20	Türkiye'nin en büyük şirketleri bile, uzaktan çalışırken hala bir polis devlet gibi. Çünkü insanların KPI dediğimiz performans indikatörlerini belirleyemezseniz, koymazsanız, ölçemezsiniz. İşe geliş gidiş saatini ölçerek insanları ölçmeye çalışıyorsunuz, kartlarını okutuyorsunuz, beyaz yakalılar için de söylüyorum.	Akaryakıt
36-İK	42	Aksiyonların, hedeflerin, başarı kriterlerinin, KPI'ların net olduğu bir sistem olmalı. Maalesef hala olumsuz bir algı var. Çalışma saatlerini kısıtladık dediğimizde, hemen ilk soru: "Çalışıldığından nasıl emin oluyorsunuz."	Moda
7-İK	28	Uzaktan çalışan ekiplerin performansını ofisten çalışma gibi yönetmemiz mümkün değil. Daha yeni uzaktan çalışmaya adapte olan bir şirket, KPI'ları belli olmayan bir durumda, sadece giriş-çıkış saatleri gibi uzaktan bağlanma süreleri elimizde var. Ama orada etkili sonuç yaratılıyor mu ölçecek bir ortam yok.	Bankacılık
26-OP	48	Esnek çalışma söz konusuysa o rol için mutlaka on beş tane ya da on taneyi geçmeyecek şekilde ölçülebilir örnek performans indikatörleri koymanız lazım. Bazı yöneticiler hedefleri çok ulaşılabilir yapıyor. O zaman anlamı kalmıyor. Bazen de çok ulaşamaz yapıyor yine anlamı kalmıyor. Tam bir ayarı var. Çalışanı motive edecek bir ayarda tutmak gerekiyor indikatörleri.	Akaryakıt
21-OP	53	Kesinlikle daha yapılandırılmış bir çıktı performans takibi gerekir ki arada fikir ayrılıkları olmasın. Senede bir kere, bir de uzaktan çalıştığımız biriyle masaya oturup da performansı ile ilgili bir karara varmaya çalıştığımızda bunlar tabii çok daha zor olacaktır. O yüzden çok daha ölçülebilir metrikleri de içeren ve kesinlikle çok daha net tarif edilmiş performans kriterlerinin olması gerekir.	Teknoloji

Çalışanlara konan hedeflerin ve performans göstergelerinin net olmadığı işletmelerde, dışarıdan kontrol mekanizmalarının devreye girdiğini, “polis” gibi çalışanların işe gidiş geliş saatlerinin takip edildiğini ve çalışanların gerçekten iş yapıp yapmadıkları ile ilgili soru işaretleri olduğunu görüyoruz. Çalışma saatleriyle performans ölçülmeye çalışıldığında, çalışma saatleri kısıtlandığında performansın da azalacağı ya da uzaktan çalışıldığı ve çalışma saatleri takip edilemediği için performans sergilenmeyeceği düşüncesinin ortaya çıktığı mülakatlarda ifade edilmektedir: “Bu kafadan nasıl çıkacağız? Onlara veri sunmamız lazım; işte “şu sisteme geçtik, hedefler buydu, sonuçlar da bu oldu”yu gösterdiğimiz zaman o kafalar biraz daha rahatlayacak diye düşünüyorum.” (36-İK, Moda, prg.42).

Uzaktan çalışırken giriş çıkış saatleri gibi bağlanma süreleri üzerinden takip yapabilen işletmeler de yine kilit performans göstergeleri belli olmadığında, geçirilen sürenin verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçme konusunda yetersiz kalmaktadır. Net tarif edilmiş performans göstergelerinin olmaması, çalışanların kendi performanslarını takip imkânı da vermediği için, özellikle yılda bir kere yapılan performans görüşmeleri sırasında yönetici ile çalışan arasında fikir ayrılıkları olma ihtimalinin de artmakta olduğu ifade edilmektedir.

Kilit performans göstergelerinde dikkat edilmesi gerekenler bulgularımızda; bu göstergelerin on ya da on beş taneyi geçmeyecek şekilde ve “çalışanı motive edecek bir ayarda”, yani çok ulaşılamaz ya da çok kolay ulaşılabilir olmayan bir şekilde belirlenmesi gerektiği yönünde olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ölçülebilir kilit performans göstergeleri dendiğinde hep sayısal ve veriye dayalı bir ölçümden bahsedilmektedir. Peki her iş sayısal bir şekilde ölçümlenebilir mi? Bunun yapılabilirliği konusunda akaryakıt sektöründen bir operasyon yöneticisi düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: “Yani bir yerde bir hareket varsa, bir operasyon varsa, bir iş varsa mutlaka onu sayısal bir şeyle de ölçebilirsiniz, sadece onu doğru belirlemek gerekiyor.” (26-OP, Akaryakıt, prg.50).

(e) Güncelleme, değişiklik ve uyarılama ihtiyacı

Güncelleme, değişiklik ve uyarılama ihtiyacı teması altında yıl içinde yenilenebilen kilit performans göstergeleri (KPI) ve performans sisteminin yeniden tasarlanması olmak üzere iki alt tema yer almaktadır.

i. Yıl içinde yenilenebilen anahtar başarı göstergeleri (KPI)

Pandemi döneminde işletmelerin hedefleri, hatta bütçeleri, dönemin şartlarına göre değiştirildiği için performans sisteminin sürekli revize edilebilir bir şekilde tasarlanmasının, performans hedeflerinin günün şartlarına göre yenilenmesinde avantaj sağladığı aktarılmıştır.

“Pandemi döneminde biz de şirket hedeflerini ve bütçelerini revize etme durumunda kaldık. Bu revizelere göre de çalışanların performans hedeflerini belirledik. Dolayısıyla duruma göre değiştirmiş olduk. Performans sistemimizi zaten sürekli revize edilebilir ve geri bildirim verilebilir şekilde tasarladığımız için günün şartlarına göre performans hedeflerimizi revize edebiliyoruz.” (38-İK, Enerji, prg.72)

ii. Performans sisteminin yeniden tasarlanması

Mevcut performans yönetim sistemi olan bazı katılımcılarımız, uzaktan çalışmanın performans yönetimlerinde değişikliklere neden olduğunu, hedef takip ve denetim mekanizmalarındaki değişiklik ihtiyaçları nedeniyle yeniden tasarım yapıldığını ifade etmektedirler: “Performans yönetiminde değişiklikler oldu. Hedef takip sistemlerinde değişiklikler oldu. Eve geçtiğimiz için denetim kısmında değişiklikler oldu. Süreçleri ve hedef takip sistemlerini de komple yeniden tasarladık.” (10-İK, Bankacılık, prg.13). Henüz kurulu bir performans sistemi bulunmayanların ise uzaktan çalışmayı kurgularına entegre etmeleri gerektiğini vurguladıklarını görüyoruz. “Performans zaten üzerine çalıştığımız bir şeydi. Ama tabii ki uzaktan çalışmayı da buna entegre etmek gerekiyor.” (9-İK, Teknoloji, prg.59).

Uzaktan çalışma performansının başlı başına bir performans göstergesi olarak değerlendirme sürecine eklenmesi gerektiğini düşünen bir katılımcımız, performans sistemlerinin yetkinlikleri değerlendiren kısmına eklenebileceği konusundaki fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Yetkinlikler kısmına uzaktan çalışma performansı ile ilgili bir soru koyup yöneticinin bunu puanla değerlendirilmesi beklenebilir. Yönetici onu yorumlamalı, performans değerlendirmeleri sırasında bunu müzakere etmeli, uzaktan çalışma onun için verimli mi?” (1-OP, Havacılık, prg.78).

1.2.2.3 Ücretlendirme, Yan Haklar, İş Güvencesi, İzinler ve Bordrolama

Mülakatlarda gündeme gelen konular arasında, pandemi sürecinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilgili olarak ücret, yan haklar, iş güvencesi ve izinler de yer almaktaydı. Bu temaların mülakatlar genelinde tekil nitelik göstererek ya da başka temalarla kesişmeler içinde vurgulandığını gördük. Bu sebeple bu bölümde özellikle dikkate değer olan ve İK fonksiyonlarının pandemi dönemindeki durumu açısından bir değerlendirme yapmamıza imkân verecek segmentler üzerinde durmak istiyoruz.

Öncelikle **ücretlendirme** başlığına bakacak olursak, ücret güvencesinden bahsedebiliriz. İlaç sektöründen 41 numaralı katılımcımız bu güvenceyi global bir kararla uyguladıklarını belirtiyor:

“Dolayısıyla mesela global bir karar aldı ve bir *pay protection* (ücretin korunması) kararı. Yani dedi ki ben bu elemanlarıma sahip çıkacağım, bu elemanlarımin ücretleri bir anda bin liradan beş yüze düşemez. Dolayısıyla pandemiye başladığımız o aylarda yüzde yüz garanti veriyorum, sıfır da satsa ben o bin lirayı vereceğim, yüzde yüz. Daha sonra doksana, seksene, yetmişe düşecek. Örneğin Eylül ayından sonra kalkacak. Sonra tekrar değerlendiririm dedi. İşte xxxx böyle bir karar aldı globalde. Biz de bunu uyguladık.” (41-OP, İlaç, prg.22)

Bankacılık sektöründen bir kuruluştan ise ücret güvencesinin yanında prim ödemelerinin ve ücret zammının yapıldığını görüyoruz:

“Yarı dönem değerlendirmesi yapmadık ama yarıyıl primini ödedik. Ama orada da standart bir şey ödedik diyebiliriz aşağı yukarı. Dolayısıyla da biz bu pandemi döneminde performans ve verimlilik açısından primleri kesmedik. Pandeminin içerisinde bir zam dönemi geçirdik. Pek çok fazla zam ve benzeri şeyleri yapsak mı yapmasak mı diye konuşurken biz o dönemde enflasyon tabanında bir zam yaptık.” (7-İK, Banka, prg.26-28)

Kurumların pandemi döneminde ücretlendirme açısından sürdürülebilir çözümlerinden birisi yönetici ücretleri azaltmak olmuş: “Biz örneğin ilk nisan, mayıs, haziran ayında yönetim kadrolarından özellikle yönetici ekibinden belli seviyelerde maaş azaltmaya gittik. Yüzde elli ile yüzde on beş arasında üç ay için yönetim ekibimizin maaşlarını kısıttık.” (20-İK, Moda, prg.14).

Yan haklar çerçevesinde ise gündeme gelen önemli konulardan birisi “Evde çalışmanın maliyetlerinin yönetimi” oldu. Bu kapsamda, internet ve iletişim giderleri, ısınma, su, elektrik giderleri ve öğle yemekleri öne çıktı.

Teknoloji şirketinden bir katılımcımız bu konuyu aşağıdaki gibi ele alıyor:

“Onun dışında, dediğim gibi eğer birinin hani evini ofis gibi kullanması söz konusu ise de muhakkak yan haklar konusunda farklı bazı ödemelerin bence her şirket için zorunlu olması gerekir. Yani bu şirketlere bırakılabilecek bir esneklik bana sorarsanız olmamalı yani. İşte evinde kullandığı elektriğin bir kısmını aslında iş için kullanıyor olacak bu durumda o faturayı ödeyip, katkı sağlayıp sağlamama tercihi şirketlere bırakılmamalı bence. Böyle bir şeyden şirket de fayda sağlıyorsa bu tarz yan haklar konusunda belli çerçeveler çizilmeli diye düşünüyorum.” (21-OP, Teknoloji, prg.55)

Yan haklar kapsamına giren bu temalarla ilgili segment örnekleri Tablo 37’de verilmektedir.

Tablo 37. Evde çalışmanın maliyetlerinin yönetimi

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
4-OP	İnternet ve iletişim giderleri	48	İnternet faturasını ödedik, öyle bir destek olduk; eğer evde internetleri yoksa, bağlatabildik.	Akaryakıt
28-OP		50	Evinde internet yoksa veya elektrik işte vesaire tarzı şeylerde faturalarını destekleme gibi farklı yan haklar tabii ki gündeme gelecek. Bu yan haklar hiç yoktu şimdi bazı şirket evine çalışanların internet bağlatıyor. Elektrik faturasının bir kısmını karşılıyor gibi şeyler olabiliyor tabii ki. Böyle farklı yan haklar gündeme gelecek diye düşünüyorum.	Teknoloji
15-OP		20	Onlar için çok önemli böyle şeyler, birçok takım liderlerimize internet kullanımları için destek olduk çünkü sürekli temsilcileriyle <i>whatsapp</i> ile hem teknik destek veriyorlar hem başka bilgi anlamında da destek veriyorlar.	Bankacılık
6-OP		58	Ayrıca insanların geliriyle de ilgili bu; önceden gündüz ısınma maliyeti, yemek gideri yoktu; ama şimdi evlerinde olmaya başladı. Bu ilk başta akla gelmemiştir ama sonra arkadaşlardan böyle sorular geldi. Bu yüzden 360 derece bakmak gerekiyor.	Teknoloji
20-İK	Öğle yemekleri	14	Aslında yan hak olarak yemek masraflarını karşılasaydık güzel olurdu, istediğimiz de bir şeydi ama şirket olarak farklı ekonomik tedbirler de aldığımız için yapamadık. Bu bizi de düşündürdü, böyle bir ek yan hak verebilir miyiz diye. Ama maalesef mevcut durumumuzdan dolayı böyle bir yola gidemedik.	Moda
17-İK		24	Şirketlerin tasarrufu çalışanlara dezavantaj olarak geliyor, çünkü insanlar çalışırken çalıştıkları firmaların yol ve yemeğinden faydalıyor.	Teknoloji
27-OP		65	Ekiplerimizin yemek parasını kesmedik.	Metal
38-İK		70	İnsanlar iş yerine gidince yemek yiyorlardı. Ve bunun bir bedeli vardı ve şimdi insanlar o yemeği evde yiyorlar. Ve hala şirket için çalışmaya devam ediyorlar deyip yemek bedelleri ödedik bütün çalışanlara.	Enerji
32-İK		34	Özel sağlık sigortaları devam etti, işte gelenlerin yemekleri, yemek ücretleri ödendi, hepsi devam etti yani.	Moda
17-İK		24	Nisan mayısta, martın üçüncü haftasıydı falan herkes şey söyledi yani arkadaşımız çoğu bekar ve genç. Öğle arası ne yiyeceğim ben? Sodexo, yemek kartı verin gibi.	Teknoloji
15-OP		20	Bizim normalde temsilcilerimiz yemekhanede yemek yiyorlardı. Tabii eve geçtiklerinde evde olduğumuz için daha fazla yemek tüketimimiz oluyor, masrafınız artıyor dediler, hemen gittik ve temsilcilerimizin hepsine aylık yemek kartı yüklemeleri yapıldı, inanılmaz mutlu oldular. Çünkü onlar için o en azından o sürede evdeki mutfak masrafını karşılayabiliyor. Gerçekten evde tüketim yemek tüketimi çok artıyor.	Bankacılık

Özel sağlık sigortası ile ilgili olarak, Turizm sektöründen katılımcımızın organizasyonunda, özel sağlık sigortasının belli pozisyonlar için var olduğunu ve katılımcının bunu devam ettirmenin önemini belirttiğini görüyoruz: “Tam zamanlı çalışırsa özel sağlık sigortamız var şu an. Evet çok şükür var, devam ediyor. Ama işte benim sezonluk çalışanın özel sağlık sigortası yok, onlara yapılmıyor. Sadece *full* (tam zamanlı) kadrolara yapılıyor, bu yan hakları koruyabilmemiz gerekir.” (16-İK, Turizm, prg.33). Benzer şekilde, Moda sektöründen görüş de “Özel sağlık sigortaları devam etti, işte gelenlerin yemekleri, yemek ücretleri ödendi.” (32-İK, Moda, prg.34) oldu.

Kurumların **ulaşım giderleri** de bu temanın altına girdi. Personel servislerini durduran firmalar olduğu gibi, sayısını azaltanlar olduğunu ve gerekli durumlarda iş yerine gitmek gerekirse, çalışanlar için servis ihtiyacının ya da ulaşım ücretlerinin nasıl karşılanacağını, İK bölümlerinin zaman ayırdığı konulardan olduğunu görüyoruz.

Tablo 38. Ulaşım giderleri temasına segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
23-İK	Personel servisleri	13	Toplu taşıma kullanımını tercih etmediğimiz için pek çok önemli arkadaşımız da saha odaklı bir organizasyon olduğumuz için şirket aracı kullanan arkadaşlarımız vardı. Öte yandan toplu taşıma kullanan arkadaşlar için de zaten bir servis organizasyonumuz yoktu.	Metal
23-İK		13	Ofise de dönüşün başlamasıyla işte havuz aracı kullanımı arkadaşların birbirine uygun şekilde aslında şirket aracına dahil ederek götürüp getirdiği bir düzenleme, ayarlama yaptık. Dolayısıyla personelimizin kendi içindeki temas dışında bir temasa maruz kalmaması adına.	Metal
36-İK		26	Biz hiçbir şeyi değiştirmedik yol yardımımız ve yemek yardımımız vardı. Yani çok küçük hesaplar yapan bir firmada çalışmıyorum, çok şükür ki çalışmıyorum. Bu insanlar haftanın yarısında evden devam ediyorlar, yemek yardımlarını keselim, yol yardımların keselim, nasıl olsa ben bunu ofiste yemeleri için veriyorum bu parayı gibi bir firma yönetimi yok burada. O yüzden hiçbirinin kesilmesi konuşulmadı, devam etti.	Moda
20-İK		12	Dolayısıyla orada evden çalışma bizim maliyetlerimizi fazlasıyla azalttı. Çünkü servisleri otomatik olarak kullanmamaya başladık.	Moda
16-İK	Yol parası	33	Ama bir anlamda sosyal hakların korunuyor olmasına bence önemli. Şimdi mesela biz bunun önemli işe geldiğimiz gün kadar yol parası ödeyelim denildi. İşte on beş gün geliyorsan on beş günlük yol parası. Yani evet işe gelmiyorum ama o da bir sonuçta bir gelirimizdi bizim.	Turizm

İnsan kaynakları yönetiminin mevzuatla sıkı bağıni kuran faaliyetlerinden birisi bilindiği gibi bordrolamadır. Pandemi döneminde bu fonksiyonun yerine getirilmesi için kuruluşların özel bir çaba içine girdiğini görüyoruz. Moda sektöründen katılımcımız “Bordroları mail olarak takip ettik, bir sorun yaşamadık.” (33-OP, Moda, prg.12) derken; Teknoloji şirketinden bir katılımcımız, “İK'nın yani biliyorsunuz özlük ve bordrolama kısmı da var. Daha resmi şey, boyut, kontrol mekanizmasının daha fazla olması gereken bir boyut. Onun için o fiziki ortamda yapmamız gereken şeyler çok zorladı bizi açıkçası” (17-İK, Teknoloji, prg.79) diyerek zorlandıklarını aktardı. Havacılık sektöründen katılımcılarımız birikmiş evraklarla ilgili işleri dönüşümlü çalışarak çözdüklerini belirtti: “Tabii birikmiş evraklar oluyor; maalesef işte bizim İK evrakları, işe alım, izin evrakları gibi evraklar oluyor, onu da mecburen işte iki haftada bir arkadaşımız ya da dönüşümlü olarak bir personelimiz giderek dosyalama işlemlerini yürütüyoruz, açıkta bulunmaması için.” (44-K, Havacılık, prg.16).

Esnek çalışma sürecinde iş güvencesi çok kritik bir konudur. Nitel faza katılan kurumların iş güvencesi açısından uygulamalarını da dinleme imkânı bulduk. İş güvencesi çalışanları da endişelendiren bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir katılımcımız, çalışanların işlerinin garantide olduğunu hissetmesinin çok önemli olduğunu aktardı: “İş güvencesi gibi konular tanımlanmalı mı? Çalışanın işinin garantide olduğunu hissetmesi, çünkü çoğu çalışan böyle bir durumda esnek çalışmaya geçildiğinde acaba benim işim devam edecek mi gibi bir kaygı yaşıyabiliyor. Bunu garantiye alabilecek birtakım mekanizmalar olabilir mi?” (62-OP, İlaç, prg.63). Teknoloji şirketinden katılımcımız da benzer vurguda bulundu: “Şirket olarak duruşumuz; çıkışları hemen yapmamak, yani insani boyutta biraz daha kişilere olabileceğimiz kadar destek olabilmek adına farklı çözümler yarattık. İdari izinler olabilir bunlar, işte *part-time* (yarı zamanlı) çalışmaya geçirmeler olabilir; çözümler bulmaya çalıştık.” (14-İK, Teknoloji, prg.5).

Havacılık sektöründen bir katılımcımız, çalışanların iş yerinden uzak kaldıkları sürenin uzamasıyla endişelerin büyüdüğünü belirtirken, metal sektöründen bir katılımcı sağlık ile ilgili endişelerine ekonomik kaygıların da eşlik etmeye başladığını dile getirdi:

“Dört aydır hiç ofise gelmeyen arkadaşlarınız var. Bir süre sonra artık şey oluyor yani sanki hep böyle devam edecekmiş. Hiç normale dönmeyecekmiş ufak ufak iş güvencelerine ilişkin endişeler büyüyor yani buna hani hiç gitmeden nasıl olacak, uzaktan oluyor mu, olmuyor mu? Ne zaman döneceğiz endişeleri başlıyor.” (2-İK, Havacılık, prg.48)

“Hani sağlıkla ilgili endişeler bir yana, ekonomik anlamda işte finansal tedbirlerle de ilgili şirketimiz aslında oldukça ne diyelim sağlam durabildi en azından belli ölçüde. Yani bu noktada çalışanlara yansıyan dezavantajlı bir durum ilk günden bu yana hala olmadı diyebilirim. Çok çok kısıtlı, sembolik bir iki etkisi oldu bu noktada. Onların daha çok endişesi ne? Finansal endişeler,

iş güvencesi, satın alma gücünü koruyabilme, ekonomik endişeler çok tabi. Ama onun dışında atmosfer genellikle pozitif.” (23-İK, Metal, prg.15)

Bu endişelere mahal vermek istemeyen işletmeler ise pandemi süresince hiç işten çıkarma yapmadıklarını dile getirdiler.

Tablo 39. Çalışanın işinin garantide olduğunu hissetmesi

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
32-İK	Bir kişi ile bile yollarımızı ayırmadık	44	Sayımızı tuttuk çok şükür bugüne kadar bir kişi ile yollarımızı ayırmadık. Bunu da devam ettirmek istiyoruz bu şekilde.	Moda
40-OP		6	Çünkü zaten mevcut çalışanımı korumaya odaklandığım bir sürece başlamıştım. İşten çıkışlar durdu, dediğim gibi yine aynı sebepten. İşe giriş ve işten çıkış yok. Ben elimdeki insanı koruyacağım kendi isteğiyle benim organizasyonumdan ayrılmadığı sürece	Moda
25-OP	Mevcut çalışanlar çok büyük yatırım	63	Yıl sonuna kadar aynen işten çıkartmaktan yana değil çünkü bizim için personelin varlığı ve şu anda içerideki personel bizim için çok büyük bir yatırım. Bunların bu hale gelmesi eğitimleri, kültürü aşılama, desteği öğretmemiz, bu yatırımımızı alıp olduğu gibi çöpe atmak istemiyoruz açıkçası. Çünkü dediğim gibi bilinmezlik var.	Turizm
8-OP	Ne işten çıkartma ne de maaş kesintisi	20	Yurtdışı da kapandı. Hepsi durdurdular ve çalışma kültürünün orada bizim algımız şuydu, yani bu bir fırsat olabilir bizim için epey bir gelir kaybediyor olabiliriz ama fırsatı biz kullanıp bu sırada düzelmiş olan yeni dünyaya hazırlıklı gelmek, daha iyi hale gelmek üzere yorumladık. Orada da ekibi tutmayı, kimseye negatif herhangi bir şey yansıtmamaya çalışarak ne işten çıkartma ne maaş kesintisi ve benzeri. Biraz mutfığa yoğunlaşıp, operasyonun aksayan yerlerine yoğunlaşıp aslında rekabete daha hızlı dönüş yapma dönemi olarak görüyorum. Haziran ayı itibarıyla, tabii teknokentte şirketlerimiz var onlardan üç tane ofis teke indi, bu birazcık aslında teknokentin de verdiği bir kararla güçlü şekilde yapılabildi çünkü zaten ofise dönme niyetimiz yoktu.	Teknoloji

Çalışanların izinleri yine İK süreçlerinde sıklıkla gündeme gelen bir tema oldu. İdari izin kullanımı ve çalışanların yıllık izinlerini kullanmaya yönlendirilmesi, pandemi sürecindeki uygulamalar arasında yer almıştır. Katılımcı kuruluşlarımız arasında ücretsiz izin veren bir örneğe rastlamadık.

Tablo 40. İzin süreçleri teması altında kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
41-OP	Ücretli izinlerin kullanılması	22	Çünkü şimdi Avrupalı müşterilerimiz kapalı ama bu müşterileriniz tekrar açtığı zaman sizden çok daha fazla gelmenizi, gitmenizi ve destek vermenizi isteyecek, dolayısıyla sizden ricamız var olan zaten hukuki, hakkınız olan ücretli izinlerinizi bu daha boş olduğunuz dönemde kullanmanız, bu da size bu <i>pay protection</i> (ücretin korunması) konusunda destek vermemizin bir ön koşulu gibi düşünün.	İlaç
34-İK	İdari izin tanımlanması	61	<i>Outsource</i> hizmeti verdiğimiz kurumdaki çalışanlarımıza idari izin tanımladık sistemden. Bu idari izinin açıklamasına da <i>remote</i> (uzaktan) çalışılacaktır yazdık. Hani çalışanımız nerede? Yasal olarak sıkıntı yaşar mıyız diye düşündük. Ofis çalışanlarımıza biz bunu yapmadık. Hani idari izin girmedik yirmi yedi Mayıs'a kadar. 27 Mayıs'tan sonra gelmeyen arkadaşlara sistemden idari izin giriyoruz. Bu karşılıklı inisiyatifle kullanılan bir izin sürecidir diye.	Teknoloji
13-İK		4	Evden çalışamayacaklara idari izin verdik. Mavi yakada da bu virüs döneminde tabii bir kısım insan kronik rahatsız olduğu için evden çalışmaya idari izinden yönlendirildi. Evden çalışamayacaklara da idari izin verdik.	Metal
		20	Farklı illerden arkadaşlarımızı bizzat şoför göndererek bu arkadaşların bulundukları konumlara, şoför vasıtasıyla bu arkadaşları Balıkesir'e getirdik. Bu arkadaşların karantina süreci boyunca on dört gün bir otelde konaklamalarını sağladık. Bu arkadaşları doktor kontrolü ile izledik. On dört gün içinde bu arkadaşları iş başı yaptırarak. On dört gün süresince de idari izinli olmalarını sağladık.	Metal

Moda sektöründen farklı iki kurumdan katılımcımız izinler konusunda esnek yaklaşımlardan bahsetti:

“Kimin ne sıkıntısı var, kimin ailesinde uzaktan da olsa böyle bir vaka riski var, neler oluyor takipteyiz. Dolayısıyla sen bu dönemde ekstra bir zorluk yaşıyorsun lütfen git, hani iki gün uzaklaş gibi kafa izinlerinin de bolca verildiği bir dönem. Şu anki önceliğin ailenle ilgilenmek formatında, hani herkese dokunabildiğimiz için bunu yapabiliyoruz.” (36-İK, Moda, prg.36)

“İK'ya bildirim ve takım arkadaşlarına bildirim yapmak kaydıyla, izin almaktan bahsetmiyorum. Bildirim yapmak kaydıyla ben bugün şu nedenle a) kendimi iyi hissetmiyorum b) bir çocuğumla evde oturmam gerekiyor, çocuğum okula gitmiyor, çocuğumu bugün kreşe göndermedim, evden

çalışacağım gibi istediği takdirde herkes bunu yapmakta özgürdür. Biz çünkü işe bakarız, iş odaklı çalışıyoruz. Yani fiziki olarak burada bulunmasını yüzde yüz şart koşmuyoruz. Dolayısıyla bugün de arkadaşlarımız isterse, yapanlar var mı var. Yine farklı gerekçelerle ama pandemi için demiyorlar. Çok şükür pandemi için bir sağlık sebebi bile olmuyor ama farklı gerekçelerle bunu yapabiliyorlar. Yarın başka sebepler de olsa biz buna hazırlıklıyız.” (32-İK, Moda, prg.39)

İzinlerin türünün yanında bir katılımcımızın da belirttiği gibi, izin kullanıldığı dönemde çalışanların gerçekten dinlenmesini sağlayacak kurumsal bir yaklaşım benimsemek önemli bir husus olarak gündeme geldi.

“Global olarak hakikaten çalışanlarımızın bilgisayarlarından en azından uzaklaşabilmelerini sağladık; evdeydik ve dışarı çıkma yasağı vardı. Biz o dönemde bile izin kullanımını teşvik ettik ve izin kullananları hiçbir şekilde toplantılara davet etmedik. Çünkü bazen öyle uygulamalarla karşılaşabiliyorsunuz. Yani izinlisin diyor şirket mesela ama o güne toplantı koyuyor ve katılmanız gerekiyor. Bunları hiç yapmadık ve sadece izin kullanımını teşvik ettik, o kadar.” (5-İK, Akaryakıt, prg.24)

1.2.2.4 Kısa Çalışma

İnsan Kaynakları Yönetimi departmanlarının, pandemi ile birlikte yoğun mesai yapmasına neden olan konu başlığının “Kısa Çalışma Ödeneği” olduğunu ve mülakata katılan 27 kuruluştan 11’inin kısa çalışma ödeneğinden yararlandığını görüyoruz. Katılımcılarımız bu tema çerçevesinde, kısa çalışma ödeneğinin işlevi, yararlanma şekli, süresi, gerekçesi ve belirleyici unsurlar, başvuru süreci ve sonrası üzerinde durmaktadır.

Havacılık sektöründen iki kurum da uçuşların durdurulmasının getirdiği zorunlulukla kısa çalışma ödeneğinden yararlanmış. Bu sektörden bir kuruluşumuzun operasyon yöneticisi “Kısa çalışma işverenin mağduriyetini azaltmak için bir araç oldu.” (1-OP, Havacılık, prg.15) diyerek bu ödeneğin faydasına işaret ediyor. Aynı kuruluşun İK yöneticisi şu şekilde devam ediyor:

“Kısa çalışma hayatımıza girdi. Çok kritik bir destektir. Bundan doğru şekilde yararlanabilme adil olabilme yani, bu tarz şeylerde eşitlik değil aslında adaleti daha doğru sağlayabilmek önemli; çalışanların minimum kayıpla bu süreci geçirebilmesi bizim için kritiktir, bunu öğrendik. Bugüne kadar çok sınırlı sayıda çalışanın ve şirketin yararlanabildiği bir fondan bugün milyonlarca çalışan yararlanıyor hala ve uzama ihtimali de var. Özellikle de sektör bazlı uzatılacağını bekliyoruz. Kısa çalışmadan biz de yararlandık.” (2-İK, Havacılık, prg.10)

Aynı sektörden bir başka kuruluşun operasyon yöneticisi ise şöyle aktardı:

Şöyle; kısa çalışma ödeneğine, kısa çalışmaya tabii ihtiyacımız vardı. Şöyle ihtiyacımız vardı iş hacmi çok düştü, dolayısıyla göstereceği performans veya yoğunluk da buna göre düşüyor.

Dolayısıyla biz mesela yüzde onda çalıştık, yüzde ellide çalıştık kısa çalışmada. Bu minvalde bir ihtiyacımız vardı; ama planlamayı yaparken de ona uyduk. Mesela yüzde on kısa çalışma programında arkadaşların yüzde ona sığdıracak şekilde planladık. Operasyonlarımızda bu yönde değişiklik gerekiyorsa o değişiklikleri yaptık. Dolayısıyla ihtiyacımız vardı, finansal açıdan ihtiyaç vardı. Belki personel açısından değerlendirdiğimizde bunu gelir anlamında negatif bir durum oluşturmuş olabilir ancak çalışma, işin hacmi olarak değerlendirdiğimizde bizim buna ihtiyacımız vardı. (45-OP, Havacılık, prg.12).

Moda sektöründen bir katılımcımız ise kısa çalışmayı “Ayda elli ile yüz arası proje yüklenmiş firma üçe düşerse, o farkı yönetebilmek için, yani en azından onu eksi üç yüzden değil de eksi yüze eksi elliye ne bileyim sıfıra yakın getirebilmek için insanların dört elle sarıldığı bir şeydi kısa çalışma ödeneği.” (19-OP, Moda, prg.42) aktarımı ile tarif ediyor. Diğer katılımcılarımız kısa çalışmadan yararlanma şekli, süresi ve bu esasları belirleyici unsurları ise Tablo 41’da görüldüğü gibi özetlediler.

Tablo 41. Kısa çalışma yararlanma şekli, süresi ve belirleyici unsurlar teması ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
2-İK	18	Öncelikle kısa çalışma süreciyle birlikte operasyonun olmadığı yerlerde ya da çok nadir olduğu yerlerde yüzde yüz oranında bu çalışmadan yararlandık. Yani neredeyse otuz güne yakın arkadaşlarımız şirketler tarafından önce izinle, devlet tarafında da işsizlik sigortası kapsamında yararlandılar.	Havacılık
16-İK	11	Kısa çalışma ödeneğinden faydalanarak, En azından nisanı öyle geçirdik. Sonra da hazırda hala kısa çalışmamız devam ediyor. Ben de şu an izinliyim diyorum; ama kısa çalışma dönemimdeyim. Finansal olarak öngörümüz; "Ne kadar kişinin maaşının ne kadarını ödeyebiliriz?" sorusuna bakarak yola çıktı. Yüzde elli-elli yani on beş gün çalışma denendi; on beş gün çalışmamak da deney gibiydi. Ama tabii sonra ne öğrendik? Kısa çalışma ödeneğinde ilk haftayı ödemişmiş devlet. Dolayısıyla örneğin ilk hafta ilk ay için nisan için on iki günlük ödeme çıktı; çünkü işte ilk yedi günü saymıyorlar. Enteresan şeyler var işin içinde olunca öğreniyorsunuz. Dolayısıyla bizim planlar şaştı. Yedi yüz kişi için on sekiz günlük maaş çıktı. Mayısta yirmi güne çıktı kısa çalışmamız. On gün de devlet desteği aldık. Hazırda da aynı şekilde tam yirmi gün devlet desteği, on gün çalışma. Temmuz ayında on beş güne döndü, tekrar on beş olmuş.	Turizm
25.OP	18	Operasyonda sahada personel tabii; görevleri orada olduğu için, bu iki ay boyunca işte KÇÖ'den faydalanarak belli bir ücret karşılığında evde oturarak geçirdiler. Yani herhangi bir çalışma olmadı.	Turizm
19-OP	14	Birçok firma biz ve bizle beraber çalışan birçok firma yüzde seksenlerde doksanlarda bir anda insanları kısa çalışma ödeneğine koymaya karar vererek ufak siparişlerini bitirme yoluna girdiler. Dolayısıyla mesela biz de hani bahsettiğimiz kısa çalışma ödeneğinde belli bir miktar arkadaşımız kısa çalışma ödeneğindeydi ama belli bir kısma değildi dediğim imalat operasyonları bizde elimize siparişler olduğu sürece hep çalıştı yani. Müşterisi geri dönmeyen arkadaşlarımız kısa çalışma ödeneğinden faydalandılar yüzde yüz. Müşterisi aktif çalışan arkadaşlarımız, sürekli çalışan arkadaşlarımızı kısa çalışma ödeneğine koymadık.	Moda
34- İK	23	Kısa çalışma ödeneğinden faydalandık ve bir de biz mevcut çalışanlarımızı <i>basic</i> (temel) işler vererek, <i>remote</i> (uzaktan) çalışmayacak işte temizlik görevlisi, sekreter, şoför, şirket şoförü gibi kadrolar için de şöyle bir sistem kurduk. Kısa çalışma ödeneğinde daha az bir ödeme alacaklardı ve biz maaşlarından herhangi bir kesinti yapıp bu zor dönemde onların bu maaş kesintisine uğramaması açısından <i>Basic Data</i> (temel veri) giriş işlemleri öğrettik, eğitim vererek ve onlar da evde oldukları süreçte bilgisayar başında aslında sistemden bina çizimi yaptılar...aslında mevcut çalışanımızı da bir şekilde verimli hale getirmeye çalıştık.	Teknoloji
10- İK	44	Normal bir çalışma sistemi olsaydı belki daha rahat edebilirdik; ama insanlar bir yandan çok az maaş aldılar; on günlük maaş aldı bizim şirketimiz ortalamaya baktığımız zaman; geriye kalan yirmi günlük İŞKUR tarafından aldılar ama geri kalan maaş hiçbir zaman kendi maaşlarıyla örtüşmedi; İŞKUR'un tavanı çok düşük olduğu için maddi açıdan zorlandılar. Bir de kurum bağlılığı azaldı; motivasyonu düştü. Çalışması gereken süreçler o yüzden bu dönemde bazı kişilerde aksayabildi; şirketin geneli çok iyi çalıştı. Bazı kişilerde bu sorunlar yaşanabildi.	Finans

İş hacimleri çok düşmese de kısmen kısa çalışmadan yararlanan kuruluşlar da olduğunu görüyoruz:

“Evet ya, şöyle söyleyeyim; mümkünse, kişiyi getirmemiz gerekmiyorsa getirmedi. Ya izin kullanarak ya kısa çalışma ödeneğine başvurarak ya da uzaktan çalışmasını sağlayarak.

G1: Peki. Tamamen kapandı mı peki iş yeri, yoksa hani devam...

K: Maalesef kapanmadı. Çünkü ilginç bir şekilde bütün oteller kapattığı için bizim otel açık kaldığı için biz yüksek bir doluluk oranı aldık. Otel niye açık kalmak zorunda; çünkü burası bir marina ve bir otopark işlettiğinizi düşünün, basit bir ifadeyle. Aracınız, yani müşterinin aracı içerideyse siz “Otoparkı kapatıyorum gidiyorum.” diyemezsiniz. Kaldı ki doğayla iç içe bir hizmet sunuyoruz. Marinacılık. Yatlar var burada ve hava koşullarından o yatları korumamız gerekiyor. Bir ekip var operasyonda, gece vardiyasında dahi çalışmaları gerekti. O yüzden ben operasyonu tamamen kapatamazdım.” (18- İK, Turizm, prg.6-8)

Kısa çalışma ödeneğinin çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması için de tercih edilebildiğini turizm sektöründen katılımcımızın sözlerinden anlıyoruz:

“Hani bazı çalışanlarımızın yalnızca kendi ekibimden bir personelimin aslında bütün direkt hiç gelmemecesine kısa çalışmaya gitmek gerekiyordu. Normalde biz onu ayda bir on gün geleceği haftada birkaç gün buraya gelecek şekilde göndermiştik. Kreş kapandığı için çocuk evde kalmak zorunda birisinin bakması gerekiyor. Dolayısıyla onun öyle bir talebi olmuştu yani gelen tabii ki kişisel talepleri değerlendirdik.” (18-İK, Turizm, prg.31-32)

Bazı kurumlar ise kısa çalışma ödeneğinden yararlanmadıklarını belirttiler. “Kısa süreli çalışma başvurusu yapmadık. Dediğim gibi bir de bizim açıkçası çağrılarımızda korkunç bir artış oldu.” (15-OP, Bankacılık, prg.22). Havacılık sektöründen kargo taşıması yapan bir organizasyonun yöneticisi kısa çalışma sistemine geçmemelerinin nedenini şu şekilde açıklıyor;

“Yararlanmadık. Çünkü şöyle bir şey hani faaliyetimizde bir azalmanın olması gerekiyordu. Ama maalesef kargo, yani aslında bizim için iyi belki böyle bir şey. Kargo şirketleri hep kriz zamanında aslında onlar ayakta kalır, biz, biz çok fazla uçuş yaptık işte. Çin'e gerek işte ne bileyim Avrupa'ya çok uçuş yaptık. Bu maske taşınması işte Sağlık Bakanlığı'nın malzemelerinin taşınmasında biz de görev aldık. Ve o bizim hani uçuş sayılarımız çok çok zaten yüksekti, yolcunun altında hani kargo taşınıyordu daha önceden, tabii yolcu operasyonu olmaması ile birlikte o bütün o kargolar da kargo şirketlerine yani kargo uçuşlarına geldi.” (44-İK, Havacılık, prg.26)

Diğer sektörlerden kuruluşların kısa çalışmadan yararlanmama gerekçeleri ise şu şekilde:

“Kısa çalışma ödeneğinden faydalanmadık. Biz kısa çalışma ödeneğinden faydalanmadık şirket olarak hani onu global bir karardı bu ve daha küçük ölçekli firmalar faydalansın. Biz hani yük olmak istemiyoruz dedik. Dolayısıyla öyle bir şey yapmadık. Ücretsiz izne kimseyi çıkarmadık. Dolayısıyla herkese evden de çalışsa evden çalışmasa da tesis işi yapıp yani manuel iş yapıp, ofise gidemeyip evden çalışsa da herhangi bir ücret kesintisi, ücretsiz izin vesaire yapmadık ama ücretli izni teşvik ettik mesela. Ona devam ettik.” (5-İK, Akaryakıt, prg.12)

“Olmadı çünkü kısa çalışma ödeneğinin birtakım handikapları da var biliyorsun, işsizlik ödeneği üzerinden ödeniyor, geçmiş primlerin yüzde altmışı oranında bir şey alabiliyorsun. Üzerini tamamlamakla ilgili bir sürü yasal tartışma dönüyordu ilk başta. Birincisi CEO'nun iki ay ben ücretin tamamını ödeyeceğim sözü, ikincisi yasal olarak bu üzerine tamamlamanın önünün kapalı olması. İkisi beraber olunca biz kısa çalışma ödeneğine hiç başvurmadık. Tercih etmedik, hak kaybı yaşatmak istemedik çalışanlara.” (26-İK, Moda, prg.28)

“Yok başvurmadık. Zaten şöyle de bir şey var. Evden herkes aynı şekilde çalışıyordu. Dolayısıyla hani hem evden çalışıp hem ona başvurmakla zaten çok etik de gelmediği için zaten hiç başvurmadık. Zaten bütün işler olduğu gibi devam ediyordu. Dedğiniz gibi işte adaptasyon süreci teknoloji tarafında çok daha hızlı olduğu için zaten devam ediyordu. O yüzden başvurulmadı öyle bir şeye.” (28-OP, Teknoloji, prg.114)

Pandemi koşullarının iş hacimlerini çok ciddi şekilde etkileyen bir sektörde faaliyet göstermek ve binlerce çalışanın olduğu büyük ölçekli bir şirkette kısa çalışma ödeneğinden yararlanma kararı, süreci ve iletişimi konusunda bir başka havacılık sektörü kuruluşumuzdan İK yöneticisi şu detayları verdi:

“Bir birim yöneticisi olarak cevap vereyim; bir önceki soruda da belirttiğim gibi aslında hiçbirimiz bu sürece hazırlıklı değildik. Biz de hazırlıklı değildik. Ve şirketin bugüne kadar hiç uygulamadığı bir çalışma sistemine girdik kısa çalışma diye. Çok hızlı bir şekilde girdik. Beraber çalıştığımız arkadaşların hiçbirinin tecrübesi olmadığı bir çalışma disiplinliydi bu. Sadece insan kaynakları çalışanları açısından değil, tüm çalışanlarımız açısından hiç alışık olmadığımız bir çalışma formatıydı kısa çalışma. Bu bizi gerçekten çok zorladı. Bizi en çok zorlayan şey aslında *stereotype* diyebileceğimiz tekdüze bir çalışan grubu olmadığımızdan kaynaklı, firmanın büyüklüğünden ve globalliğinden dolayı, devletin yeknesak bir şekilde çıkarmış olduğu kısa çalışma uygulamasının şartları ve sınırları biraz daha iş kanununda *proper* (uygun), 8-5 diyebileceğimiz düzende çalışan arkadaşlara uygun bir şekilde vaazlarla dolu idi. 7-24 durmayan bir operasyonumuz var bizim. Şöyle tarif edebilirim; normal 8-5 çalışanımız var bizim. İki vardiya çalışanımız var; 7-3, 3-11 çalışıyorlar. Üçlü vardiya çalışanımız var; 7-3, 3-11, 1-7 çalışıyorlar. Aynı zamanda bütün bunların ötesinde iş kanununa bile tabi olmayan uçucu çalışanlarımız var. Bu arkadaşların planlamaları ve zaman yönetimi iş kanununun ötesinde toplu iş sözleşmeleriyle ve ilgili ülkesel ve uluslararası regülasyonlarla belirleniyor. Fakat biz bu bahsettiğim kesim, uçucu arkadaşları da kısa çalışmaya soktuğumuzda hem devletin bize sunmuş olduğu imkanları, hem kendi imkanlarımızı çok fazla zorlayarak, çok fazla

esneterekten bir yol bulmaya çalıştık. Bu çok yorucu bir süreç oldu işin açıkçası ve şirketin organizasyon yapısı şekliyle kararları alma ve aldırma konusunda gerçekten bu süreçte çok dinamik, çok esnek olunmuş olmasına rağmen yine de bu aksiyonların alınması ve duyurulması konusunda yalnızca zaman kaybettirdi diyebilirim. Aynı zamanda bu kararlar güzel kararlar da değildi. Bir işlemle ilgili ya da bir olayla ilgili bir işlem yapacağımız zaman yasal otoritelere, resmi otoritelere ya da o konudaki uzman kişilere danışmandan, fikrini almadan herhangi bir tebliğde bulunmak daha sonra bizim için problem oluşturacağından dolayı, bunları araştırarak, kendimizden emin olarak adım adım gitme arayışımızdan dolayı bu politikalar konusunda biraz zorlandık. Gönül isterdi ki bu kısa çalışma dönemine aradan geçen beş aylık süreçte edinmiş olduğumuz tecrübeyle başlayalım ve karşılaşılabileceğimiz problemlerle ilgili ortaya koymuş olduğumuz öngörü sürecin en başından baktığımızda tamamen bir belirsizlik olduğundan dolayı şimdiki tecrübemizle koyacağımız öngörü kesinlikle çok daha faydalı ve çok daha iyi olacak idi. Bu süreçte gerçekten çalışan açısından baktığımızda çok bilgilendirici ve çok doyurucu cevaplar veremediğimizin farkındayım ben. Ama bizim taraftan baktığımızda da elimizdeki imkanların ve bilgilerin bütün hepsini paylaştık diyebilirim. Bu çalışma varyansının farklılığından dolayı, çalışma varyansının özelliğinden ve öznelliğinden dolayı diyebilirim ki binlerce çalışanın olduğu bir firmada, bütün herkesin sorularına aynı netlikte ve aynı şeffaflıkla cevap verebilmeyi gerçekten çok isterdim. Ama sorulan soruların birçoğunun cevabını biz de araştırarak öğrendik, sorarak öğrendik ve aynı zamanda da öğrettik de. Yani devlet kurumlarıyla yaptığımız istişarelerde de onların bize beyan etmiş oldukları şeylerde uyushulmadığı noktalarda kendi içtihatlarını değiştirerekten, "Tamam. Bu da uygundur." dedikleri şeyler oldu. O yüzden çalışanlar tarafından bakıldığında bu süreç insan kaynakları açısından başarılı bir şekilde yönetilmedi olarak görülüyor olabilir. Ben bu konudaki eleştirilere de açığım arkadaşlar açısından. Ama elimizden gelenin en iyisini yaptık. Hiçbirimiz bu sürece hazırlıklı değildik." (47-İK, Havacılık, prg.4)

Katılımcılarımızın aktarımlarından kısa çalışma uygulama sürecinin hiç de kolay olmadığını anlıyoruz. Turizm sektöründen bir katılımcımız başvuru sürecine dair şu aktarımlarda bulundu: "Böyle boşluğa bir başvurup atıyorsunuz yani e-maili. Bir web sitesi yok, bir yere *upload* ederek (yükleyerek) elinize aldığınız bir başvuru numarası yok. Yani bir e-mail adresine diyorsunuz ki 'çalışanlarım için ben başvuruyorum' ". (16-İK, Turizm, prg. 10). Ardından da şu şekilde devam etti:

"Yani böyle manuel iş mi olur? Yani yedi yüz kişi de ben bu kadar zorlanıyorum onun baktığı kaç şirket var hepsi manuel düzeltiliyor. O da insan o da hata yapıyor. Çünkü herkesin saatleri farklı. Sonra tekrar düzeltiyoruz. Geri ödemeler çıkacak şimdi. Yani her bir kişi için kısa çalışma günlerini azaltır mısın diye söylüyorsunuz. Onlar azaltıyorlar. Sonra? Eğer iş koçum o azaltma işlemini zamanında yapmazsa siz zamanında bildirseniz de o hemen düzeltmeyebiliyor. O zaman daha fazla pay atmış oluyor kişiye. O fazla para gelirin iade edilmesi gerekiyor. Ve bunun banka havalesi, postane numaraları var. Postaneye gidiyor, fazla yatırdığını geri ödüyor, çok

korkuyorum, devlet bunu fazlasıyla faiziyle alacak diye. Bir anlamda onları takip ediyoruz. Yatırdılar. Dekontun kopyasını da alırsız çünkü biz de denetime girebiliriz. Denetime girdiğimizde kişiden çok kurumu sorumlu tutuyorlar, niçin fazla çalıştırmışsınız diye ya da fazla ödenekten faydalandırmışsınız diye. O yüzden yani çok büyük bir iyi niyet ve hani bir bir takiple inşallah geçecek bugünler diye bekliyoruz.” (16-İK, Turizm, prg.13)

Bu katılımcımız başvuruındaki bu belirsizliklerin, başvuru sonrasında da bu sefer: “O kadar insana ödeme çıkacak mı, çıkmayacak mı? Herkese de çıkmayacağını biliyoruz çünkü.” (16-İK, Turizm, prg.10) sorusu ile kendilerini meşgul etmeye devam ettiğini belirtti. Aynı segmentte katılımcımız “Sadece beklemeniz gerekiyor gibi bir açıklama yapıldı.” diyerek cevabını da kendisi verdi.

Bu fonun kullanımında dikkat edilmesi gereken bir hususa havacılık sektöründen bir katılımcı dikkat çekiyor:

“Bir noktadan sonra talebin şirket ve kapsamındaki çalışan sayısı bazında inanılmaz büyük boyutlara ulaşmasıyla onaylama süreçlerinin yetişemeyeceğini öngördüler ve neredeyse hepsini onaylama temayülünde ilerlendi. Ancak dediğim gibi çok ciddi bir destek fonunu da tüketti tahminimce geriye dönük. Haksız usulsüz başvurular, gereğinden fazla yararlanmalar, kötü niyetli kullanımların faiziyle yaptırımı olacak birçok şirkete. Çünkü büyük küçük KOBİ, esnaf vesaire çok ayırt etmeksizin talep edene genelde olumlu dönüldü. Ama duyuyoruz ki maalesef çok kötü kullananlar da var. Yani çalışanı çalıştırıyor, iş devam ediyor. Maaşının bir kısmını devlet ve işsizlik sigortası fonu ödüyor. Bunlar doğru tespit edilirse geriye dönük tahsil edilecektir. Çünkü tekrar gözden geçirecek en önemli kriter da aslında pandemiden olumsuz etkilendiğinin somut bir şekilde ispatlanabilir olması. Yani biz de örneğin bu havacılıkta uçuş sayıları, gelirin radikal düşüşü gibi somut kriterlerle ispat edebiliyoruz. Ama bazı sektörler bundan avantaj dahi sağladı. Yani gerçekten şu süreçte işi büyüyen satış geliri artan birçok sektör de var. Oralarda kısa çalışmadan yararlanıldıysa geri dönüş elbette olacaktır.” (2-İK, Havacılık, prg.12)

1.2.2.5 Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim temasında katılımcılarımız pandemi öncesi, karantina dönemi, normalleşme dönemi ve pandemi sonrasına dair işin gerektirdiği iletişim, bilginin iletişimi ve sosyal iletişim alanlarında uygulamaları ve gelecek yansımalarına yönelik görüşler bildirmiştir.

Kurum içi iletişim başlığı altında kodlanan 4 tema ortaya çıkmıştır. Bunlar, çalışan bağlılığını korumaya yönelik iletişim araçları, dijital iletişim araçları, iş/doküman takibi araçları ve spesifik iletişim sorunlarına çözüm önerileri olarak sıralanmaktadır.

(a) Çalışan bağlılığını korumaya yönelik iletişim araçları

Çalışan bağlılığı uzun yıllardır kurumların insan kaynakları ve yönetim politikalarında kritik konu başlıkları arasında yer almaktadır. Katılımcılarımız da bu süreçte bilhassa çalışanların duygusal durumlarını ve uzaktan çalışma deneyimi olan kurumlarda uzaktan çalışma sürecinde çalışanların iş ve duygusal ihtiyaçlarını öğrenmeye yönelik geri bildirim yöntem ve uygulamalarından örnekler vermişlerdir. Çalışan bağlılığını korumaya yönelik iletişim araçları altında 2 tema kodlanmıştır. Bunlar, çalışan geri bildirim kanalları ve nabız yoklama anketleridir.

Teknoloji sektöründen bir insan kaynakları yöneticisi, mevcut durumun üst yöneticiler tarafından şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşıldığı iletişim kanallarından söz ederek, bu süreçte çalışanlardan geri bildirim taleplerinde bulunduklarına dikkat çekmiştir:

“İlk başlarda haftalık toplantılar düzenleyerek CEO’muz konuşma yaptı. Burada çok transparan bir şekilde durumu paylaştık. Hatta iletişim kanalları, platformlar oluşturup çalışanlarımızdan önerilerini paylaşmalarını istedik. Her konuda aklınıza gelenleri mutlaka yazın dedik. Belki bizim aklımıza gelmeyen ama sizin gördüğünüz bir şey vardır, bu nedenle geri bildirimler verin dedik” (9-İK, Teknoloji, prg.43).

Bir başka teknoloji sektöründe yer alan bir firmadan katılan İK yöneticisi ise pandeminin başlangıcında 2-3 haftada bir nabız yoklama anketleri yaparken, normalleşme dönemi ve sonrasında 2 ayda bir olacak şekilde ilerlediklerini paylaşmıştır. Burada dikkat çeken nokta ise çalışanların duygu durumları ve ihtiyaçları odağında düzenledikleri nabız yoklama anketleri ile fiziksel olarak bir arada olunmasa dahi görüşlerini dinleyip, uygulamalara yansıtarak çalışan bağlılığına odaklandıkları yönündedir: “İnsanlar ne hissediyor? Kendisini diğer ekiplerle ne kadar ilişki içinde, birbirine bağlı (*connected*) hissediyor? İşini yapmak için her şeye sahip olduğunu düşünüyor mu? Şirket önceliklerinden hala haberdar kalabiliyor mu? gibi 7-8 soru ile anketler yapıyoruz” (3-İK, Teknoloji, prg.18).

Birçok katılımcımız da çalışan bağlılığı odağında çalışanların paylaşımlarına ve birlikte iletişim içerisinde olmayı hedefleyen iletişim platformlarına konsantre olduklarından söz etmişlerdir. Enerji sektöründen insan kaynakları yöneticisi bir katılımcımız çalışanların birbirleriyle olan iletişimini güçlü kılmayı deneyimledikleri uygulamadan şu şekilde söz etmiştir: “Portal üzerinden kişisel paylaşımlarda bulunabilmeleri için çalışanlara yönelik bir alan açtık. Bu alanda çalışanlarımız pandemi döneminde yaptıkları, öğrendikleri şeyleri paylaştılar” (38-İK, Enerji, prg.49).

Katılımcılarımızdan kimya sektöründe yer alan bir firmanın insan kaynakları yöneticisi insana değer veren şirket olarak anılmak için insan odaklı uygulama ve yaklaşımlar sergileyebilme gerekliliğini şu sözleri ile ifade etmiştir:

“Üç başlıktan bahsedebilirim. Bunlardan birincisi insanlara neler sağladığımız, nasıl iletişimde kaldığımızdır. “*Staying Connected*” (bağlantıda kalma) dediğimiz bir başlığımız var, bu kısımda Covid itibarıyla normalde çeyrek bazlı gerçekleştirdiğimiz şirket buluşmalarımızı haftalık buluşmalara çevirdik. Covid döneminden itibaren tüm yönetim kurulu üyelerimizin katıldığı ve CEO'muzun yönettiği buluşmalar yapıyoruz. Aynı zamanda burada şirketle ilgili güncel bilgileri paylaşıyoruz” (51-İK, Kimya, prg.6)

(b) Dijital iletişim araçları

Birçok farklı sektörden katılımcımız bu süreçte dijital iletişim araç ve uygulamalarından faydalandıklarını belirtmiştir. Teknolojik gelişmenin etkisiyle dijitalleşmenin tüm sektör ve iş kollarına yayıldığı günümüzde birçok firma pandemi öncesi de dijital araçlara kurumun iletişim araçları arasında yer verdiğini paylaşmıştır. Ancak birçokları için dijital araçların bu süreçte iletişim kanalı olarak kullanılmaya başlandığı ve hatta online platformlarda fiziksel alanda gerçekleştirilmesine alışık olunan birçok iş faaliyetinin de gerçekleştirildiği örnekler göze çarpmaktadır.

Dijital iletişim araçları ile ilgili şu temalarda kodlamalar yapılmıştır: akıllı telefon-akıllı ekran-kurum internet sitesi-elektronik posta; Microsoft Teams-Skype-Zoom-Slack-Whatsapp; webinar-Youtube-Linkedin.

Tablo 42. Dijital iletişim araçları alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
44-İK	Akıllı telefon/akıllı ekran/kurum internet sitesi/elektronik posta	18	İş sağlığı ve iş güvenliği uzmanımız, iş yeri hekimimiz tarafından gelen duyuruları, bilgilendirmeleri hemen duyuru ekranlarında paylaşıyoruz. İş yerinde çalışan personelleri bu ekranlar aracılığıyla bilgilendiriyoruz. Evinde bilgisayar başında çalışanlarımızı da elektronik posta ile bilgilendiriyoruz. İnternet sayfamızda da duyuru ekranlarını kullanıyoruz. Bu şekilde bütün duyurularımızı en azından en kısa sürede personelimize ulaştırmaya çalışıyoruz.	Havacılık
16-İK		10	Kurumumuzun sağladığı akıllı telefonlar ile iletişimi sağlıyoruz.	Turizm
23-İK			Global bir grubun parçasıyız dolayısıyla tüm dünyadaki çalışanlarımızın bilgisayarında erişebildiği bir intranet iç bağlantı linki var. Burada tüm haberleri, duyuruları pek çok konuyu paylaşabiliyoruz. İlk günden itibaren burada da global birimler tarafından seyahat kısıtlamaları, seyahatlerin ülke bazında hangi koşullarla yapılabileceği ya da yasaklar duyuruldu. İtranette Korona Portalı kuruldu. Burada global tedarikçilerimiz tarafından seyahat risklerinden tutun, sağlık hizmetleri, önlem tedbirlerine değin pek çok bilgi tüm çalışanlarımıza açık bir şekilde sunuldu. Açıkçası böyle bir dönem geçirdik.	Metal
40-OP	Microsoft Teams/Skype/Zoom/Slack/W hatsapp	6	Sürekli saha ekipleriyle online mecralar üzerinden, işte Zoom gibi Skype gibi mecralardan toplantılar yaptık. Bu mecralar aracılığıyla onlara düzenli bilgilendirmeler, durum değerlendirmeleri yaptık. Birtakım toplantıları tamamen online üzerinden gerçekleştirdiler. Yani sahayı biraz da online platformlar üzerinden yönettik diyebilirim.	Moda
48-OP		4	Yatırımın devam etmesi gerekiyordu. Ancak gelmesi gereken teknik ekip pandemi nedeniyle gelemiyordu. Örneğin, İspanya'dan diyelim ki teknik ekip gelemiyor. Sahadan onlarla Zoom aracılığıyla görüntülü iletişim kurup uzaktan tesis yatırımının devam etmesini sağladık.	Enerji
8-OP		20	Slack ve Zoom, uzaktan çalışma kültürüne uygun kullandığımız araçlar arasında yer alıyor.	Teknoloji
35-OP		18	Pandemi süreci mail sistemimizde özel bir mail altyapısına dayalıydı. Başlangıcında tüm mail süreci ve online konferans sürecini Microsoft Teams'e taşıdık. Onun öncesinde anlık mesajlaşmada çok farkı uygulamalar kullanıyorduk. Mesela Skype kullanıyorduk. Whatsapp'dan çok görüşme yapıyorduk. Slack uygulamasını kullanılıyorduk. Hatta bazen Ceo'muz incelememiz gereken bir şey olduğunda bize Instagram'dan bile <i>mention</i> layıp (kişiyi etiketleyerek) bir görüntü gönderebiliyordu. Birçok iletişim kanalına dağılmış bir ortam	Teknoloji

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
			vardı, bunların tümünü kaldırıp Microsoft Teams'e geçtik. Böylece hem chat hem online konferans görüşmelerimizi hem de dosya paylaşım sistemimizi düzenlemiş olduk. Bize en büyük katkısı Microsoft Teams ortamı oldu.	
48-OP	Webinar/ Youtube videoları/ Linkedin	6	Webinar görüşmeleri gerçekleştirdik.	Enerji
16-İK		10	Herkes bilgisayar başında çalışmadığı için çok aşına değillerdi. Dolayısıyla genel müdürümüzün otelin bir süre kapalı olacağını aktardığı videoyu Youtube kanalımızda yayınladık. Herkes İngilizce konuşmadığı için alt yazı ile Türkçe çevirisini de koyduk.	Turizm
23-İK		19	Pandemi döneminde eğitim dışında belki çok majör bir değişikliğimiz olmadı. Pek çok anlamda global araçlarımız online sistemler ve bilgi sistemleri üzerine kurulu. İK'da hemen hemen birçok prosedürümüz bu araçlar üzerinden yürüyor. Yeni bir çalışan işe başladığında kullandığımız bir elektronik sistem var, oryantasyon ve zorunlu eğitimlerini online araçlarla takip ediyoruz. Verilerimiz <i>Cloud</i> (bulut) sistemde tutuluyor. Tüm süreçlerimizin %90'ı elektronik ortamda olduğu için aslında pandemi döneminde majör bir sorun yaşamadık. Yaklaşık iki ay kadar LinkedIn ile global anlaşma imzalandı, dolayısıyla tüm çalışanlar iş <i>networku</i> (bağlantıları) veya bir sosyal mecra amaçlı kullandılar. Bütün eğitimlere erişebilir durumdalar. Dolayısıyla biz şu anda dışarıdan sınıflı eğitimleri organize etmek, tedarik etmek yerine LinkedIn kataloğundan planlamalar yapıyoruz, çalışanlarımız buradan online sertifikalar alıyorlar ve bu şekilde eğitim gelişimleri destekleniyor.	Metal

Akıllı telefon/akıllı ekran/kurum internet sitesi/elektronik posta temasına odaklandığımızda; kurum içi intranet, internet sitesi ve/veya akıllı telefon ve elektronik posta aracılığıyla çalışanlarla düzenli bilgilendirmelerin yapıldığı, farkındalık geliştirmeye yönelik bilgilerin de uzmanlar tarafından paylaşıldığı dikkat çekmektedir. 44-İK mülakat kodlu katılımcımız gerek evde/uzakta çalışan gerekse iş yerinde çalışan kişilere yönelik tüm kurum içi fiziksel iletişim ile online mecraları kullanarak, iş sağlığı güvenliği ve iş yeri hekimi gibi uzmanların bilgilendirici iletişimlerine de bu süreçte yer verdiklerini belirtmiştir (prg.18).

Sosyal iletişim ve network amacıyla kullanılan birçok iletişim aracı da bu süreçte iş iletişimi için tercih edilmeye başlanmıştır. **Microsoft Teams/Skype/Zoom/Slack/Whatsapp/LinkedIn** temasına odaklandığımızda, grup toplantıları, bire bir görüşmelerin yanı sıra kitle iletişimi ve kurum içi sosyalleşme amaçlı kullanılan birçok uygulama dikkat çekmektedir. Bunların yanında uluslararası yürütülen ve fiziksel mekanlarda görüşmelerle yürütülen bazı işlerin de bu araçlar vasıtasıyla bu süreçte kesintisiz yürütüldüğüne yönelik örnekler dikkat çekicidir. Özellikle 48-OP mülakat kodlu katılımcımızın belirttiği gibi teknik uzman görüşünün sahada bilfiil gerçekleşmesiyle yürüyen şirket yatırım süreci, Zoom aracılığıyla uzaktan görüntülü iletişim ile bu süreçte dahi yürütülebilmektedir (prg.6).

(c) İş/Doküman takibi araçları

Çalışmamıza katılım gösteren insan kaynakları ve operasyon yöneticileri iş/doküman takibi temasında “iş birliği araçları” ve “ortak dosya erişimleri” alt temalarını oluşturan birçok görüş paylaşmıştır.

Bu tema altında teknoloji sektöründen katılımcılarımızın görüşleri öne çıkmıştır. Teknoloji sektöründen operasyon yöneticisi bir katılımcımız iş birliği ve etkileşimi kolaylaştıran birtakım araçları kullandıklarını şu sözlerle ifade etmiştir: “*Collaboration* (iş birliği) araçları; yani paylaşım, etkileşim araçları olarak tarif edebileceğimiz araçları ekip içinde işle ilgili çalışma dosyalarını paylaşmak için de kullandık” (6-OP, Teknoloji, prg.26).

Teknoloji sektöründen bir başka operasyon yöneticisi katılımcımız ise iş takibi, doküman takibi ve dosyalama için birçok araçtan söz etmiştir. Özellikle yazılım sektörünün büyük bir kısmı *open source* (açık kaynak)’lar kullanarak bu ihtiyaçlarını karşıladıklarını vurgulamıştır: “Jira uygulamasını, Jira’nın diğer *tool* (araç)’larından olan örneğin Confuse gibi birkaç tane daha teknolojik aracı iş takibi amaçlı kullanıyoruz” (35-OP, Teknoloji, prg.18).

(d) Spesifik iletişim sorunlarına çözüm önerileri

Kurumlar; çalışanların tümüyle sürekli iletişimde olabildiğini, herkese eş zamanlı bilgilendirmelerde bulunabilmesini ve iletişim ağı oluşturarak karşılıklı etkileşimde kalabilmelerini güçleştiren bazı spesifik iletişim sorunları ile karşı karşıya kalmışlardır. Katılımcılarımızın bu konuda karşılaştıkları iletişim sorunları ekiple sürekli iletişimde kalmayı zorlaştıran sorunlar, e-mail kullanıcısı olmayan çalışanlara erişim sorunları ve tüm çalışanlardan haber almada yaşanan zorluklar olarak sıralayabiliriz. Öne çıkan sorunlar ve uygulanan çözümlere dair örneklerle bu tema altında yer verdik.

Teknoloji sektöründen operasyon yöneticisi bir katılımcımız ekiplerle ekonomi, fiziksel ve psikolojik sağlık konularında ve sosyalleşme amaçlı iletişim kurduklarından bahsedip, bu süreçte danışılacak bir ortam sağladıklarından ve hatta yeni, online sosyalleşme mecraları oluşturduklarından bahsetmiştir. Sosyalleşme ihtiyacının online platformda nasıl sağladıklarına dair ise şu görüşleri ilgi çekicidir: “*Happy Hour* diye adlandırdığımız sosyalleşme, bir araya gelme, biraz iş dışı sohbet etmeyi amaçlayan ortamları online platformda yaratmaya çalıştık. Elektronik ortamda yarışmalar da yaptık. Örneğin, herkes kendi içeceğini aldı, ekran karşısında beraber aynı ortamdaymışçasına sohbet ettik” (6-İK, Teknoloji, prg.22).

Tüm çalışanların e-mail kullanıcısı olmadığı kurumlarda bilgilendirme ve duyuruların nasıl yapıldığı ve olası iletişim gerektiren durumların nasıl planlandığına dair bulguları çalışmamızda gözlemledik. Havacılık sektöründen insan kaynakları yöneticisi bir katılımcımız bu konuda nasıl aksiyonlar aldıklarını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Herkes mail kullanıcısı değil sahada, belki de çalışanların %25’i e-mail kullanıcısı. Ama herkesin cep telefonuna anlık bildirimlerle durumu, süreci anlattık. Kısa çalışma uygulaması, sıkça sorulan soruların cevaplarını ilettik. Kime ne aşamada, nasıl ulaşabileceklerini, olası vaka hallerinin nasıl yönetileceği gibi tüm konularda anlık bilgilendirme yapabildik. Çok kıymetliydi.” (2-İK, Havacılık, prg.43)

Pandemi sürecinde tüm çalışanlarla güncel durumla ilgili bilgi paylaşmak ve çalışanların sağlık durumlarıyla ilgili haber almak tüm kurumlar için öncelik olarak ele alınmıştır. Tüm çalışanları ilgilendiren kurumun güncel durumu hakkında bilgi vermek isteyen, ancak tüm çalışanlara erişimde zorluk yaşayan turizm sektöründen insan kaynakları yöneticisi bir katılımcımız şu deneyimi paylaşmıştır:

“Kat hizmetleri, bulaşık gibi departmanlarda çalışanlar iş başındayken onlara ulaşmak bazen kolay olmuyor. İş yeri dışında evden çalışanlar ve bu dönemde memleketlerine giden çalışanlarımızdan o kadar kolay haber alınamıyordu. Microsoft Teams gibi online araçlar kurumumuzda olsa dahi, herkes bilgisayar başında çalışmadığından çok aşına değillerdi. Oteli

kapatmadan, öncelikle iletişim ağlarını kurduk. Her departmandan ayrı gruplar oluşturduk, iletişimi sağlayacak her departmanın temsilcilerini seçtik. Benden veya yönetimden gelen haberleri bu kişilere ilettik. Onlar da diğerlerine iletti” (16-İK, Turizm, prg.10)

Organizasyon içinde farklı iş kolları hizmet verdikleri kitlenin çeşitliliği gibi nedenlerle çalışma saat farklılıkları yaşayabilmektedir. Katılımcılarımız arasında yer alan havacılık sektöründen insan kaynakları yöneticisi, bu süreçte hibrit (karma) yapılarla da iletişim sorunlarına çözümler üretmeyi amaçladıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Hibrit (*karma*), yalın yapılarımız var. Mesela benim yöneticisi olduğum organizasyon ünitesi yalın bir yapıya sahip, 8-5 saatleri çalışma saatlerimiz. Ama tüm organizasyon bu şekilde yalın değil. Bazı üniteler 7-24 yaşayan operasyon yürüttükleri için ikili yahut üçlü vardiya çalışma düzenlerine sahipler. Ücretlendirme birimimiz genel olarak sunmuş olduğumuz ürünün piyasadaki ücretlerini, taleplerini ve gelecek döneme ilişkin beklentilerini belirliyor. Ama aynı zamanda bilfiil sahaya gelmiş, bizim ürünümüzü almış olan bir vatandaşın karşılaştığı probleme de cevap verebilmek amacıyla 7-24 yaşayan bir operasyonu da yönetiyor. Dolayısıyla ücretlendirme birimi tek bir organizasyon altında hem 7-24 hem de 8-5 çalışıyor.” (47-İK, Havacılık, prg.10)

1.2.2.6 İş Sağlığı ve Güvenliği

İnsan kaynakları yönetimi birimlerinin ve kimi kurumlarda doğrudan operasyondan sorumlu üst düzey yöneticilere bağlı iş sağlığı ve güvenliği birimlerinin sorumluluk alanına giren bir konu, pandemi sürecinde de kendini göstermektedir. Örneğin, enerji sektöründen bir katılımcı “İş sağlığı güvenliği had safhada” (48-OP, Enerji, prg.48) demektedir.

Yasal mevzuatta ve standartlarda iş sağlığı ve güvenliği (İSG) olarak tanımlanan bu alanda, kurumların çalışanını meslek hastalıklarından ve kazalardan koruma olgunluk düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durumu ilaç sektöründen katılımcımız şu şekilde açıklıyor.

“İş güvenliği bizim şirketin DNA'sına işlemiş bir konu. Bizim yönetim ekibinde *health and safety* sorumlumuz (iş sağlığı ve güvenliği) vardır. Her toplantımızda olur. Dolayısıyla pek çok şirkette kişisel koruyucular, pandemi, üretim ortamındaki güvenlik bugünlerin gündemi olurken, bizde çok uzun yılların konusu olduğu için hastanede olan ekipler hangi ekipmanları kullanacaklarını, kendilerini o ortamda nasıl güvende hissedeceklerini çok çok iyi biliyorlar, tamamen korunaklı şekilde gidiyorlar zaten oraya. Yani iş güvenliği eğitimleri dediğim gibi şirketin çok büyük bir parçası. Sadece fabrikada sahada değil, biz mesela, ben de işe başladım şirket aracı aldım, bir günlük bir eğitime tabi tutuluyorum. Çok ciddi testlerden geçiyoruz. Yani şirket arabalarımızdan örnek veriyorum *bluetooth* dahil telefonla konuşmak yasaktır. Bu gibi şeylerde gerçekten *zero tolerance* (sıfır tolerans). Pandemi öncesi de bizim bu konuda okur yazarlığımız genelin epeyce

üzerindeydi. Dolayısıyla her ekibin bir *safety champion* (iş güvenliği şampiyonu) vardır. Bu üretim ortamı ise üretim, satış ekipleri ile ilgili ise araç güvenliği, ne bileyim hastane grubu ve tehlikeli kimyasal satıyorsa, oradaki kişisel koruyucular. Hızla bu eğitimleri tazeledik. Bununla beraber pandemiye dair yani Covid-19 ile ilgili bilgilendirmeler yapıldı. Hem global hem intranet ortamları üzerinden hem Orta Doğu Bölge ekipleri hem de Türkiye İsrail de bu konudaki yöneticimiz tüm ekipleri kendi dilimizde de eğitti. Bu nedir? Virüs ne gibi ortamlarda bulur, bulaşır? Nasıl korunabilir? Örnek veriyorum, seyahat eden ekipler varsa biz güvenli otel listeleri yarattık. Müşteri gruplarımızla temasa geçerek nerelerde kalınabilir sorduk. Uluslararası seyahat yasağı geldi zaten. Dolayısıyla işte hangi durumlarda karantina uygulanır, globalden yayınlandı. Dolayısıyla herkes hangi durumda ne yapıp ne yapmayacağını gayet iyi bilir durumda". (37-İK, İlaç, prg.16)

Metal sektöründen bir katılımcımız ise kurumlarının ağır sanayide faal olmasına işaret ederek iş güvenliği ve sağlığına verdiği önemi esnek çalışma esnasında nasıl sağlayacaklarına dair çaba gösterilmesi gerektiğini aktarıyor:

"Şirketimizin birincil önceliği, iş sağlığı ve güvenliği konusu gereği. Bu anlamda elbette uzaktan çalışma pratiklerini hızlıca belirlememiz gerekti; evden çalışma yapacak arkadaşlarımızın evindeki çalışma ortamının güvenliği... Gereksinimleri karşılayabildiler mi? İşte oturdukları pozisyonlarından tut, çalışma ortamındaki gürültü veya olası tehlikeler gibi bunları sorarak iş güvenliği uzmanımız ile bir mini risk analizi oluşturmaya çalıştık. İş sağlığı güvenliği boyutuyla baktığımda yani uzaktan çalışacak arkadaşlarımızın kendine güvenli bir ortam sağladığından emin olmasını veya şirketin bu noktada hani sunabileceği bir katkı, denetim varsa bunlarla ilgili gerekli olduğunu düşünüyorum açıkçası. Hani esnek çalışma süresinde olduğunu düşünüp kendini hani araçta veya işte çok tehlikeli koşullarda da mesai süresine sokmak isteyen arkadaşlarımız olabiliyor. Belki bunla ilgili bir regülasyon iyi olabilir." (23-İK, Metal, prg.11)

Pandeminin, genel sağlık ve iş sağlığı konusunu kuruluşlar için ana gündem maddesi haline getirdiğini görüyoruz. Kurumların çeşitli yollarla özellikle iş yeri hekimleri, sağlık ve güvenlik birimlerinin faaliyetleri ve eğitimler vesilesiyle yoğun bir çalışma içine girdiklerini gözlemliyoruz. Bir katılımcımızın "İş güvenliği uzmanımız tarafından dikkat etmemiz gereken konulara dair eğitim oldu" (17-İK, Teknoloji, prg.12) aktarımı iç kaynakların pandemi sürecinde eğitimler ve bilinçlendirme için aktif hale geçtiğini göstermektedir.

"Pandemi sonrasında bir kere bu süreçte hem iş sağlığı, iş güvenliği uzmanlarıyla, şirket doktoruyla çok sıkı temastaydık. Tüm yayınları takip ettik. Bir de perakende insan kaynakları topluluğumuz var. Yani yaklaşık yirmi firmanın bir arada olduğu. Oradan sürekli böyle bir iletişim aktı. Hani onlar neler yapıyor? Biz bu işin neresindeyiz? Bunu da takip edebilmek için dışarıdaki bilgi akışını takip ettik. Sektördeki bilgi akışını takip ettik. Yasal merciler ne yapıyor, onları takip ettik, düzenlemeler nedir onlara baktık. Ona bağlı olarak bütün önlemleri bunların karması bilgiye istinaden aldık. Onun dışında iş sağlığı, işçi güvenliği eğitimleri verildi bu süreci nasıl

yöneteceğiz, eller hangi sıklıkta yıkanacağı kadar aktardığımız. Herkes online eğitimlerden geçti mağazadaki operasyon başlamadan. Merkez ofiste de aynı adımları uyguladık.” (36-İK, Moda, prg.32)

1.2.2.7 Çalışan Motivasyonu

Organizasyonların motivasyon başlığı altında gerçekleştirdiği uygulamalar dört alt tema altında toplanmaktadır. Bunlar İletişim, Eğitim, İzin ve Maddi Destekler’ dir.

(a) İletişim

Organizasyonlar pandemi sürecinde motivasyonu korumak için iletişimin, özellikle sıcak iletişimin tekrar gündeme geldiğinin üzerinde durmuşlardır. Aile duygusu yaşatan şirketler, çalışanların ofise geldiklerinde hissettikleri birliktelik, biz biriz hissini kaybetmemek için, bağı korumak anlamında iletişimi arttırmışlardır. Firmaların bağı korumaya yönelik güven veren yaklaşımı için katılımcımızın aşağıdaki açıklaması örnek olarak gösterilebilir.

“Ben elimdeki insanı koruyacağım kendi isteğiyle benim organizasyonumdan ayrılmadığı sürece. Ama sonra bu motivasyonu korumak yani bu dönemde iletişimin, sıcak iletişimin önemi tekrar gündeme geldi zaten. Bu bağı korumak anlamında birtakım motivasyonel eğitimler düzenledik. Merkez ofisler haftalık olarak online bir küçük kahve seansımız oldu. Herkes içeceğini alıp, Skype’ın karşısına geçti. Bir saati hani nasıl gidiyor hayat temalı *formal* (resmi) olmayan bir konuşmaya, toplantıya ayırdık.” (36-İK, Moda, prg.6)

Organizasyonlar, haftalık olarak ve online sistemler üzerinden gerçekleştirdikleri kahve seanslarıyla, herkesin içeceğini alıp, Skype karşısına geçtiği “nasıl gidiyor hayat temalı” *formal* (resmi) olmayan toplantılar yaparak motivasyonu korumayı amaçlamışlardır. Bu toplantılar; kahve sohbetleri, bilgilendirme sohbetleri, soru cevap sohbetleri gibi çeşitli başlıklarda gerçekleştirilmiş ve işin dışında da motivasyonu çok yüksek tuttuğu iletilmiştir. Ayrıca evde çalışan, home-office çalışanların tüm çalışanlara mesajlar iletmesi yoluyla şirket için birlik sağlanmış ve bu süreçte evde çalışanlar kadar sahada çalışanlar da bu iletişim ile motive olmuştur.

Tablo 43. Motivasyon – İletişim alt temaları ile kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
56-İK	23	Şimdi ofiste bile biz toplantıları, fiziki toplantıları kısıtlamış durumdayız. Oturduğumuz yerden toplantıları teams üzerinden yönetiyoruz, verimli mi verimli, risk ne oldu? İki tane şeyden bahsedebilirim: bir tanesi bu hala o aile duygusu yaşatan şirketler arasında baktığımda o birlikte çalışmak, biraz önce de söyledim ya insanlar ofise geldiğinde farklı bir şey hissettiler, o motivasyonu birliktelik, biz biriz, biz xxx çalışıyoruz hissi açısından riski görüyorum, bu anlamdaki fazlaca uzaktan çalışma veya işten uzaklaşma fiziki olmama noktasını. Bir risk olarak bunu tarif edebilirim.	İlaç
59-İK	7	Teams üzerinden arkadaşlarımızla soru-cevap konuşma toplantıları yaptık. Bu motivasyonu çok yüksek tuttu. Kahve sohbetleri oldu, bilgilendirme sohbetleri oldu, soru cevap sohbetleri de oldu işin dışında da ve bu motivasyonu çok yüksek tuttu. Bütün arkadaşlarımızdan bu konuda ciddi destek aldık. Bu çalışan arkadaşlarımızı da yani evde olanlar kadar çalışan arkadaşlarımızı da mutlu etti ve evdeki çalışan, home-office, arkadaşlarımız da tüm çalışma arkadaşlarımıza güzel mesajlar verdiler ve bin iki yüz elli altı kişi... Bir, ne derler... Böyle slogan laf gibi gelecek ama samimiyetle söylüyorum, bu ailenin tepesindeki gerçekten bir aile gibi oldu herkes.	İlaç

(b) Eğitim

İş yoğunluğu sebebiyle ötelenen eğitimlere vakit ayırmak için pandemi sürecini değerlendiren şirketler; koçluk eğitimleri, iletişim eğitimleri gibi eğitimler organize etmiştir. Sağlığın ön plana çıktığı bu dönemde çalışanların hem fiziksel hem de *mental* (zihinsel) sağlığını konu alan başlıklarda eğitimler planlanmış ve çalışanlardan olumlu geri dönüşler alınmıştır. Bu alanda gerçekleştirdikleri uygulamaları paylaşan bir katılımcımızın paylaşımları aşağıda belirtilmiştir.

“Orada da söylenen şey "xxxx" (projesi) bitti ama artık insanlar ofisteyken de bu "xxxx" gibi hem *mental* (zihinsel) sağlığını hem fiziksel sağlığını düşünecek bir program geliştirmemiz gerekir diye bize bir *feedback* (geri bildirim) verdiler. Dolayısıyla iyi ki biz böyle bir şey yaptık. Hatta bunlarla ilgili de xxx Ödülü aldık, Amerika'dan. Pandemi döneminde geliştirildiği için böyle bir program. Dolayısıyla çalışanlarımızın hem katılım sayılarını görebiliyoruz zaten, uygulamadan görebiliyoruz *Microsoft Teams*'ten.” (58-İK, İlaç, prg.32)

Kendi çalışanlarının uzmanlıkları ve hobilerinden yararlanarak online eğitimler gerçekleştiren bir şirket ise bunun sayesinde süreci çok başarılı geçirdiklerini ifade etmiştir:

“Zaman zaman kendi çalışanlarımızın uzmanlıkları, hobilerini de burada işte çikolata yapımı gibi örnek erişte, yoga gibi çeşitli meditasyon noktalarını canlı online olarak ve aslında videoyla da

daha sonra edinilebilecek şekilde tüm organizasyona yaydılar ve biz bu süreyi çok başarılı şekilde geçirmiş olduk. Yani o psikolojiyle çok rahat atlatmış olduk evde çalışma psikolojisi olarak. Bununla da ilgili biz Amerika'daki xxx ödüllerine başvurmuştuk ve altın ödülü aldık. Bundan bir ay önce de açıklandı, bu bizim için gurur verici." (56-OP, İlaç, prg.9)

(c) İzin

Cumartesi günü de çalışan organizasyonların katılımcıları çalışanlarda motivasyon düşüklüğü olduğunu belirtmiş ve pandemi sürecinde motivasyonu idari izinlerle sağlamışlardır: "Her beyaz yakaya her on beş gün düzenli işe gelmeleri son nihai sonucunda bir gün izin vererek" (13-İK, Metal, prg.16).

(d) Maddi Destekler

Özellikle metal sektörü katılımcıları motivasyonu yüksek tutmak için maddi destekler verildiğini paylaşmışlardır. 13-İK numaralı mülakat sırasında katılımcımız devam primi adıyla işe gelenleri ödüllendirdiklerini ve mavi yakaya alışveriş çeki vererek motivasyonu yükseltmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

"Çalışanların motivasyonunu sağlayan uygulama şirketin bu süreci *handle* (idare) ettiğini, bu çalışanların sağlığını önemseydiğini çalışanların sağlığını şirketin branşlarından üstün tuttuğunu gösteren birtakım bilgilendirmelerdir, iletişimdir. İşte iletişim o motivasyonu sağladı yani biz bu pandemi sürecinde bu verdiğimiz idari izinlerle, aldığımız tedbirlerle açıkçası çok ciddi maliyet, yaklaşık iki milyon maliyeti olmuştur bu sürecin. Çalışanlarla bunu paylaştık. Çalışanlara bunu bildirdik. Motivasyonu artırmak için biliyorsun mavi yakadansa ben başka şirketlerde biliyorum. Xxx'de xxx platformu başkanayım. Aynı zamanda xxx yönetim kurulundayım. Bazı şirketlerde mesela yönetim kadroları işe gelmezken, biraz daha işe gelmezken mavi yakanın işe gelmesi istendi. Bu tip şirketlerde birtakım sıkıntılar çıktı. İşte insanlar işe gelmek istemediler. Biz burada devam primi vererek yani işe gelenleri ödüllendirerek işe gelen her beyaz yakaya her on beş gün düzenli işe gelmeleri son nihai sonucunda bir gün izin vererek efendime söyleyeyim bir gün fazla izin hak ettirerek mavi yakaya altı yüz elli liralık alışveriş çeki vererek onlara, bu süreçte motivasyonlarını yüksek tutmaya çalıştık." (13-İK, Metal, prg.16)

1.2.2.8 Eğitim ve Çalışan Gelişimi

Şirketlerde bazı fonksiyonlar uzaktan yürütülmeye devam ederken bazı fonksiyonlar ise durmak zorunda kaldı. Katılımcılar özellikle toplu olarak ve yüz yüze yapılması gereken eğitimlerin durduğunu iletiler: "Global olarak yaptığımız yüz yüze eğitimler vardı bunlar iptal oldu." (29-İK, Akaryakıt, prg.12). Başka bir katılımcımız ise, "Zorunlu olmayan tüm eğitimleri

durdurduk.” (38-İK, Enerji, prg.12) diyerek eğitim konusunun pandemi sürecinde sekteye uğradığını belirtmiştir.

Yasal zorunluluklar sebebiyle iptal edilemeyen veya ertelenemeyen eğitimler olması durumunda ise sadece bu zorunlu ve işbaşında gerçekleştirilmesi gereken eğitimlerin sınırlı katılımcı ve sosyal mesafe kurallarına uyularak yüz yüze yürütülmeye devam ettiğini görüyoruz.

Tablo 44. Yasal ve zorunlu eğitimler segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
38-İK	8	İşbaşı yasal İSG eğitimlerini -onlar yeni işe başlayanlarda yasal-ertelememiz, iptal etmemiz mümkün değil. Bu yasal işbaşı eğitimleri dışındaki tüm eğitimlerimizi durdurduk.	Enerji
18-İK	10	Küçük gruplarla sahada işbaşında yaptık; çünkü göstermemiz gereken bir operasyon, online yapamazdık.	Turizm
13-İK	24	Son dönemde yeniden eğitimlere başladık. Bu eğitimleri de sosyal mesafeye uygun olarak yaptık. Özellikle maliyet için vinç eğitimi ve kaynak eğitimleri vardı. Onları sosyal mesafeye uygun olarak gerçekleştirdik.	Metal
44-İK	16	Sivil Havacılık'ın belirlemiş olduğu eğitimler maalesef bizde daha fazla. Nereden baksanız bir 300-400 eğitimimiz var. Sivil Havacılık'ın zorunlu kıldığı eğitimler. Bu etapta da Sivil Havacılık bize bu konuda destek oldu ve bazı eğitimlerin sürelerini uzattılar. Özellikle tehlikeli maddeler, yükleme boşaltma eğitimleri, uçakla ilgili birçok eğitimimiz var. Sivil Havacılık hepsinin sürelerini uzattı, bize bu konuda yardımcı oldu. Çünkü bu eğitimleri online yapma şansınız yok. Çünkü bire bir işbaşı eğitim gibi göstermemiz gerekiyor bunları. Personelin bu eğitimini anladığından ve uygulayabildiğinden emin olmamız gerekiyor. Onları da ağustos ayında yavaş yavaş başlatarak bire bir personel alarak, sınıflarımızı küçülterek, 10 kişilik sınıf değil beş beş, aralarında mesafeler bırakarak eğitimlerimizi yapmaya çalıştık.	Havacılık

Yasal zorunlulukların dışında kalan ve yüz yüze olmadan da gerçekleştirilebilecek eğitimlerin ise ağırlıkta olduğu görülmektedir. Pek çok firmanın eğitim planlamasını online platformlar üzerinden yürüttüğü görülmektedir. Bununla birlikte pandemi öncesinde de online platformları kullanan firmaların daha önce yüz yüze gerçekleştirilen eğitimleri de online sistemlere taşıdığı ve eğitim süreçlerini durdurmadan devam ettiği görülmüştür.

Tablo 45. Çevrim içi eğitimlerin segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
29-İK	12	Eğitim zaten son bir buçuk senedir <i>online</i> 'a geçmişti.	Akaryakıt
3-İK	18	Tamamen dijital bir şeye doğru gittik. Son 5 aydır eğitimleri durdurmak yerine tamamen dijital yapıyoruz. Online eğitim, <i>virtual</i> (sanal) <i>class</i> 'lar (sınıf), insanların bir araya geldiği <i>community</i> 'ler (topluluk) şeklinde yönetiliyor. Dolayısıyla eğitim tarafında, <i>learning and development</i> (öğrenme ve gelişim) tarafındaki birçok eğitimi de dijitale çevirdik.	Teknoloji
23-İK	19	Eğitim gelişim planlamalarımız yine aynı takvimlerle ilerledi ancak yüz yüze bir eğitim ortamı gerçekleştiremeyeceği için burada da tedarikçi firmalarımızın varsa online örnek çözümlerine, elektronik eğitim çözümlerine yöneldik.	Metal
14-İK	7	Gelişim modelimizi tam da yenilediğimiz bir dönemdi; bu aslında üstüne geldi. Birbirinden öğrenme platformlarına değer verdiğimiz, onları ön plana çıkardığımız, uzaktan öğrenmeyi, online öğrenmeyi ön plana çıkardığımız bir model tasarlarken dediğim gibi pandemi aslında bunu biraz daha mecbur hale getirdi ve bir de üzerine kat çıktık bu modelin.	Teknoloji
34-İK	41	Online çok fazla eğitim düzenledik biz. Kurum dışından da eğitimler aldık. Hatta şu an yıl içerisinde yaptığımız eğitim programlarımızın çoğunu <i>online</i> 'a çevirdik. Fiziksel eğitim almak istemiyoruz.	Teknoloji

Online eğitim süreçleri konusunda ise bazı problemler yaşanmakta olduğunu ileten firmalar bunların sistemselsel veya altyapı yetersizliklerinden kaynaklanabileceği gibi çalışanların kişisel yetersizlikleri sebebiyle de yaşanabileceğini ifade etmişlerdir.

“Çünkü mavi yakalılarda biraz problem yaşayabiliyoruz. Beyaz yaka evden bağlanıp, evden online eğitimlerini yapabiliyorlar, tamamlıyorlar. Ama mavi yakanın eğitimleri biraz daha zor oluyor. Onlarla da daha çok tabletle öğreterek anlatarak, Zoom üzerinden bağlanarak, üç kişilik beş kişilik sınıflar yaparak, az sayıda insanı toplayarak eğitimlerimize devam ediyoruz şu an.” (44-İK, Havacılık, prg.16)

“Bire bir koşullarda bunların yeterli gelmediğini düşünüyorum ben. Gerçekten eğitim uygulamalarının da biraz standartlara uyum sağlanması, daha etkin kullanılabiliyor olması gerekiyor. Mesela bizim yeni başlayanlara çağrı dinletmemiz gerekiyor. Şu anda çağrıları dinletebileceğimiz bir ortam yok aslında uygulama üstünden. Mevcutta kullandığımız ses kayıt sistemini akredite edip, onunla yapabilmeyi hedefliyoruz. Temsilcimizin ekranlarını da simüle edebilecekleri bir *update* (güncelleme) anlamında...” (15-OP, Bankacılık, prg.53)

Verilen eğitim içeriklerinin çeşitli uzmanlık alanları, teknik eğitimler, iş güvenliği eğitimleri ve bilgilendirme eğitimleri gibi işe veya sektöre özgü eğitimler olduğu gibi kişisel

gelişim, motivasyon, oryantasyon gibi kişiye özel eğitimleri de içerdiği görülmektedir. Ayrıca firmalar pandemi sürecine özel olarak Covid eğitimleri, sağlık eğitimleri ve evden/uzaktan çalışma eğitimleri de verdiklerini iletmışlerdir.

Firmaların Covid ve iş güvenliği alanında eğitimler vermeye özen gösterdikleri görülmüştür. Bu eğitimleri fiziksel ve psikolojik sağlık alanındaki eğitimlerle destekleyen firmalar, e-psikolog, spor, sağlıklı beslenme eğitimleri ile çalışanları her anlamda desteklediklerini belirtmişlerdir: “Unutkanlıkla kaygı ile ilgili bir e-psikolog üzerine çalıştığımız bir eğitim var. Sporla ilgili kardiyo dersi yaptık ve ‘Nasıl beslenmemiz gerekiyor?’ başlıklı eğitimler gerçekleştirdik.” (10-İK, Bankacılık, prg.21).

Tablo 46 Eğitim kategorilerinin segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
36-İK	32	Bu süreci nasıl yöneteceğiz, eller hangi sıklıkta yıkanacağı kadar aktardığımız iş sağlığı, işçi güvenliği eğitimleri verildi. Mağazadaki operasyon başlamadan herkes online eğitimlerden geçti. Merkez ofiste de aynı adımları uyguladık	Moda
17-İK	12	İlk defa pandemiye girdiğimiz için yani bu süreci hiçbirimiz bilmediğimiz için ilk etapta direkt iş yeri hekimimizin vermiş olduğu 'Covid nedir?' gibi eğitimlerle başladık. Onun dışında iş güvenliği uzmanımızın dikkat etmemiz gereken konular hakkında eğitimi oldu.	Teknoloji
18-İK	10	Covid acil durum eylem planları, hijyen eğitimleri, kimyasal eğitimleri, bunlarla gitti. Bunların birçoğunu online yaptık.	Turizm
51-İK&OP	6	Ergonomi seans yaptık iki kere. Ergonomi seanslarına da 200'den fazla kişi katıldı yani doğru oturma, evde bilgisayar karşısında doğru duruş vesaire gibi.	Kimya
5-İK	16	Hareketi sağlayabilmek için yani evde oldukları dönemde, ergonomi amaçlı ve fiziksel aktivitelerini canlı tutabilmek için online fiziksel aktivite dersleri verdik. Pilates, yoga verdik. Kardiyo ile ilgili neler yapabilecekleriyle ilgili verdik ve birebir canlı karşı tarafta eğitmenler ile ve ailelerde tabii ki buna katıldı.	Akaryakıt

Firmalar bu dönemi, çalışanların kişisel gelişimine daha fazla zaman ayırarak değerlendirdiklerini aktarmışlardır. Bu kapsamda daha önce iş yoğunlukları sebebiyle gerçekleştiremedikleri veya erteledikleri eğitimleri bu dönemde planlayarak süreci eğitim anlamında avantaja dönüştürmüşlerdir. Moda sektöründen İK yöneticisinin şu aktarımı bunu destekliyor: “Geçmiş dönemde yapmak istediğimiz çeşitli işlere, yoğunluklar sebebiyle ötelediğimiz koçluk eğitimleri, iletişim eğitimlerine vakit ayırdık.” (36-İK, Moda, prg.6).

Ayrıca teknoloji kuruluşundan yine İK yöneticisi katılımcımız da şu aktarımda bulunuyor:

“Çalışanların özellikle kişisel gelişimlerini de daha çok ön plana almak adına *online e-learning* (e-öğrenme) platformlarını ön plana çıkardık. Oradan çalışanlara faydalanabilecekleri farklı kategorilerde eğitimler önerdik, paylaştık. Sadece *e-learning* değil, kendi kişisel gelişimleri için kullanabilecekleri farklı platform ve işte de *web based* (internete dayalı) şeyleri paylaştık. Düzenli olarak hem kişisel gelişim hem motivasyonel konularda destek olmaya çalıştık.” (9-İK, Teknoloji, prg.12)

İşe alım süreçleri de dahil olacak şekilde pek çok insan kaynakları sürecinin online platformlardan yürütülmesi ile birlikte, yeni başlayan çalışanların oryantasyon süreçleri de online olarak gerçekleştirilmek üzere dönüşüme uğramıştır.

“Bu onboarding (örgüte katılım) sistemimizi online’a çevirmek, “Nasıl insanları işe alabiliriz? Onları şirkete adapte edebileceğimiz oryantasyon sürecinde uzaktan nasıl başarılı olabiliriz?” kısımları önemli hale geldi. Yeni başlayanlar için lojistik olarak yani onlara çalışabilecekleri o ekipmanı göndermekten tutun da onları bir ekibin parçası olarak o ekibe başlatmak, o ekibin içinde çalışabilir ve akabilir hale getirmek gibi önemli de bir oryantasyon sürecimiz de vardı. Bu da kritikti.” (14-İK, Teknoloji, prg.4)

Başka bir katılımcımız ise oryantasyon eğitimlerinin azaldığını düşünmenin doğru olmadığını belirtmektedir: “Henüz fiziksel olarak hiç ekiple buluşmamış birisinin online ortamda işe alınmış olmasının oryantasyon, ekibe alışma vesaire şeylerde birtakım farklı geri bildirimleri olabiliyor; ama sonuçta İK bakış açısıyla konuşursak eğitimler azalmadı, eğitimler dijitaldeydi.” (7-İK, Bankacılık, prg.26).

Bütün bu eğitim açıklamalarına ek olarak firmalar ayrıca uzaktan/evden verimli olarak çalışma konusunda da eğitimlerin verilmesinin faydalı olacağı görüşünü iletmışlerdir.

1.3 Esnek Çalışmanın Psikososyal Unsurları: Bireysel

1.3.1 Çalışanların Esnek Çalışmaya Uygunlukları

Veri analizinden elde ettiğimiz bulgulara baktığımızda, katılımcılarımızın çalışanların esnek çalışmaya uygunluklarına atıf yapmış olmalarına rağmen bu olgunun tanımını, içeriğini ve koşullarını detaylandırabileceğimiz bir derinlikte veri ile karşılaşmıyoruz. Katılımcılarımız esnek çalışmaya yatkınlık sağlayacak belli başlı yetkinliklerin var olduğunu, bunun esnek çalışmaya uyum ve bu çalışma biçiminde beklenen performansa ulaşmak açısından fark yaratacağını belirtmiş olsalar da bu yetkinliklerin neler olacağına dair çok net açıklamalar yapmamışlar. Ancak, katılımcılarımız için bazı çalışan yetkinliklerinin biraz daha ön plana çıktığını görüyoruz. Bunlar; öz-disiplin, dijital beceriler, iletişim, gelişim odaklılık, duygusal dayanıklılık ve çeviklik. Bu çıkarımlar, bu alandaki literatürle de tutarlı niteliktedir.

“Öz-disiplini, sorumluluk duygusu çok gelişmemiş, sürekli yönlendirilmeye, sıkça geri bildirim almaya ihtiyaç duyan arkadaşlarım için de kolay bir şey değil uzaktan, evden çalışma; zaten onları hissediyorsunuz. ‘Bir an önce açılın ofisler haber verin gelelim’ diyor, yani zorlanıyor. Evde tek başına organize etmekte çok zorlanıyoruz. Sürekli takip etmek, yönlendirmek gerekiyor.” (2-İK, Havacılık, prg.51)

“Geri bildirim ve yönlendirme almaya duyulan ihtiyaç”ı kişinin otonomi düzeyi olarak düşünebiliriz. Buradan öz-disiplinin ve otonominin uzaktan çalışmaya uygunluk söz konusu olduğunda önem kazanan özellikler olduğunu anlıyoruz.

Pandemi döneminde oluşan hızlı değişim ihtiyacı ve özellikle uzaktan çalışmanın gerektirdiği kültürel değişim, mülakatlar sırasında çeviklik kavramı odağında ortaya çıkıyor. 3 numaralı İK yöneticisi katılımcımız, çevikliği “kurumsal çeviklik” bağlamında ele alıyor. Çevik kurumların “deneyerek öğrenme” ve “hatalarından ders çıkarma” alışkanlıklarının çok önemli olduğundan söz ediyor ve kendi organizasyonunun başarılarını da buna bağlıyor. Öte yandan kurumsal çeviklik, bireysel çevikliği gerekli kılar. Bu nedenle çalışanların esnek çalışmaya uygunlukları teması kapsamında, çevikliğin de öne çıkan yetkinliklerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

“Ben şunu öneririm, biz *cultural transformation*’dan (kültürel dönüşüm) da geçiyoruz. İçinde birkaç değer var ve bunları ne kadar yaşattığımız çok önemli. Benim için en önemlisi *experiment learn test* (deneyerek öğrenme) çünkü bize yıllarca çok iyi plan yapmamız ve en iyi ürünü ortaya çıkarmamızı sağladığı için çok seviyorum. Ben endüstri mühendisiyim ve 20 yıldan fazladır HR’da (İK) çalışıyorum. 15-16 senesi yöneticilikle geçti.

Bence HR profesyonelleri değişiklik yaratmak istiyorsa küçük deneyler yaparak yaratabilirler. Mesela esneklik sağlayabileceği grupları belirleyebilirler, data ortaya koyabilirler. Hem performans hem iş çıktıları hem de engagement (*bağlılık*) kısmında nasıl oluyor bunlara bakabilirler. Bizim de XXX’da yapmaya çalıştığımız en önemli şeylerden birisi bu. İkincisi de *failure*’ı (hata) ortaya koyarak bundan ders çıkarabiliriz. Katma değer yaratabilmemiz için, eski bildiklerimizi devam ettirmek için tutturmakta hata öğrenmeye çalışmalıyız. Önemli olan hata ile birlikte nereye taşıyoruz bu konuyu ona bakmaktır.

Ama eğer *agile* (çevik) olmazsa bunu öğrenmek çok zordur. Bize çevik çalışma çok büyük bir fırsat oldu. Çeviklikle yaklaşmadığımız yerlere bu anlayışı taşıyoruz. En son şunu söyleyeyim Covid’e gelene kadar çeviklik programıyla değişmesi gereken çok şey var. Özetle hatalardan öğrenerek gitmenin ben çok avantaj sağlayacağını düşünüyorum.” (3-İK, Teknoloji, prg.66)

Teknoloji sektöründen başka bir katılımcımız çeviklik odağında eğitimler verdiklerini belirtiyor. Bu organizasyonun kurumsal çevikliğin yanında bireysel çevikliğe de odaklandığını söyleyebiliriz.

“Onun dışında biz İK olarak hani kişisel gelişim alanında vermiş olduğumuz eğitimler oldu bu konuda. Takımdaşlık gibi, takım ruhu gibi veya işte proje yönetim metotlarıyla ilgili çevik olabilmek, *agile* (çevik) nedir gibi daha teknik konularda eğitimlerimiz oldu. Mesela bizlerin özellikle yönetim ekibinin her gün *Daily* (günlük toplantı) si var. Hani daha çok yine proje yönetim metotlarıyla ilerliyor şirket kültürü de. Herkes hangi iş nasıl sonlanmadı, nedir, ne değildir, riskler neydi gibi böyle günlük yarım saatlik bir toplantı yapıyoruz yönetim ekibinin de katılmış olduğu. Dolayısıyla eğitimler devam etti.” (17-İK, Teknoloji, prg.12)

Duygusal dayanıklılık bir bireyin esnek çalışma performansını olumlu etkileyebilecek özelliklerden biri olabilir. Bir katılımcımız bunu: “Ama şimdi baktığınız zaman bu çok duygusal dayanıklılık gerektiren bir süreç. Her açıdan.” (18-İK, prg.27) sözleriyle ifade ediyor. Katılımcımızın sözlerini esnek çalışmanın psikososyal boyutlarıyla birlikte değerlendirdiğimizde, duygusal dayanıklılığın esnek çalışan bireylerin performanslarında pozitif yönde bir etkisi olmasını bekleyebiliriz.

Bir başka katılımcımızın uzaktan çalışma ile bireysel çalışmaya yönelik tercihler arasında ilişki kurduğunu görüyoruz: “Bireysel çalışmak isteyen bir çalışan, çok rahat ederek çalışabilir; ortam ve altyapı sağlanırsa.” (17-İK, Teknoloji, prg.74).

Katılımcılarımızın, dijital çalışmaya yatkın olabilmek ve gelişen teknolojiye hâkim olabilmek gibi kriterleri de sorgulamaya başladığını görüyoruz. Bu bağlamda çalışanların esnek çalışmaya uygunluğunu gösteren yetkinliklerin, yakın gelecekte işe alımlarda bir kriter olarak değerlendirilebileceğini tahmin etmek de mümkündür. “Şu anda görüştüğümüz kişilerde uzaktan çalışmaya yatkınlığına dikkat ediyoruz. Bu da bir kriter olmaya başladı hepimiz için. Belki bireysel çalışmaya yatkınlığı biraz daha yüksek kişiler olabilir. Dijitale yatkınlığı ve bunlar daha ön plana çıkıyor diyebilirim.” (9-İK, Teknoloji, prg.84).

Bir başka katılımcımız, çalışanın gelişiminin ve değişen dünyaya uyumun altını çiziyor:

“Bir diğer kriter de günümüzün değişen ve gelişen dünyasında gelişim hızıdır. Günümüzde özellikle çok gerekli bir kriter olduğunu düşünüyorum. Çalışan gelişmek zorundadır; çünkü gelişen çalışanlar gelişen kurumları yaratırlar. Çalışanın gelişim potansiyeli ve gelişim eğilimi de performansın bir diğer kriteridir.” (13-İK, Metal, prg.30)

Çalışanların esnek çalışmaya uygunluklarında, bireysel ihtiyaçların ve tercihlerinin de altı çiziliyor ve sosyalleşme ihtiyacı ön plana çıkıyor. İlaç sektöründen bir katılımcımız, sosyalleşme ihtiyacı olan kişilerin var olduğunu ve bazı kişilerin sosyal ortamda çalışmayı sevdiğini belirtiyor: “Psikolojik boyutta işe gidip gelme dinamizmini seven ya da işteki iş arkadaşlarıyla temasta, bağda, sosyal ortamda çalışmayı seven bir grubumuz da var. Çok farklı değişkenler var içinde.” (37-İK, İlaç, prg.26). Yine ilaç sektöründen 41 numaralı operasyon yöneticisi ise evden çalışmanın bazı bileşenleri sağlayamamasına dikkat çekiyor.

Evden çalışmanın bir kültür oluşturmalarının ve sosyalleşmeyi sağlamalarının gerekli olduğunu vurgularken, fiziksel olarak yakın olmanın bağlılığı da artıran bir şey olduğunu ekliyor. Ancak nihai olarak bu segment örneğinde; insanların sosyalleşmeye olan ihtiyaçlarının değişkenlik gösterdiği dillendiriliyor.

“Bu ev çalışması da bir orta bulmak zorunda; hem kültür var etmek, kişilerle ofise gitmek, bir beraber yemek yemek, bir beraber zaman geçirmek... Yakınlaşmak da *engagementı*, bağlılığı artıran bir şey; onun için onu şimdi tam sıfıra getirmek doğru değil. Duyuyorum da ben birçok arkadaşlarımdan: “özledik” diyorlar, “dönelim, bir beraber olalım, görüşelim”. İşte onun için ben gittim onları bir davet ettim mesela. Bazı insanlar daha çok ihtiyaç duyuyor, bazıları daha az.” (41-OP, İlaç, prg.26)

1.3.2 Yönetici Tutumları

Pandemi dönemiyle birlikte 2020 yılı mart ayından itibaren birçok organizasyon çok kısa bir süre içinde evden çalışmaya geçiş yapmak zorunda kaldı. Katılımcılarla yaptığımız görüşmeler gösteriyor ki, uzaktan çalışma ile ilgili bazı yöneticilerin tutumları evden çalışmayı deneyimledikten sonra değişmiş, bazılarının ise aynı kalmış. Bir katılımcımız, evden çalışma deneyimi öncesinde var olan kaygılarının, süreci deneyimledikten sonra çok da gerçekçi olmayabileceğine yönelik farkındalık yaşadığını belirtiyor:

“Çok tedirgindik başta neyle karşılaşacağımızı bilmiyorduk biz buna ne kadar adapte olabiliriz uzaktan nasıl olacak ama bu kaygıları çok öncelemedik hiçbirimiz de derdimiz kimsenin hastalığa yakalanmaması olduğu için...sonra zaman içinde mevzuu anlamaya başladıkça yavaş yavaş da biz bunu rutine döndürsek mi cümleleri dolaşmaya başladıkça bu sefer tabi ki kutuplaşmalar oldu.” (1-OP, Havacılık, prg.54)

1-OP numaralı mülakatta katılımcı süreci deneyimledikten sonra fikirlerinin değiştiğini fakat organizasyonda bu konuda bir mutabakata varılamadığını belirtiyor.

Veri kodlama sürecinde, yöneticilerin uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarını dört ana temada topladık. Bu temaları; olumlu, kontrolcü, kuşkucu ve olumsuz olarak adlandırdık.

1.3.2.1 Olumlu Tutum

Uzaktan çalışma konusunda olumlu tutuma sahip yöneticilerin, performansın takibi söz konusu olduğunda sonuç odaklı ve çevik çalışma yaklaşımlarına daha yakın olduğunu söyleyebiliriz: “Aslında proje bazlı belki çalışmaya belki devir bazlı ya da sonuç bazlı ekipler oluşturarak onları biraz süre baskısından, süre tanımından çıkararak aslında çıktı üzerinden

yönetmeye, yönlendirmeye götürebilecek çalışma modellerini konuşmaya biz kendi içimizde başladık.” (8-OP, Teknoloji, prg.28)

Uzaktan çalışma konusunda olumlu tutuma sahip yöneticilerle yapılan mülakatlardan, bu yöneticilerin bağlı olduğu kurumlarda, esnek çalışmanın devamlılığı ile ilgili aksiyonların da alınmaya başlandığını görüyoruz: “İçerideki iş akışını aksatmayacak şekilde, ki zaten herkes uzak şu anda; aksamadı gördük. İnsanların uzaktan çalışmasına izin verilmeli. Bizim de bu yönde prosedürlerimiz hazırlandı bile. Hatta realize edildi; hazırlanmayı bırakın realize edildi.” (12-OP, Bankacılık, prg.32)

Olumlu tutum teması, 8 alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temalar; “çalışana enerji vermek ve motive etmek, “bunu rutine döndürsek mi?”, “önemli olan iş sonuçları ve sürekliliği”, “çalışan ha evden bağlanmış ha ofisten”, “meğerse hazırmışız”, “kontrole gerek yok”, “kendi de esnek çalışmayı tercih eden yönetici” ve “otonomi sağlamak”tır.

Oluşan alt temalara ve mülakatlara bakıldığında, olumlu tutumun kontrolcü ve kuşkucu tutuma göre en önemli farkının “çalışana güven” olduğunu söyleyebiliriz. Bu tutuma sahip yöneticiler çalışanların bilgisayar başında olup olmadığıyla ilgilenmemektedir: “Buradaki şey bizim öngörümüz hani ofiste de biz insanların masasında ne yaptığını kontrol etmiyoruz ya da ofise saat kaçta girip çıktığını da kontrol etmiyoruz. Dolayısıyla home office olduğunda da burada güvene dayalı bir esasın olması gerektiğine inanıyoruz.” (37-İK, İlaç, prg.36).

Olumlu tutuma sahip olan yöneticiler, kuşkucu ve kontrolcü tutuma sahip olanlardan farklı olarak, esnek çalışmayı deneyimledikten sonra endişelerinin azaldığını ve esnek çalışmanın pandemi sonrasında da yaygınlaşmaya devam edeceğine inandıklarını belirtmektedirler:

“Pandemiden sonra da esnek çalışmanın olacağını düşünüyorum. Çünkü hani biz bunu zaten daha önceden de istiyorduk. Daha önceden hani şey gibi geliyordu. Eğer ofiste fiili olarak olmazsanız işlerin yürümeyeceğini düşünüyorduk aslında. Birçok departman yöneticileri bu şekilde düşünüyordu. Ama biz bunu denedik ve oluyor. Gerçekten de işte hani ilk başta bana da demişlerdi, şimdi mülakat nasıl olur, işte hani mülakatı nasıl yapabiliriz, olmaz öyle bir şey falan demişlerdi. Ama mülakatı da gayet başarılı bir şekilde online Zoom üzerinden yaptık, toplantılarımızı yaptık. Şirketin yönetimi gözden geçirme toplantısını yaptık. Bu şekilde gerçekleştirebiliyoruz sonuçta.” (44-İK, Havacılık, prg.28)

Tablo 47. Yönetici Tutumları Üst Teması altında kodlanan olumlu tutum alt teması segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
3-İK	Çalışana enerji vermek motive etmek	34	İkinci konu liderlik. Biz hepimiz istiyoruz ki insanları görelim ama esnek çalışmada bunlar ortadan kalktı. Liderlerin; ben bu dağınık ekibe nasıl sahip olacağım, verimliliklerini nasıl takip edeceğim, motivasyonlarını nasıl sağlayacağım, retentionlarını (ayrılmamalarını) nasıl sağlayacağım gibi düşünceleri var.	Teknoloji
36-İK	Bunu rutine döndürsek mi?	16	Bunları göz önünde bulundurarak benim yine görüşüm bu sistemi devam ettirmek yönünde olacak ama yönetim olarak karar vereceğiz buna.	Moda
17-İK	Önemli olan iş sonuçları ve sürekliliği	4	Zaten şirket kültür gereği proje yönetim metotlarına göre çalıştığı için şirket de iş çıksın mesai saatleri çok fazla bizim için şey olmayabiliyordu o anlamda.	Teknoloji
32-İK	Çalışan ha evden bağlanmış ha ofisten	39	Yani fiziki olarak burada bulunmasını yüzde yüz şart koşmuyoruz.	Moda
22-OP	Meğerse hazırmışız!	15	Ayda geçildi gibi, on yılda değil, yani ben de gördüm... Meğerse hazırmışız... Aslında özel bir şey dijitalleşme anlamında, beklenilenin çok ötesinde hızla geçildi. Çalışanlar farklı ülkelerdeki yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlıktan dolayı biraz aşınaydı zaten. Ama yine de bu duruma özgü pandemi dönemine, evden çalışma dönemine özgü.	Metal
46-OP	Kontrole gerek yok!	14	Samimiyet bunların önceliği. Bizdeki arkadaşlar sağ olsunlar, görev verdiğimizde, ben şunu bunu haftalık müdürlerle yaptığım toplantıda özellikle soruyordum, çalışmalardan memnun musunuz, evdeki çalışmalarını ne kadar verimli olabiliyor ya da siz ne kadar bunları kontrol altında tutabiliyorsunuz diye. Onlardan gelen feedbackler (geri bildirim) de şu yönde başkanım, biz arkadaşlarımıza soruyoruz evden bir görev veriyoruz işte bir saat içinde geri dönebiliyor, üç saat içinde geri dönebiliyor. Bazı arkadaşlar da müdürüm ben bugün müsait değilim, evdeyim ama ev ortamım müsait değil, demin de sizin bahsettiğiniz gibi, o yüzden bugün onu yapamayacağım gibi cevaplar da geri gelmiş.	Havacılık
40-OP	Kendi de esnek çalışmayı tercih eden yönetici	20	Daha esnek, kendi de esnek çalışmayı tercih eden yöneticilerin bence ekiplerinin de esnek çalışması daha rahat oluyor	Moda
21-OP	Otonomi sağlamak	6	Agile'a (çeviklik) geçişteki amacımız aslında otonomluğu arttırmaktı. Kişilerdeki hem sorumluluğu hem de aslında bunu gerçekleştirmek için yetkisini diyeyim. Bunu bir senedir deneyimleme fırsatımız zaten olmuştu. Bu esnek çalışmayı kullanırken de ekiplerin kendi içerisindeki iletişimlerinde bu sorumluluğu yönetmelerini bekliyoruz.	Teknoloji

3-İK numaralı mülakattan da anlayabileceğimiz üzere, olumlu tutuma sahip yöneticiler esnek çalışmanın olumsuz taraflarının farkında olmakla birlikte, bu olumsuzlukları nasıl aşabileceklerine dair bir sorgulama sürecinden de geçmektedirler (prg.34).

40-OP numaralı mülakatta katılımcı, yöneticilerin esnek çalışmayı tercih etmesinin, ekiplerin esnek çalışma performansına etki ettiğini belirtmektedir. Burada yöneticilerin esnek çalışmaya karşı tutumlarının, ekiplerinin performansını etkileyip etkilemediğini de sorgulayabiliriz. Eğer böyle bir etki varsa, kontrolcü, kuşkucu ve olumsuz tutuma sahip yöneticilerin ekiplerinin performansı olumsuz etkilenebilir ve bu da yöneticilerin esnek çalışmaya yönelik olumsuz tutumlarını pekiştirebilir (prg.20).

1.3.2.2 Kontrolcü Tutum

Uzaktan çalışmaya yönelik kontrolcü tutum sergileyen yöneticiler, ekip üyelerinin performansına bire bir şahit olmayı önemsemektedir. Metal sektöründen bir katılımcımız: “Örneğin evden çalışıldığı zaman işlerin güzel takip edilemeyeceği idi en büyük soru işareti” (11-OP, Metal, prg.48) diyerek bu noktayı vurgulamıştır.

Kontrolcü tutum teması altında kodlanan 5 alt tema: “geleneksel”, “neden kamerayı açmıyor?”, “ben nasıl takip edeceğim?”, “senin ulaşılabilir olmanı istiyorum!”, “performans takip edilebilir mi?” temalarıdır. Geleneksel teması hariç diğer tema başlıkları, yöneticilerin kontrolcü tutumlarını detaylandırması açısından “*in-vivo*” yani katılımcıların kendi sözleri kod haline getirilerek oluşturulmuştur. Tablo 48 bu alt temalar ile ilgili segment örneklerini içermektedir.

Tablo 48. Yönetici Tutumları Üst Teması altında kodlanan kontrolcü tutum alt teması segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
23-İK	Geleneksel	21	Ekibini unutan yönetici liderlerimiz olabildi veyahut hani meyilli olarak dönem tekrar düzeldiğinde herkesi tekrar sahaya gönderip herkesi tekrar eskisi gibi çalıştırma inancında olan birimlerimiz var.	Metal
40-OP		20	Bazı insanlar daha <i>strict</i> (katı) ve daha böyle ofise gelme ve ekibini ofiste görme ve o şekilde işin yapıldığına inanmak gibi bir yaklaşımda olabilirler.	Moda
17-İK	Neden kamerayı açmıyor?		Kamerayı açmak aslında baktığınızda ofise gitseydiniz bu dönem böyle olmasaydı hazırlanıp herkes servisle ofise gidecekti bankaya veya çalıştığı kuruma konuma neyse. Dolayısıyla yani kamerayı açmamak orada hani farklı farklı nedenleri olabiliyor. Farklı arkadaşlarımızı dinliyoruz, ortam müsait olmayabiliyor, çocukları olabiliyor gibi nedenler var. Tartışılır nedenlerinin gerekçelerinin ne kadar yeterli olduğu. Ama orada insan görmediği için de özellikle bağlı bulunan yöneticiler bunu bize İK olarak yansıtabiliyorlar.	Teknoloji
3-İK	Ben nasıl takip edeceğim?	73	Finans direktörlerinden birisi 'ne evden mi çalışacağız, ben nasıl takip edeceğim onları?' demişti.	Teknoloji
2-İK	Senin ulaşılabilir olmanı istiyorum!	25	Çünkü yönetici, çalışan, aynı sahadaki insanlar kendi süreçleri için dışarıdaki paydaşlar, belli saatlerde bu kişilere ulaşmak isteyeceklerdir. Onda da şirket bir kemik zaman tercih edebilir. Örneğin saat onla dört arasında illa bilgisayarının başında sürekli online ve ulaşılabilir olması dışında çalışma saatlerini ileri geri kaydırabilirsin. Sekiz saat çalışacak.	Havacılık
20-İK	Performans takip edilebilir mi?	34	Şimdi bundan biraz uzaklaşınca esnek çalışma modeline doğru performans, performansı doğru değerlendirmek önemli.	Moda

40-OP numaralı mülakatta katılımcı geleneksel tutum ile ilgili bazı yöneticilerin ekibini ofiste görmeye ihtiyacı olduğundan söz etmiştir (prg.20). 23-İK numaralı mülakatta ise katılımcı bazı yöneticilerin uzaktan çalışmaya adapte olamadığından ve ilk fırsatta geleneksel yöntemlere geri döndüğünden söz etmektedir (prg.21).

Performansın takip edilmesi, kontrolcü tutumu olan yöneticilerde ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanın kamera açması, ulaşılabilir olması bu tutuma sahip yöneticiler için önem kazanmıştır. 3-İK numaralı mülakatta katılımcı direktör düzeyindeki yöneticilerden birinin

uzaktan çalışma ile ilgili ilk tepkisinin, performans ölçme ile ilgili olduğunu belirtmiştir (prg.73). 2-İK kodlu mülakattan da kontrolcü yaklaşıma sahip yöneticiler için çalışanların müşteriler, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından ulaşılabilir olmasının önemsendiğini görüyoruz. Katılımcı kemik saat uygulaması ile bu sorunun üstesinden gelinebileceğini belirtmiştir (prg.25).

1.3.2.3 Kuşkucu Tutum

Kuşkucu tutuma sahip yöneticilerin davranış ve beklentileri, kontrolcü tutuma sahip yöneticilerinkinden çok uzak değildir. Buradaki kuşkunun kaynağı çoğunlukla çalışanların gereken şekilde çalışıp çalışmadığına dairdir. Bu kuşkuyu: "Ya acaba çalışanlar çalışıyor mu? Bunu nasıl öğrenebilirim?" (47-İK, Havacılık, prg.18) diyen katılımcının cümlesinden çıkarabiliriz.

Kuşkucu tutum 4 alt temadan oluşmuştur: "rehavete girerler kaygısı", "gözümün önünde olsun", "evde ne yapıyorlar?", "buna ne kadar adapte olabiliriz kaygısı". Bu dört alt temadan üçünün çalışan performansı ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Buna ne kadar adapte olabiliriz kaygısı ise sadece çalışanlar ile ilgili değil, yöneticinin kendisinin de süreç adaptasyonu konusunda endişesini içermektedir:

"Ama uzun vadeli düşündüğümde bu kadar büyük bir ekiple etkileşimi nasıl ayakta tutabilirim, ya da ekibime yeni katılan birini gerçekten nasıl tanıyabilirim bu süreç içerisinde dediğimde, evet, yani şu an yeni yönetici olsam atıyorum böyle bir ekibe; yani bu şekilde uzaktan çalışıyor olsak mesela, hayat benim için muhtemelen çok daha zor olur diye düşünüyorum" (21-OP, Teknoloji, 18)

Tablo 49. Yönetici tutumları üst teması altında kodlanan kuşkucu tutum alt teması segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
26-OP	Rehavete girerler kaygısı	50	Yani insanlar bir yerde insanlar tembelleşir, konfor alanları girer, konfor alanına girerler vesaire yok bunu tamamen yöneticileri, doğru şeyleri set etmemesinden dolayı bir ya da takip etmeye olmasından dolayı.	Akaryakıt
29-İK	Gözümün önünde olsun	31	Genel olarak yöneticiler, Türk yöneticiler xxx de öyle değil açıkçası ama genelde diğer firmalarda gördüm, yanında kişinin çalıştığını görmek istiyor	Akaryakıt
25-OP		40	Genel müdür kaç kişi çalıştı, gün ve hafta içerisinde ne yaptıklarını gün gün, saat saat bilmek istiyorum dedi.	Turizm
28-OP		41	Gözünün önünde olsun gibi bir şey vardı.	Teknoloji
20-İK	Evde ne yapıyorlar?	34	Dolayısıyla bir kişi bizim yanımızda olmadığı zaman esnek çalıştığı zaman diyelim ki evden çalışma modeline geçtik. Şimdi günlük hayatta evet maillerden çoğu zaman takipleşiyoruz. Ama evden çalıştığımız dönemde belki o kadar çok yanında da bulunamayacağımız için günün içinde ne yapıyor, nasıl sorunları nasıl hallediyor'u şahit olma durumumuz biraz azalıyor	Moda
30-İK		46	Onun dışında insanların kişilerin bir şekilde uzaktan çalıştığında bilgisayar başında gerçekten oturduklarını teyit edecek bir sistem geliştirmek gerekiyor yani tamam uzaktan çalışılıyor da bu yani bilgisayarı açtım, bilgisayar duruyor işte saatte bir maille bakarım, arada televizyon izlerim, dışarıda yürüyüş yaparım gibi bir duruma gelmemesi gerek. Bu suiistimalleri personel tarafından yapılabilecek suiistimali engellemek gerekiyor.	İlaç
11-OP		24	Genel olarak etrafımda da gördüğüm, insanlarda evden çalışmayla verimliliğin düşeceği ile ilgili çok sert bir görüş vardı.	Metal
27-OP	Buna ne kadar adapte olabiliriz kaygısı	32	Zaten elindeki telefon onun ofisi fakat o disiplini ve o motivasyonu sağlayıp sağlayamayacakları konusunda endişem var.	Metal

Kontrolcü tutuma sahip yöneticilerde olduğu gibi, kuşkucu tutuma sahip yöneticiler de çalışanların performansı ile ilgili belirsizlik içinde olduklarını belirtmişlerdir. 26-OP kodlu mülakatta katılımcı insanların evde çalışırken zamanla rehavete kapılabileceğinden endişe ettiğini belirtmiştir (prg.50). 20-İK numaralı mülakatta ise katılımcı, çalışanların performansına, sorunları nasıl çözdüklerine tanık olamadığını ve bundan rahatsızlık duyduğunu belirtiyor (prg.34). 30-İK numaralı mülakatta ise katılımcı uzaktan çalışan kişinin bilgisayar başında gerçekten oturduğunun teyit edilmesi gerektiğini belirtiyor. Kişilerin bu durumu suiistimal edebileceğinden, iş saatlerinde televizyon izleyip yürüyüş yapabileceğinden söz ediyor (prg.46). 27-OP numaralı mülakatta ise katılımcı kişilerin öz-disiplin sağlayıp sağlayamayacağı konusunda endişeleri olduğunu belirtiyor (prg.32).

1.3.2.4 Olumsuz Tutum

Esnek çalışmaya yönelik olumsuz tutuma sahip yöneticiler, kontrolcü, kuşkucu ve olumlu tutuma sahip yöneticilerden farklı olarak esnek çalışmanın verimliliğine inanmamaktadırlar ve bunu daha net ifade etmektedirler. Bunun nedenleri kontrolcü ve kuşkucu tutumlara benzer olarak yine ekiplere yönelik “performans” kaygısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Yani bu sefer patron olarak madem vay bu kadar esnek oluyor diye ben adam çalıştırma konusunda imtina edebilirim. Ya da çalışan ya bugün çok esnek çalıştık iki üç saatte kendimizi esnetelim diyebilir. Diyeceksin ki bunu işte de yapabilir. Takibin o kadar var mı? Evet tahakkuk yok ama görüntüyle beraber o arkadaşlarla beraber o sinerjiyi öyle şey yapabileceğini düşünmüyorum. Belirli kısımlarda evden çalışmada olabileceğini görmüş oldum. Evet, bu soruyu böyle cevaplayabilirim ama sürdürülebilir bir şey mi dersen hayır, sürdürülebilir bir şey değil benim açımdan.” (27-OP, Metal, prg.28)

Yine aynı katılımcı esnek çalışmanın iş yerine zarar verdiğini düşündüğünü şu sözlerle belirtmiştir: “Esnek çalışma iş yerinin çalışma barışı açısından ya da iş hukuku, iş kuralları açısından iş yerine zarar veren bir konu” (27-OP, Metal, prg.36).

Bazı yöneticilerin esnek çalışmaya karşı olumsuz tutumu ise iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlanmalarından kaynaklanmaktadır. 19-OP kodlu mülakatta katılımcı bu zorluğu aşmak için çeşitli yöntemler denediklerinden söz etmektedir:

“Evden çalışma daha büyük problem. Çünkü zamanınız yok, her zaman çalışabiliyorsunuz. Mental (*zihinsel*) olarak yordu. Birçok insanla hem aynı anda hem ayrı ayrı konuşmak zorunda kaldınız. Ben daha çok kendi ekibim açısından ya da şirketim açısından düşündüğünüz zaman. Sık sık toplantılarla hani insanları biraz o evin ortamından çıkarabilecek. Hani bakın işinize, şirketiniz burada şeklinde toplantılarla, bilgilerle, *update*’lerle, (bilgilendirme) durumlarla hem

açık hem de hani bir şey saklamadan durumu anlatarak neler yaptığımızı da anlatarak *update* ederekten yönetmeye çalıştık.” (19-OP, Moda, prg.56)

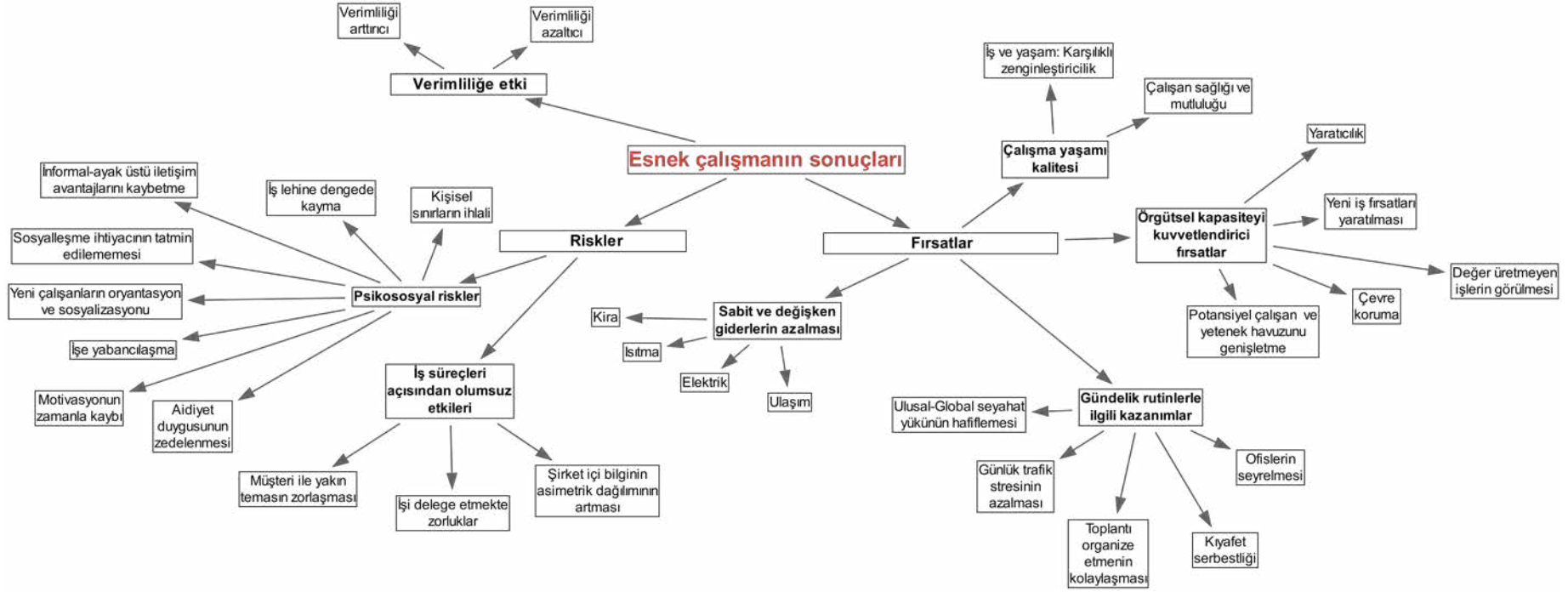
Olumsuz tutuma sahip yöneticiler, esnek çalışmaya pandemi dolayısıyla mecburen geçildiğini ve bu nedenle bu çalışma modelinin çok uzun süreli olmayabileceğini belirtmektedirler: “Şu anda bence mecburiyetten kaynaklandığı için esnek çalışma birazcık yıpranıyor gibi geliyor bana.” (48-OP, Enerji, prg.8).

Olumlu, kontrolcü, kuşkucu ve olumsuz olmak üzere yönetici tutumlarının tüm temaları birlikte değerlendirildiğinde, olumlu tutum diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu ayrışmada belirginleşen kavram ise “güven” kavramıdır. Bu nedenle yöneticinin ekibine güven duyup duymaması, esnek çalışmaya yönelik tutumunda önemli bir belirleyici olabilir.

1.4 Esnek Çalışmanın Sonuçları

Buraya kadar farklı bölümlerde ele aldığımız temalarda katılımcılarımızın esnek çalışmanın yarattığı bireysel ya da örgütsel ölçekteki etkilere atıfta bulunduğunu gördük. Örneğin, esnek çalışmayı başarıya götüren unsurların altında kodladığımız segmentler, esnek çalışıyor olmanın bireyi, işi, departmanı ya da örgütü nasıl şekillendirdiği hakkında da ipuçları oluşturdu. Ancak, veri üzerinde detay analize devam edildikçe, diğer bölümlerin temalarının dışında kalan etkileri “esnek çalışmanın sonuçları” diye isimlendirebildik. Burada katılımcılarımızın esnek çalışmanın olası sonuçlarına dair algılarını sınıflandırma imkânı bulduk.

Katılımcılarımızın esnek çalışmanın farklı sonuçlar doğurduğunu düşündüklerini ve pandemi dönemi esnek çalışma uygulamaları sırasında bu sonuçlardan bir veya birkaç tanesini çalıştıkları işletmede deneyimlediklerini gözlemliyoruz. Bu sonuçlar kategorize edildiğinde temelde esnek çalışmanın çalışan ve örgüt ölçeğinde hem “fırsatlar” hem de “riskler” yarattığını söyleyebiliriz. Fırsatlar ve riskler, yönetim sistemleri standartları jargonunda da kendine yer edinmiş olgulardır. Veride çeşitli şekillerde gündeme gelen olumlu ya da olumsuz bireysel ve işle ilgili sonuçların fırsat ve risk kavramları altında toplanabilmesi, bu araştırmadan çıkabilecek modelin sahaya uygunluğu açısından da anlam taşımaktadır. Esnek çalışmanın sonuçları arasında “verimliliğe etki”yi ise ayrı bir tema olarak ele alma gerekliliği bulunuyor; çünkü katılımcılar esnek çalışma sonucunda verimliliğin kimi zaman ve koşullarda yükselebileceğini, kimi zaman ve koşullarda ise düşebileceğini vurguluyorlar (Şekil 6).



Şekil 6. Esnek çalışmanın sonuçlarına dair algı kavram haritası

1.4.1 Fırsatlar

Katılımcılarımız esnek çalışmanın getirdiği çeşitli fırsatların altını çizdiler. Örneğin teknoloji firmasından bir katılımcımız çoklu fırsatları bir arada şu şekilde anlattı:

“Biraz mutfağa yoğunlaşıp, operasyonun aksayan yerlerine yoğunlaşıp aslında rekabete daha hızlı dönüş yapma dönemi olarak görüyorum. Haziran ayı itibarıyla, tabii Teknokent'te şirketlerimiz var; onlardan üç tane ofis teke indi, bu birazcık aslında Teknokent'in de verdiği bir kararla güçlü şekilde yapılabildi; çünkü zaten ofise dönme niyetimiz yoktu. Bu model içinde kendimizi iyi hissettik, arkadaşlardan gelen istek de bu. Yüzde elli çalışmaya Teknokent okey deyince biz dört ofisi teke indirdik ve şu anda sadece şirketin Ankara bacağında yüzde ellilik 'headcount'ı (çalışanı) tutuyoruz. İstanbul içinse 10 Marttan itibaren ofis kullanma ihtiyacımız hiç olmadı. Biz bazen 'one to one'larla (bire bir) bazen ekip içinde bazen daha geniş katılımlarla toplantılar yaptık aslında. O birazcık motivasyonu yüksek tutmak amacıyla yapılmış toplantılardı. Tabii oradan da destek alarak İstanbul'daki ofisi de kapatma kararı aldık ve şunu fark ettik. Esasen biz hem daha fazla üretken olabiliyoruz hem de daha koordineli gidebiliyoruz hem de ihtiyaç duymadığımız ofislere birtakım maliyetleri ödemediğimiz için çalışanı koruyabilecek şekilde oradaki maliyet yönetimini de rahatça devrede tutabiliyoruz. Bizim ölçeğimiz için konuştuğumuzda neredeyse aylık herhalde yan giderleri ile 60-70 bin liradan fazla bir tasarrufu da yapabiliyor olduk çünkü bu dönemde.” (8-OP, Teknoloji, prg.20)

Fırsatlar üst temasında Şekil 6'da da görüldüğü gibi “çalışma yaşamı kalitesi”, “örgütsel kapasiteyi kuvvetlendirici fırsatlar”, “sabit ve değişken giderlerin azalması” ve “gündelik rutinlerle ilgili kazanımlar” yer aldı.

(a) Çalışma yaşamı kalitesi

Çalışma yaşamı kalitesi çalışanların iş ortamlarını ne düzeyde avantajlı ve tatminkâr algıladığıyla, bu koşulların fiziksel ve psikolojik sağlık ve esenliğe olumlu katkılarına odaklanan bir kavramdır. Katılımcılarımızın esnek çalışmanın pozitif etkileri konusunda yaptıkları yorumlar bir araya getirildiğinde, esnek çalışmanın doğurabileceği kritik fırsatlardan birisinin çalışanların duygu halleriyle ilişkili olarak algılanan çalışma yaşamı kalitesi olduğunu gördük. Çalışma yaşamı kalitesi temasının altında iki alt tema yer aldı.

i. İş-Özel yaşam bütünleşmesi

Katılımcılarımızın aktarımları esnek çalışma biçiminin, iş-özel yaşam dengesi kavramının ötesine geçerek, literatürde güncel bir teorik olgu olarak önerilen “bütünleşme” (*integration*) kavramı ile örtüştüğünü gösterdi.

Bu bütünleşme çalışanların bireysel farklılıklarından dolayı farklı şekillerde gerçekleşecektir. Bir katılımcımız “Öncelikleri belirlemek, ihtiyaçları belirlemek söz konusu olabilir burada. Çünkü herkesin ihtiyaçları birbirinden değişkenlik gösteriyor.” (51-İK&OP, Kimya, prg.65) diyerek çalışanların yaşam koşullarının iş-yaşam bütünleşmesinde ne kadar önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Burada organizasyonlar açısından da önemli bir husus her çalışanın aynı koşula sahip olmadığı gerçeğidir. Tek ve net bir kural koymak bu noktada sakıncalı olacaktır.

“Yemek hazırlanması gerekiyor, bazı insanların çocuğu geliyor orada toplantı esnasında bir şey diyor. Mümkün olduğunca onlara bunların normal olduğunu, hepimizin bunu yaşadığını, sonuçta bunun da hayatın getirdiği bir şey olduğunu, sıkıntı olmadığını söyleyerek onları açıkçası rahatlattık. Hem çocuklar hem büyükler alıştı buna ve bir şekilde düzene de oturdu.” (4-OP, Akaryakıt, prg.6)

İş ve ev arasındaki bütünleşme çalışanları kendilerine daha fazla zaman ayırma, yaşam kalitesini artırma açısından zenginleştirebilir. Yine aynı katılımcımız, bu açılardan esnek çalışmanın çalışanların psikolojik iyi oluşu açısından olumlu bir etkisi olacağını belirtmektedir.

“Sürekli evdeyim diye kendinizi işe boğmazsanız belli bir süre sonra aslında kendinize zaman ayıracak çok daha fazla vakit oluyor tabi. Eve, çocuğunuza kendi işte ne bileyim ben sabah kalkıp yürüyüş yapıyorum işte. Normalde o telaşla insan bunu vakit ayıramıyordu işte. Öğle tatilinde çok daha rahat bir şeyler yapabilirim evde, arada, online işte bilgisayardan bir şeye bağlanıp yoga yapabiliyorsun işte pilates yapabiliyorsun. Aslında bunun getirdiği birçok olanaklar oldu. Kendinizi daha iyi planlayabiliyorsunuz aslında vakit kaybetmeden eğer işinizi de iyi organize edebilirsiniz, kendinize çok daha fazla zaman kalıyor. O açıdan bence güzel.” (4-OP, Akaryakıt, prg.35)

ii. Çalışan mutluluğu ve sağlığı

Bilindiği gibi bu araştırmanın nitel fazının katılımcıları yöneticilerdi. Bu veri bize bu model içinde kendilerini mutlu ya da mutsuz hisseden çalışanlara dair yöneticilerin gözlemlerini sundu. Bu mutluluk hali doğal olarak süreklilik içermeyebilir, kişiler farklı zaman dilimlerinde farklı seviyelerde pozitif deneyimler yaşayabilirler ve bu duygu halinin ne kadar süreceği de değişkenlik gösterebilir. Yine de her durumda çalışan mutluluğu çalışma yaşamı kalitesinin bir göstergesi olarak kendini göstermektedir. Bu duygu haline çalışanın psikolojik ve fiziksel

sağlığı eşlik etmektedir. Organizasyonlar da çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlığını korumak amacıyla birtakım aksiyonlar almışlardır. Katılımcılarımızın aktarımlarında bu iki çıktı esnek çalışmanın sonuçlarına dair algıyı şekillendirmektedir.

“Peki çalışanlarımızın esenliği ile ilgili ne yaptık? Haftada üç tane egzersiz seansı koyduk, iki tane yoga seansı, iki tane sağlıklı beslenme seansı koyduk. Bizim şirket diyetisyenimizle olan tüm görüşmeleri online'a çevirdik. Kişiler gidip kendi kendine randevu alıp, şirket diyetisyenimize herhangi bir ücret ödemedi görüşme yapabiliyorlar. Bunu online'a çevirdik. Bizim xxx isimli bir sitemiz var. Bu siteye sağlıklı beslenme ve sağlıklı yemek yapma tarifleri ekledik ve bunları da bahsettiğim haber bültenlerimizde paylaştık. Ergonomi seans yaptık iki kere. Evde bilgisayar karşısında doğru duruş vesaire gibi. Bir de bizim şefimizle ve beslenme uzmanımızla bir sağlıklı beslenme seansı yaptık. Yani sağlıklı yemek yapma ve sağlıklı beslenme seansı yaptık gibi düşünebilirsiniz. Bütün bu egzersiz seanslarımız, yoga seanslarımız hepsi devam ediyor. Bir de tabii ruhsal ve duygusal esenliğimiz var. Bu tarafta da o zaman bir dünya mutluluk günü vardı, kahkaha yogası seansı ile dünya mutluluk gününü kutladık tüm çalışanlarımızla, Mindfulness seansları yaptık bu süreçte. Bir de klinik psikoloğumuzla beraber yine ruhsal sağlığımızı nasıl koruruz bu dönemde, nasıl etrafımızdakilerle doğru iletişim kurarız gibi iki kez de bu şekilde seans yaptık”. (51-İK & OP, Kimya, prg.6)

Çalışan mutluluğu ve sağlığı, destekleyici uygulamalarla (Tablo 50) çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimler daha olumlu deneyimlere dönüştürülebilir. Örneğin, öğle arası ve molaların netleştirilmesi, öğle arası, mola veya tatillerde çalışanların **erişilebilir olmama** hakkının olması ve çalışanların demografik özelliklerine uygun olarak sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, spor danışmanlığı, psikolojik destek seansları, hobi kulüpleri gibi etkinliklerle desteklenmesi iş ve yaşam dengesini pozitif etkilemektedir.

Tablo 50. Çalışan mutluluğu ve sağlığı “destekleyici uygulamalar” alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
44-İK		37	Yani öğle saatleri aralığı, çalışma saatlerinin işte aralıkları bence belirlenmeli. Çalışanın evden çalışma saatleri düzenlemesi gerekir. İşte molası olmalı mı? Öğle yemekleri arası nasıl olmalı? gibi.	Havacılık
21-OP		2	Çalışma süresi boyunca öğle araları da esnekti ama bunun verimsizlik yarattığını gözlemledik. Şu anki tavsiyemiz on iki buçuk bir buçuk arasında herkesin öğle arası vermesi şeklinde. Bütün şirkette de böyle uygulamaya çalışıyoruz ki bu saatler arasında kimse rahatsız edilmesin. Çünkü evden çalışmalarında özellikle iş ve özel hayat dengesini sağlamak bu anlamda biraz zor oluyor.	Teknoloji
8-OP		36	Günde bir saat diye planladığımız toplantılar bir buçuk saatte bitmeye başladı, öğlen aralarını yok ettiğimizi fark ettik. Sonrasında bunları gün atlatmaya ve süreleri kısaltmaya çalıştık. Şirket içinde de öyle yaptık. Finans ekibiyle benim başlangıcım her gün 30 dakika tanımlıyken bir anda birer saat toplantıya döndüğünü fark ettiğimiz anda ben de günaydın toplantısı ve gün bitiş toplantısını öz toplantılara çevirme kararını arkadaşlarla beraber aldık.	Teknoloji
58-İK		4	Pandemi döneminde bizim milenyum- y kuşağından oluşan bir grubumuz var ve bunlardan biz bir proje istedik. Onlar da bize, Hayat Eve Sığar değil de bir program geliştirdiler. Ve orada sabahları 8’de spor, öğlen başka bir şey, akşama doğru psikolojik/psikiyatrik danışmanlık seansı. Akşam 7-8’de ihtiyaç olursa bir hobi kulübü gibi pasta yapanlar, ekmek yapanlar, söyleşide bulunanlar gibi böyle bir şey yaptık.	İlaç
4-OP		22	Herkes zaten evde olduğu için sürekli bir toplantı telefon trafiği vardı, saatler biraz kaymıştı ama kısa bir süre sonra mümkün olduğunca öğle saatinde açıkçası çalışsın ya da çalışmasın ben mümkün olduğunca ekibi aramamaya, toplantı koymamaya mail atmaya çalışıyorum. Sürekli bilgisayar başında olma hissini yaratmasın diye...	Akaryakıt
5-İK	Erişilebilir olmama hakkı	18	Bilgisayarın başında olunamayabileceğini varsayarak işte görüntülü sürekli görüntülü aramalar işte telefonla arama vesaire bu şekilde bir şey yapmayın. Randevulaşın yine ve uygunluğunu mutlaka anlamaya çalışın, dedik.	Akaryakıt
38-İK		39	Yönetim olarak belli saatten sonra mail göndermeyelim, işte insanlara mail göndermemelerini, mail gitse bile hani cevap vermeleri gerekmediğini söyleyelim, dedik.	Enerji

(b) Örgütsel kapasiteyi kuvvetlendirici fırsatlar

Pandemi döneminde hızlı ve zorunlu şekilde esnek çalışmaya geçilmesiyle birlikte, yöneticiler kısa, orta ve uzun vadede işletmelerini daha kuvvetli hale getirecek çıktılarla karşılaştıklarını dile getirdiler. Bunlar, işgücü piyasasından istedikleri adaylara erişme imkanından, mevcut yapıda çok da kritik önem taşımayan iş tanımları olduğunu fark etmeye, yaratıcılıktan çevre korumaya kadar çeşitlilik gösterdi.

i. Potansiyel çalışan ve yetenek havuzunu genişletme

Teknoloji sektöründen bir katılımcımız *freelance* (serbest) çalışan şirketlerin kendilerinden daha avantajlı olduğunu fakat esnek çalışmaya geçiş ile birlikte artık onlarla da rekabet edebilir duruma geldiklerini belirtmiştir.

“Mesela önceden yazılımcıları *freelance* (serbest) çalışmak çok cezbediyordu. O yüzden o tarz *freelance* çalışan çalıştıran uzaktan şirketler daha avantajlıydı. Ama şu anda sektör spesifik baktığımda, tüm şirketlerde hemen hemen bu imkanlar sağlanmaya başladı. Dolayısıyla işe alım tarafından baktığımda bu tüm şirketler için bir avantaj. Daha yetkin, daha kalifiye kişilere ulaşmak gibi bir şansımız var. Yani eskiden sadece atıyorum İstanbul’da yaşayan kişilere odaklanıyorken şu an için hem Türkiye’de ve yurt dışındaki adaylara bakabiliyoruz. Dolayısıyla aslında yetkinlik havuzumuz, aday havuzumuz genişledi. Bu açıdan bence bu tüm sektörler için bir artı. Daha kalifiye, daha iyi çalışan birine ulaşabileceğiz.” (9-İK, Teknoloji, prg.86)

Metal sektöründen başka bir katılımcı ise, esnek çalışmaya geçiş ile birlikte aday havuzlarının genişleyeceğini ve arzu ettikleri, fakat mesafe ya da özel durumlar nedeniyle istihdam edemedikleri adaylarla çalışabileceklerini söylemiştir.

“Ben de satış ofisi olarak konuşuyorum. Şu anda İstanbul gibi bir yerde bir elemanı aradığınızda... Biz de çok büyük bir organizasyon değiliz bu arada; küçük bir organizasyonun Türkiye’deki temsilcisiyiz. Global ve büyük olmak sayesinde çok iyi elemanlar bulabiliyorsunuz. Aday karşıda oturuyor. Gidiş geliş problem oluyor veya başka bir şehirde bile olabilir. Tam aradığımız niteliklerde donanımda, deneyimde. Sizinle uyumludur ama buraya gelmek sıkıntıdır veya küçük çocuğu vardır işte. Bu konuları ortadan kaldıracak. Bu aslında bizim havuzumuzu genişletecek diye düşünüyorum.” (22-OP, Metal, prg.30)

ii. Değer üretmeyen işlerin görülmesi

Moda sektöründen bir katılımcı, Pandemi döneminde evden çalışmaya geçiş ile birlikte bazı operasyonların ekstra yük yarattığının farkına vardıklarından bahsetmektedir.

“Yani şöyle söyleyeyim her firma kendi operasyonu içerisinde aslında pandemide ona ekstra iş yükü yaratan ama değer üretmeyen bazı operasyonları görmüş olmalıdır diye düşünüyorum.

Ben şahsen kendi operasyonum içerisinde gördüğümü düşünüyorum. Hatta bazı operasyonların evden daha rahat yönetilebileceğini, insanlara sadece o operasyon için sekiz saat burada yemeği servisini vererekten çalıştırmanın bir mantığı olmadığını görebildiğimiz operasyonlar var.” (19-OP, Moda, prg.28)

iii. Yaratıcılık

Teknoloji şirketinden bir katılımcımız esnek çalışma döneminde yaratıcılıklarının arttığını ve bu dönemin kendilerine çok iyi geldiğini söylemiştir: “Çünkü biz 15 senelik bir şirkette 2. ürünü bulduk bu dönemde. Yani 15 senede bir tane ürün bulmuş şirket ikinciye buldu. Bu çok değerli.” (8-OP, Teknoloji, prg.47). Teknoloji sektöründen başka bir katılımcımız ise, evden çalışmanın getirdiği rahatlığa ve bunun yaratıcılık üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir: “Biz normalinde kafa yormayacağımız şeylere kafa yorup yeni ürünler çıkarttık. AR-GE ekiplerinin orada sinerjisi ile. Esnek ve evden çalışmanın onlara getirdiği bence rahatlamayla olabildi.” (8-İK, Teknoloji, prg.32).

Evde olmanın kendisi de yaratıcılık konusunda bir motivasyon unsuru haline gelebilmiştir:

“Arkadaşlar daha fazla geliştirme yaptılar. Hazır evdeyiz, bir de şuna bakalım, bir de buna bakalım, alternatif üretelim dediler. Ofiste oldukları zamanda bunu yapamıyorlardı. *Brainstorming* (Beyin fırtınası) toplantıları yapmışlar, kendi aralarında işte AR-GE toplantısı yapalım, neler üretebiliriz diye sohbet toplantıları yapmışlar.” (34-İK, Teknoloji, prg.51)

iv. Yeni iş fırsatları yaratılması

Pandemi sürecinde evden çalışmaya geçiş ile birlikte standart çalışma biçimlerinin dışına çıkılması, organizasyonların işlere ve çalışanlara karşı bakışını değiştirmiştir. Teknoloji şirketinden bir katılımcımız esnek çalışma döneminin yeni iş fırsatları/çalışma biçimleri ortaya çıkardığını söylemektedir.

“Dolayısıyla bu işin artık bir değişimle birlikte bizim de önümüzde olduğunu çok net görüyoruz. Çalışanlarımızdan şöyle şeyler duyuyoruz. Eskiden sabahleyin 08.00’de gelip 17.00’de çıkmak ve 10.00’da girip 19.00’de çıkmak modelinde sıkışıp kalmışken bugün global anlamda herkesin aslında uzaktan çalışmayı, esnek çalışmayı teknoloji kullanarak mümkün kıldığı bir yerde çalışanlarımızın birçoğuna da farklı yerlerden teklifler geliyor. Daha öncesinde bu çok alışık olduğumuz bir şey değildi ve bu bir iş değişikliği sebebi olarak da bizim şu anda değerlendirdiğimiz konulardan bir tanesi.” (8-OP, Teknoloji, prg.28)

v. Çevre koruma

Kimya sektöründen bir katılımcımız, evden çalışma ile birlikte trafiğe çıkan araç sayısının azalacağını ve bu durumun çevreyi koruma açısından olumlu olduğunu dile getirmiştir: “Trafikin yoğun olması karbon salınımını etkiliyor.” (42-İK, Kimya, prg.25).

(c) Sabit ve değişken giderlerin azalması

Katılımcılarımız esnek çalışmanın işletmelerin bir iş yerinin faaliyetini sürdürmesi için karşılaması zorunlu çeşitli giderleri azalttığını söylemektedir. Örneğin, tekstil sektöründen katılımcımız: “Ofiste çalışma için söylüyorum, ofiste çalışmanın ne gibi bir zorunluluğu olabilir ki zaten? Evinin uzaklığı, yolda kaybedilen zaman, ofisteki elektrik, su giderleri, hani bir sürü daha şeyi var aslında, gider kalemleri çok fazla bakıldığında.” (33-OP, Tekstil, prg.26) diyerek birden fazla gider kalemine işaret ediyor. Dolayısıyla, esnek çalışma organizasyonlara, maliyetlerin yönetilmesi için olanaklar sunmaktadır. Özellikle işlerin olağan akışıyla yürümediği Pandemi döneminde esnek çalışma, organizasyonların maliyetlerini kısması için de oldukça önemli bir araçtır.

“Evden çalışmak bir bize maliyet açısından çok büyük avantajı oldu ki bizim şu anda şirketin de bizden özellikle operasyonel maliyetlerimizi azaltmamızı istediğimiz bir dönemdi. Dolayısıyla orada evden çalışma bizim maliyetlerimizi fazlasıyla azalttı. Çünkü servisleri otomatik olarak kullanmamaya başladık. Şirkette biz yemek veriyoruz, çalışanlarımıza yemek hizmetini vermemeye başladık. Şirkete gelmediğimiz için elektrik, su kullanımı, ne bileyim ısıtma, soğutma gibi kullanımlar azaldığı için bunların faturaları daha az geldi. Bir kere önce bir maliyet açısından baktığımızda bize çok daha faydası oldu.” (20-İK, Moda, prg.12)

Metal sektöründen İK yöneticisi işletmelerin ofis yatırımlarının getirdiği maliyetlerin esnek çalışmayla birlikte azaldığını ve bunun içinde bulunduğumuz günlerde ve yakın gelecekte, işletmelerin çalışma mekân çözümlerini şekillendireceğini söylüyor.

“Zaman kaybı, maliyet, ofis yatırımları bence pek çok firma için düşebilir; yani işte İstanbul gibi büyük şehirlerde özellikle faaliyet gösteren şirketler için bunlar ciddi bir maliyet unsuru ve bu bizim ölçeğimizde çok küçük gözükse bile hani bir beş bin kişilik ofisimiz olsaydı belki bir günlük yemek maliyeti veya bir elektrik maliyeti ile çok ciddi bir tasarruf olabilirdi. Dolayısıyla pek çok şirketin açıkçası “Tekrar yerleşkeye ihtiyaç var mı?” diye değerlendireceğini düşünüyorum. Şu da vardı aslında; bu bizim uyguladığımız bir durum değil ama elli kişilik bir personel gurubuna sahip bazı şirketlerin yirmi beş kişilik ofis kiralayıp dönüşümlü olarak işte isimsiz masalarla ve işte yer bulanın oturup çalıştığı sistemlerle çalıştığını biliyorum. Bunun daha yaygınlaşabileceğini söyleyebilirim. Biz kendi ofis ortağımız için örneğin beş katlı bir binamız

var, bir katı açıkçası boşa çıkarmayı, mümkünse farklı bir kuruma devredebilmeyi veya orayı işletmeyerek bazı maliyetlerden tasarruf sağlamayı düşünüyoruz. Senede yüzde yirmilik bir alanımızda daralma planlıyoruz gelecekte.” (23-İK, Metal, prg.27)

Teknoloji sektöründen bir katılımcı: “Pek çok anlamda aslında maliyet odaklı düşünecek olduklarında da şirket sahipleri veya üst yönetim, bunun olabileceğini gördüler ve faydasını gördüler” (28-OP, Teknoloji, prg.69) diyerek bu operasyonel giderlerin azalmasının üst yönetime cazip gelebileceğine işaret ediyor. Başka bir katılımcımız, “Maliyet anlamında da çok ciddi bir tasarruf getirdi bankalara” (15-OP, Bankacılık, prg.37) diye belirtirken, ilaç sektöründen bir katılımcımız da “Personelle ilgili maliyetler inanılmaz derecede düşüyor.” (35-OP, İlaç, prg.37) diyerek personel giderlerine dikkat çekiyor. Teknoloji sektöründen bir katılımcımız, sektörel kazanımların altını şu şekilde çiziyor: “Kendi içirimizde bunu home ofis olarak da yapabiliriz zaten. Yani bizim maliyetlerimizi de düşürecek hani doğru bir yöntem” (35-OP, Teknoloji, prg.65).

Tablo 51. Sabit ve değişken giderlerin azalması teması altında kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
2-İK	31	Bu da tasarruf boyutunda elektrik giderlerini, durdurmuş, askıya almış oluyorsunuz. Bu işin bir tasarruf boyutu var açıkçası.	Havacılık
17-İK	20	Şirketler için de ciddi bir maliyet tasarrufu aslında, örnek vermek gerekirse doğalgaz açısından bir tasarruf.	Teknoloji
12-OP	30	Firmalar açısından olumlu bir yansıması... Mesela kira giderleri...Böyle kocaman kocaman binalarda, kocaman kocaman ofislerde oturulmasına gerek yokmuş, daha küçük alanlarda daha kompakt şekilde de yapılabiliyormuş.	Bankacılık
24-İK	26	Valla şimdi normal olarak baktığınızda burada çift fazlı düşünmek lazım diye ben hareket ediyorum kendimce. Neden? Şimdi şirket nezdinde düşünürseniz en basitinden şirketin kapısını açtığınızda, çalışanlara çok fazla görünmeyen masraf haneleri vardır. İşte nedir bu? Çaydır, çorbadır diyelim. Artı elektriğidir, ısıtma gideridir. Şirketin işyerinin kirası olarak da baktığınızda bu anlamda şirketin birtakım tasarrufları kendi açısından olacaktır.	Metal
20-İK	12	Evden çalışmak bir bize maliyet açısından çok büyük avantaj oldu. Bizim şu anda şirketin de bizden özellikle operasyonel maliyetlerimizi azaltmamızı istediğimiz bir dönemdi. Dolayısıyla orada evden çalışma bizim maliyetlerimizi fazlasıyla azalttı. Çünkü servisleri otomatik olarak kullanmamaya başladık. Şirkette biz yemek veriyoruz, çalışanlarımıza yemek hizmetini vermemeye başladık. Şirkete gelmediğimiz için elektrik, su kullanımı, ne bileyim ısıtma, soğutma gibi kullanımlar azaldığı için bunların faturaları daha az geldi. Bir kere maliyet açısından baktığımızda bize faydası oldu.	Moda

(d) Gündelik rutinlerle ilgili kazanımlar

i. Toplantı organize etmenin kolaylaşması

Esnek çalışmaya geçiş ile birlikte toplantılar online yapılmaya başlanmıştır. Bu durum çalışanların toplantı için seyahat etmelerine gerek olmadığından zaman açısından bir kazanç sağlarken, toplantılar daha kolay organize edilebilir olmuş ve toplantılara katılım artmıştır.

“Hani aslında birçok şu anda yapamadığımız ama yapmadığımız zaman da bize zaman kazandıran şeylerimiz de oldu. Hani bu seyahatlerde kaybettiğimiz zamanlar gibi. Bir de lokasyonla ilgili onu biliyorum toplantı odası yedi kişilik diye hani toplantı katılım sınırlıdır diyorduk ama şimdi böyle bir şey olmadığı için *online*'da böyle bir, yani bir yere kadar tabii, katılımcı sayısında limit olmadığı için mesela çok daha katılımlı toplantılar da yapmaya başladık. Bu da işin artısı. Yani eskiden ortak zaman bulmakta çok daha zorlanırken çünkü yola çıkılması lazım, lokasyon ayarlanması lazım. Şimdi hepimize uyan herhangi bir saat boşluğu değerlendirebiliyoruz.” (48-OP, Enerji, prg.12)

Teknoloji sektöründen bir katılımcı, evden çalışma döneminde çalışma planlarının daha düzenli olduğunu ve toplantılarla birlikte daha takip edilebilir bir düzene geçildiğini söylemiştir.

“Koordinasyonlar yükseldi. Çünkü şu anda biliyoruz ki daha tanımlı rutinlerimiz var yani her hafta artık çok net bir tane koordinasyon toplantımız var. Satış ekibiyle ayrı bir toplantımız da, yönetim ekibiyle her gün toplantımız da, kendi ekiplerimizle her gün iki tane toplantımız da. Otomatikman konular ajanda takibi, işlerin değerlendirmesi, sonuçlandırılması çok daha kolay oluyor.” (8-OP, Teknoloji, prg.22)

Teknoloji sektöründen bir başka katılımcı ise, online bağlanmanın etkisiyle her an toplantı yapabildiklerini söylemiştir: “Fiziki ortama gerek olmadan anında her türlü mecradan toplantı yapabiliyorsunuz” (17-İK, Teknoloji, prg.4)

ii. Kıyafet serbestliği

Katılımcılarımız esnek çalışma ile birlikte çalışanların kıyafet konusunda da daha esnek hale geldiğini ve bu durumun çalışanları daha iyi hissettirdiğini ifade etmiştir.

“Bir tanesi şey dedi hatta ben kıyafet konusunda çok takıntılıyım xxx hanım. Covid-19 beni en önemli noktada böyle etkiledi. Ben ne giyeceğim diye düşünmediğim zaman çok mutlu bir insan oluyormuşum dedi. Ben de şey dedim o zaman kıyafet rutininizi de değiştirebilirsiniz. Bunun sizi ne kadar rahatlattığını gördüyseniz dedim.” (34-İK, Teknoloji, prg.43)

İlaç sektöründe çalışan katılımcımız da çalışanların kıyafet serbestliğinden mutlu olduklarını belirtmiştir: “Onun dışında tabii rahat kıyafetlerle çalışmak isteyen pijamayla isteyen şortla çalıştı. Yani kıyafet serbestisi de insanların hoşuna gitti.” (30-İK, İlaç, prg.60)

iii. Ofislerin seyrelmesi

Esnek çalışmanın verimli olması sonucunda organizasyonlar bu çalışma biçiminin Pandemi sonrasında da devam ettirilebilir olduğunu görmüşlerdir. Esnek çalışmanın çalışanlar tarafındaki olumlu etkilerinin yanı sıra organizasyonlar için de olumlu etkilerinden bahsetmek mümkündür. Bu olumlu yanlardan biri de ofislerin seyreltilmesidir: “Benim bölümümün bina anlaşmasını feshettik.” (6-OP, Teknoloji, prg.66).

Havacılık sektöründen bir katılımcımız ise pandemi öncesinde evden çalışmayı deneyimlemediklerini fakat bu dönemde evden çalışmaya geçiş ile birlikte çalışanların motivasyonlarını pozitif anlamda etkilendiğini söylemiştir. Bu uygulamanın ofislerin seyreltilmesini sağlayacağını bu durumun da organizasyonlar açısından maddi kazançları olacağını belirtmiştir.

“Ofisleri de seyretmiş oluruz. Hem bu Pandeminin devam edeceği ve farklı şekillerde karşımıza çıkacağı gerçeğini atlamamış oluruz. Ofisteki yoğunluğu azaltmak açısından hem de işin yürüdüğü bir ortamda çalışanlara bağlı motivasyonu çok pozitif etkileyecek bir uygulama olur Pandemi sonrasında da dediğim gibi daha önce hiç bunu uygulamamış bir şirket olarak Pandemi ile birlikte vesile oldu.” (2-İK, Havacılık, prg.49)

iv. Trafikte harcanan zamanın azalması

Tekstil sektöründen bir katılımcımız evden çalışma ile birlikte yola harcanan zamandan tasarruf ettiğini belirtmiştir: “Bu yolda kaybedilen süreden de feragat etmiş olduk hani ben de zaman kaybetmemiş oldum. Çünkü evim çok yakın değil atölyelere. Dolayısıyla benim için de avantaj olmuş oldu.” (33-OP, Tekstil, prg.14).

“Ben mesela günde iki toplantıya diyelim gittiğimde gün bitiyordu. Çünkü yol İstanbul'da. Burada şöyle bir durum oldu tabii işte 1 ile 2 arası toplantımız var, 2'de öbür toplantı başlıyor, 3'te tabii ki şeyler açısından, verimlilik açısından diyeyim, o anlamda daha verimli oldu. Çünkü yol bütün o yol stresi mesela onlar kalkmış oldu bizim tarafta diyeyim.” (28-OP, Teknoloji, prg.21)

Metal sektöründen bir katılımcı ise, evden çalışırken trafikte geçirilen zamanın azalması ve yolda geçirilen zamanın etkisi olan verimsizliğin önüne geçildiğini, bu sebeple esnek çalışmanın Pandemi döneminden sonra da devam edebileceğini düşündüğünü söylemiştir: “Şu anda pandemiden dolayı biz epey esnek çalışıyoruz açıkçası. Şu anda en başta bahsetmiştim bundan ama sonrasında da kalıcı bir uygulama haline geleceğini düşünüyorum. Temel sebepleri de trafikte geçirilen zaman ve bunun getirdiği verimsizlik.” (23-İK, Metal, prg.27).

v. Ulusal-Global seyahat yükünün hafiflemesi

Coğrafi yayılımı olan şirketlerde, bölge ve müşteri ziyaretleri nedeniyle sıklıkla seyahat etmek gereklilikler arasında yer almakta. İş ilanlarında seyahat edebilir olmak başvuru koşullarına alınan kritik bir unsur. Pandeminin bu ihtiyacı sorgulama fırsatı yarattığını görüyoruz.

“Online olmanın birçok avantajı da oldu. Yani eskiden yarım günlük toplantı için hani abartarak söylüyorum, şu anda Türkiye'nin on yerinde üretim yaptığımız için, Türkiye'nin dört bir yanından arkadaşlar yola çıkar, İstanbul'a gelir otelde kalır falan gibi. Hani aslında birçok şu anda yapamadığımız ama yapmadığımız zaman da bize zaman kazandıran şeylerimiz de oldu.” (44OP, Enerji, prg.12).

Organizasyonlar çalışanlarını korumak amacıyla seyahatleri kısıtlama kararı alırken, seyahat yükleri de azalmaktadır.

“Şu ana kadar hiçbir çok şükür, hiçbir çalışan veya ailesinde Covid pozitif çıkmadı. Bu arada da şeyi de limitledik, yani dedik ki seyahat etmenizi istemiyoruz. Herkes kendi bölgesinde. Şimdi mesela bizim Malatya elemanımız Diyarbakır'a da ziyaret yapıyor. Elâzığ'a da ziyaret yapıyor. Hani Elâzığ belki daha kısa mesafe ama Diyarbakır'a gittiği zaman konaklaması lazım. Kimsenin otellerde kalmasını istemedik, dolayısıyla onu uzaktan hekimiyle iletişim kurarak veya eczanesiyle iletişim kurarak irtibat sağlamasını istedik.” (62-OP, İlaç, prg.30)

1.4.2 Riskler

(a) Psikososyal riskler

Gerçekleştirilen mülakatlarda, organizasyonlarının iş tasarımlarının çalışanlar üzerinden psikolojik ve sosyal boyutlarda tehlikelere yol açabileceği saptanmıştır.

“Psikososyal Riskler” başlığı altında kodlanan üç tema ortaya çıkmıştır: İş lehine dengede kayma, ev içi sorumluluklar ve demografik farklılıklar.

Her alt tema ile ilgili elde edilen bulgular takip eden tablolarda verilmektedir.

i. İş lehine dengede kayma

Karantina süreciyle birlikte uzaktan/evden çalışma düzenine geçen çalışanların bu dönemde daha yoğun çalışmak zorunda kaldıkları, işe başlama ve işi bitirme saatlerinin belirsizliğinden dolayı sürekli bilgisayar başında çalışmak durumunda kalabildikleri, her gelen e-maile anında cevap vermek zorunda hissettikleri, takım çalışmasını ofisteki gibi etkin yapamadıklarından dolayı birbirlerine iş “paslayamadıkları”, iş ve yaşam alanları arasında bir sınırın kalmadığı ve 7/24 iş yapar hissettikleri görülmektedir. “Tabii evde olmanın verdiği büyük bir yük vardı çalışanlarda. Bazı pozisyonlarda gerçekten evden çalışırken, daha çok çalışmak

zorunda kaldı arkadaşlar. Normalde ofiste belki bir işi yanındaki arkadaşına paslayabiliyorsa evde paslayamadılar.” (34-İK, Teknoloji, prg.47).

“Ben uzaktan çalıştığım sürede, eskisinden daha fazla çalışıyorum. Bir kere öğle arası yapmıyoruz artık. Ya da yapıyorsak sadece bir şeyler atıştırmak için yapıyoruz. Eskisinden daha erken bağlanıyorum. Eskisinden daha geç kapatıyorum ya da geceleri bağlanıp çalışmam gerekiyor falan ve bunu istatistiğe de vurduğumuzda genel anlamda eskisinden yaklaşık otuz dakika mesai yapılan matematik konuşayım, veriyle konuşayım. Eskiden saat işte öğle arasında tam kullanılarak toplamda sekiz saat otuz dakika da fazla mesai vardı. Sekiz buçuk saat çalışılan bir banka iken, genel müdürlükten bahsediyorum, şu anda öğle arasında dahil olmak üzere yaklaşık on, on buçuk saat çalışır hale geldi genel müdürlük ekipleri. Dolayısıyla da veri şunu gösteriyor. Bundan sonraki dönemde evden çalışma, esnek çalışmayı biraz daha geniş bir hale getirmiş durumda. Yani işte ben sabah 07.00'de bağlanırım, 16.00'da kapatırımlardan çok, 7/24 çalışanların bağlı kaldığı ve bir şey olduğunda hemen müdahil de olduğu bir sistematığe geçmiş durumda, eskisinden daha çok çalışıyoruz.” (7-İK, Bankacılık, prg.33)

Katılımcılardan birinin, iş lehine iş ve yaşam dengesindeki bozulmaya cevabı şöyledir: “Çalışanlarınızın evde sürekli bilgisayar başında olduğunu varsaymayın, çünkü evde de bir hayat var.” (5-İK, Akaryakıt, prg.18)

Çalışanların iş sorumlulukları hayatlarının diğer alanlarındaki sorumluluklarını yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Özellikle öğle arası ve molaların belirlenmemiş olması ve sürekli erişilebilir olmak önemli etkenlerdir:

“Evden çalışma durumunda sabah kalkıyorsunuz sekiz buçukta, bir açayım diyorsun bilgisayarını, mail görüyorsunuz ve çalışmaya başlıyorsunuz bir anda sekiz buçukta. Sonra bitmiyor. Evdesiniz, öğlen tatili oluyor, geçiyor, insanlar yine çalışmaya devam ediyor. Sonra evdesiniz bilgisayarını kapatıp çıkmıyorsunuz, sekize kadar, dokuza kadar, ona kadar mailler geliyor. Dur şunu da yapayım yarına kalmassın, şeye giriyoruz, psikolojiye giriyoruz. Bu sefer kişiler normalde sekiz saat çalışıyorsa on saat on bir saate kadar çalışanlar oldu aramızda. Bunu da engellemek gerekiyor aynı zamanda. Yani insanların arada mola vermesini teşvik etmek gerekiyor. Ya da bir şekilde orada bir standart getirilmesi gerekiyor bence.” (30-İK, İlaç, prg.50)

“Zaman yönetimi de zor bir konu açıkçası evden çalışırken, yani sürekli erişilebilir ve ulaşılabilir oluyorsunuz. Telefonla iletişim kurduğumuz için ağırlıklı telefon ve bilgisayarla, bu ortamlardan sizin çalışmadığınız saatlerde de erişim olabiliyor. Esnek çalıştığınız için belki o saatte aktif olmuyorsunuz ama biri sizi arayabiliyor. Dolayısıyla işi nerede başlattığınız nerede bitireceğiniz bu tarz ayrımlar da hayatımızda kalmayabiliyor.” (21-OP, Teknoloji, prg.44)

Tablo 52. İş ve Yaşam Dengesi altındaki “İş lehine dengede kayma” alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
58-İK	4	Merkez ofisimiz evden çalışmaya devam etti. Hatta söyledikleri şey "Biz ofisteyken bu kadar yoğun çalışmıyorduk. Burada sabahtan akşama kadar çalışıyoruz günün nasıl geçtiğini bilmiyoruz. Eskiden iyi kötü bir özel yaşam, iş yaşamı arasında bir ayırımımız vardı. Burada her şey birbirine girdi. Gece 11 de olsa sabah 7 de olsa millet arıyor. Hakikaten bu iş iyi mi kötü mü anlamadık." diye bir yorum geldi.	İlaç
2-İK	50	İş yaşam dengesini iş lehine kaçırdı biraz. Özellikle de ilk zamanlar...Sabah oturuyorduk sekizde gece yarısına kadar. Ramazan geldi, davulcuyu falan duyuyorduk...Sabahlara kadar çalıştığımız günler oldu bazen.	Havacılık
26-OP	30	Ofiste olduğunuz zaman mesela gelen toplantı davetleri, görüşme taleplerini görüyorsunuz. Şimdi uzaktan olduğunuzda bu tabii ölçülemiyor. Bütün görüşme talepleri arka arkaya geliyor ve benim bazı günler çalıştığım zaman şu an izindeyim fakat çalıştığım haftalarda inanılmaz sabah dokuzdan başlayıp akşam altıya kadar hiç yerimden kalkıp hareket etmediğim günler oldu. Çok sağlıksız, çok kötü.	Akaryakıt
4-OP	20	Bazen mesai saatleri dışında müşterilerin ve bayilerin aranmasına ve daha uzun saatler onların mesai yaptırmasına sebep oldu. Kendi telefonları olsa belki belli bir saatten sonra kapatırlardı ama şimdi şahsi telefonları olunca açıkçası bu rahatsızlık yarattı diyebilirim ekipte.	Akaryakıt
5-İK	18	İlk başta öyle bir mod oldu. Yani her gelen aramaya anında cevap vermemiz gerekiyormuş. Her gelen e-maile anında cevap vermemiz gerekiyormuş gibi bir psikoloji oldu. Bunu ortadan kaldırmak için aslında çok paylaşımlarda bulunduk. Çalışanlarınızın evde sürekli bilgisayar başında olduğunu varsaymayın çünkü evde de bir hayat var.	Akaryakıt
11-OP	6	Normalde iş bitiş saatleri çok net iken en fazla bir saat fazla mesaiye kalıyorken insanlar evde bence gece geç saatlere kadar işlerini bitirmek için çalıştılar. Birazcık daha normal hayatla iş hayatının birbirine geçtiği bir dönem oldu bence.	Metal
37-İK	36	Ne bileyim ofiste otururken işte “Teams” üzerindeki statüye kimse bakmıyor, gelip göz teması kurup müsait olup olmadığını anlıyor. Ama şu anda diyoruz ki orada kendi durumunuzu yansıtan statülerinizi update edin (<i>güncelleyin</i>) ki o şekilde iletişim kuralım.	İlaç
41-OP	26	Büyük çoğunlukla belki eskisinden fazla çalıştılar. Görüşmelerde arabadan bağlanan arkadaşlar gördüm. Yani bu “coffee chatler”de (kahve sohbeti) bir aile, aile büyüklerini de yanlarına almışlardı. Dolayısıyla ev düzeni bozulunca evde çalışmak kolay değil. Bir bakıyorum çocuğuyla çalışanlar var, bir bakıyorum bir tanesi mutfağı almış, öbürü diğer odayı. Her ev birbirine benzemiyor tabii. Dolayısıyla evde zorlanan kişiler gördüm.	İlaç
35-OP	6	Ocak ayı içerisinde <i>load</i> ’lanan (verilen) işlerle, pandeminin ilk başladığı sanırım Mart ayı gibiydi, verilen iş yükü arasında iki buçuk, üç katlık bir fark var diyenler oldu, daha yoğun tempoda, çok hızlı çalıştık.	Teknoloji

ii. Ev İçi Sorumluluklar

Esnek çalışma süresince çalışanlar, çocuk bakımı ve ev işleri gibi ev içi sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmışlardır.

Özellikle, çocuk sahibi olan çalışanların karantina döneminde uzaktan/evden çalışırken daha da zorlandığı görülmektedir. Karantina sonrasında, ofiste çalışılmaya başlanması ancak okulların açılmaması çalışan ebeveynler üzerinde büyük bir yük oluşturmıştır.

“Burada mutlu oldular fakat ikinci aydan sonra çocuğundan sıkılan insanlar, arkadaşlarım oldu. Tabii aynı zamanda okulların kapanması daha sonra pandemi bitti, okullar kapandı, insanlar işe gitmeye başladı yavaş yavaş. Ama çocuklar tabii büyük bir problem olarak ortada kaldı. Önceden okula bırakıyorlardı çocuklarını. Bu süreçte evden çalışmak insanların işine geldi çünkü çocuklarıyla böyle bir şekilde ilgilenebildiler. Ama işe gelmek zorunda oldukları gün yine sıkıntı yaşadılar.” (30-İK, İlaç, prg.60)

Bu durumun aksine, ofisteki çalışma saatlerinin, ebeveyn çalışanların çocuklarını okula bırakma ve okuldan alma saatlerine göre esnetilmesinin iş ve yaşam dengesine katkı sağlayacağı görülmektedir.

“Normal zamanda özellikle çocuklu çalışanlar genelde anneler, babalar okulla ilgili bir şey olduğunda ya da çocuğu sabah okula bırakmak gerektiğinde saatler çakışmıyordu. Burada da mesai sekizde başlıyor. Kolay bir şey değil. Çocuğu saat yedilerde bırakıp. Genelde de bırakanlar da üzülerek bırakıyorlar. Kimse yoktu okulda ben bıraktım falan diye geliyorlar. Yani bu dengeleri sağlayabilmek açısından da çok kıymetli. Yani sekiz beş değil dokuz altı çalışabilir evden ve içi rahat bir şekilde çocuğunu okula bırakır akşam alır ya da karşılar. Sabahtan acil bir iş varsa sonra halledebilir, saatlerini kaydırabilir eğer iş de buna izin veriyorsa.” (2-İK, Havacılık, prg.49)

Küçük çocuğu olanların bakım sorumlulukları, yemek pişirme, diğer ev işleri, eve yardımcı alınamaması, toplantı sırasında çocuklar tarafından rahatsız edilme, konsantre olamama gibi etkenler pandemi sürecinde değişen çalışma koşullarında çalışanları zor durumda bırakmıştır.

“Öteki türlü ev siliniyordu, süpürülüyordu, temizlik oluyordu, ne bileyim yemek yapıyordu vesaire. E şimdi bunların hiçbiri yok. Mecbur. Evde çocukla kızım da var. O öğlen on iki buçuk gibi öğle tatiline çıkıyordu, öğlen yemek yiyecek, çocuğa yemek gerek. Benim için önemli değil, ben tost yaparım ne bileyim peynir, ekmek bir şeyler yerim uydururum, geçiştiririm kahveyle şunla bunla ama çocuk olduğu için ona en azından bir iki çeşit yemek koymak gerekiyor önüne ya da ne bileyim bir makarna, yoğurt bir şey hazırlamam gerekiyor yani onlar biraz sıkıntı oldu.” (31-OP, İlaç, prg.21)

Tablo 53. İş ve Yaşam Dengesi altındaki “Ev içi sorumluluklar” alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
37-İK	24	İşte bebeği olan annelerimiz var mesela. Çocuğun anneyi evde görüp, annenin çalışması çok mümkün olmuyor.	İlaç
41-OP	33	Şimdi o söylediğim bazı arkadaşlar dediğim gibi eğer evleri küçükse özellikle çocuk adedi olan varsa baktığımda onu görüyorum. Tabii çocuklar aileden hele küçük çocuklarsa anne de çalışıyor, ondan özel ilgi bekliyorlar. Dolayısıyla özellikle anneler diyelim baya zorlanıyorlar. Hem çocuklarını kırmak istemiyorlar hem işlerini yapmak durumundalar.	İlaç
21-OP	26	En çok zorlanılan konu benim görebildiğim kadarıyla belli bir yaş aralığında yani küçük yaş aralığında çocuğu olan kişilerin evde düzenlerini ayarlamakla ilgili ciddi sıkıntılar yaşadığını deneyimledim. Özellikle üç yaşla sekiz dokuz yaş arasında çocukları olan kişiler işe konsantre olmakta ya da zamanını bir şekilde yönetmekte çok zorluk yaşadıklarını sık sık dile getirdiler. Okulların vesairenin de açık olmaması sebebiyle.	Teknoloji
21-OP	42	Bir arkadaşımız mesela, yönetici arkadaşımızın altı yaşında bir çocuğu var ve toplantılar sırasında sürekli kapısını çalıp "Baba bir dakikan var mı" diye soruyor mesela böyle bir etkileşimi nasıl yönetmesi gerekiyor? Ne söylemesi gerekiyor ya da ne yapması lazım? Bunları hepimizin öğrenmesi gerekiyor.	Teknoloji
7-İK	34	Bazı çalışanlar da evden çalışmaktan memnun değiller. Özellikle çocuklu olanlar. Günlük hayatında ofisteyken daha rahat edip ama evden çalıştığında çocuğun gün içerisinde kendisini rahat bırakmayan arkadaşlar. Öyle örneklerimiz de var yani ben illa ofise gitmek istiyorum, lütfen izin verin, ben ofiste çalışayım diyen bir grup da var. Küçük bir grup. Oranlamak gerekirse işte yüzde yirmisi böyledir.	Bankacılık

iii. Demografik Farklılıklar

İş ve yaşam dengesinin etkilendiği bir diğer unsur, çalışanların demografik farklılıklarını içermektedir. Demografik özelliklere göre, çalışanların birbirinden farklı ihtiyaçlarının olması esnek çalışmadan beklentileri de şekillendirmektedir.

“Herkesin ihtiyaçları birbirinden değişkenlik gösteriyor. Yani örnek veriyorum işte evli, çoluk çocuk sahibi bir aileyle tek başına yaşayan bir kişinin ihtiyacı birbirinin aynı değil. Dolayısıyla tüm bu esnek çalışma modellerindeki ihtiyaçlarının neler olduğunu öncelikle belirlemeli.” (51-İK&OP, Kimya, prg.65)

Bu süreçte erkek çalışanlar, evde çalışamadıklarını söyleyip ofiste çalışma talebinde daha çok bulunmuştur. Kadınlar çocuk bakımı ve ev işlerinden dolayı iş yetiştirmekte daha çok zorlanmışlardır: “Genel olarak erkekler daha fazla şirkete gelip çalışıyorlar. Ya da evde çalışamıyorum deyip bayanlara göre daha fazla işe gelip çalışanlar var erkeklerden” (44-İK, Havacılık, prg.63). İlaç sektöründen bir katılımcımız ise bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Ben kendi arkadaşlarımdan da biliyorum. Şirkette çalışan arkadaşlarımdan da biliyorum kesinlikle kadınlar için çok zor geçti bu dönem.” (31-OP, İlaç, prg.17).

iv. Aidiyet duygusunun zedelenmesi

Havacılık sektöründen bir katılımcı uzaktan çalışma döneminde, çalışanların iş ile ilgili motivasyonlarının ve işe olan aidiyetlerinin ciddi oranda düştüğünü belirtmiştir: “Dolayısıyla işe olan aidiyetimiz veya iş motivasyonumuz işe odaklanmayla alakalı ciddi manada dezavantaj yaşıyoruz.” (45-OP, Havacılık, prg.20).

Yine havacılık sektöründen bir katılımcı evden çalışmaya geçiş ile birlikte, çalışanın organizasyon ile ilişkisini belirleyen unsurlardan birinin, içinde bulunduğu atmosfer, çalışana yaşattığı sıcaklık hissi olduğunu söylemiştir. Uzaktan çalışma ile birlikte bu duygunun yok olabileceğini ifade etmiştir: “Mesela çalışanın markayla ilişkisini ve bağını bir nevi çalışma ortamındaki o sıcaklık, o atmosfer, o ilişkiler belirliyor. Uzaktan çalıştığınızda kişinin o aidiyeti yakalayabilmesini beklemek çok doğru değil.” (47-İK, Havacılık, prg.20).

Teknoloji sektöründen bir katılımcı organizasyonunda bağlılık kültürünün oldukça güçlü olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Uzaktan çalışmanın ise bu kültüre zarar vermemesi için çeşitli uygulamalar ve aksiyonlar ile bu bağlılığı güçlendirmeye çalıştıklarından bahsetmiştir: “Şirket olarak gerçekten en yüksek yani şey olduğumuz, güçlü olduğumuz şey şirket kültürü. Çalışanların birbirine bağlılığı şirkete bağlılığı. Dolayısıyla hani bu uzaktan çalışmanın bu tarafları zayıflatmasını kesinlikle istemeyiz. İşte bunu güçlendirmeye, uygulamalar ve aksiyonlar üzerine çalışmaya çalışıyoruz diyeyim.” (9-İK, Teknoloji, prg.93).

v. Motivasyonun zamanla kaybı

Gerçekleştirilen mülakatlarda elde edilen bulgulara bakıldığında tamamen evden çalışılan pandemi sürecinin bir süre sonra motivasyon kaybına yol açtığı görülmektedir. İlaç, teknoloji, bankacılık sektörlerinden katılımcılar ifadeleriyle bu bulguları doğrulamaktadırlar. Bankacılık sektöründen katılımcımız: “Uzaktan çalışırken bireyi motive tutmak çok zor. Bu durum da bu işin en kötü tarafı” (10-İK, Bankacılık, prg.44) diyerek motivasyon kaybını ifade ediyor. Teknoloji sektöründen katılımcımızın da düşüncelerinin benzer olduğunu görüyoruz: “Her gün duyduğumuz haberler, artık evde olmanın psikolojisi, hiçbir şey yapamamanın verdiği çaresizlik iş verimini de düşürdü.” (34-İK, Teknoloji, prg.29). İlaç sektöründen bir katılımcımız ise hem uzaktan çalışmanın hem de evde yalnız olmanın motivasyon üzerindeki etkisine değiniyor:

“Yani uygulanabilir olmasının engeli dediğim gibi motivasyon düşüklüğü olur sürekli uzaktan çalışma şimdi bankalar öyle bir şeye geçmiş ama bu insanlar birkaç ay sonra bence sürekli evde ve tek başına olmaktan sıkacaklar. O sıkıntıdan dolayı belki işlerinden nefret edecekler, sevmeyecekler belki işlerini. Ne bileyim her şey olabilir yani.” (31-OP, İlaç, prg.35)

Moda sektöründen bir katılımcı ise, çalışanların artık evde motive bir şekilde çalışmadıklarını ve ofise gelmek istediklerini belirtmiştir: “Huzursuzluk hissediyorsan, gerginlik hissediyorsan yine evinden devam et çalışmaya dedik. Ama yine de insanlar kendi istekleriyle artık bir ihtiyaç da oldu o sosyal dokunuşa da ihtiyaç dolayısıyla geliyorlar.” (36-İK, Moda, prg.12).

vi. İşe yabancılaşma

Teknoloji sektöründen bir katılımcı, çalışanların uzaktan çalışırken iş yapma ciddiyetinden uzaklaştıklarını ve işe yaklaşımlarının değiştiğini belirtmiştir. Bunun da çalışanlarda işe yabancılaşmaya sebep olduğunu dile getirmiştir.

“Şunu gözlemledim ofis ortamının verdiği çalışma düzenini ev vermiyor. Bunu sorguladım Pandemi süreci boyunca. Ben de sosyologum. Olaya bu gözle bakıyorum açıkçası. Toplumda neden organizasyonlar oluşur? Bu organizasyonlar ne işe yarar, nasıl fonksiyonları vardır diye düşününce çalışılan kurumun gerçekten fonksiyonun ne kadar önemli olduğunu gördüm ben. Çalışma arkadaşlarımızda da bunu gördük. Uzaktan çalışıldığı zaman düzene uymayalım ya da yaparız, aradan sonra yaparız, akşam yaparız, sıkıntı olmaz gibi yaklaşımlar oluyor. Aslında, işten uzaklaşıyorlar, işe yabancılaşıyorlar. Ofise gelindiği zaman burada ciddi bir iş yapmak zorundayız algısı oluşuyor onlarda ve tabii ki denetim yani takımın lideri ile beraber, kıdemli arkadaşlarıyla beraber ve çalışma arkadaşlarıyla beraber çalıştıklarında bu ciddiyet ve bu iş algısı çok farklı oluyor. İşe yaklaşımları çok değişik oluyor gerçekten.” (34-İK, Teknoloji, prg.65)

vii. Sosyalleşme ihtiyacının tatmin edilememesi

Katılımcılar, esnek çalışmaya Pandemi dönemiyle birlikte yaygın şekilde geçilmesiyle ve karantina koşullarının da etkisiyle birlikte, sosyalleşme açısından büyük zorluklar yaşamışlardır. Yaşanan bu zorluklar, esnek çalışmanın pandemi sonrası devam etmesi durumunda, sosyalleşme açısından alınacak aksiyonlar için bir deneyim niteliği taşımaktadır. Akaryakıt sektöründen bir katılımcı da insanların iletişime ihtiyaç duyduğunu ve aylık ya da haftalık takım toplantılarıyla bu iletişimin sağlanabileceğini belirtmiştir.

“Yani mesela niye görüntülü konuşmaya ihtiyaç duyuyoruz. Bazen düşünüyorum yani görüntü insan görmek istiyor. Yani insanların beş duyuyu maksimumda kullanmak ister. Çünkü beş gün bir tanesi iki tane eksik kaldı mı eksik oluyor iletişim zaten beş duyusundan olur. Dolayısıyla dokunma hissi de. Yani dokunma derken canlı olarak görme, işte o hissetme ve nefes isim konuşma mimikleri görmek. Mesela bazı takım toplantıları için ayda bir olabilir, ya da hafta bir araya gelmenin de faydalı olacağını düşünüyorum. Özellikle bizim gibi kültürdeki bizim gibi ülkelerdeki Akdeniz kültüründeki ülkeler için.” (26-OP, Akaryakıt, prg.24)

Akaryakıt sektöründen başka bir katılımcı çalışanların ofiste sosyalleşme ihtiyaçlarının karşılandığını fakat evden çalışma ile bunun sağlanamadığını belirtmiştir. “Burada tek sıkıntılı olan konu, bazı çalışanların ofiste sosyalleşmeye ihtiyaç duymaları. Tek konu bu aslında” (5-İK, Akaryakıt, prg.30).

Metal sektöründen bir katılımcı sürekli evden çalışmanın, çalışanlarda eve hapsedilmiş hissi uyandırabileceğini ve bu izolasyonun çalışanlara olumsuz etkileri olabileceğinden söz etmektedir:

“Burada tabi şu olabilir evden çalışma bir anlamda izolasyon, yani insan sosyal bir varlık. Ben iş yerini her şeyden önce, sosyal ekosistemi, sosyal bir ekosistemdir işyeri. Hatta belki insanın yarattığı en kompleks sosyal ekosistemlerden bir tanesidir. Özellikle büyük şirketlerle binlerce insanla çalışırsınız, insanlar bir araya gelirler, tartışır, anlaşır, gruplar oluştururlar. Ben uzun dönemde eve hapsedilmiş evden çalışan insanların insanın bu sosyal yönüne hitap etmeyen bir duruma düşeceğini düşünüyorum. Yani burada bir izolasyon söz konusu. Bugüne kadar ben bu konuya eğilen uzmanlar falan okumadım ama eve hapsedilmiş ya da evden çalışan evden çalışmanın sosyal açıdan sıkıntılar doğuracağını bir de böyle bir boyut olduğunu düşünüyorum. Yani böyle bu boyutu da olacaksa, böyle bir eksen özdeyişine olacaksa bunun da bu dışsallığında telafi edilmesi için bunun üzerine bence uzmanlar kafa yormalılar yani.” (13-İK, Metal, prg.58)

viii. Yeni çalışanların oryantasyon ve sosyalizasyonu

Pandemi dönemi öncesinde organizasyona yeni katılan çalışanların mevcut çalışanlar ile tanışması ve iş ilişkileri kurması daha kolay iken esnek çalışma ile bunun daha zor olduğu belirtilmektedir. Havacılık sektöründe çalışan bir katılımcımız yaşadıkları zorluğu ve bunu aşmak için aldıkları aksiyonlardan bahsetmektedir:

“O iki gün ofisten çalışma da aslında bir yandan çalışanların sosyalleşmesi diyebiliriz. Çünkü şöyle bir durum var. Şirkete yeni gelmiş personelin diğer personeller tarafından tanınması birazcık zor bir süreç gibi geldi bana. Hani onunla nasıl baş edebiliriz, onu nasıl yapabiliriz diye aslında bunun üzerinde düşünüyoruz şu an. İşte hani ancak maille duyuru yapılabilir, işte şu departmana şu kişi gelmiştir, görevinde başarılar gibi bir şey yapılabilir, duyuru şeklinde yapılabilir.” (44-İK, Havacılık, prg.32)

ix. İnfomal-ayak üstü iletişim avantajlarını kaybetme

Teknoloji sektöründen bir katılımcı evden çalışırken, ofiste yapılan ayaküstü sohbetlerden mahrum kaldığını söylemiştir. Bu ayaküstü sohbetlerde katılımcımız çalışanların yapması gereken işlerde nerede olduğunu, ne hissettiklerini ve beklentilerini anlayabildiğini fakat artık böyle bir şansının olmadığını söylemiştir.

“Tesadüf kavramını ortadan kaldırdı bu süreç yani o da ne demek? Ben ofisteki aşağıya, kafeye kahve almaya gittiğimde birisiyle karşılaşırım. Ama oturuyorduk yan yana hiç alakam yokken. O bana bir uğraştığı, bir iş anlatıyordu. Ben ona bir şey anlatıyorum. O bana bir şey çağırıyordu ya da bir şeyden haberim oluyordu, aa bir dakika benim ondan haberim yoktu. Bak o beni de şöyle etkiler dediğimiz tesadüfler ortadan kalktı. Artık birisiyle bir şey konuşmak istiyorsan, birinden bir şey öğrenmek istiyorsan onun ajandasında yer bulacaksın açacaksınız beraber o sana odaklanacak, sen ona odaklanacaksın, ikiniz de birbirinize zaman ayıracaksınız ve birbirinizi dinleyeceksiniz. Eskisi gibi öyle merdivende şunu gördüm de böyle bir iş varmış gibi bir kavram ortadan kalktı. Bu bence işin dezavantajı tesadüfün ortadan kalkması konusu dezavantajı. Ötekiden besleniyor çünkü hem sosyal olarak hem iş olarak.” (6-OP, Teknoloji, prg.50)

(b) İş süreçleri açısından olumsuz etkileri

Gerçekleştirilen mülakatlarda elde edilen bulgulara bakıldığında evden çalışmanın bazı sektörler/departmanlar açısından olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır.

i. Müşteri ile yakın temasın zorlaşması

Teknoloji sektöründen bir katılımcı evden çalışmaya geçiş ile birlikte müşteriler ile yüz yüze iletişimin kaybolduğunu ve evden çalışırken yüz yüze iletişimin getirdiği avantajları geri kazanmak için daha çok çaba sarf edildiğini belirtmiştir.

“Müşteriyle iletişimin daha sıkı, şimdi daha önce yüz yüze de veya sürekli işte gidebiliyordunuz. Yüz yüze de farklı bir iletişim türü vardı ve orada daha yakın olunabiliyordu. Şimdi o yakınlığı sağlamak için burada ekstra çaba sarf etmemiz gerekiyor. Dolayısıyla onunla ilgili de birtakım yani dikkat edilmesi gereken farklı şeyler devreye giriyor.” (28-OP, Teknoloji, prg.83)

ii. İşi delege etmekte zorluklar

Gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen bulgulara bakıldığında katılımcılar, evden çalışma sürecinde yapılacak işlerin çalışanlara yönlendirilmesi konusunda zorluklar yaşanabileceğinden bahsetmişlerdir. Özellikle direktiflerin net olması gerekliliğinin üstünü çizmişlerdir.

“İçi kesinlikle şöyle doldurulmalı: Etkili bir delegasyonla. Ama siz delege ettiğiniz şeylerin çerçevesini net belirlemelisiniz. Kim ne şekilde nasıl, yani 5N1K gibi düşünün, o sorumluluklarına ve görev tanımlarına normalde ofiste olsa yapacaklarını, uzaktan ya da esnek çalışmayla nasıl yapacaklarını çok net olmalı” (18-İK, Turizm, prg.35)

iii. Şirket içi bilginin asimetrik dağılımının artması

Havacılık sektöründen bir katılımcı evden çalışmaya geçiş ile birlikte şirketlerinde yapılan toplantıların daha çok yöneticiler ile olduğunu ve bu durumun diğer çalışanlar ile kopukluk yarattığını belirtmiştir.

“Aslında bu birazcık şey olacak. Biz toplantılar yapıyoruz düzenli olarak her hafta, zaten yöneticiler toplantılarını yapıyor. Ama dediğim gibi bu bizim uzaktan çalışma prosedürü ortaya çıktığında biraz daha netleşmiş olacak. Yani biz aslında yöneticilerin çalışanlarıyla toplantılar yapmasını istiyoruz. Ne bileyim işte hani sadece üstteki müdürleriyle değil, alt kadroyla da aynı şekilde. Alt kadronun da belki işte bazı bilgilerden öğrenmesi gerektiğini düşünüyoruz. O yüzden de bu şekilde biraz daha hani şekillenmiş olur diye düşünüyorum bu prosedürün çıkmasıyla. Çünkü en büyük problem bence bu yani. Uzaktan çalışmada birçok yaşanan problemlerden bir tanesi de bu. Yöneticilerin birçok konudan bir haberdar olması, birçok konuda bilgiyi edinmesi. Ama alt çalışan işte uzman memurların bilgiye erişimlerinin daha az olması.” (44-İK, Havacılık, prg.51)

1.4.3 Verimliliğe Etki

Havacılık sektöründen bir katılımcımız Pandemi dönemi esnek çalışmanın sonuçlarını analiz ederek, bu modele daha kalıcı geçiş için temel verileri toplayabileceklerini belirtiyor. Esnek çalışma sürecinde performansın nasıl etkilendiğini anlamının bundan sonraki planları oluşturmak için de önemine değiniyor.

“Her birinin geri bildirimi var uzaktan çalışma mevzusunda; şimdi ben kendi ekibimden geri bildirimleri topluyorum; onlara kulak kesiliyorum: Sevdik mi bu işi? Biraz da ürettikleri iş performansına bakıyorum. Pandemi dönemi öncesi nasıldı? Pandemi dönemi sonrası nasıldı? Takipleri, iletişimleri...Şimdi benim kendi notlarım var; İK ile paylaşıyoruz, herkes kendi ekiplerine kulak kesilirse pandemi sonrası böyle bir kurguya dönersek eğer bir esnek çalışma uzaktan çalışma adı ne olacaksa, burada nelere dikkat etmeliyiz? Kişisel özellikler ne kadar

belirleyici? Performansı düşürür mü? Arttırır mı? Nasıl etki eder? Bütün bunları bir yerde topluyoruz. Açıkçası Pandemi döneminde çok apar topar geçtik; kişisel özelliklere bakmadık, bakma lüksümüz olmadı, ama Pandemi sonrası bu yetkinliklerin çalışma performansından nasıl etkileneceğine de mutlaka bakmak gerekir diye düşünüyorum ben.” (1-OP, Havacılık, prg.52)

Havacılık sektöründen bir başka katılımcımız ise pandemi dönemi düşük iş hacmi ile çalışırken esnek çalışmanın zorluk yaratmadığını, ancak tam kapasite ile çalışmaya başladıklarında işlevsel olup olmayacağını tahmin etmekte zorlandığına vurgu yapıyor.

“Şu andaki volümümüz yüzde ellinin altına düşmüş durumda zaten. Yani operasyonel volümümüzü yüzde ellinin altında, iş volümümüzü de yaklaşık olarak bu yüzde ellinin daha da altında gerçekleştirdiğinden dolayı, tam kapasite çalıştığımızda tamamen uzaktan çalışmayla işleri görebilir miyiz onu tecrübe etmedik. Tecrübe eder miyiz, onu da bilmiyorum. Muhtemelen etmeyiz.” (47-İK, Havacılık, prg.14)

Katılımcılarımızın esnek çalışmanın sonuçlarına dair vurgularında performansın altını çizen görüşlerinin temelde iki tema altında toplandığını görüyoruz: “verimliliği artırıcı” ve “verimliliği azaltıcı”.

Tekstil sektöründe çalışan operasyondan sorumlu katılımcımız ise esnek çalışma döneminde hem iş süreçlerini takip hem de toplantıların kolaylıkla organize edilmesinin getirdiği avantajlara vurgu yapıyor.

“Açıkçası bence yani fiilen sahada olmayı gerektirecek insanlar dışındaki tüm çalışanlar için uzaktan çalışma da dahil çok da güzel süreç yönetildi. Uzaktan çalışırken herhangi bir işin kalitesinde bir düşüş yaşamadık veya iletişimle ilgili bir problem de olmadı, hatta dediğim gibi çok daha fazla toplantılara katılıyor olduk gün içerisinde. Yani sahada olsak örneğin o gün sadece bir toplantı planlayabilirken artık işte ben gün içerisinde birkaç toplantıya birden girdiğim zamanları hatırlıyorum. Çünkü neden evdeyiz ve hani online, toplanmak çok kolay.” (33-OP, Tekstil, prg.14)

Aynı kuruluşun İK süreçlerinden sorumlu yöneticisi ise, esnek çalışmanın getirdiği avantajları şu şekilde özetliyor:

“Hiçbir şey eskisi gibi olmayacak, çalışma hayatında da tabii bu geçerli olacak. Alışkanlıklarımız değişti, geri dönenler var ama o alışkanlıkları, iyi taraflarını sürdürmek isteyenler var. Ki biz de bunlardan bir tanesiyiz işte. Alışkanlıklar bu dönemdeki alışkanlıkların zaman kazandıklarını gördük. Özellikle kendi adıma söyleyebilirim yani fiziki olarak ilk görüşmede ben buraya arkadaşımı çağırımtansa İK olarak görüşümü söylüyorum kendi görev tanımım çerçevesinde, ilk görüşmeyi her ortamda, her saat diliminde ben bilgisayarda yapabiliyorum artık. Akşam da yapabiliyorum çünkü bazen de diyor ki arkadaşım gelemiyorum, akşam yapsak olur mu, gelemiyorum hafta sonu yapsak olur mu. Artık saat dilimi kalmadı bizim için. Kendisi için de eğer uygunsa. Ben kendisi için her saat diliminde bilgisayar üzerinden görüşme yapıp hakikaten hem

kendi adıma hem de adayım adına büyük bir zaman tasarrufu sağlamış oluyorum. Ve o anda iki taraf da bu işin devam edip etmeyeceğinin kararını çok net verebilecek hale geliyorlar. Bu çok büyük bir yarar oldu aslında. Ben bunu kullandım çünkü bunu tam tersi yüz yüzenin olmasından yana olan bir kimliktim, biraz daha klasik taraftaydım bu konuda. Yaşım gereği olabilir. Ama bunu ben de deneyimledim ve hakikaten çok yararını gördüm. Keza eğitimler, eğitimlerde de bunun çok rahat yapılabildiğini, mesela biz eğitimleri cumartesileri yapıyorduk. Yani çünkü çalışanlar da bunu böyle istiyorlardı işten. Çünkü hafta içi yapılan eğitimlerde konsantrasyon bozuklukları nedeniyle verim alamadıklarını söylüyorlardı. Ama yarın bir gün tabii ki eğitim her eğitim olmayabilir ama bazı eğitimleri hakikaten cumartesileri yani onların da saat dilimlerinde etkilemeyecek şekilde buraya gelmek getirmektense, evlerinde işte belli herkesin ortak bir saat diliminde yapılabileceğini gördük. Bu da bizim için bir artı oldu. Bunu da defterimize notlarımızın arasına yazdık.” (32-İK, Tekstil, prg.44)

(a) Verimliliği artırıcı

Kimya sektöründen bir katılımcımız evden çalışmanın, çok rahat bir şekilde yürütülebildiğini ve bazı departmanlar için bu süreçten sonra da verimliliğin sürdürülebilir olduğunu gördüklerini belirtmişlerdir: “Aslına bakarsanız çok rahatlıkla yönetebiliyoruz bunu dolayısıyla bence bu muhtemelen sene sonuna kadar bu şekilde devam eden hatta sadece sene sonu değil, bazı birimlerde bunun sürdürülebilir olduğunu da gözlemledik. Dolayısıyla bazı birimlerde, aynı şekilde devam edebiliriz diye düşünüyoruz açıkçası.” (43-OP, Kimya, prg.8).

Metal sektöründen bir katılımcı ise çalışanlardan evden çalışmanın verimli olduğuna dair geri bildirim aldıklarını belirtmiştir: “Bazı arkadaşlardan evden çalışmanın daha verimli olduğuna ilişkin sohbetler sırasında bana geri bildirim geldi” (22-OP, Metal, prg.16).

Teknoloji sektöründen bir katılımcı ise evden çalışırken konsantrasyonunun daha yüksek olduğunu ve ofiste tamamladığı bir işi evde çalışırken daha kısa sürede bitirebildiğini ifade etmiştir: “Ben kendi adıma bile ofisteyken iki üç saatte yaptığım bir işi evden yarım saatte tamamlayabiliyorum, çok daha konsantrasyonu yüksek olarak çalışabiliyorsunuz.” (9-İK, Teknoloji, prg.66).

Bankacılık sektöründen bir katılımcı evden çalışmaya geçtikten sonra müşteri şikayetlerinde azalma hatta müşterilerden takdir aldıklarını belirtmiştir:

“Bu bağlamda da müşteri sayısı arttı. Müşterilerine açıkçası biz de şöyle bir şey de var müşteri şikayetinde en son *enpasable* dönersiniz. Yani müşteri şikâyeti bekletilmez sosyal medya çok kuvvetli bir kanal biliyorsunuz orada kesinlikle müşteri tarafından bir şeyin rahat rahat söyleniyor olmasını istemeyiz. Hemen çözeriz, içeride çok güçlü bir

ekibimiz var. Biz müşteriden şikayet değil, olumlu dönüşler almaya başladık. Kendinizi geliştirdiğiniz şunu yaptınız bunu yaptınız falan diye.” (12-OP, Bankacılık, prg.28).

Akaryakıt sektöründen bir katılımcımız ise evden çalışmanın ayrıca organizasyonlar için de verimli olduğunu ve bazı açılardan mali avantajlar elde edildiğini belirtmiştir: “Verimli olmak tabi bir sürü *cost*unuzu (maliyet) azaltıyorsunuz çalışan, onu farklı şekillerde çalışanlarla paylaşılabilir. Yani şirketlerin bu kadar büyük masrafları öyle bir avantaja çevrilebilir.” (4-OP, Akaryakıt, prg.26).

Teknoloji sektöründen bir katılımcımız ise evden çalışma sırasında yaptıkları ölçümlerde çalışanların verimliliğinde bir düşüş gözlemlemediklerini aksine bir artış olduğunu dile getirmiştir: “Zaman zaman bir düşüş var mı derseniz, hiçbir düşüş gözlemlemedik. Aksine yaptığımız ölçümlerde üretkenlikte ve çalışan bağlılığında artış gözlemledik.” (3-İK, Teknoloji, prg.20).

Tablo 54. Verimliliği Arttırıcı Üst Teması altında kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
43-OP	8	Hani işin verimliliği ya da işin performansı düşmüyor? Beraberinde hem verim hem de ticari anlamda şirkete getirdiği birtakım verimlilikleri olduğu gibi çalışan personelimize de motivasyon anlamında ek katma değer sağlıyor. Çünkü kendi iş planını kendi sosyal düzenine göre organize ediyor ve herhangi bir aksaklık, herhangi bir düzensizlik ya da iş akışında herhangi bir problem olmuyor. Hatta sürece daha hâkim, daha farklı projeler ile gelebiliyorlar. Biz bunları deneyimledik bu anlamda önemli.	Kimya
21-OP	29	Evet yani daha odaklı çalışabiliyoruz hakikaten hepimiz. Gereksiz toplantıların birçoğundan uzaklaşmış oluyorsunuz ister istemez. Normalde çünkü birinin sizi iş sırasında bölmesi etmesi, yanınıza gelip şey öğrenmesi çok daha kolayken <i>online</i> 'da dünya öyle ilerlemiyor. Gerçekten aramaya geçecek bir şey varsa iletişime geçmeye başlıyorsunuz. Yani görmüşken şunu da sorun gibi bir durum olmuyor. Bunlar verimliliği arttıran etkenlerdir diye tahmin ediyorum. Hani şirket genelinde de aslında verimlilik KPI'larını da ölçümlüyoruz bu süreç boyunca. Ölçümledik de. Oralarda da verimliliğimizin ciddi anlamda arttığını gözlemledik.	Teknoloji
12-OP	10	Valla verimlilik arttı çok net bir şekilde bunu söyleyebilirim, insanların yolda geçirdikleri zaman, ofiste sosyalleşmeye ayırdıkları zaman. Bu arada sosyalleşme önemsizdir anlamında söylemiyorum bunu. Devre dışında kalınca iş verimliliği inanılmaz arttı.	Bankacılık
29-İK	32	Bizim açımızdan çok verimli oldu. Çünkü bizim işimizde bir yıl yanımıza gelip giden çok olur insan kaynaklarında ve sürekli olarak bir yani bir soru sorulur o sorudan geyik olur, öbür taraftan başkası lafa karışır. Yani o çok kısa cevap olabilecek bir soru. O kişinin bir saat orada kalmasını sizin işinizden uzak kalmamıza neden olmuştu. Şimdi evden çalıştığında bu ortadan kalktığı için çok daha kısa.	Akaryakıt
6-OP	38	Yani ben mesela eşim çalışmıyor, çocuklarım var, eşim onlarla ilgilenebildiği için ben çok rahat ve verimli çalışabildim. Ama evdeki ebeveynler ikisinin de çalıştığı ve çocukların evde kaldığı ailelerden bu iş muhtemelen biraz daha zor oldu. Yalnız çalışanlarda başka konular oldu. Hani verimli ve çok odaklı çalışabilirler ama bir süre sonra bunalmaya başladılar. O yüzden bence kişiye göre çok değişir ama normal hayata döndüğünde yani çocukların okula kreşe gittiği sağlık ihtiyaçların bakım ihtiyaçlarının eskisi gibi karşılanabildiği aile bireylerinin geneli için söylüyorum durumlarda iyi de bir çalışma ortamı ayarlanabiliyorsa evde bence verimliliği daha da artabilir. Biz daha fazla verimlilik artışı gözlemledik son dört ayda.	Teknoloji
5-İK	42	Bu dönem içerisinde aslında uzaktan çalışarak verimi daha da artan kişilerde oldu	Akaryakıt
4-OP	35	Son üç ayda, yani ofisteki çok daha konsantrasyon sorunu olan ve çok daha yavaş iş yapan insanlar bu süreçte evde daha konsantre, daha iyi çalışıyorlar, daha kısa sürede işleri çıkartıyorlar.	Akaryakıt

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
30-İK	60	Onun dışında daha verimli, daha konsantre bir şekilde çalıştıklarını söyledi arkadaşlar. Çünkü ofiste sürekli telefon çalıyor, devamlı bir başkasını sesi geliyor işte kapı çalıyor, postacı geliyor. İnsanlar daha konsantre olabildiler kendi evlerinde.	İlaç
33-OP	14	Açıkçası bence yani fiilen sahada olmayı gerektirecek insanlar dışındaki tüm çalışanlar için uzaktan çalışma da dahil çok da güzel süreç yönetildi. Uzaktan çalışırken herhangi bir işin kalitesinde bir düşüş yaşamadık veya iletişimle ilgili bir problem de olmadı, hatta dediğim gibi çok daha fazla toplantılara katılıyor olduk gün içerisinde. Yani sahada olsak örneğin o gün sadece bir toplantı planlayabilirken artık işte ben gün içerisinde birkaç toplantıya birden girdiğim zamanları hatırlıyorum. Çünkü neden evdeyiz ve hani online, toparlanmak çok kolay.	Tekstil
40-OP	36	Ben dediğim gibi şimdiye kadar esnek çalışmadan kaynaklı herhangi bir performans düşüklüğü ya da yapılan işin kalitesinde bir düşüş hiç görmedim. Bunu da düzenli iletişimde ve düzenli takipte kalarak çözülebileceğini düşünüyorum. Yani aynı ortamda aynı fiziksel ortam içinde çalışmak gerekmiyor performans kriterini anlamak adına diye düşünüyorum.	Moda
36-İK	16	Çalışanlarla konuştuğumda herkes bu düzenden (esnek çalışma) çok memnun. Verimlilik anlamında da bir şeyin değişmediğini söylüyorlar.	Moda

(b) Verimliliği azaltıcı

İlaç sektöründen bir katılımcı uzaktan çalışmaya devam ettikleri süre arttıkça çalışanların motivasyonlarının düştüğünü ve toplantıların yüz yüze yapıldığı zamana göre daha az etkili olduğunu belirtmiştir. Sürekli uzaktan çalışmanın bu nedenle tercih edilmeyeceğini sözlerine eklemiştir.

“Dediğim gibi sürekli uzaktan çalışmada motivasyon düşer, belli bir süreden sonra kopukluk olur yani. Çünkü biz mesela *Teams*'den o dönemlerde toplantı yaptık. Çok verimli olmuyor tabii, bir yüz yüze konuşup tartışmak, problemi çözmek daha efektif ve etkili. Böyle *Teams*'den aynı anda toplantı yapmak o kadar etkili değil açıkçası. Yani dediğim gibi hani sürekli uzaktan olmaz.” (31-OP, İlaç, prg.29)

Yine teknoloji sektöründen bir katılımcı da uzaktan çalışmanın sürekli olmasında verimin düşeceği fikrine destek vermiştir. Uzaktan çalışmaya geçildiği ilk zamanlarda verimin çok iyi olduğunu fakat zamanla bu verimin düştüğünden bahsetmiştir.

“Bahsettiğim gibi ilk dönemlerde çok verimliydik. Hani ürettiğimiz iş hem kalitesi açısından ofisteki kalite standardı evde de yakalandı ama sadece belirttiğim gibi ilk dönem için bu böyleydi. Ondan sonraki dönemde hem işin kalitesi hem de işin verimliliği ciddi oranda düştü.” (35-OP, Teknoloji, prg.49)

Metal sektöründen bir katılımcı ise evden çalışırken verimin düşmesinin sebebi olarak teknik/donanımsal yetersizlikleri göstermiştir: “Bunun sebeplerinden birisi dediğim gibi, başlangıçta her arkadaşımızda uzaktan erişimin sağlanabilmesi açısından dizüstü bilgisayarının olmamasının sıkıntılarını yaşadık” (24-İK, Metal, prg.12).

Metal sektöründen bir katılımcımız ise, departmanlar bazında verimlilik açısından farklar olduğunu vurgulamıştır:

“Örneğin saha satış ekibi şu an bu duruma çok, ne diyelim, hazırlıksız yakalandı demek istemiyorum ama örneğin şuradan yola çıkacağım, destek fonksiyonlarında iş yükü artarken ve sonuçlar üretilen sonuçlar hız kazanırken artarak giderken ivmelenirken saha satış rollerinizden daha ziyade bir tatilde çıkılmış havası daha aktivitelerin azalarak durma noktasına gelmesi gibi bir hikaye yaşadık.” (23-İK, Metal, prg.21)

Teknoloji sektöründen bir katılımcı pozisyon bazında verimliliğin düştüğünden bahsetmiştir. Kimi çalışanların ofis içerisinde yükümlülüklerini çok kısa sürelerde yerine getirebildiğini, evden çalışma sürecinde bu yükümlülüklerin yerine getirilmesinin daha fazla zaman aldığını ve bu sebeple verimin düştüğünü belirtmiştir.

“Sırf bir yazıcıdan şey yaparken bir şeyi çıkarmak, burada beş on dakikayken yazıcıyı eve alınca arkadaşım bu işi tamamen tek başına yapmak zorunda kaldı o. Kargosundan paketlenmesinde, gönderiminde yaklaşık yarım saat normalde görev tanımında olan bir iş bir buçuk saat sürdü. Dolayısıyla verimsizliğe neden oluyor bir süre sonra bakıldığında” (17-İK, Teknoloji, prg.80)

1.4.4 Çalışan Psikolojik İyi Oluşu

Çalışan psikolojik iyi oluşu başlığı altında kodlanan yedi tema ortaya çıkmıştır. Bunlar “psikolojik iyilik hali”, “öncelikler – hayatta kalmak – iyi hissetmek”, “tedirginlik – panik – korku”, “beden ve ruh sağlığının korunması”, “çalışanın yaptığı işi gösterme çabası”, “çalışana özgürlük alanı tanımak” ve “sosyal destek – ilişkiler”dir. (Şekil 7)



Şekil 7. Çalışan psikolojik iyi oluşu

Her alt tema ile ilgili elde edilen bulgular takip eden tablolarda verilmektedir.

1.4.4.1 Psikolojik İyilik Hali

Katılımcılar psikolojik iyi oluş hakkında konuşurken psikolojik iyilik halinden bahsetmişler ve psikolojik iyilik halini; fiziksel sağlık, psikolojik sağlık, toleransın düşük olması, işini kaybetme kaygısı ve çaresizlik hissi alt temalarıyla aktarmışlardır.

“Bizim ürünümüzü satan yerlere de ürün sağlamaya devam ettik. Onun dışında başka bir gelir kaynağımız yoktu o yüzden çok zor bir dönemdi ama hiç kimseye de şey yapmadık. Yani hani üretim yapmıyor olmanın, onların suçu değil, bizim de değil ama hani bunu nasıl olumluya dönüştürebiliriz diye hep yol aldık. Hani çalışana da bunu hissettirmek zorundasınız, yoksa kaygılar artıyor. Bu sefer iyileri kaybetme şeyiniz de var. Hem psikolojik hem de fiziksel olarak.” (42-İK, Kimya, prg.15)

Tablo 55 psikolojik iyilik hali ve alt temalarının içerisinde yer alan segment örneklerini detaylandırmaktadır.

Psikolojik iyilik hali konusuna bakıldığında; fiziksel sağlık, psikolojik sağlık, toleransın düşük olması, işini kaybetme kaygısı ve çaresizlik hissi gibi alt temaları görüyoruz.

Fiziksel sağlık alt temasına odaklandığımızda, Tablo 55’de yer alan kimya sektöründen 51 numaralı İK yöneticisi ve operasyon yöneticisi ile akaryakıt sektöründen 4 numaralı operasyon yöneticisinin segment örneklerinin psikolojik sağlık ve fiziksel sağlık arasında bir ilişki kurduklarını görüyoruz. Kimya sektöründen 51 numaralı katılımcımız, şirketlerinde fiziksel sağlık için yaptıkları aktivitelere değinirken; spor, ergonomi ve farkındalık içeren çalışmalardan

örnekler veriyor (prg.63). Buna ek olarak, doktor bilgilendirmelerinin çok önemli olduğunu vurguluyor. Bir uzman figürünün orada eğitim vermesinin çalışanlar için oldukça etkileyici olduğunu anlıyoruz. Akaryakıt sektöründen 4 numaralı katılımcının söyleminde ise organizasyonun öncelikli olarak iş değişikliği yapması yerine çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlıklarının korunması gerekliliğinin vurgusuna tanıklık ediyoruz (prg.8).

Psikolojik sağlık temasına gelindiğinde, tabloda iki zıt görüşün birbirleriyle olan karşılaşmasından bahsedilebilir. Turizm sektöründen 18 numaralı İK yöneticisi olan katılımcımız; bu süreçteki çalışma düzeninde çalışanların duygusal dayanıklılık noktasında zorlanabilecekleri ve sürecin çok fazla duygusal dayanıklılık talep edebileceği üzerinde duruyor (prg.27). Öte taraftan moda sektöründen 36 numaralı İK yöneticisi ile gerçekleşen mülakatta ise otonomi ile huzurlu hissetmek arasında bir bağın kurulduğunu görüyoruz. Katılımcı; otonomi sahibi olmasıyla başlayıp, esnek şekilde üretmesine giden yolda huzurlu hissettiğinin altını çiziyor (prg.38).

Tablo 55. Psikolojik iyilik hali alt temaları ve segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
51-İK ve OP	Fiziksel sağlık	63	Fiziksel sağlık için neler yapılabilir? Spor seansları, ergonomi seansları, kişilerin farkındalıklarını ve bilgi düzeylerini artırıcı seanslar, psikolog seansları, özellikle doktor bilgilendirmeleri. Çünkü doktorlar bu dönemde en önemli eksperler ve onların sözüne güveniliyor. O yüzden doktor bilgilendirmeleri oldukça önemli.	Kimya
4-OP		8	Bizim için önemli olan ekiplerin evde çalışma koşullarının öncelikle istediğimiz seviyede olması. Onların hem mental olarak hem fiziki olarak hem ergonomik olarak evde aynı şekilde çalışma şartlarını sağlayabilmemiz. Onun dışında iş olarak bir değişiklik değil. Daha çok çalışanlarımızı önceliklendirdik diyebilirim, yani onların psikolojik ve fiziksel sağlıklarının yerinde olmasına öncelik verdik.	Akaryakıt
18-İK	Psikolojik sağlık	27	Baktığınız zaman bu çok duygusal dayanıklılık gerektiren bir süreç.	Turizm
36-İK		38	Kendi alanımı hazırladım, üretiyorum ama daha esnek bir şekilde üretiyorum. Dolayısıyla daha huzurlu çalışmama vesile oldu diyebilirim.	Moda
48-İK	Toleransın düşük olması	16	Böyle kriz dönemlerinde de defolar fazla görünür. Yani normal zamandayken, iyi günündeyken tolere ettiğimiz bir sürü şey -kriz ortamında herkesin endişe seviyesi yükseldiği için toleransları azaldığı için- daha çok arıza yaratır. Mesela böyle durumlarda uzak çalışmanın ciddi anlamda bazı prensiplerinin olması lazım. Mesai saatlerine uyum, hatta e-posta trafiği gibi. Bir de böyle bir şey oldu: Gecenin ikisinde mail geliyor, sonra da cevap bekleniyor.	Enerji
9-İK	İşini kaybetme kaygısı	12	İş kaybı yaşama korkusu gelişti.	Teknoloji
34-İK	Çaresizlik hissi	29	Çünkü her gün duyduğumuz haberler, artık evde olmanın psikolojisi, hiçbir şey yapamamanın verdiği çaresizlik iş verimini de düşürdü diye düşünüyorum.	Teknoloji

Toleransın düşük olması da karşılaşılan bir diğer alt temadır. Enerji sektöründen 48 numaralı İK yöneticisinin bir gerilim vurgusu yaptığını görüyoruz (prg.16). Katılımcı, kriz dönemlerinde insanların daha endişeli olmasından dolayı başkalarının eksiklerine müsamaha göstermekten ya da tahammül etmekten ziyade gerginlik yaratmalarının daha olası olduğunu aktarıyor. Bunun da esnek çalışma prensiplerindeki çerçeve eksikliğinden kaynaklanabileceğini ekliyor. Örneğin; katılımcı mesai saatlerine uyum ya da e-postalara günün her saati cevap beklenmesi gibi olayların yaşandığını dile getiriyor ve bu sebeple prensiplerin ve ilkelerin elzem olduklarının altını çiziyor. Tam da bu noktada esnek çalışmanın çerçevesinin, prensiplerinin ve ilkelerinin çalışanı hem genel anlamda koruyucu hem de bu tema özelinde psikolojik sağlık noktasında koruyucu etkilerinin olduğunu okuyabiliriz.

İşini kaybetme kaygısı temasına eğildiğimizde ise teknoloji sektöründen 9 numaralı İK yöneticisinin, çalışanlarda iş kaybı yaşanabileceği korkusunun oluştuğunu ifade ettiğini görüyoruz (prg.12). Bu doğrultuda buna nelerin sebep olduğunu ve çalışanlarda bu hissin nasıl oluştuğu sorusunu sormak anlamlı olacaktır.

Çaresizlik hissi de çalışan deneyimi aktarılırken gündeme gelen konulardan biridir. Teknoloji sektöründen 34 numaralı İK yöneticisi; çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı çaresizlik hissi yaşadıklarını ve bunun da işteki verimliliklerini düşürdüğünü aktarıyor (prg.29). Medyadaki haberlere maruz kalmanın, sürekli evde olmanın ve hiçbir şey yapamamanın çaresizlik hissine sebebiyet verdiğini söylüyor.

1.4.4.2 Öncelikler – Hayatta Kalmak – İyi Hissetmek

Psikolojik iyi oluşun alt temalarından bir diğerinin de öncelikler – hayatta kalmak – iyi hissetmek olduğunu görüyoruz. Aşağıda yer alan Tablo 56'deki segment örnekleriyle daha kapsamlı bilgi edinilebilir.

Tablo 56. Öncelikler – hayatta kalmak – iyi hissetmek segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
40-OP	10	Bizim için öncelik çalışanların sağlığını ve iyiliğini sağlamaktır.	Moda
37-İK	4	Maslow'un basamakları gibi önce hayatta kalmayı sağlamak, ardından herkesin bir parça daha iyi hissetmesine hizmet edecek şeylere odaklanmak.	İlaç
6-İK	38	Birinci öncelik; evdeki ailenizin ihtiyaçlarının giderilmesi ve oradaki her şeyin yolunda olduğundan emin olunması.	Teknoloji

Yukarıda tabloda yer alan segment örnekleri de okunduğunda farklı sektörlerden katılımcıların psikolojik iyi oluş teması altındaki öncelikler ile ilgili görüş belirttiklerini görüyoruz. Birçok örnek önceliğin fiziksel ve psikolojik sağlığın temin edilmesine verilmesi gerektiğine işaret etmektedir. İlaç sektöründen 37 numaralı İK yöneticisinin segment örneğine bakıldığında; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini referans alarak yaptığı açıklamada çalışanların hayatta kalmalarını sağlamanın öncelikli hedefleri olduğunu, sonrasında ise onların iyi hissedebilecekleri şeylere odaklanmaları gerektiğini söylüyor (prg.4). İhtiyaçlar hiyerarşisi çizen katılımcı ilk sıraya fiziksel sağlığı, daha sonrasında ise psikolojik sağlığı koyuyor. Teknoloji sektöründen 6 numaralı İK yöneticisinin görüşü ise sadece çalışan ile sınırlı kalmıyor ve çalışanların ailelerinin de ihtiyaçlarının kritik olduğuna dikkat çekiyor. Böylesi bir uygulamanın altında; çalışanın iyilik halinin sadece kendi fiziksel ve psikolojik sağlığından ibaret olmadığı, yakınlarının iyi olmasının da çalışanın iyilik hali üzerinde etkisinin olduğu fikrinin yattığı ifade edilebilir (prg.38).

1.4.4.3 Tedirginlik – Panik – Korku

Tedirginlik, panik ve korku gibi duygu durumları da psikolojik iyi oluş teması altında dile getirildi. Detaylı segment örneklerini Tablo 57'da bulabiliriz.

Tablo 57. Tedirginlik – panik – korku segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
23-İK	15	Arkadaşlar ilk günden bu yana oldukça tedirgin, oldukça endişeli bir biçimde, bir panik havasında... "Ofise gelelim mi, gelmeyelim mi?" Hakikaten ilk bir-iki gün belki de en çok ofise gelen arkadaşlar çok korkarak, aslında istemeyerek gelmiş durumda ama bizim çok hızlı bir geçiş dönemi atlattığımızı düşünüyorum.	Metal
37-İK	4	Ofis grupları evden çalışabildi ama hala kendini güvende hissetmeyen, ailesinde yüksek risk grubu olan veya bu süreci psikolojik olarak yönetmekte zorlanan kişiler işini evden yapamasa dahi ilk öncelikli olarak izin kullanabilirler.	İlaç
36-İK	12	"Huzursuzluk hissediyorsan, gerginlik hissediyorsan, yine evinden devam et çalışmaya." dedik.	Moda

Segment örneklerinin üçünde de fiziksel olarak iş yerinden çalışma ile evden çalışma arasındaki ayrıma dayalı oluşan tedirginlik, panik ve korku duygu durumlarına etki eden sebepleri görüyoruz. Salgının ilk günlerinde ofise gitmek durumunda kalan çalışanların ofise gittiklerinde onlara panik ve tedirginliğin eşlik ettiğini metal sektöründe 23 numaralı İK yöneticisinin ifadelerinden duyuyoruz. Bu duygulara ofise gidip gitmemek konusunda yaşanan

ikilemin ve kararsızlığın düşünce ile davranış olarak yansımalarına da şahit oluyoruz. Ayrıca çoğu çalışanın da ofise istemeyerek gittiği dile getiriliyor (prg.15).

Peki eve geçildiğinde neler oldu? İlaç sektöründen 37 numaralı İK yöneticisi, eve geçildiğinde dahi kendini güvende hissetmemenin devam ettiğini ifade ediyor (prg.4). Özellikle bu duruma aile bireylerinden birisinin risk grubunda olmasının sebep olduğunu anlıyoruz. Katılımcı süreci psikolojik olarak yönetmekte de zorlanan çalışanların olduğunu aktararak, bu çalışanlara “izin kullanmayı” bu duruma bir müdahale yöntemi olarak önerdiklerini ifade ediyor. Moda sektöründen 36 numaralı İK yöneticisinin mülakatında karşımıza çıkan bir diğer müdahale yöntemi ise çalışanın ofise gitmek zorunda olsa dahi, “huzursuz” ve “gergin” ise evden çalışmaya devam edebilmesidir (prg.12).

1.4.4.4 Beden ve Psikolojik Sağlığın Korunması

Beden ve psikolojik sağlığın korunmasının ne kadar elzem olduğunu birçok segment örneği bize anlatıyor. Organizasyonların bu konuda aldıkları aksiyonların da oldukça çeşitli olduğunu görüyoruz.

Konunun önemi ve eksikleri kapsamında turizm sektöründen 25 numaralı operasyon yöneticisinin mülakatına kulak verdiğimizde, bu dönemde beden sağlığıyla ilgili birçok şeyin yapıldığını fakat ruh sağlığına yönelik bilgilendirici aktivitelerin olmadığını anlıyoruz (prg.61). Beden sağlığına yönelik yapılandırılan uygulamaların temizlik, hijyen, ellerin nasıl yıkanacağı ve virüsten nasıl korunacağı gibi bileşenleri içerdiğini görüyoruz. Buna ek olarak, beden sağlığı yönündeki uygulamaların defalarca kez tekrar edildiğini vurgulayan katılımcı ne kendi organizasyonun ne de yerel yönetimlerin ruh sağlığı odaklı hiçbir müdahalesinin olmamasından şikayetçi olduğunu dile getiriyor. Öte yandan metal sektöründen 23 numaralı İK yöneticisi ise çalışanların evden çalışırken hem bedensel hem de psikolojik sağlıklarının korunması adına bilgilendirici rehberler hazırlayıp gönderdiklerini aktarıyor (prg.11).

İlaç sektöründen 31 numaralı operasyon yöneticisi ise evden çalışırken psikolojik olarak zorlanmadıklarını ifade ediyor (prg.49). Sektöre bu dönemde gelen yoğun talebin etkisiyle iş yoğunluğunun da artmasının bu zorlanmadan azade olmalarının dayanağı olarak dile getirildiğini görüyoruz. Katılımcı, işin yoğun olmasının motivasyon eksikliğine neden olmadığını ya da psikolojik herhangi bir destek mekanizmasına ihtiyacın olmadığını söylüyor.

Banka sektöründen bir operasyon yöneticisiyle yapılan 15 numaralı mülakat ise bu dönemi psikolojik olarak çok zor geçiren çalışanlarının olduğunu ve bankanın psikoloğunun bu konuda destek verdiğini aktarıyor (prg.20).

Tablo 58. Beden ve psikolojik sağlığın korunması segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
25-OP	61	Onun dışında çalışanların psikolojisi. Bakın kaçınıcı ay oldu, çok eğitim verdik, deli gibi eğitimler verdik personelimize. Bütün eğitimler “hijyen, virüs, sağlık, kendimizi nasıl koruruz, ellerimizi nasıl yıkarız” gibi eğitimlerdi. Bir kerecik olsun personelimizin psikolojisi ile alakalı; bu süreci nasıl atlatabilecekleri hem aile içerisinde hem iş hayatındaki arkadaşlarıyla beraber süreci nasıl yönetebilecekleri ile ilgili hiçbir eğitim maalesef daha gelmedi. Aynı şekilde hükümetimizden de gelmedi. Yani şu anda hiç kimse çalışanın psikolojisi ve çalışanın daha etkin nasıl hayata katılabileceğiyle alakalı herhangi bir çalışma maalesef yapmadı. Yapılacak gibi de değil herhalde.	Turizm
31-OP	49	Evden çalışma bizim gibi işi ve sektörü yoğun olan kişilere motivasyon olarak ya da psikolojik olarak çok şey yapmadı. Çünkü iş yoğun olduğu için mecbur o işi yaptık biz ve aktif bir şekilde çalıştık. Psikolojik olarak bir motivasyona ya da desteğe ihtiyaç duymadık.	İlaç
15-OP	20	Bu süreçte rahatsızlanan, psikolojik olarak çok etkilenen gerçekten bu süreci çok zor geçiren birkaç arkadaşımız da oldu. Bankamızın psikoloğu, 7/24 sürekli telefonla konuştu, sonra bize bilgi aktardı. Bu anlamda da İK’nın da büyük desteğini, en azından bu süreci sıkıntılı geçirenlerin hissettiğini düşünüyorum.	Banka
14-İK	3	Aile içinde herkes evden çalışıyor veya evin içerisinde yaşıyorken bunun aile içi ilişkiler boyutu var. Kişinin psikolojisinin korunması boyutu var. Önce bir o evdeki halet-i ruhiye ile psikolojik korunma odaklı birtakım iletişim kanalları, içerikler oluşturmayı konuştuk.	Teknoloji
20 – İK	4	Hanım sağ olsun bize bir online seminer verdi: “Çalışanlarımız psikolojik olarak bu süreçte kendilerini nasıl koruyabilirler? Önümüzde eğer ikinci dalga gelirse bundan nasıl etkileneceğiz ve kendimizi nasıl daha rahat koruyabiliriz?”	Moda
51 – İK & OP	6	Tabii bu dönemde özellikle yöneticilere çok büyük rol düştü. Dolayısıyla çalışan Covid döneminde ya da bu tip dönemlerde nasıl desteklenir; ruh sağlıkları, esenliği nasıl korunur gibi konularda özellikle yöneticilere çok büyük iş düştü. Dolayısıyla biz de onları bu konuda biraz geliştirmek üzerine birkaç aksiyon aldık. Bunlardan bir tanesi, özellikle üst düzey yöneticilerimiz için, bir koçla çalıştık. O koç üst düzey yöneticilerimizi bu zaman diliminde çalışanı nasıl destekleyebilecekleri ile ilgili yönlendirdi. Online eğitim platformumuza bu konuyla ilgili içerikler eklendi. Yönetim kurulu altı direktör seviyesini eğitim konusunda nasıl destekleriz diye de haftalık online seanslar yaptık. Çalışanlarımızla daha iyi nasıl iletişim kurabilirsiniz, nasıl daha iyi anlayabilirsiniz gibi seanslar yapıldı. Bunun dışında bütün fabrika ve saha çalışanlarımız sahada olduğu için onlarla haftalık seanslarımız oldu. Bu haftalık seanslarımıza hem tüm çalışanlarımızı hem ailelerini davet ettik ve bütün çalışanlar aileleriyle birlikte gelip kendi sorularını sordular. Daha çok kronik rahatsızlığı olan çalışanlarımıza seanslar yaptık. Hem onlarla hem aileleriyle seanslar yaptık. Engelli çalışanlarımıza bu dönemde nasıl ihtiyaçları olduğunu sorduk, dinledik ve aksiyonlar aldık. Çalışanlarımızdan özellikle ergonomi tarafında çok sık şikâyet geliyordu. Bu yüzden onlara XXX isimli siteden iki kere hediye çeki verildi. Belirli kategorilerde alışveriş yapabilirler diye. Özellikle sandalye, lamba, bel desteği, dizüstü klavyesi vesaire gibi şeyler. Bir de aylık belli bir meblağda olmak üzere tüm çalışanlara, üçüncü parti çalışanlara internet desteği verildi. Genel olarak bunları söyleyebilirim. Genel olarak toplam 120’den fazla aksiyon alındı ve hala da aldığımız aksiyonlar devam ediyor.	Kimya

Teknoloji sektöründen 14 numaralı operasyon yöneticisi ise bireysel anlamdaki ruh sağlığının yanı sıra aile içerisinde çoğu kişinin evden çalıştığı boyutunu da ekleyerek, aile içi ilişkiler konusunda da bilgilendirici içerikler hazırladıklarını dillendiriyor (prg.3). Organizasyon bireye tek başına her şeyden bağımsız bir birey olarak değil, onu çevreleyen diğer kişilerden ya da olaylardan da etkilenen bir birey olarak yaklaşıyor ve hazırlıklarını, müdahale yöntemlerini bu şekilde yapıyor. Benzer bir şekilde kimya sektöründen 51 numaralı operasyon yöneticisi ve İK yöneticisi ile gerçekleşen mülakat da sahada yahut fabrikada olan çalışanları ve aileleri için online eğitimler düzenlediklerini, aile üyelerinin de katılarak soru sordukları bir eğitim tasarladıklarını söylüyor (prg.6).

Moda sektöründen 20 numaralı İK yöneticisi ise bir profesyonelden eğitim desteği aldıklarını ve eğitimin sadece bugün için neler yapılacağı değil; proaktif bir içerikle gelecekteki olası senaryolara karşı da neler yapılması gerektiğini temel aldığını söylüyor (prg.4). Yine bu minvalde, kimya sektöründen 51 numaralı mülakattaki İK ve operasyon yöneticileri yöneticilere çok büyük pay düştüğünü ve yöneticiler için böyle bir profesyonel destek uygulaması geliştirdiklerini aktarıyor (prg.6). Çalışan esenliğinin nasıl korunacağıyla ilgili yöneticilere bir koç desteği sağlandığını okuyoruz. Sadece çalışan esenliği değil, etkili iletişim kurma ve çalışanları daha iyi anlama gibi içeriklerin de olduğunu görüyoruz. Bunun yanı sıra aynı organizasyonun kronik rahatsızlığı olanlara ve engelli olanlara odaklı ayrı eğitimler düzenlediklerini okuyoruz. Beden sağlığının alt bileşenlerinden birisi olan ergonomi kapsamında çalışanlara çekler verildiği ve çalışanların bu çekleri çevrimiçi bir alışveriş sitesinden kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullandıkları ifade ediliyor. Altyapı desteği kapsamında çalışanlara ve üçüncü parti çalışanlara belirli kotalarla internet desteği verildiğini görüyoruz.

1.4.4.5 Çalışanın Yaptığı İş Gösterme Çabası

Çalışan psikolojik iyi oluşu çerçevesinde “çalışanın yaptığı işi gösterme çabası”nın da gündeme geldiğini görmekteyiz. Turizm sektöründen 18 numaralı İK yöneticisi ile gerçekleştirilen mülakat; fiziksel olarak bir arada bulunarak çalışmayla herkesin ayrı evden çalışması arasında “yapılan işin gösterilmesi” bağlamında fark olduğunu belirtiyor (prg.23). Katılımcı Covid-19 salgınının getirdiği iş yoğunluğundaki azalmayı kıstas alarak, çalışanların bilgisayar kameraları açıkken işi olmasa dahi kameranın önünde çocuklarıyla ilgilenmek ya da yaptığı işi ekstra bir çabayla göstermeye çalışmak gibi sürekli bir şeylerle uğraştığını ispatlama gayretinden bahsediyor. Çalışanların “evde yaydım algısı oluşmasın” diye bir çabaya giriştiklerini de ekliyor. Bunun rahatsız edici olduğunu defalarca vurgulayan katılımcı, iş

vermediği halde çalışan kişilerden rahatsızlık duyduğunu ve onların bir performans kaygısı yaşadıklarını ifade ediyor. Bu konuyla ilgili çalışanların rahatlamasını sağlayacak çeşitli prosedürler geliştirilebileceğini de ekliyor.

Tablo 59. Çalışanın yaptığı işi gösterme çabası segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
18-İK	23	Şimdi evde bilgisayarın başında çalışıyor ama iş gelirse çalışıyor, sonuçta iş yoğunluğunda pandeminin getirdiği azalma da var. İş yoksa da kendi kişisel işleriyle, bilgisayarın önünde çocuğuyla olabilir... Çocuğumla ilgilendim vesaire, kendini kötü hissetme durumu... Sürekli bir yaptığı işi gösterme hali: "Bak ben çok çalışıyorum aslında". Kendini ispatlama tutumuna girdi insanlar. Bu çok rahatsız ediciydi. Niye öyle bir moda giriyorsun ki? "Evde yaydım algısı olsun istemiyorum". Niye olsun böyle bir algı? Bu çok rahatsız ediciydi.	Turizm
18-İK	33	Biraz önce bahsettiğim şeye ciddi takılmış durumdayım. İnsanlar sürekli bir kendini gösterme halinde "Aslında evdeyim ama çalışıyorum da biliyor musunuz?" E çalışma istersen ben sana iş vermedim niye çalışıyorsun? Yani ne yapıyorsun mesela şu anda? Hani o performans kaygısına düşmelerini engelleyecek, bunları biraz rahatlatacak, eğitim demeyeceğim ama yani ben onlarla ilgili prosedürler yazılabilir.	Turizm

1.4.4.6 Çalışana Özgürlük Alanı Tanımak

Tablo 60'de çalışana özgürlük alanı tanımak konusunda organizasyonlarının değişen birtakım algılarına ve uygulamalarına tanıklık ediyoruz. Telekomünikasyon sektöründen 3 numaralı İK yöneticisi, esneklik kavramına odaklı bir yerden meseleye yaklaşarak; paranın tek başına çalışanları tatmin edici bir etmen olmadığını, esnekliğin yani çalışana özgürlük alanı tanımının çalışanın talep ettiği bir şey olduğunu gündeme getiriyor (prg.38). Sadece kriz dönemlerinden ziyade bunun genel bir algı olduğunu da eklemekte fayda var.

Tabloda yer alan diğer üç organizasyonun ise daha kriz dönemine odaklı olarak görüş geliştirdiklerini okuyabiliriz. Örneğin; hazır giyim sektöründen 32 numaralı İK yöneticisi; çalışana koşullu bir özgürlük alanı bıraktığını ifade ediyor. "Çalışan eğer ki belirli mazeretlerini sıralarsa evden çalışabilir ve bu noktada da özgürdür" algısıyla hareket ediliyor. "Kişi kendini iyi hissetmezse, çocuğu evdeyse, çocuk okul/kreş gibi kurumlara gitmemişse, evden çalışabileceği" aktarılıyor (prg.39). Moda sektöründen 36 numaralı İK yöneticisi ise ofis düzenini Sağlık Bakanlığı'nın belirttiği şekilde ve tüm çalışanların gelebileceği kapasitede

yapılandırmış olmalarına rağmen, çalışanlar evlerinden ofise gelirken birtakım kaygılar yaşamamışlar diye ek düzenlemeler yaptıklarını ifade ediyor (prg.12).

Tablo 60. Çalışana özgürlük alanı tanımak segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
3 – İK	38	İnsanları parayla tatmin etmek mümkün değil. Şirketlerin <i>purpose</i> 'lerinin (amaç) olmasını istiyorlar ve <i>flexibility</i> (esneklik) çok önemli.	Teknoloji
41 – OP	28	Biz onu zorlamıyoruz, isteyen gelebiliyor; ama bazı iş yapısı açısından tamamen evden çalışabilir. Eğer bunu arzu ediyorsa, eğer öyle motivasyonunu koruyabiliyorsa ve pandemi yoksa dahi, tamamen oradayım.	İlaç
36 – İK	12	Sağlık Bakanlığı'nın yönergesine uygun bir şekilde oturma düzeni ayarlayabilecek ve herkesi aynı anda getirebilecek yeterlilikteydik. Ama yine de şöyle dedik: "Bu insanlar evlerinden ofise gelirken de birtakım kaygılar taşımasınlar, toplu taşıma kullanmasınlar, şirket aracı olmayanlar taksiyle gidip gelsinler". Bunu şirket bütçesinden karşıladık. "Çok <i>peak</i> (kalabalık) saatlerde, herkesin işe gittiği saatlerde gelmesinler" dedik. Ofiste bulunma saatlerini 10:00-16:00'ya çektik. Acil bir durum varsa "geri kalanını evinden hallet ve haftanın her günü gelme" dedik.	Moda
32 – İK	39	Bildirim yapmak kaydıyla ben bugün şu nedenle mesela kendimi iyi hissetmiyorum, çocuğumla evde oturmam gerekiyor, çocuğum okula gitmiyor, çocuğumu bugün kreşe göndermedim, evden çalışacağım gibi istediği takdirde herkes bunu yapmakta özgürdür.	Hazır giyim

Örneklerde haftanın her günü ofise gelmek zorunda olmadıkları vurgusu yapılıyor, gelirken de toplu taşıma yerine taksi kullanılabileceği ve yol ücretinin karşılanacağı belirtiliyor. Ofiste bulunma saatleri de diğer firmaların giriş-çıkış saatleri baz alınarak daha seyrek saatlere çekilmiş. 41 numaralı ilaç sektörü operasyon yöneticisi de çalışanları zorlamadıklarını, istiyorlarsa ofise gelebileceklerini dillendirdiklerini ifade ediyor. Bazı iş kollarının ise salgın olmasa dahi evden çalışmaya devam edebileceklerini ekliyor (prg.28).

1.4.4.7 Sosyal Destek – İlişkiler

Sosyal destek ve ilişkiler temasına odaklandığımızda birçok farklı görüşün ve müdahale yönteminin olduğunu Tablo 61'de verilen segment örneklerinden anlayabiliriz.

Bankacılık sektöründen 15 numaralı operasyon yöneticisi yalnızlaşmanın sosyal destek eksikliğiyle arttığını aktarıyor. Buna ek olarak sosyalleşmenin yaşla da bir bağı olduğunu kuran

katılımcı; çağrı merkezinde çalışan kişilerin sosyalleşmeyi daha fazla aradıklarını dile getiriyor. Salgından korunmak için evlerinde güvenli ortam yaratan çalışanların daha sonra motivasyonlarında bir düşüş olduğuna dikkat çeken katılımcı, il dışından İstanbul'a gelip yurt ve apart gibi yerlerde ikamet eden çalışanların daha da zorlandıklarını ifade ediyor (prg.17). Telekomünikasyon sektöründen görüştüğümüz 3 numaralı İK yöneticisi ise sosyal desteğin sağlanması yönünde bir anket hazırladıklarının altını çiziyor (prg.18). Çalışanın ne hissettiği, diğer ekiplerle bağlılığının hangi yoğunlukta olduğu, işini yaparken ihtiyacı olan şeyler var mı ve kurumun önceliklerinden hala haberdar mı gibi bileşenlerin olduğu anket sonucuna göre çeşitli aksiyonların alındığını belirtiyor. Bunun yanı sıra bir liderlik tutumu olarak yöneticilerin ekibindeki çalışanlara psikolojik anlamda güvenli hissettirmelerinin de elzem olduğunu ekliyor.

Teknoloji sektöründen 17 numaralı İK yöneticisi de çalışanlarının hepsinin evine pasta gönderdiklerinden bahsediyor ve bunun motive edici bir şey olduğunun geri bildirimini aldıklarını da söylüyor (prg.76). Öte yandan turizm sektöründen 16 numaralı İK yöneticisi de maddi anlamda bütçe gerektirmeyen bir sosyal destek uygulamasından bahsediyor; çalışanlara her gün -yönetici rolünü dışarıda bırakarak ve hissettirmeden- “nasılsın, iyi misin” diye sorarak bir şekilde iletişimde kalmanın çok değerli olduğunu, işlerde aksaklık varsa kendilerinin destek vermelerinin önemini vurguluyor (prg.25). Aynı şekilde moda sektöründen 36-İK numaralı yönetici de psikolojik destek sağlamadıklarını ama ihtiyaç halinde kesinlikle sağlayacaklarını çünkü her an iletişimde olduklarını aktarıyor. Sadece çalışanlarının durumunu öğrenmekle sınırlı kalmayıp, ailelerinin de durumlarının nasıl olduğunu sorduklarını ve eğer ki kişinin yakınlarından birisi de hastalığa yakalandıysa belirli bir süre izin verdiklerini dile getiriyor (prg.36). Teknoloji sektöründen 34 numaralı İK yöneticisi de bütün ekipler ile bir şekilde temasta olduğunu; nasıl olduklarını ve zorlandıkları bir şey olup olmadığını sorduğunu belirtiyor (prg.29). Aynı segment içerisinde çalışanların kendi aralarında yaptıkları bir müdahale yöntemi de yalnızlığın önlenmesi için birkaç çalışanın bir araya gelerek bu süreci aynı evde geçirmeye başlaması olmuş. Tepeden alta işleyen bir destek mekanizmasından ziyade yatay ve akran desteğinin de örneğini görüyoruz. Aynı firmanın farklı ofislerinde çalışan kişilerin de tanışması için çevrimiçi toplantıların düzenlenmesi de bir diğer müdahale yöntemi olarak verilebilir.

Tablo 61. Sosyal destek – ilişkiler segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
15-OP	17	Yalnızlaşma duygusu... Ortalama yaşımız çok genç. Çağrı merkezinin 23-24 civarı. Dolayısıyla çok sosyaller. Eve geçip kendi hijyen koşullarını sağladıktan sonra açıkçası motivasyonlarında biraz düşme olduğunu gördük. Yani psikolojik olarak yalnızlaşma duygusu diyelim. Çünkü İstanbul'a kendi memleketinde iş bulamadığı için gelip tek başına yaşayan, yurtlarda kalan, apart tarzı yerlerde kalan birçok arkadaşımız var. Çok tek kaldılar.	Bankacılık
3-İK	18	7-8 soru ile "İnsanlar ne hissediyor, kendisini diğer ekiplerle ne kadar <i>connected</i> (bağlı) hissediyor, işini yapmak için her şeye sahip olduğunu düşünüyor mu, şirket önceliklerinden hala haberdar kalabiliyor mu?" Bunları sorduğumuz <i>pass survey</i> 'ler (tarama) yapıyoruz. Bunların sonucuna göre aksiyonlar alıyoruz.	Telekomünikasyon
3-İK	34	Son olarak <i>psychological safety</i> (psikolojik güvenlik) ekleyebiliriz. Lider olarak bunu hissettirmek çok önemli.	Telekomünikasyon
17-İK	76	Pandemi süreci boyunca -hala yapıyoruz gerçi- herkesin evine pasta gönderimi yaptık. Bu da ciddi bir şekilde operasyonel süreç oldu bizim açımızdan. Yemek Sepeti'nden herkesin adresini bulup göndermek kolay olmadı. Restoran bulmak vesaire ciddi iş yükü getirdi bize; ama çalışanlar tarafında bunlar daha çok motive edici faktör gibi. Artı dönüşleri oluyor.	Teknoloji
16-İK	25	Bir şekilde irtibatla olarak ben genel müdürüm demeden "nasılsın, iyi misin?" diye sormak... Günlük, haftalık işte açıklık varsa onları beraber yaptık.	Turizm
36-İK	36	Psikolog desteği sağlamadık; ama öyle bir ihtiyaç doğarsa da destek oluruz, çok yakın temastayız. "Kimin ne sıkıntısı var, kimin ailesinde uzaktan da olsa böyle bir vaka riski var, neler oluyor?" takipteyiz. Dolayısıyla "sen bu dönemde ekstra bir zorluk yaşıyorsun lütfen git, iki gün uzaklaş, şu anki önceliğin ailenle ilgilenmek" gibi kafa izinlerinin de bolca verildiği bir dönem.	Moda
34-İK	29	Bütün ekipler ile toplantı yaptım: "Evden çalışma nasıl gidiyor? Neler yapıyorsunuz? Sağlık durumlarınız nasıl? Günlük hayatınızı nasıl sürdürüyorsunuz?" Birkaç arkadaşımız birleşti, yalnız kalmamak adına aynı evde geçirdiler bu süreci. Çalışanlarımız bu konuda birbirlerine çok yakınlar zaten. Sürekli onlarla ilgilendim: "Neler yapıyorlar? Nasıllar? Çevrelerinde herhangi bir vaka var mı?" Ankara ve İstanbul ofislerinde tanışmayan çalışma arkadaşları vardı Fırsat bu fırsat deyip online toplantılar düzenleyerek onların tanışmasını sağladık. Böyle güzel bir sohbet ortamı oldu.	Teknoloji

1.4.5 Örgütsel Dayanıklılık

Örgütsel Dayanıklılık altında kodlanan üç alt tema ortaya çıkmıştır: kurumun hazırlıklı olma hali, iş sürekliliği ve sürdürülebilirlik.

1.4.5.1 Kurumun Hazırlıklı Olma Hali

Kurumun hazırlıklı olma hali teması altında, hazırlıklı değildik ve hazırlıklıydık/ sorun yaşamadık olmak üzere iki alt tema yer almaktadır.

(a) Hazırlıklı değildik

“Hazırlıklı değildik” alt teması çerçevesinde aktarılanları incelediğimizde, katılımcılarımızın *çalışma düzenlerinin değiştiğini*; “Tabii ki çalışma düzenlerimiz değişti, hazırlıklı değildik.” (2-İK, Havacılık, prg.13), *herkes için çok yeni bir süreç olduğunu*; “Hepimiz için çok yeniydi. Ben hiç sahaya çıkmadan denetim yaptığımı hatırlamıyorum çalışma hayatım boyunca.” (33-OP, Moda, prg.12) ve *ilk defa bu kadar büyük bir salgınla karşılaştıklarını* vurguladıklarını görüyoruz:

“İlk defa başımıza böyle bir şey geldi. Böyle bir şey tecrübe edince biz de ne yapacağımızı bilemedik aslında. İlk aşamada çok zor oldu bu karar süreci. Daha önce yaşanan böyle küçük felaketler ya da küçük aksaklıklar oluyordu illaki. Ama hayatımızda ilk defa büyük bir salgınla karşılaştık.” (34-İK, Teknoloji, prg.21)

Havacılık sektöründen bir katılımcımız ise hazır olmadıklarını açık bir dille ifade ediyor: “Aslında hiçbirimiz bu sürece hazırlıklı değildik.” (47-İK, Havacılık, prg.4)

(b) Hazırlıklıydık/sorun yaşamadık

Hazırlıklı olma, organizasyonların karşılaşılabileceği krizler ya da yaşayabileceği değişimlere ne denli hazır olduğunu belirtmektedir. Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen bulgulara göre, organizasyonların olası krizlere hazırlıklı oldukları, alternatif seçeneklerde çok çabuk karar kıldıkları görülmektedir. Organizasyonlar Pandemi sürecinde esnek çalışmaya geçişlerinin kolay olmasını, alt yapılarının güçlü olmasına, dijitalleşmeye verilen öneme, zamanında aksiyon almaya ve önceki esnek çalışma deneyimlerine bağlamışlardır.

“Zaten Şubat ayında bu işin rengi biraz belli olmaya başladığında, biz ilk başta genel müdürlük binamızda bir tatbikat yaptık. Bir gün tüm genel müdürlük çalışanları evden çalıştı ve onun gayet

başarılı gittiğini gördük orada. Birkaç aksaklıktan dersler çıkardık hemen, onların önlemini aldık ve zaten takip eden hafta bütün şirketin gitmesine karar verdik.” (6-OP, Teknoloji, prg.32)

Başka bir katılımcımız ise, organizasyonlarının Hong-Kong merkezli olması nedeniyle daha erken aksiyon alabildiklerini belirtmiştir: “Biz Hong Kong merkezli bir firmayız. Dolayısıyla pandemi orada daha önceden yaşandığı için bütün teknik çalışmalar hazırda bizim açımızdan.” (19-OP, Moda, prg.16).

Tablo 62. Hazırlıklıydık/ Sorun yaşamadık segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
26-OP	52	Pandemi öncesi dijitalleşme projelerine ağırlık vermiştik.	Akaryakıt
11-OP	18	Önceden de kullanıyorduk. Sadece biz satış ekibi olarak buna çok aşınayken, içeride aşına olmayan arkadaşlar birazcık bunu öğrendiler.	Metal
38-İK	6	İlk vaka tespit edilmeden önce üst yönetiminden oluşan İSG, İK genel müdür ve operasyonlar direktörlerinin olduğu bir grupla kriz ekibi oluşturduk.	Enerji
23-OP	10	Avrupa ülkelerinde zaten gündeme geldiği için biz çok erken evresinde iç iletişimden dolayı pandemi ile ilgili bizde fikirler oluşmaya başlamıştı. İspanya’da x var, İtalya’da x var. Özellikle İsveç merkez çok erken evrelerde bize bilgi sağlamaya başladı. Biz de seyahat kısıtlamaları kararı alarak önlemlerle ilgili kendi tedbirlerimizle harekete geçmeye başlamıştık.	Metal
32-İK	39	Buna hazırlıklıydık zaten. Özellikle de beyaz yaka personeli...	Moda
8-OP	20	Esasen hazırlıklıydık biz; çünkü bizim uzaktan çalışma kültürüne uygun kullandığımız araçlar vardı. Kullandığımız altyapı, <i>Slack</i> ve <i>Zoom</i> vardı.	Teknoloji
10-İK	11	Bir kere esnek çalışma üzerine çok uzun zamandır çalışıyorduk	Bankacılık

1.4.5.2 İş Sürekliliği

Pandemi döneminde toplumun ihtiyaçlarına ve önceliklerine ya da otoritelerin yönlendirmelerine göre çeşitli sektörlerde işlerde azalma ya da artma olabildiği gözlemlenmiştir. Örneğin ilaç sektöründe, dezenfektan üretimi bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı için, oradaki işleyiş kesintiye uğramadan devam edebilmiştir. İlaç sektöründen bir katılımcımız iş süreçlerinde çok değişiklik olmadığını şu sözlerle ifade etmektedir: “Çıkma yasakları olduğu dönemlerde bile dezenfektanla alakalı olarak biz izinlerimizi alabildik. Dolayısıyla müşterilerimize gitmeyi tamamen durdurmadık hiç.” (41-OP, İlaç, prg.24).

Katılımcılarımızın mülakatlarda paylaştıklarını incelediğimizde, pandemi döneminde genel olarak işletmelerin önceliğinin, “iş akışını aksatmamak”, “süreçleri sekteye uğratmamak”, “bayilerin ve müşterilerin çalışmasını aynı şekilde devam ettirebilmek, sürdürebilmek” ve “operasyonun hiçbir şekilde aksaklık olmadan devam etmesini sağlamak” olduğunu görüyoruz. Bu devamlılığın sağlanabilmesinde en çok vurgulanan ihtiyaç, bilgi teknolojilerinin devamlılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmaların devam etmesi için internetin gerekliliğinin yanı sıra, 23-OP numaralı mülakatta aktarıldığı üzere, operasyonun sekteye uğramaması için gerekli olan eğitimlerin ve desteğin de elektronik ortamdan sağlanabilmesi işlerin devamı için gerekli imkanı yaratmaktadır (prg.19). “Teknolojinin ayakta kalması gerekiyor” ki işler devam edebilsin vurgusunun yapıldığı mülakatlarımızda, akaryakıt sektöründen bir operasyon yöneticisi konunun önemini ve gerekliliğini şu şekilde özetlemektedir: “Bir kere laptop tarzı bir bilgisayar mutlaka olması gerekiyor. İnternet aynı şekilde... Kesintisiz internet çok önemli.” (4-OP, Akaryakıt, prg.48).

Katılımcılar bilgi teknolojilerinin önemi haricinde, 34 numaralı mülakatta belirtildiği üzere “çalışan odaklı” bir bakış açısıyla, işlerin devamı için çalışanların rahat olmasının gerekliliğini de öne çıkarmaktadırlar (prg.63). Dolayısıyla, işin yapılacağı araçların devamlılığının sağlanmasının ve işi yapacak kişilerin rahat olmasının, işlerin kesintiye uğramaması için iki önemli unsur olduğunu anlıyoruz.

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, gerekli teknolojiler sağlandığında aslında evden de işlerin kesintisiz olarak yapılabilirdiğini görüyoruz. Hatta katılımcılarımızın aktardığı üzere pandemi döneminde işleri kesintiye uğratma ihtimali olan durum, evden çalışmak değil, sağlık riski nedeniyle ofise gitmek olarak görülmektedir. Neyin daha riskli olduğunun düşünülmesi ya da riski minimize etmek için eylem planlarının yapılması, iş sürekliliğinde risk analizinin önemini vurgulamaktadır. 15 numaralı mülakatta görebileceğimiz üzere, bir çalışanın hastalanması, ona yakın çalışan diğerlerinin de karantinaya alınması anlamına geleceği için, fiziksel olarak ofiste çalışmak işin sürekliliği için daha büyük risk taşımaktadır. Bu nedenle otoriteler tarafından hasta bilgileri duyurulduğu üzere “sayılarda gerçek bir düşüş görmeden” ofise gitmek tercih edilmemekte ve çalışanlarda da ofise “geri dönelim gibi bir heves” bulunmamaktadır (prg.39).

Çalışma düzeni değiştirilirken de riskleri minimize etmek adına plan yapıldığı görülmektedir. 37 numaralı mülakatta ilaç sektöründen bir insan kaynakları yöneticisi, özellikle dikkat ettikleri unsurları şu şekilde ifade etmiştir: “Burada yönetim ekibinden herkes ekibiyle ilgili şuna karar verdi: ‘İşin devamlılığı için kim evden çalışırsa hayat durur? Böyle roller var mı?’ İlk olarak bunları tespit ettik.” (37-İK, İlaç, prg.10).

14 numaralı mülakatta paylaşıldığı üzere ise “toplucu evden çalışma” daha önce deneyimlenmediği için, senaryolar oluşturularak çalışanlar ikiye bölünmüş, önce bir grup çalışanın evden çalışmayı deneyimlemesi ve risk olup olmadığının gözlemlenmesinin sağlandığı belirtilmiştir (prg.18). Hazır olduğu, evden çalışmada büyük bir risk olmadığı görüldüğünde ise, çalışan sağlığının riske atılmaması için evden çalışmaya topluca geçildiği belirtilmektedir. Bu durum, bir riskten kaçarken, diğer risklere karşı da önlem olarak hareket edildiğine örnek teşkil etmektedir.

Pandemi dönemindeki çalışma düzeniyle ilgili bulguları incelediğimizde, genel olarak “olumsuz bir deneyim” yaşanmadığını, ama müşteri ziyaretlerinin etkilendiğini anlıyoruz. Özellikle uzak şehirlerdeki müşteri ziyaretlerinin gerçekleştirilmediği ancak bu dönemin özelliği gereği karşılıklı bir anlaşma hissinin var olduğu görülmektedir: “Müşteriler de aslında risk oluşturmasın diye ofislerine satışçıların gelmesini istemiyor Aslında karşılıklı bir anlaşma gibi oldu. ‘Ben gelemiyorum. Zaten ben de gelmeni istemiyorum’ gibi bir durum oldu. O yüzden bir kırgınlık, küskünlük de yaşanmadı.” (30-İK, İlaç, prg.38).

Tablo 63. İş sürekliliği segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
4-OP	6	Operasyonumuzun hiçbir şekilde aksaklık olmadan devam etmesi bizim için önemliydi. Bayilerin ve müşterilerin çalışmasını aynı şekilde devam ettirebilmek, sürdürebilmek.	Akaryakıt
24-İK	10	Öncelikle bilgi işlem birimiyle acil bir şekilde ne yapılması gerektiği konusunda, özellikle iş akışının devamını aksatmamak adına karar alındı.	Metal
23-İK	19	Elektronik eğitim ve bazı firmaların bu eğitimleri online araçlarla verebilme imkânı bizim süreçlerimizi sekteye uğratmadı.	Metal
37-İK	22	Biz de gündemi takip ediyoruz. Sayılarda gerçek bir düşüş görmeden ofise gitmeyi düşünmüyorum; çünkü aslında gördük ki işimizi kesintisiz yapabiliyoruz şu düzende.	İlaç
30-İK	38	Olumsuz herhangi bir deneyim yaşamadık bu süreçte. Sadece uzaktaki müşterileri bir süre ziyaret edemediler, farklı şehirdeki müşterileri.	İlaç
34-İK	63	Direkt çalışan odaklı hareket ettik biz. "Onlar nasıl rahat edecekse" dedik. İşlerin aksamaması için bir noktada da öyle hareket ettik.	Teknoloji
14-İK	18	İnsan Kaynakları olarak iş sürekliliği birimiyle 'iş sürekliliğini nasıl sağlarız' konuşmaya başladık. Yani pandemi diye bir olağanüstü durum var şu anda. Teknolojinin ayakta kalması gerekiyor ki banka ayakta kalsın. Senaryolar oluşturduk. Şube senaryoları, teknoloji senaryoları... "Biz topluca evden çalışmayı hiç deneyimlemedik. Bir deneyimleyelim bakalım. Bu şirketi bir ikiye bölelim. Topluca evden nasıl çalışıyoruz? Teknolojik olarak nasıl aksaklıklar çıkıyor? Verim, iş yapış şekli filan buralarda <i>agile</i> (çevik) model nasıl çalışıyor bir bakalım." dedik. Birinci grubu gönderdik eve. Ondan sonra ayın 16-17'si gibi ikinci grubu eve gönderdik, "İkinci grup bugün evden çalışsın. Deyimlesin bakalım nasıl gidiyor?" dedik. İkinci grubu evden çalıştırırken bize haber geldi genel müdürümüz aracılığıyla: "Arkadaşlar durum Türkiye'de çok kötüye gidiyor. Bizim risk almamamız gerekiyor. Çok hızlı bir şekilde çalışanlarımıza duyuralım." Zaten hazır olduğumuzu, çok büyük bir riskimiz olmadığını gördük. Teknoloji ekibi olarak en azından biz evden devam edelim. Bu riski alamayız; çünkü aramızdan insanlar hasta olmaya başlarsa işimiz duracak.	Teknoloji
15-OP	39	Arkadaşımızın rahatsızlanması bir anda maalesef ona yakın olan yüzlerce kişinin de risk altında olup karantinaya alınmasına neden olabilir. Dolayısıyla aslında banka çağrı merkezinin hizmetinin kesintiye uğrayabilmesine neden olabileceği için hiç kimsede şu anda "geri dönelim" gibi bir heves yok. Uzun bir süre daha böyle devam edeceğimizi düşünüyorum.	Bankacılık
23-İK	19	Global araçlarımız hep online sistemler ve bilgi sistemleri üzerine kurulu, İK anlamında da hemen hemen bütün prosedürlerimiz bu araçlar üzerinden yürüyor. Yani yeni bir çalışan işe başladığında kullandığımız bir elektronik sistem var. Onun oryantasyonu, zorunlu eğitimleriyle ilgili kullandığımız yine online araçlar var.	Metal

1.4.5.3 Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik teması altında katılımcılarımızın belirttiği üzere, pandemi sürecinde “daha önce yaşayamadığımız yapmadığımız bir şeyi yapabilir olduğumuzu gördük: evden-uzaktan çalışma.” Uzaktan çalışmanın pandemi sonrasında da devam ettirilebilir olduğunu savunan katılımcılarımız, bu çalışma düzeninin neden sürdürülebilir olduğuna dair düşüncelerini ve olumlu tutumlarını şöyle ifade etmektedirler:

“Çünkü bu gösterdi ki çalışılabilir, yani, evet uzaktan çalışılabilir, yeterince hazırsan sistemlerini oturttuysan. Çalışanın buna hazırsa yapılabilir bir şey ve yapılmalı. Pandemiden de bağımsız sürdürülebilirlik... Bu tarz krizlere daha hızlı reaksiyon gösterebilmek ve çalışan bağlılık motivasyonunu gözeterek iş ve özel yaşam dengesini daha iyi sağlayabilmek için...” (2-İK, Havacılık, prg.61)

“Sahada olsak örneğin, o gün sadece bir toplantı planlayabilirken artık ben gün içerisinde birkaç toplantıya birden girdiğim zamanları hatırlıyorum. Çünkü evdeyiz ve online, toplanmak çok kolay. Dolayısıyla bir sorun olmadı ve aksine güzel yanlarını da görmüş olduk.” (33-OP, Moda, prg.14)

Başka bir katılımcımız ise, evden çalışmanın çok daha verimli olduğunun altını çiziyor: “Ben kendi adıma ofisteyken 2-3 saatte yaptığım bir işi evden yarım saatte tamamlayabiliyorum. Çok daha konsantrasyonu yüksek olarak çalışabiliyorsunuz.” (9-İK, Teknoloji, prg.66).

Katılımcılarımız işlerin evden devam ettirilebilir olmasının pandemi dönemindeki iş hacmi değişikliklerinden bağımsız olduğunu da ayrıca belirtmektedirler: “Dezenfektan, hijyen sektöründe olduğumuz için bizim pandemi döneminde işlerimiz normalin iki katına yakın arttı. Ona rağmen operasyonlarımızı kesintisiz yürütebildik. O bakımdan da etkin yürüttüğümüzü düşünüyorum.” (30-İK, İlaç, prg.28). İş yükleri artsa dahi, destek departmanları ve genel merkezlerdeki rollerin halen sürdürülebilir olduğu ve operasyonların kesintisiz ve etkin şekilde yürütülebildiği işletmeler tarafından olumlu deneyimler olarak aktarılmaktadır:

“Daha önce yaşayamadığımız yapmadığımız bir şeyi yapabilir olduğumuzu gördük, çünkü evet, başta iş azdı, yüzde 100'lük bir iş dönemini simüle edemedik. Nisanda çok az, mayısta biraz arttı, haziranda toparlanma başladı, temmuzda artık ciddi saydığımız operasyon var. Tüm destek departmanlarının, merkez rollerinin iş yükleri arttı ve biz bunu halen sürdürebiliyoruz.” (2-İK, Havacılık, prg.22)

Katılımcılarımız esnek çalışmanın, şirketlerin “maliyet odaklı düşünecek olduklarında” devam ettirilebilir bir uygulama olduğunu ve faydasını gördüklerini belirterek, “kurumsal dünyanın sürdürülebilir bir düzende olmadığını” ve pandemi döneminde yaşanan esnek

çalışma deneyiminden cesaret bulunarak artık ihtiyaçların yeniden gözden geçirileceğini vurgularken, esnek çalışmaya karşı olumlu tutumlarını şöyle ifade etmektedirler:

“Devam ettirilebilir olduğunu öngörüyorum; çünkü olabileceği görüldü. Artık insanların çok büyük yerlerde çok kalabalık kişilere ihtiyacı yok. Aynı çalışma stili 300 m² alanda değil, 100 m² karelik alanda da yapabilir. Yani şirket sahipleri veya üst yönetim pek çok anlamda aslında maliyet odaklı düşünecek olduklarında da bunun olabileceğini gördüler ve faydasını gördüler. Daha önce bunu görmüyorlardı ve hiç kimse de böyle bir şeye cesaret edemiyordu. Ama şu an artık olduğu görüldü. Yani bir engel kalmadı zaten.” (28-OP, Teknoloji, prg.69)

“Ben kişisel olarak dünyada bu trendin yükseleceğine inanıyorum. Pandemi olmasaydı da inanıyordum, sürdürülebilir bir düzende olmadığını görüyordum kurumsal dünyanın. Amerika ve Avrupa'da başlayan dalgalar gecikmeli olarak gelişmekte olan ekonomilere geliyor. Bunlara baktığımızda aslında çok uzak görünen şeyler değil.” (37-İK, İlaç, prg.1)

Esnek çalışmanın sürdürülebilir bir uygulama olmadığına düşünülüyor bir alan olarak “saha” vurgusunun yapıldığını duyuyoruz. Moda sektöründen bir operasyon yöneticisi, bu konudaki düşüncelerini şu şekilde özetlemektedir: “İş sahada olmayı gerektirmeyecek herkes evinden çok rahat çalıştı.” (33-OP, Moda, prg.10).

Kendisi sahada çalışmayan ancak sahadakilerle ortak işleri olanların da çalışma koşullarının esnekliğinde bazı sınırlamalar ve dikkat edilmesi gereken unsurlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Kendi işleri sahada olmadığı için evinden yani mekân esnekliği ile çalışabilenlerin, saha çalışanlarına hizmet verdiklerinde zaman esnekliğine sahip olmalarının zor olduğu belirtilmektedir.

“Şöyle bir sıkıntısı var bizim sektörümüzün. Biz şubelere bağlı çalışıyoruz genel müdürlük olarak. Dolayısıyla şubeler 09.00-17.00 çalıştığı müddetçe benim kendi kendime şu kararı vermem mümkün değil. İşte 07.00'de başlayayım da saat 16.00'da bitireyim ya da 10.00'da başlayayım da akşam 19.00'ye kadar çalışayım. Biz sonuçta şubedeki ilgili arkadaşlarımıza hizmet veren arkadaki destek ekipleri olduğumuz için, 09.00 ile 18.00 arasında mutlaka online olacağız görünen o ki. Saat aralığı olarak söylüyorum tam bir esnek çalışma modelinin bankacılıkta geleceğini zannetmiyorum. Çünkü şubeler açık olduğu müddetçe biz de açık olmak zorundayız. Çalışmak zorundayız; *happy hour* (mutlu zaman) gibi diyebiliriz ya da belirli kısıtlarla bazı günlerin boşluk bırakılabileceğini tahmin ediyorum.” (7-İK, Bankacılık, prg.36)

1.5 Esnek Çalışma Ekosistemi

1.5.1 Geleceğin Çalışma Hayatı ve Senaryolar

Günümüzün becerilerinin, iş yapış biçimlerinin, çalışma hayatında ihtiyaç duyulan sistem, süreç ve işleyişlerin yarının işlerine uymayacağı yönünde birçok araştırma bulgusu

ortaya konmaktadır. Katılımcılarımız kurumsal ve çalışan perspektifinden yola çıkarak pandemi dönemi deneyimi ile kurumların geleceği ve gelecek çalışma yaşamı senaryolarına dair birçok görüş iletmışlerdir. Daha aydınlık bir çalışma yaşamı yaratabilmek, ekonomik sürdürülebilirlik ve insan odaklı uygulamaları güçlendirebilmek için dönüştürücü etkisi olan deneyimleri düşünmemize fırsat tanıyan bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

Geleceğin çalışma hayatı ve senaryolar başlığı altında kodlanan 6 tema ortaya çıkmıştır. Bunlar; geleceğin çalışma modelleri, iş içerikleri ve tasarımı, geleceğin İK ekosistemi ve operasyonel süreç yönetimi, geleceğin çalışan ve yönetici yetkinlikleri, gelecekte sosyal ihtiyaçların tatmini, geleceğin ofisleri ve geleceğin kanuni altyapısı olarak sıralanmaktadır (Şekil 8).



Şekil 8. Geleceğin Çalışma Hayatı ve Senaryolar

1.5.1.1 Geleceğin Çalışma Modelleri, İş İçerikleri ve Tasarımı

Geleceğin çalışma modelleri altında kodlanan altı tema ortaya çıkmıştır: Serbest (*freelance*) çalışma, coğrafi sınırların ortadan kalkması, çalışanların esnek çalışma talepleri, aynı anda farklı iş yerlerinde çalışabilme, geleneksel olmayan yöntemler ve çapraz çalışma (*cross-over*) uygulaması.

Geleceğin çalışma modelleri, geleceğin iş içerikleri ve tasarımı ile ilgili katılımcı görüşlerini incelediğimizde, bu bölümde teknoloji firmalarından katılımcılarımızın daha çok görüş ilettiği dikkatimizi çekmiştir. Bilhassa uluslararası iş birlikleri olan ve yazılım alanında hizmet veren kurumlar, teknoloji çalışanlarının dünya yetenek pazarında da yoğun talep

görmesi nedeniyle, global teknoloji oyuncularının uyguladığı esnek çalışma uygulamaları ve fırsatları karşısında hızlı hareket etmenin çok daha kritik olduğu yönünde görüşler iletilmişlerdir.

Teknoloji sektöründen bir operasyon yöneticisi, doğru iş gücünü bulabilmenin ve onu kurumda tutup verimli iş modelleri oluşturmanın global oyuncular karşısında bir kaçınılmaz olduğu yönünde görüş bildirmiştir:

“Bir yerden sonra gelir vergisi ile ilgili uygulamalar ve kontroller de bu şekilde olmayacak. Doğru insan kaynağını bulmak, doğru bulduğumuz insan kaynağını kurumda tutmak, onları en verimli şekilde kılacak yapı modeline gitmek kaçınılmaz olacak. Google’ın Facebook’un 6-8 ay ya da 1 durumda, esasen dünyanın gittiği yerde çoktan ortadayken teknoloji şirketi olarak teknoloji çalışanlarını bir kalıbın içinde, organizasyon içinde tutmak çok mümkün olmayacaktır” (8-OP, Teknoloji, prg.32)

Teknoloji sektöründen bir başka bir firmadan katılan İK yöneticisi ise günümüz iş dünyasında kişisel ihtiyaçlara yanıt verebilecek sistem ve uygulamaların önemli olduğuna dikkat çekmiştir: “Çalışma modellerinin kişiselleştirileceğini düşünüyorum” (9-OP, Teknoloji, prg.78).

Tablo 64 geleceğin çalışma modelleri, iş içerikleri ve tasarımı ve alt temalarının içerisinde yer alan segment örneklerini detaylandırmaktadır.

Tablo 64. Geleceğin çalışma modelleri, iş içerikleri ve tasarımı alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Alt Tema 1	Prg. No	Segment	Sektör
37-İK	Serbest (freelance) çalışma	1	Kurumsal dünyanın sürdürülebilir bir düzende olmadığını görüyorum. Amerika ve Avrupa'nın büyük ekonomilerinde başlayan dalgalanmalar gecikmeli olarak gelişmekte olan ekonomilere geliyor. Ancak Türkiye'de <i>part-time</i> bile çok oturmuş bir kültür değil, kaliteli çalışan bulmak çok kolay değil. Dolayısıyla serbest çalışma (<i>freelance</i>) kültürü de her sektöre yansması olan bir şey değil. Bizim sektörümüz ve İK tarafından baktığımda iş sürdürülebilirliğini riske atabilir diye düşünüyorum. Bazı coğrafyalarda serbest çalışma (<i>freelance</i>) kültürü o kadar oturmuş bir kültür ki serbest çalışan (<i>freelance</i>) olarak bir iş ilanı açtığımızda tam zamanlı (<i>full time</i>) çalışan kalitesinde biriyle karşı karşıya gelme olasılığımız çok yüksek. Ama maalesef Türkiye pazarını ben henüz bu şekilde görmüyorum. Bizim de ticari hedeflerimiz, müşterilere verdiğimiz bazı vaatlerimiz ve kalite standardımız var. Son derece yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren bir iş yapıyoruz. Ondan dolayı ilk etapta bize tam uymayacağını düşünüyorum. Türkiye ekonomisi ve pazarı bu çalışma düzenine doğru evrilirse kurumumuz da bunu değerlendirecektir. Ama ben bunun için öncü, lokomotif olan şirketlerden olacağımızı düşünmüyorum.	İlaç
3-İK	Coğrafi sınırların ortadan kalkması	38	En önemlisi geleceği yakalamak. Bazı yeterlilikteki insanlar ofise giderek çalışmayı kabul etmiyor. Örneğin, veri uzmanlarına ofiste çalışmayı öneremiyorsun. Bu tip insanlar esnek çalışma istiyor. İkincisi, esnek çalışabilmek. İnsanları parayla tatmin etmek mümkün değil. Şirketlerin amaçları olmasını istiyorlar. Bizim şöyle bir hayalimiz var başka lokasyonlardan da kişileri ekibimize katmalıyız. İstanbul'da genel merkezi olan bir şirketiz ve çalışmak istiyorsanız mutlaka İstanbul'da olmalısınız olmayacak. Coğrafi sınırlar ortadan kalkıyor, yetenekler seçeneği artıyor.	Teknoloji
14-İK	Çalışanların esnek çalışma talepleri	32	Bana kalırsa esnek dediğimiz yapının altında mekândan bağımsız, saatten bağımsız çalışabilmek olmalı. Örneğin; ben 3 ay çalışmayıp, 9 ay boyunca çalışmak istiyorum ve firma bunu göze alabilecek boyutta olmalı.	Teknoloji
19-OP	Aynı anda farklı işyerlerinde çalışabilme	46	Proje sürelerine göre insanları işe almak istiyorum. Örneğin, 2, 3 ya da 5 ay süresince işe almak istiyorum. Böyle bir durumda o çalışan 5 ay benimle çalışırken aynı anda farklı işyerlerinde çalışabilir. Hatta benim sektörümde çalışırken, aynı anda inşaat sektöründe farklı işler yapabilir, yani işkolları da ona göre geliştirilebilir diye düşünüyorum. Özellikle Z kuşağından ümitliyim bu konuda. Eğer biz bu kanuni alt yapıyı yapabilirsek onlar zaten kendilerini bu konuda geliştirecektir.	Moda
3-İK	Geleneksel olmayan yöntemler	28	Eski geleneksel yöntemlerdense yeni, alternatif çalışma yöntemleri, iş paylaşımı, yarı zamanlı bunlara örnektir.	Teknoloji

Geleceğin çalışma modelleri temasına odaklandığımızda; işe bakış, çalışma hayatına ve çalışanın haklarına bakış açılarımızı yeniden değerlendirmenin ve global örnekleri de inceleyerek, pandemi deneyiminden de hareketle alternatif çalışma türlerinin Türkiye iş dünyasına nasıl uyarlanabileceği konusunda görüşlerin paylaşıldığını görüyoruz. Özellikle 8, 19 ve 37 numaralı katılımcılarımız global karşılaştırmalara yer vererek değerlendirmelerini paylaşmışlardır. Burada bilhassa teknoloji firmalarından gelen katılımcıların teknoloji çalışanlarının işleri ve yetkinlikleri açısından da değerlendirildiğinde global yetenek pazarı için daha farklı alternatif iş tekliflerine açık olabilecekleri vurgusu da yapılmaktadır. Bu konuda yine 8 numaralı katılımcımız mülakat esnasında çarpıcı bir örnek sunmuştur. 19 numaralı katılımcımızın da detaylandığı gibi yeni nesillerin çalışma hayatından beklentisinin de geleceğin iş modellerini şekillendirebileceği görüşü paylaşılmıştır.

Çapraz çalışma (cross-over) iş modeli ise karşımıza görece yeni bir uygulama olarak çıkmaktadır. Çapraz çalışma (cross-over) ile dünyanın dört bir yanındaki yetenekleri kurumlarla buluşturmayı amaçlayan, bir kişinin aynı anda birden fazla kurumda ve farklı pozisyonlarda eş zamanlı olarak çalışabildiği, saat bazlı hizmet karşılığı ücretlendirildiği bir çalışma türü olarak tanımlanabilir. Global pazarda yakın tarihli uygulanmaya başlanmış olup, ülkemizde de bazı kurumlar tarafından denenmeye başlanan bir çalışma türü olarak ele alınabilir. Bu ve benzeri yeni iş modellerini inceleyip, uygulanabilirliği arttırmanın kaçınılmaz olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Bu çalışma modeline teknoloji sektöründen katılım gösteren 8 numaralı katılımcımız da vurgu yapmıştır.

“AR-GE ekibinden bir iki arkadaşla cross-over (çapraz çalışma) tarzı, yani sizin proje ekibine dahil olduğunuz, 2 saat ‘X projede’, 1,5 saat ‘Y projede’ çalıştığınız, saat başı ücret aldığınız bir modelle iş teklifi geldi ki bizim için çok kilit personellerden bahsediyorum. Bu tip tekliflerin geldiğini biliyorum. Ben de daha öncesinde benzer çalışma modellerinde çalışmış biri olarak bu modelin yaygınlaşacağını da öngörüyorum, öngörüyoruz da şirket olarak” (8-OP, Teknoloji, prg.30)

Aynı katılımcı burada AR-GE merkezine geçerek çalışma zorunluluğuna atıfla devam ediyor: “Teknokent firması olarak neden yüzümüzü gösteriyoruz? Neden parmağımızı okutuyoruz? Neden ne ürettiğimize bakılmıyor dediğimiz dünyada aslında buraların da yeni tanımlarla altının doldurulduğunu görüyoruz. Somut olarak bundan kaçış bence yok. Biz kendi stratejimizi şekillendireceğiz.” (8-OP, Teknoloji, prg.30).

Yeni çıkan uygulama ve iş içeriklerinin kurum çalışanlarına iyi anlatılması, iletişiminin etkin yapılması önemli olacaktır. Bununla ilgili bir katılımcımız şöyle bir görüş iletmiştir: “Çevremize yeni dünyayı anlatarak, yeni modeller, yeni uygulamalar gerektiren değişiklikleri yaptırtma isteğindeyiz, muhtemelen olacaktır. Bunlar bizim radarımızda olacaktır, esasen kaçışımız da yok, onun da çok farkındayız” (8-OP, Teknoloji, prg.28).

Geleceğin iş içerikleri ve tasarımı temasına odaklandığımızda; yeni neslin beklentisi ve bilişim sektörü vurgusu dikkat çekmektedir. 28 numaralı katılımcımızın da altını çizdiği gibi belli çalışma saatleri ve mekanlarda çalışanları sabitleyerek iş çıktısı beklemek yerine, aynı iş sonuçlarını daha bağımsız şartlarda beklemenin altı çizilmektedir:

“Artık iş sonuçlarına bakıp, çalışma saatleri içinde belirli saatlerin bağımsız kullanılması biraz daha yaygınlaşacak diye düşünüyorum. Öyle olmalı zaten, özellikle gençleri ve yeni nesli işe bağlamak çok zor. İnsanları sabit saatlerde ve sabit bir yerde bağlamak bence hiç gerçekçi değil” (28-OP, Teknoloji, prg.41)

İnsan kaynakları yöneticisi 34 numaralı katılımcımızın paylaşımında öne çıkan bir diğer ilgi çekici bulgu ise uzaktan/esnek çalışma (*remote*) ile ekip çalışmasına ihtiyacın azalarak, bireysel çalışmanın artacağı yönündedir:

“Birkaç sene sonra bilişim sektöründe çalışanların nerede olduğu çok önemli olmayacak. *Remote* çalışacaklar. Ekip çalışmasına çok az ihtiyaç kalacak, çünkü çoğu şey iş bölümü sayesinde bireysel çalışmaya dönüyor. İşte A parçasını birisi yapıyor, B parçasını ise diğerine gönderiyor ve o devam ediyor” (34-İK, Teknoloji, prg.69)

1.5.1.2 Geleceğin İK Ekosistemi ve Operasyonel Süreç Yönetimi

Doğal bir ekosistemde, yıkıcı olaylar karşısında direnç sağlayan şey biyolojik çeşitliliktir. Kurumsal bir ortamda ise işletmelerin gücü haline gelen şey çeşitlilik konusuna nasıl yer verdikleridir. Bilindiği üzere son yıllarda tüm teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme İK sektörünü değiştirirken, İK ekosistemini de yenilenmeye ve dijitalleşmeye zorlamakta. Pandemi ile birçok kurum uzaktan çalışma pratiklerini kurumlarında deneyimlerken, insan kaynakları da gelecek dönemler kurumsal, yönetsel ve çalışan ihtiyaçlarını tasarlamaya başladılar.

Çalışmamıza katılan insan kaynakları yöneticilerinin geleceğin İK ekosistemi ve operasyonel süreç yönetimi ile ilgili paylaştıkları görüşler arasında öne çıkan bazı bulgulara takip eden tabloda yer verilmektedir. Tablo 65 geleceğin İK ekosistemi, operasyonel süreç yönetimi ve alt temalarının içerisinde yer alan segment örneklerini detaylandırmaktadır.

Tablo 65. Geleceğin İK ekosistemi, operasyonel süreç yönetimi alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
3-İK	69	Bence HR profesyonelleri değişiklik yaratmak istiyorsa küçük deneyler yaparak yaratabilirler. Mesela esneklik sağlayabileceği grupları belirleyebilirler, data ortaya koyabilirler. Hem performans hem iş çıktıları hem de bağlılık (<i>engagement</i>) ile ilişkisine bakabilirler.	Teknoloji
35-OP	81	Şu an 11 ülkede yürüttüğümüz sistemi, 30-55 ülkeye daha yaygınlaştırmayı planlıyoruz. Böyle bir sistemde, mesai saatiniz sabah 08:00 akşam 18:00 gibi bir durum olmuyor. Akşam 18:00 ile sabah 04:00, 05:00, 06:00'ya kadar da farklı bir mesai grubu tanımlayabilir miyiz diye bir görüşmemiz oldu.	Teknoloji
3-İK	56	Islak imza sürecini de otomatize ederek sırf bu nedenle çalışanların ofise gitmemesini sağlayabilir miyiz diye bakıyoruz.	Teknoloji

Geleceğin İK ekosistemi temasını incelediğimizde; 3 numaralı katılımcımızın yorumu dikkat çekmektedir. Katılımcımız, İK profesyonellerinin iş gruplarında analizler yaparak, elde ettiği bulgulara göre işleri ve esneklik sağlanabilecek durumlarına dair öneriler geliştirebileceklerini vurgulamaktadır.

Geleceğin operasyonel süreç yönetimi temasına odaklandığımızda; 3 ve 35 numaralı katılımcılarımız operasyonel iş süreçlerinin gelecekte iş ihtiyaçları, yürütülen işlerin farklı coğrafyalara dağılımı gibi nedenlere dayalı olarak ele alınabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca 3 numaralı katılımcımız da teknolojiyi kullanarak otomasyonu sağlanan iş süreçleri vasıtasıyla da ofise gitmeden çalışma koşullarının yaratılabileceğini vurgulanmaktadır.

1.5.1.3 Geleceğin Çalışan ve Yönetici Yetkinlikleri

Geleceğin çalışma yaşamı yetkinlikleri ile ilgili birçok uluslararası çalışma, artan sosyoekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimlerle birlikte yetkinliklerin değişim göstereceğine vurgu yapmaktaydı. Pandemi sürecinde oluşan ihtiyaçlar ve değişen koşullar yönetsel ve çalışan odağında yetkinlik ihtiyaçlarını da gündeme yeniden getirdi. Çalışmamıza katılan yöneticiler bilhassa alışkanlıkların değişimi, uzakta/evde çalışma deneyimi ile iş ortamı ve diğer takım üyelerinden uzakta çalışabilme ile ilgili mevcut deneyimleriyle ilgili görüşlerini iletiler. Katılımcılara göre, genel olarak bakıldığında bu deneyim gelecek için de yol gösterici olacak bazı yetkinlikleri gözler önüne sermiştir.

Tablo 66. Geleceğin çalışan ve yönetici yetkinlikleri alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
44-İK	16	Öz farkındalık ve öz disiplin	Havacılık
40-OP	18	Bence sorumluluk bilinci olan herkes işini bitirebilecek şekilde kendi zamanını ayarlayabiliyor.	Moda
3-İK	28	Beceri gelişimi (<i>skill development</i>), mevcut becerilerin gelişimi (<i>up-skilling</i>) ve yeni beceriler kazandırma (<i>re-skilling</i>) olarak ana konseptimiz var. İnsanlara yeni beceriler yeni meslekler nasıl kazandırabiliriz diye çalışıyoruz.	Teknoloji
23-İK	21	Özellikle bu dönemden sonra her bir yöneticiye, lidere ek görev düşüyor. Gelişen farkındalık ile takımlarına koçluk vererek, yol göstererek daha çok yanlarında olduklarını hissettirecek bir role bürünmeleri gerekecek.	Metal
36-İK	22	Çalışan-yönetici arasındaki ilişkinin güçlü olması gerekiyor. <i>Soft skill</i> (teknik olmayan beceriler) tarafına geldiğimiz zaman yönetmesi biraz daha zor oluyor. Yönetici yetkinlikleri, iletişim yönetimi konuları öne çıkıyor.	Moda
40-OP	36	Düzenli iletişimde ve düzenli takipte kalarak çözülebileceğini düşünüyorum.	Moda
20-İK	24	Evden çalışırken yönetim ekiplerinin ekiplerini gerçekten motive ettiklerinden emin olmaları lazım. Bu durum yöneticilere, özellikle ekipleri olan yöneticilere ek bir sorumluluk daha getiriyor.	Moda
6-OP	48	Günlük, gün içi yapılan yönetim faaliyetlerinin yanı sıra ekiple beraber geleceği de tasarlamak, strateji belirlemek durumdayım. O gözle baktığımızda tüm bunları uzaktan nasıl yapabiliriz, uzaktan bir strateji çalışmayı nasıl yapabiliriz soruları oluşuyor. Daha önce X bir otele gidiyorduk, kocaman bir salona kapanıyorduk. Birinin dediği ötekine başka bir şey çağırıyordu, katkı sağlıyordu. Yani yöneticiler bu tarz ihtiyaçların iyi yönetimi ve sonuç alınmasıyla ilgili bence desteklenmeli.	Teknoloji

Geleceğin yetkinliklerini tüm çalışanlar ve ekip yöneten yöneticiler odağında ele almak mümkün olabilir.

Geleceğin çalışan yetkinlikleri temasına göz attığımızda; beceri gelişimine mevcut becerilerin gelişimi ve yeni beceri kazandırma olarak iki ayrı odak alanıyla ele alan 3 numaralı katılımcımızın da belirttiği gibi, geleceğin çalışan yetkinliklerinde kendini ve zamanını yönetmenin önemli olacağı vurgusu yer almaktadır. 44 ve 40 numaralı katılımcılarımızın paylaşımlarında bu yetkinliklerin öne çıktığı gözlemlenmektedir.

Geleceğin yönetici yetkinlikleri temasına göz attığımızda ise pandemi sonrası çalışanların uzaktan çalışma döneminde motivasyonlarının yönetimi, düzenli iletişim ve geleceği birlikte tasarlamak olarak odaklanıldığı gözlemlenmektedir. 23 numaralı katılımcımızın da bilhassa pandemi sonrası yöneticilerin çalışanlarına daha çok koçluk veren liderlik tarzını benimsemeleri ve yalnız olmadıklarını hissettiren bir iletişim sergilemeleri gerektiği vurgusu dikkat çekmektedir.

1.5.1.4 Gelecekte Sosyal İhtiyaçların Tatmini

Esnek çalışma pratikleri ile sosyal ihtiyaçlarımızı karşılamaya yönelik farklı görüşler ortaya atılmıştır. Sosyal iletişim, sosyal aktiviteler, özel günlerin kutlanması gibi birçok uygulamanın uzaktan çalışma deneyiminde nasıl ele alındığı ve ileriye dönük bu ihtiyaçların nasıl karşılanması gerektiğine yönelik birçok katılımcımızdan uygulama örnekleri ve öneriler elde edilmiştir.

Tablo 67 gelecekte sosyal ihtiyaçların tatmini ve alt temalarının içerisinde yer alan segment örneklerini detaylandırmaktadır.

Tablo 67. Gelecekte sosyal ihtiyaçların tatmini teması ve kodlanan segment örnekleri

Mülakat No	Prg. No	Segment	Sektör
44-İK	32	Çalışanların birbirleriyle iletişimi açısından değerlendirsek, üç gün evden çalışma, iki gün ofisten çalışma olabilir. Aslında o iki gün ofisten çalışmayı da çalışanların sosyalleşmesi için diyebiliriz.	Havacılık
40-İK	12	Huzursuzluk hissediyorsan, gerginlik hissediyorsan yine evinden devam et çalışmaya dedik. Ama yine de insanlar kendi istekleriyle sosyal dokunuşa ihtiyaç duydukları için ofise geliyorlar. Tüm kadro pazartesi, çarşamba perşembe ofisten devam ediyoruz.	Moda
35-OP	43	Pandemi olmasa, evden çalışma (home ofis) düzenine geçiyoruz desek, aylık iki veya üç kere planlı buluşma dışında çalışanların bir araya gelme gibi bir ihtiyacının olacağını düşünmüyorum. Çünkü sabah sporunu yapan akşam belli saatlerden sonra çeşitli sosyal organizasyona katılan arkadaşlarımız var. Onlarla deşarj olacakları için ofis ortamında onları bir daha motive etmeye gerek kalacak bir durumun olacağını düşünmüyorum.	Teknoloji
3-İK	30	Çalışanlar ofise geldiklerinde kendi işini yapmaktan ziyade birlikte yaratım (<i>co-creation</i>) ve sosyalleşme (<i>socialization</i>) için ofise gelecekler.	Teknoloji
15-OP	17	İmkanlarımız ve yapabildiğimiz kadar teknolojiyi kullandık. Zoom, temsilcilerimizle aramızdaki en büyük köprü oldu. Tüm görüşmelerimizi, hatta kutlamalarımızı Zoom ile yaptık. Çalışanların doğum günlerinde adreslerine kahve, çikolata gibi küçük hediyeler gönderdik. "Sizi özledik" mesajlı birçok video çektik, Hababam Sınıfı gibi eski Türk filmlerinin müziklerine birtakım şarkı sözleri yazdık. Takım liderleri şarkılar söyledi, videolara onları da koyduk. Paylaşmak istediğimiz tüm videoları ve genel müdürün de mesajlarını mevcut iletişim platformumuzda açtığımız özel alanda paylaştık. Yani bu süreçte çalışanlarımıza yalnız olmadıklarını hissettirmeye çalıştık.	Bankacılık

1.5.1.5 Geleceğin Ofisleri

Çalışmamamızda çalışma yaşamında çalışma ortamı, fiziksel mekân ihtiyacı ve çalışma ortamında yer alan eşyaların kullanımına kadar birçok konuda görüş paylaştan katılımcılarımız, ortak tema olarak ortak çalışma mekanları, büyük binalara ve geniş ofislere ihtiyacın azalması, rezervasyon sistemi, uydu ofis, çoklu ofis yapısı gibi alt tema tariflerinde bulunmuşlardır (Tablo 68).

Tablo 68. Geleceğin ofisleri alt temaları ve kodlanan segment örnekleri

Müla kat No	Alt Tema	Prg. No	Segment	Sektör
23-İK	Büyük binalara ve geniş ofislere ihtiyacın azalması	27	İstanbul gibi büyükşehirlerde faaliyet gösteren şirketler için ofis maliyetleri ciddi bir maliyet unsuru. Ofis yatırım maliyetleri pek çok firma için düşebilir. Örneğin beş bin çalışanı olan bir kurum için günlük yemek, elektrik vb. maliyetlerin ortadan kalkması ciddi bir tasarruf olabilir. Pek çok şirketin tekrar yerleşmeye ihtiyaç olup olmadığını değerlendireceğini düşünüyorum. Bizim uyguladığımız bir durum değil, ama elli kişilik personel gurubuna sahip bazı şirketlerin yirmi beş kişilik ofisleri kiralayıp, isimsiz masalarla dönüşümlü olarak çalışma ortamı sunduğunu biliyorum. Bu tarz çalışmaların yaygınlaşacağını düşünüyorum. Bizim beş katlı bir ofis alanımız var. Açıkçası bir katı boşa çıkarmayı, hatta mümkünse farklı bir kuruma devredebilmeyi veya orayı işleterek bazı maliyetlerden tasarruf etmeyi düşünüyoruz. Gelecekte %20'lik bir alanda daralma planlıyoruz, bu oran daha da yüksek boyutlara ulaşabilir.	Metal
4-OP		31	Bence bu kadar büyük ofislere ihtiyaç duyulmayacak.	Metal
7-İK	Ortak çalışma mekanları	32	Esnek çalışmada genel müdürlüğü binasının yarısının yeterli olacağını düşünüyorum. Başka şirketlerden her hafta farklı bir grubun ofise giderek çalıştıklarını duyuyorum. Biz de böyle bir uygulama ile %50 kapasite ile genel müdürlüğü döndürürüz. Örneğin pazartesi salı bir grup gelir, çarşamba full evden çalışır herkes, perşembe cuma diğer grup gelir. Böylece herkes haftada sadece iki gün ofise gelir. Böylece, ofisi yarı performanslı hatta 2/5, %40'lık performansla kullanabiliriz. Birçok şirkette bu kadar ofis kirası vermemize gerek yok diye konuşuluyor, biz de kendi şirketimiz için böyle düşünüyoruz.	Bankacılık
3-İK	Rezervasyon sistemi	75	Örneğin, işin gereği ofise ihtiyacı olan birisi değilsin ama gitmek istiyorsun. Bir gün önce arayıp rezervasyon yapabilirsin, ancak kendine ait bir masa, sandalye bekleme. Bu şekilde rezervasyon sistemi ile yönetmeyi düşünüyoruz	Teknoloji
6-OP	Uydu Ofis	36	Geleceğin ofisini tasarlamaya çalışıyoruz. İki tane büyük binamız olacak, onun dışında Türkiye'ye yayılmış otuz tane küçük küçük uydu ofislerimiz olacak. Kim nereye yakınsa oradaki ofise gelip çalışabilecek. Bu tarz senaryoları konuşmaya başladık	Teknoloji
3-İK	Çoklu ofis yapısı	75	Ofisimiz tek mi kalmalı çoklu ofis yapısına mı geçmeliyiz diye çalışıyoruz. Bugün siz mutlaka Maslak ofise gitmek zorunda mısınız? Anadolu yakasında oturuyorsanız orada bir opsiyon olabilir mi?	Teknoloji

Ortak çalışma alanları, büyük binalara ve geniş ofislere ihtiyacın azalması temalarına odaklandığımızda, esnek çalışma ile bilhassa büyük şehirlerde mevcuttaki gibi çok katlı ofis mekanlarına ihtiyacın azalacağı yönünde bir öngörü öne çıkmaktadır. Pandemi deneyimi sonrası evden ya da uzaktan çalışma gibi alternatif çalışma türleri ile sabit mekanlara olan ihtiyacın azalacağı, dolayısıyla kurumlar açısından da ofis kirası, elektrik vb. birçok maliyet yükünün de azalacağı yönünde öngörüler dikkat çekmektedir. 23 ve 7 numaralı katılımcılarımızın paylaşımlarında bu görüşler göze çarpmaktadır.

Rezervasyon sistemi, uydu ofis ve çoklu ofis temalarına baktığımızda ise; uzaktan çalışabilecek kişilerin ofise gitme ihtiyaçları olduğunda ofiste bir çalışma alanına belli saat aralığında rezervasyon yapabileceği bir sistemden örnekler verilmiştir. 3 numaralı katılımcımızın söyleminde de gözlemlenebileceği gibi burada dikkat çeken durum, kişisel çalışma mekân ve ofis araç gereçlerinin olmadığı çalışma ortamlarına geçişin mümkün görülmesidir. Bir başka bakış açısı ise uydu ofisler ile birçok bölgede erişim sağlanabilecek ofisler yaratılması yönündedir. 3 ve 6 numaralı katılımcıların görüşlerinden de anlaşılabileceği üzerine, burada da yine dikkat çeken görüş, bu yöntemin çalışmak için büyük şehirlere gelme zorunluluğunun da ortadan kalkmasına yol açan bir alternatif olarak öne sürülmesidir.

1.5.1.6 Geleceğin Kanuni Altyapısı

Geleceğin çalışma hayatında kanuni altyapıların da yeni düzenlemelerle güncellenmesi yönünde görüşler yer almaktadır. 19 numaralı katılımcımızın paylaşımında da farklı ülke hukuk sistemleri ve uygulamaları incelenerek, Türkiye’de de uygulanabilecek ancak bürokratik engeller nedeniyle uygulanabilirliği olmayan çalışma türlerinin gözden geçirilmesi yönünde görüşler dikkat çekmektedir. Özellikle iş ve kurum tercihi ve hatta çalışan tercihinin de *freelance* olduğu durumlarda dahi Türk hukuk sistemi, sigorta ve vergi sisteminde bunu mümkün kılacak maddelerin imkân vermemesi yönünde görüşler göze çarpmaktadır.

“*Freelance* kontrat kanuna göre çalışanın yaptığı iş bazında saatlik, günlük belli bir ödeme yapıyoruz. Bunlar İngiliz hukukuna ve kanuna uygun bir şekilde işliyor. Ama Türkiye’deki hikâye farklı. Şimdi ben *freelance* birini işe alsam bile benim ya da kişinin SSK ödemesini yapması zorunluluğumuz var. O çalışanın bir şirket kurması lazım. Mesela siz bir tasarımcı (*designer*) olarak sizinle çalışmak istiyorum, size verilen değerlendirmeler (*rating*) yüksek, benimle iki gün çalışmanızı sizden rica edeceğim. Bunun için şirket kurmanız lazım ya da bir şirket ile anlaşıp o şirket üzerinden bana fatura göndermeniz lazım. Burada bürokratik engellere takılıyorsunuz.” (19-OP, Moda, prg.28)

Kurumsal Kimliklerinin Paylaşılmasına İzin Veren Katılımcı Kuruluşların Listesi

1-Best Transformer

2- Çağdaş Artısan

3- Çinkosan

4-Energy Petrol

5- Esan Eczacıbaşı

6-Evyap

7-Havaş

8-Kersia

9- Lc Waikiki

10- Fung Group

11-Metro

12- Mirsis

13- Otis

14- Penti

15-Prometeon

16-Shell

17-Suteks

18-Uluslararası Nakliyeciler Derneği

19-Unilever

20-Vcount

21-Vodafone

22-Teknosa

23-Türkonfed

24-Yanmaz Holding

Bu çalışma İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstriyel/Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı tarafından yürütülmekte ve TÜBİTAK 1001 COVID-19 SOBAG çağrısı kapsamındaki “COVID-19 ve Toplum: Salgının Sosyal, Beşeri ve Ekonomik Etkileri, Sorunlar ve Çözümler” projesi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

TÜBİTAK tarafından 1.6.2020 tarihinde fonlanmasına karar verilerek, 120K308 Numaralı proje olarak uygulamaya geçmiştir.

Doç.Dr. İdil Işık

İstanbul Bilgi Üniversitesi

Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı Direktörü idal.isik@bilgi.edu.tr

1. Değerli Katılımcımız,

Online olarak gerçekleştirilecek mülakatımızın yaklaşık bir saat sürmesi planlanmaktadır. Mülakat sırasında objektif, samimi, gerçek duygu ve düşüncelerinizle cevap vermeniz araştırmanın sonuca ulaşması açısından önemlidir. Mülakattan elde edilecek veriler tekil olarak kullanılmayacak bir veri havuzunda bir araya getirilecek ve analizler bilimsel çerçevede gerçekleştirilecektir. Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacak, hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir.

Soruları dikkatli dinleyerek objektif, samimi, gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtmanız araştırmanın amacına ulaşması için önemlidir.

Araştırmada yer alan soruların katılımcılar açısından olumsuz etkileri olması beklenmemektedir. Araştırmaya katılımınız tamamen isteğe bağlıdır. Cevap vermek istemediğiniz sorular olursa, cevapsız bırakabilirsiniz. İstedığınız aşamada mülakattan ve araştırmadan çekilme hakkına da gerekçesiz şekilde sahipsiniz. Mülakata

ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak onaylıyorsanız solundaki kutuya tıklayınız.

- ☐ Yukarıdaki çalışmanın amacını ve içeriğini belirten bildiriye okudum, anladım ve araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. Ses kaydı alınmasına izin veriyorum.

2. Ünvanınız

3. Size bağlı çalışan sayısı?

4. Yaşınız

5. Cinsiyetiniz

☐ Kadın

☐ Erkek

6. Eğitim durumunuz

☐ Lise

☐ Önlisans

☐ Lisans

☐ Yüksek lisans

☐ Doktora

☐ Diğer (lütfen belirtin)

7. Sorumluluk Alanınız

☐ Genel Operasyon

☐ İnsan kaynaklarıYönetimi

8. Bugünün tarihi

Esnek Çalışma Yönetim Standardı Geliştirme Projesine Hoş Geldiniz!

TÜBİTAK 1001 COVID-19 SOBAG “COVID-19 ve Toplum: Salgının Sosyal, Beşeri ve Ekonomik Etkileri, Sorunlar ve Çözümler” çağrısı kapsamında desteklenen projemiz,Türkiye'de esnek çalışma yöntemlerine dair bir yönetim standardı oluşturmayı hedeflemektedir.

TÜBİTAK tarafından 120K308 proje numarasıyla 1.6.2020 tarihinde fonlanmasına karar verilmiştir.

Projemiz için veri toplamak amacıyla hazırlanan bu anketi size çalıştığınız organizasyon proje paydaşlarımız arasında yer aldığı için iletiyoruz.

Doç.Dr. İdil Işık

Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı Direktörü

idil.isik@bilgi.edu.tr

proje.ekibi@esnekcalsima.org

GÖNÜLLÜ KATILIM ONAY FORMU

Değerli Katılımcımız,

- Bu çalışmada, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kurallarına uymayı taahhüt ediyoruz. Anketten elde edilecek veriler gizli tutulacak, tekil olarak kullanılmayacak ve bir veri havuzunda bir araya getirilecektir. Analizler bilimsel çerçevede gerçekleştirilecek, hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir.
- Burada vereceğiniz cevaplar kişisel düşüncelerinizi yansıtmaktadır. Bunların herhangi bir şekilde şirketlerin görüşünü yansıtmadığını ve/veya şirketler için bağlayıcı olmadığını kabul ediyoruz.
- Araştırmada yer alan soruların katılımcılar açısından olumsuz etkileri olması beklenmemektedir. Ancak herhangi bir rahatsızlık hissederseniz proje.ekibi@esnekcalsima.org adresine yazabilirsiniz.
- Araştırmaya katılımınız tamamen isteğe bağlıdır. İstedığınız aşamada anketten ve araştırmadan gerekçesiz şekilde çekilebilirsiniz.
- Soruları dikkatli okuyarak, yönergeleri takip ederek objektif, samimi, gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtanız araştırmanın amacına ulaşması için çok önemlidir. Anket ortalama 20 dakikada tamamlanabilmektedir.

Çalışmamıza ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

* 1. Lütfen aşağıdaki ifadeyi okuyunuz; onaylıyorsanız ifadenin solunda yer alan kutuya tıklayınız.

☐

Çalışmanın amacını ve içeriğini belirten bildiri okudum, anladım ve araştırmaya katılmayı **kabul ediyorum**.

☐

Çalışmanın amacını ve içeriğini belirten bildiri okudum, anladım ve araştırmaya katılmayı **kabul etmiyorum**.

ANKETE BAŞLAMADAN ÖNCE AŞAĞIDAKİ BİLGİYİ DİKKATLİ OKUYUNUZ.

Bu ankette, katılımcılarımızın "Esnek Çalışma" için ortak bir tanımdan hareket etmesini bekliyoruz.

Geleneksel çalışma şekli şu kriterleri içerir:

Çalışma saati, kurumda ve toplumda yaygın uygulanan alışılmış saat aralıklarını kapsar.

İş yeri, işveren tarafından sunulan ya da tanımlanan ofis, saha, üretim alanı, atölye vb. yerleri kapsar.

Çalışanların "çalışma saatleri" içinde "iş yerinde" çalışması beklenir.

ESNEK ÇALIŞMA ise bu geleneksel yaklaşımın dışına çıkar:

- Zaman esnekliği vardır.
- Mekan esnekliği vardır.
- İşletmelerin ve çalışanların ihtiyaçlarına göre kuruma özgü modellerle uygulanır.

EVDEN ÇALIŞMA, DÖNÜŞÜMLÜ ÇALIŞMA, UZAKTAN ÇALIŞMA gibi isimlerle anılan tüm çalışma şekillerini biz bu araştırmada "ESNEK ÇALIŞMA" kavramı altında topluyoruz.

Lütfen bu tanımları zihninizde tutarak anketi yanıtlayınız.

ÇALIŞMA ŞEKLİNİZ

* 2. Aşağıdaki çalışma şekillerinden hangisi sizin **ŞU ANDAKİ** çalışma biçiminizi tanımlar?

☐

Tam zamanlı

☐

Yarı-zamanlı/part-time

Dönemsel/Mevsimlik

☐

Serbest/bağımsız/free-lance/proje bazlı

☐

İş yoğunluğu ve ihtiyaca göre çağrı üzerine

☐

Diğer: Lütfen yazınız.

* 3. **Şu andaki çalışma düzeninizde** belirli bir saat aralığında çalışıyorsanız "Başlangıç saati"ni belirtiniz.

Başlangıç saati

Çalışma gününe başlangıç saati

* 4. **Şu andaki çalışma düzeninizde** belirli bir saat aralığında çalışıyorsanız "Bitiş saati"ni belirtiniz.

Bitiş saati

Çalışma günü bitiş saati

* 5. Haftada kaç gün çalışıyorsunuz?

* 6. Günde kaç saat çalışıyorsunuz?

ZAMAN TERCİHLERİ

Kişisel ihtiyaçlarınızı, istek ve tercihlerinizi düşünün. Hangi aylar, saat aralıkları ve günlerde çalışmak sizin ihtiyaç, istek ve tercihlerinize uygun düşer?

Haftalara ya da aylara göre ihtiyaçlar farklılık gösterebilir. Bu ayrıma bakmaksızın, GENEL olarak tercihlerinizi belirtiniz.

* 7. Çalışma saatinizin kaçta **başlamasını** istersiniz?

"Başlangıç saati"ni seçiniz.

* 8. Çalışma saatinizin kaçta **bitmesini** istersiniz?

"Bitiş saati"ni seçiniz.

* 9. İmkânınız olsaydı, 24 saatlik günün içinde **hangi zaman aralığında çalışmak isterdiniz?**

Birden fazla zaman aralığını tercih ediyorsanız, **4 zaman aralığından istediğiniz kadarını seçerek** başlangıç ve bitiş saatleri belirtiniz.

Örneğin;

06.00-08.00 - 1.Çalışma zaman aralığı

10.00-14.00 - 2.Çalışma zaman aralığı

	Başlangıç saati	Bitiş saati
1. Çalışma zaman aralığı		
2. Çalışmaz zaman aralığı		
3.Çalışmaz zaman aralığı		
4. Çalışma zaman aralığı		

* 10. Seçme şansınız olsa bir yıl içinde **çalışmak istemediğiniz aylar**, hangileri olurdu? Birden fazla seçim yapabilirsiniz. (Çalışmadığınız aylarda ücret almadığınızı varsayın.)

☐ Ocak

☐ Mayıs

☐ Eylül

☐ Şubat

☐ Haziran

☐ Ekim

☐ Mart

☐ Temmuz

☐ Kasım

☐ Nisan

☐ Ağustos

☐ Aralık

* 11. Seçme şansınız olsa **haftada kaç gün çalışmak istersiniz?** (Çalışmadığınız günlerde ücret almadığınızı varsayın.)

* 12. Seçme şansınız olsa **haftanın hangi günlerinde çalışmak** istersiniz?

☐

Gün tercihim yok

☐

Çarşamba

☐

Cumartesi

☐

Pazartesi

☐

Perşembe

☐

Pazar

☐

Salı

☐

Cuma

* 13. Aşağıdaki işle ilgili **yetkinliklerden** hangileri esnek çalışmada verimliliğin sağlanması ve beklenen performansın ortaya çıkması açısından önemlidir?

En fazla öneme sahip olduğunu düşündüğünüz 3 tanesini seçiniz.

☐ Yenilikçi fikirler geliştirebilmek, yaratıcı olmak	☐ Zorlu koşullarda duygusal ve zihinsel olarak dayanıklı kalabilmek, hızlı toparlanabilmek
☐ Öğrenmeye istekli ve meraklı olmak	☐ Değişen durum ya da ihtiyaçlarda esnek davranabilmek Problemlere
☐ Sorumluluk bilincine sahip olmak/Kendini yönetmek/Öncelikleri belirleyebilmek	☐ pratik çözümler getirebilmek
☐ Karmaşık durumlarla başa çıkabilmek, hızlı, çevik karar alabilmek	

ÇALIŞMA ŞEKLİNİZ - ZAMAN VE MEKAN ESNEKLİĞİ

* 14. Aşağıdaki dönemlerde çalıştığınız modeli, **GÜN VE SAAT ESNEKLİĞİ** açısından değerlendiriniz.

	Saat esnekliği	Gün esnekliği
Pandemi öncesinde 2019 son çeyrek döneminde (Eylül-Aralık 2019)	☐	☐
Karantina döneminde (Mart-Haziran 2020)	☐	☐
Karantina bittikten sonra, normalleşme aşamasında (Haziran-Eylül 2020)	☐	☐
Şu anda (ankete cevap verdiğiniz gün) nasıl bir düzende çalışıyorsunuz?	☐	☐

* 15. Aşağıdaki dönemlerde çalıştığınız **YERİ VE MEKANI** seçiniz? Şirketinizin tanıdığı esnekliği düşünerek cevap veriniz.

Her dönem birden fazla yer ve mekanda çalışmış olabilirsiniz. Bu durumda **birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz**.

Örnek: Pandemi öncesinde hem iş yerinden hem de şehir sınırı olmadan çalıştıysanız ikisini de işaretleyiniz.

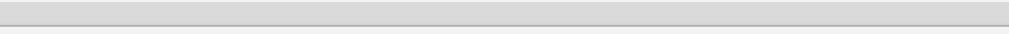
	İş yerimin bulunduğu şehirde istediğim mekandan (Şehir kısıtı olan mekan esnekliği ile)	İstediğim şehir ve mekandan (Şehir kısıtı olmayan mekan esnekliği ile)	İstediğim ülke ve mekandan (Ülke kısıtı olmayan mekan esnekliği)
İş yerinden			
Pandemi öncesinde 2019 son çeyrek döneminde (Eylül-Aralık 2019)	☐	☐	☐
Karantina döneminde (Mart-Haziran 2020)	☐	☐	☐
Karantina bittikten sonra, normalleşme aşamasında (Haziran- Eylül 2020)	☐	☐	☐
Şu anda (ankete cevap verdiğiniz gün) nasıl bir düzende çalışıyorsunuz?	☐	☐	☐

ÇALIŞANLARIN UYGUNLUĞU

* 16. İşinizi ve kişilik özelliklerinizi düşündüğünüzde sizce esnek çalışmaya ne kadar uygunsunuz ?

Kesinlikle uygun değilim

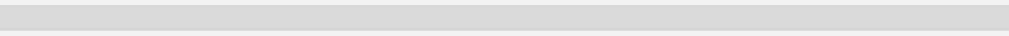
Kesinlikle uygunum



* 17. Yaşadığınız evdeki koşulları (ayrı çalışma odası, masası vb.) esnek çalışmaya uygunluk açısından nasıl tarif edersiniz?

1- Hiç uygun değil

6- Çok uygun



YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

* 18. Bu soruda "Bağlı Olduğunuz Yöneticiniz"i ve sadece karantina dönemini düşünerek cevap veriniz. Her ifade ile ilgili düşüncelerinizi "1-Hiç Katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçek üzerinde gösteriniz.

İfadelerin başına "**Karantina döneminde esnek çalışırken Bağlı Olduğum Yöneticim...**" getirerek okuyunuz.

işle ilgili ihtiyaçlarımı aktarabileceğim rahat bir ortam sağladı.

beklentilerini bana net bir şekilde açıkladı.

iş-özel yaşam dengesi kurmama yardımcı oldu.

sorularına ve problemlerime çözüm üretmek için destek oldu; kendimi yalnız hissetmedim.

bana güvendiğini hissettirdi.

Düşünceniz?

* 19. Aşağıdaki ifadelerde yer alan durumlarla ne düzeyde hemfikirsiniz? Her ifade ile ilgili düşüncelerinizi "1- Hiç Katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçek üzerinde gösteriniz.

İfadelerin başına "**Karantina dönemindeki esnek çalışma sürecinde Tepe Yönetim...**" getirerek okuyunuz.

Düşünceniz?

fikir birliği içindeydi.

hukuki ve sağlıkla ilgili düzenlemelere hızlı ayak uydurdu.

güven telkin etti; güçlü bir liderlik sergiledi.

içinde bulunduğumuz dönem ile ilgili mevcut durum ve gelişmelerle ilgili düzenli bilgilendirme yaptı.

KARANTİNA DÖNEMİ ORGANİZASYON DESTEKLERİ VE AKSİYONLARI

Buradan başlayarak takip eden 20-21-22 numaralı soru gruplarına "Karantina dönemindeki, yani Mart-Haziran 2020 tarih aralığındaki" süreci düşünerek cevap vermenizi bekliyoruz.

* 20. Aşağıdaki ifadelerde yer alan durumlarla ne düzeyde hemfikirsiniz? Her ifade için "**Evet**" ya da "**Hayır**" seçeneklerinden birisini seçiniz.

Aşağıdaki cümlelerin başına "**Karantina döneminde çalıştığım organizasyon...**" getirerek okuyunuz.

Esnek çalışırken, ihtiyacım olan masa, sandalye ve diğer ofis gereçlerini temin etti.

gerekli internet ve bağlantı maliyetlerimi karşıladı.

Esnek çalışma için gereken bilgisayar ve diğer teknolojik araç-gereç ihtiyaçlarımı karşıladı.

çalışma saatleri içindeki yemek giderlerimi karşıladı.

* 21. Aşağıdaki ifadelerde yer alan durumlarla ne düzeyde hemfikirsiniz? Her ifade ile ilgili düşüncelerinizi "1- Hiç Katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçek üzerinde gösteriniz.

Aşağıdaki cümlelerin başına "**Karantina döneminde esnek çalışırken**" getirerek okuyunuz.

Düşünceniz?

iş süreçleri açısından her şey çok belirsizdi.

şirketim yazılım veya donanım problemlerinde teknik destek sağladı.

şirketim ihtiyaç duyduğum verilere uzaktan erişme imkanı sağladı.

iş arkadaşlarıma rahatlıkla ulaşabildim.

yöneticilerime rahatlıkla ulaşabildim.

* 22. Aşağıdaki ifadelerde yer alan durumlar **şirketinizin aldığı aksiyonları ne düzeyde kapsıyor?** Her ifade ile ilgili düşüncelerinizi "1-Hiç Katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçek üzerinde gösteriniz.

Aşağıdaki cümlelerin başına "**Karantina döneminde**" getirerek okuyunuz.

Düşünceniz?

Esnek çalışmaya asla geçemeyeceğini düşündüğümüz birimlerde bile işler aksamadan yürütüldü.

Esnek çalışmaya uygun olan pozisyonlar, iş içerikleri analiz edilerek belirlendi.

Esnek çalışmanın koşulları ve kuralları organizasyon ile çalışan arasındaki mutabakat sonucu belirlendi.

ÖRGÜT İÇİ GÜVEN

* 23. Bu bölümde organizasyonunuzun kültürünü değerlendirmenizi bekliyoruz. Lütfen organizasyonunuzda hakim olan, "sizi siz yapan" öne çıkan özellikleri değerlendirin.

Bu bölümdeki sorulara cevap verirken **belirli bir zaman dilimine odaklanmadan, aşağıdaki fikirlere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.**

Her ifade ile ilgili düşüncelerinizi "1-Hiç Katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçek üzerinde gösteriniz.

Düşünceniz?

Çalışanlar birbirlerine güvenir.

Çalışanlar yöneticilerine güvenir. Yöneticiler

çalışanlarına güvenir.

ESNEK ÇALIŞMA DENEYİMİ -SINIRLAR

* 24. Aşağıda sunulan durumları **esnek çalışma esnasında deneyimliyor musunuz?**

Lütfen ölçek üzerinde ""1-Hiç katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçekte uygun bir değeri seçerek cevabınızı veriniz.

Düşünceniz?

Kişisel sınırlarım ihlal ediliyormuş gibi hissediyorum; evimin mahremiyeti ortadan kalktı.

Uzaktan toplantılar sırasında video/kamera ile bağlanmayı istemesem de buna zorunlu hissettim.

Bu çalışma sistemi, 7/24 çalışıyormuşum duygusu yarattı; işten başka bir şey düşünemez oldum.

Ailemin ve sevdiklerimin istek ve taleplerini ikinci sıraya attım.

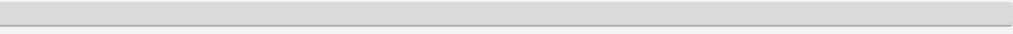
İşimle ilgili kullandığım teknolojiler kolaylıkla izlenebileceği için mahremiyetimin ihlal edildiğini hissediyorum.

ESNEK ÇALIŞMAYA ÖRGÜTSEL UYGUNLUK

* 25. Sizce "**departmanınız**" esnek çalışmaya uygun mu?

Hayır kesinlikle uygun değil

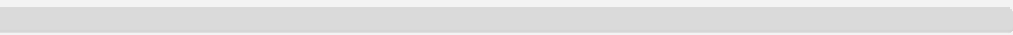
Evet kesinlikle uygun

☐

* 26. Genel olarak değerlendirecek olursanız sizce **organizasyonunuz** esnek çalışmaya uygun mu?

Hayır kesinlikle uygun değil

Evet kesinlikle uygun

☐

ESNEK ÇALIŞMANIN ETKİLERİ - ÇALIŞANLAR

* 27. Sizce, esnek çalışma koşullarında, **çalışan tutum, davranış ve duyguları** nasıl etkilenir?

Lütfen "1-Çok düşer" ile "7-Çok yükselir" arasında bir değerlendirme yapınız.

Nasıl etkilenir?

Çalışanlar arasında işbirliği ve uyum, takım ruhu

Mesleki ve kişisel gelişim, terfi ve kariyer hedeflerine ulaşma imkanı için

çalışanlar için taşıdığı anlam ve işten alınan haz Organizasyona bağlılık

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi İş

motivasyonu, çalışma isteği

İşe odaklanma ve konsantrasyon

İş stresi

ESNEK ÇALIŞMANIN ETKİLERİ - İŞ VE ORGANİZASYON

* 28. Sizce, esnek çalışma koşullarında, **iş ve organizasyon açısından** aşağıdaki **sonuçlar ve süreçler** nasıl etkilenir?

Lütfen "**1-Çok düşer**" ile "**7-Çok yükselir**" arasında fikrinize uygun bir seçim yapınız.

	Nasıl etkilenir?
İş yükü	
Tanımlı zaman içinde bitirilen iş miktarı	
İşin kalitesi	
Müşterilerle ilişkinin kalitesi	
Organizasyon içinde karar alma hızı	
Acil ortaya çıkan işlere tepki verme hızı	
Karar alma sürecine çalışanların dahil edilme imkanı	
İşle ilgili önemli bilgilere ulaşma hızı	
İşe yeni başlayanların işe ve organizasyona uyum hızı Yan	
haklar	
Aylık gelir	

[illegible]

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ - BÖLÜM 1

* 31. Aşağıda çeşitli **duygu durumları** veriliyor. Pandeminin başladığı Mart ayından bugüne kadar geçen süreyi düşündüğünüzde genel olarak nasıl hissediyorsunuz?

Her ifade ile ilgili düşüncelerinizi "1-Hiç Katılmıyorum" ile "6-Tamamen katılıyorum" arasındaki ölçek üzerinde gösteriniz.

İfadelerin başına "Pandeminin başladığı Mart ayından bugüne kadar..... " getirerek okuyunuz.

Düşünceniz?

genel olarak mutluyum.

işimi kaybetme kaygısı taşıyorum.

iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurabiliyorum.

kendimi çaresiz hissediyorum.

psikolojik olarak sağlıklıyım.

fiziksel olarak sağlıklıyım.

uzmanlık alanımda potansiyelimi sergileyebiliyorum; başarılı hissediyorum.

uyku sorunları yaşıyorum.

toleransım düşük; çevremdekilere olumsuz tepki veriyorum.

kendimi yalnız hissediyorum.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNİZ

* 33. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

Diğer (lütfen belirtin)

* 34. Hangi departmanda çalışıyorsunuz? Lütfen bir seçim yapınız.

Diğer (lütfen belirtin)

* 35. Çalışma hayatına atıldığınız tarihten başlayarak, toplam kaç yıllık deneyiminiz var?

* 36. Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?

* 37. Pozisyonunuzu aşağıdaki bilgilere göre nasıl tarif edersiniz?

Yönetim rolünüz var mı?

Ünvanınız?

Organizasyon şemanıza göre, sizin pozisyonun üzerinde kaç kademe var?

Organizasyon şemanıza göre, sizin pozisyonun altında kaç kademe var?

Size bağlı kaç kişi çalışıyor?

* 38. İş yerinizin bulunduğu şehri seçiniz. (Bu soruya "iş yerine gidiyorsanız ya da gidecek olsanız, fiziki mekanın hangi şehirde" olduğunu düşünerek cevap veriniz.)

* 39. İkamet ettiğiniz şehri seçiniz.

* 40. Yaşadığınız evi nasıl tarif edersiniz?

☐

Çok katlı apartman

☐

Site içinde Mahalle

☐

Şehrin dışında/merkezden uzakta

☐

Gökdelen/rezidans

☐

içinde Şehir

☐

Çalışma-ticaret alanlarına yakın

☐

Müstakil-bahçeliev

☐

merkezinde

☐

Sahil, orman, spor, dinlenme alanlarına yakın

Diğer (lütfen belirtin)

* 41. Eğitim durumunuz

☐

Lise

☐

Yükseklisans

☐

Önlisans

☐

Dokto

Lisans

☐

Diğer (lütfen belirtin)

* 42. Cinsiyetiniz

☐

Kadın

Erkek

☐

Bilgi vermek istemiyorum

* 43. Yaşınız

* 44. Medeni durumunuz?

☐

Bekar

Evli

☐

Dul/Boşanmış

☐

Bilgi vermek istemiyorum

*45. Çocuğunuz var mı?

☐

Evet

☐

Hayır

46. Çocuğunuz varsa...

kaç çocuğunuz var?

kaç yaşında? (Birden fazla
çocuğunuz varsa, yaşları
arasına "-" koyarak yazınız.)

aynı evde mi
yaşıyorsunuz?

* 47. Ekonomik durumunuzu aşağıdaki ölçek üzerinde uygun bir yeri işaretleyerek gösterir misiniz?

Temel ihtiyaçlarım dışında
oldukça zor harcama
yapabilirim

Hiç düşünmeden harcama
yapabilirim



* 48. Bitirmeden önce bir sorumuz daha olacak.

Esnek çalışma süreçlerini yönetecek bir standartta mutlaka ele alınması gereken hususlar nelerdir?

Bu açık uçlu soruda fikirlerinizi yazarsanız çok seviniriz.

Tablo 1’de esnek çalışmanın iş süreçleri ve iş sonuçlarına etkisine dair algı ölçeğinin çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen madde koordinatları yer almaktadır.

Tablo 1 Esnek Çalışmanın İş Süreçleri ve İş Sonuçlarına Etkisine Dair Algı Ölçeği Madde Koordinatları

Madde	Boyut 1	Boyut 2
İş yükü	1.535	-0.083
Tanımlı zaman içinde bitirilen iş miktarı	0.524	0.261
İşin kalitesi	-0.066	0.257
Müşterilerle ilişkinin kalitesi	-0.145	0.118
Organizasyon içinde karar alma hızı	-0.033	-0.181
Acil ortaya çıkan işlere tepki verme hızı	0.115	-0.237
Karar alma sürecine çalışanların dahil edilme imkânı	-0.148	-0.272
İşle ilgili önemli bilgilere ulaşma hızı	-0.285	-0.221
İşe yeni başlayanların işe ve organizasyona uyum hızı	-0.560	-0.641
Yan haklar	-0.578	0.260
Aylık gelir	-0.360	0.739

Tablo 3'de geleceğe bakış ölçeğinin çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen madde koordinatları yer almaktadır.

Tablo 2 Geleceğe Bakış Ölçeği Madde Koordinatları

Madde	Boyut 1	Boyut 2
Yani pandemi sonrasında da esnek çalışma uygulamaları devam edecek.	0,853	-0,531
Çalışanlar, esnek çalışmayı benimseyen şirketleri tercih edecekler.	0,832	0,121
İşe alım sürecinde, adayların esnek çalışmaya yönelik yetkinlikleri ölçülecek.	0,517	-0,088
Çalışanların belli zaman dilimlerinde kendi aralarında sosyalleşebilmeleri için özel mekanlar yapılandırılacak.	-0,093	-0,135
Şirketler, çalışanlarını esnek çalışma koşullarına hazırlamak için ilgili yetkinlikleri kazandırmaya öncelik verecekler.	-0,104	-0,177
Esnek çalışma imkânı, küçük şehirlere ve yerleşim yerlerine göç etme eğilimini artıracak.	0,207	0,877
Esnek çalışma planlaması yapılırken çalışanların bakım verme sorumlulukları dikkate alınacak.	-0,271	0,292
Şirketler, şehrin çeşitli yerlerinde bulunan ortak çalışma mekanlarını kullanmayı tercih edecek.	-0,573	0,185
Şirketler, çalışanların mevcut uzmanlık alanlarında güçlenmesini sağlayacak.	-0,656	-0,295
Şirketler, çalışanların mevcut uzmanlıklarının dışına çıkabilmelerine imkan sağlayacak, yeni becerilerin gelişimini destekleyecek.	-0,711	-0,249

Tablo 2’de örgütsel dayanıklılık ölçeğinin çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen madde koordinatları yer almaktadır.

Tablo 3 Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Madde Koordinatları

Madde	Boyut 1	Boyut 2
Kritik pozisyonlardaki kişiler yedeklenmiştir, görevleri aksamadan yerine getirilir.	1.263	0.196
Ani ve beklenmedik olaylara karşı acil durum planı uygulanır.	0.390	-0.162
Ürün ve hizmetlerde önemli bir aksaklık olmaksızın yeni durumlara karşı uyum sağlanabilir.	0.059	-0.270
Zor kararlar, yönetim tarafından hızla verilir.	-0.315	-0.604
Operasyon ve iş akışı kesintiye uğramadan yeni durumlara karşı uyum sağlanabilir.	-0.116	-0.127
Değişen koşullar altında da paydaşlara (çalışanlar, müşteriler gibi) yönelik taahhütler ve verilen sözler yerine getirilir.	-0.476	-0.043
Beklenmedik ve ani gelişen durumlar karşısında tüm çalışanlar kenetlenerek çalışır.	-0.548	0.462
Başarılı ve başarısız olaylardan çıkarılan sonuçların ve alınan derslerin, gelişim amacıyla paylaşılması teşvik edilir	-0.257	0.547

Nicel Faz Standart İçeriği Sorusu/Nitel Faz Proje Paydaş Görüşleri

Araştırmanın nicel fazında yer alan ankette katılımcılara “Sizce standart içeriğinde dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?” olarak genel yorum ve düşüncelerini öğrenmek üzere bir açık uçlu soru yönlendirilmiştir. Nitel faz aşamasında gerçekleştirilen mülakatlarda ise katılımcılarımıza proje dair görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Bu soruları katılımcılarımıza yönelme amacımız ise, farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların, kendi dinamikleri doğrultusunda projeye olan bakış açılarını anlamaktır. Böylece projeyi değerlendirirken daha geniş bir vizyonla fırsatları ve riskleri görmemizi sağlayacak ve paydaşlarımızın beklentileri ile proje sürecinde planlanan uygulamaların ne denli uyumlu olduğunu görecektik.



Şekil 1 Analiz Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar

Şekilde gözüktüğü üzere katılımcıların yorumlarında daha çok iş-özel yaşam dengesi, yan haklar, iletişim, beklentilerin net olması, kişisel sınırlar gibi tema ve alt temalar ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu bu soruya çok kısa cevaplar ve hatta kelime bazında cevaplar vermişlerdir. Bu sebeple yorumlanırken bu konu göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların anketin bu sorusuna verdikleri cevaplar kodlanmış ve tema grupları ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple katılımcıların cevaplarının daha ayrıntılı bir şekilde incelenip, ayrıştırılarak detaylı bir analiz yapılması daha faydalı olacaktır.

Katılımcıların cevapları Maxqda programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda esnek çalışmanın modellenmesi, esnek çalışmada dikkat edilmesi gerekenler, insan kaynakları süreçleri, kişisel sınırlar ve iş-özel yaşam dengesi, şirket destekleri, maaş ve yan haklar, dijital ve teknolojik altyapı ve hukuki zemin temaları ortaya çıkmıştır.

1. Esnek Çalışmanın Modellenmesi

Katılımcılara standart içeriğinde nelere dikkat edilmesi gerektiği sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde cevapların esnek çalışmanın modellenmesi ana temasını içerdiği görüldü. Esnek çalışmanın modellenmesinde **çalışan tarafı, iş tanımları, beklentilerin net olması, çalışma zamanı ve mekânı, esnek çalışmaya uygunluk ve eşit koşullar** alt temalarının olduğu görüldü.

(a) Çalışan tarafı alt temasında çalışan ihtiyaçları, çalışan mutabakatı ve çalışanın uyumlu olması temaları yer almaktadır.

Çalışan ihtiyaçları kapsamında daha çok evdeki çalışma ortamı, özel ihtiyacı olan bireyler, bakım sorumlulukları ve ailevi ihtiyaçlar üstünde durduğu görülmüştür. Evdeki çalışma ortamı için bir katılımcı “Kişinin ev ortamı bu konuda önemlidir. Ergonomik çalışma şartları ve Evin içinde uygun oda veya metrekare büyüklüğü yok ise, Esnek Çalışma uygulaması sorunlar taşımaktadır.” (K34-737) şeklinde yorumda bulunmuştur. Bakım sorumlulukları ve ailevi ihtiyaçlar için ise bir katılımcı “Kişinin içinde bulunduğu durum [ailevi (özel hayat) , çocuk (eğitim), hasta, yoğunluk vb)] çalışmanın verimliliği açısından önem teşkil etmektedir.” (K14-266) ifadesinde bulunmuştur.

Çalışan mutabakatı ise esnek çalışmada olması gereken tüm koşullara çalışan ile karar verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bir katılımcı tarafından “çalışma düzenin nasıl olması gerektiği, saat, ücret, esneklik boyutu, isg koşulları, iş çıktılarının takibi, ölçümüne yönelik standart ve koşulların netleşmesi gerektiği” (K11-121) olarak özetlenmiştir.

Çalışanın uyumlu olması, çalışanların hem kendi içinde hem de yöneticileri ile uyumlu olan bireylerin esnek çalışmaya daha uygun olduğunu belirtmektedir. Örneğin bir katılımcı bu konuyu “Sorumluluk alanımda müşteri temsilcileri ve saha Opr ekipleri şeklinde çalışma arkadaşlarım bulunuyor süreci benim ekibim ile tecrübe ettiğim de gözlemim çalışan personeliniz eğer sorumluluk Sahibi, çalışma arkadaşları ile uyumlu ve Yöneticisi ile iyi ilişkilere sahip ise sorun olmuyor esnek çalışma sürecinde şuna kadar hiçbir sorun yaşamdım” (K90-22) şeklinde dile getirmiştir.

(b) İş tanımları, temasında katılımcılar standart içeriğinde dikkat edilmesi gereken bir konu olduğunu belirtmişlerdir.

(c) Beklentilerin net olması, katılımcılar esnek çalışma modellerine geçiş yapılırken çalıştıkları organizasyonların kendilerinden beklentilerini net bir şekilde açıklık getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu görüşünü “Taleplerin tarafımıza net ve açık şekilde yalnızca bir kişinin sorumluluğunda ulaştırılması, onay sürecinin tek elden yürütülmesi.” (K13-221) olarak belirtmiştir.

(d) Çalışma zamanı ve mekânı, çalışanlar esnek çalışma uygulamasında çalışılacak saatlerin, günlerin ve mekânın planlaması yapılırken tercihlerinin dikkate alınmasının nemli olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı çalışma saatlerinin net olması hakkında “Çalışma saatleri ve özel hayatın düzeni konusunda çalışanlar ve yönetim arasında net bir mutabakatın olması.” (K11-105), bir diğer katılımcı çalışma saati ve mekânı için “kişilerin sosyal saatlerine ve nereden çalışmak istediklerine önem verilmesi” (K11-111) şeklinde bir yorumda bulunmuştur.

(e) Esnek çalışmaya uygunluk, bu alt temada katılımcılar daha çok kişilerin, sektörün, departmanın esnek çalışmaya uygun olması gerektiğini belirtmişlerdir. Esnek çalışmaya geçişte sadece çalışanların değil yöneticilerinde uygunluğunun önemli bir unsur olduğunu bir katılımcı “Uzaktan çalışma için personelin ve yöneticilerin esnek çalışmaya uygun yetenekte olması gerekir. Özellikle kamuda esnek çalışma sürecini yönetebilmek zor. Hem personel hem yönetim hem de donanım açısından kamuya uygun bir model değil.” (K14-278) sözleri ile ifade etmiştir.

(f) Eşit koşullar, katılımcıların yorumları incelendiğinde esnek çalışmada herkesin eşit şartlara sahip olması, iş dağılımının adil olması gerektiği yönünde ifadeler yer aldığı görülmüştür. Bir organizasyon esnek çalışmaya geçiyor ise adil bir düzenleme yapılması ve ayrımcılık olmaması gerektiği vurgulanmıştır. Örneğin katılımcılardan biri bu görüşünü “Kesinlikle esnek çalışan her birinin eşit şartlarda çalıştırılması ayrımcılık yapılmadan” (K18-362) şeklinde belirtmiştir.

2. Esnek Çalışmada Dikkat Edilmesi Gerekenler

Katılımcılara sorduğumuz açık uçlu soruya gelen cevapları analiz ettiğimizde çalışan sağlığı, iletişim, verimlilik, sorumluluk bilinci gibi konulara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışan sağlığı alt temasında fiziksel ve psikolojik sağlık konuları ön plana çıkmaktadır. Esnek çalışma uygulamalarında çalışan psikolojisine özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Katılımcılar “çalışan psikolojisi”, “psikolojik destek” konularına vurguda bulunmuş ve bir katılımcı “Çalışanlar iş kaygısı yaşamadan mutlu ve huzurlu bir ortamda çalışması sağlanmalıdır.” (K84-4) şeklinde görüşünü belirtmiştir. Fiziksel sağlık için ise katılımcıların “sağlık”, “fiziksel sağlık” ve “temizlik ve sağlık” gibi kısa yanıtlar verdikleri özellikle

pandemi dönemi içinde uygulandığı düşünüldüğünde katılımcıların bu konuya dikkat ettikleri için önemsendiği düşünülmüştür.

İletişim özellikle uzaktan çalışan bireyler ve ekipler için önemli bir konu olarak nitel fazda da karşımıza çıkmıştır. Ankette katılımcılar esnek çalışma için iletişim önemli bir konu olduğunu “Departman içi ve departmanlar arası iletişimde zorlanılmamalı” (K37-783), “organizasyonda iletişimin güçlendirilmesini sağlayacak yapısal değişiklikler” (K41-851) gibi ifadelerle iletişimin tüm organizasyon içinde güçlendirilmesi gerektiğini ve gerekli yapısal değişikliklerin yapılmasını gerektiğini belirtmişlerdir.

Verimlilik hakkında ise esnek çalışmada çalışan verimliliği ve organizasyon verimliliği konularına değinmişlerdir. Bir katılımcı “Şirketin çalışanın yanında olduğunu hissettirerek iş yükünü normal seviyede tutup verimlilik artırıcı çalışmaların yapılması” (K45-956) şeklindeki görüşü ile verimliliği arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini, başka bir katılımcı ise “İşveren çıkarına değil çalışan ve verimlilik odaklı ortak kararların alınması” (K43-895) ifadesi ile süreçlerin verimlilik odaklı olması gerektiğini belirtmiştir.

Sorumluluk bilinci olarak katılımcılar esnek çalışan bireylerin görevlerini bilmeleri gerektiğini, işlerini belirlenen zamanlarda yapılması ve bitirilmesi gerektiği gibi konulara değinmişlerdir. Sorumluluk bilincine sahip bireyler sayesinde esnek çalışmanın daha başarılı olacağını ifade etmişlerdir.

2. İnsan Kaynakları Süreçleri

Katılımcılara göre esnek çalışma standardında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu başlığı ise insan kaynakları süreçleridir. Bu ana tema altında çalışan motivasyonu ve gelişimi, eğitim, performans ve oryantasyon süreci yer almaktadır.

Çalışan motivasyonu ve gelişim alt temasında daha çok esnek çalışmada kişisel gelişim imkanlarının sağlanması, terfi imkanlarının düzenlenmesi gibi konular yer almaktadır. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında esnek çalışma terfi imkanlarının sağlanması, sosyalleşme imkanlarının sağlanması, spor aktiviteleri gibi konuların yer aldığı görülmüştür. **Eğitim**, alt temasında katılımcıların esnek çalışma için gerekli altyapının kullanımı, esnek çalışmanın nasıl uygulanacağı, gerekli eğitimlerin nasıl verileceği gibi konular üstüne odaklandığı görülmüştür. Bu eğitimlerin organizasyondaki tüm çalışan ve yöneticilere verilmesi gerektiği görüşü hakimdir. Bir katılımcının “Yönetici ve çalışanların esnek çalışma saatlerindeki iş bölümü, iş yükü ve performans üzerine eğitim almaları gerekir.” (K32-713) şeklindeki görüşü bu konuyu özetlemektedir.

Performans, katılımcılara göre esnek çalışmada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise performanstır. Esnek çalışırken performansın nasıl takip edileceğinin iyi belirlenmesi gerektiği konusunda odaklanılmıştır. Bir katılımcı esnek çalışmada özellikle çıktılar üstünden

takip yapılabilceğini “İş ile ilgili çıktıların belirlenip yöneticilerin bu çıktılar üzerinden kontrollerini sağlamaları.”(K32-700) belirtmiştir. Nitel fazda ise Mülakatlarımızda katılımcılarımıza yönelttiğimiz sorulardan biri esnek çalışma dönemi boyunca performans yönetimini nasıl yönettikleri ile ilgiliydi. Katılımcılarımız da projeye dair görüşlerini belirtirken, performans yönetiminin esnek çalışma için önemli konulardan biri olduğunu açıkça söylemektedirler. Örnek olarak bir katılımcımız “ Bence buna performans dahil edilmeli diye düşünüyorum yani performans konusu düşünülmalı” (20, Moda. İK, prg.33) demiştir **Oryantasyon süreci** hem esnek çalışmaya geçişte hem de esnek çalışma sunan şirketlerin oryantasyon süreçlerini de uyguladıkları esnek çalışma modeline entegre etmeleri önemli bir unsur olarak katılımcıların cevaplarında yer almaktadır. Oryantasyon sürecinin esnek çalışmaya geçiş öncesinde şekillendirilmesi gerekmektedir. Yeni işe başlayacak bireylere de bu konu hakkında net bilgi verilmelidir. Katılımcılardan biri standartta bu konuya da dikkat edilmesi gerektiğini “Yeni başlayanlar için oryantasyon süreçlerinin nasıl olacağı” (K2-435) şeklinde ki görüşü ile belirtmiştir.

3. Kişisel Sınırlar ve İş-özel Yaşam Dengesi

Esnek çalışma modellerinde hem nitel fazda hem de katılımcılara ankette sorduğumuz soruda kişisel sınırlara ve iş-özel yaşam dengesine sık bir şekilde atıf yapıldığı görülmüştür.

Kişisel sınırlar temasında özellikle katılımcılar esnek çalışmada kişisel sınırların korunması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar esnek çalışmanın iş yerinde çalışmaktan daha farklı olduğunu ve çalışanların sınırlarına daha dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir ve bir katılımcı özellikle “sanki iş yerindeymiş gibi sanarak istenildiği zaman telefon açmamak” (K14-256) şeklinde ifadesi ile ulaşılabilir olunacak zamana dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

İş-özel yaşam dengesi katılımcıların özellikle pandemi döneminde sürekli olarak evden çalışırken karşılaştıkları bir sorun olmuştur. İş-özel yaşam dengesinin kurulamamasının çalışan psikolojisini kötü yönde etkilediği ve sonuçta organizasyonlarında bundan zarar görebileceğine dair görüşler yer almaktadır. Bu dengeyi sağlamanın esnek çalışmada en önemli unsur olduğunu belirten bir katılımcı “En önemli konu iş/özel yaşam dengesi. Bunu dengelemeyi başaran şirket sayısı çok az ve çalışanların psikolojik sağlığını kötü yönde etkiliyor.” (K41-849) ifadede bulunmuştur.

4. Şirket Destekleri

Katılımcılar esnek çalışmada organizasyonların sağladığı desteklerin bir standardı olması gerektiğini özellikle **ekipman desteği, teknik destekler** gibi iş süreçlerini yürütmeye yönelik desteklerin verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Bunların dışında özellikle evden çalışan bireylere **ayni ve parasal desteklerde** bulunulması gerektiğini belirtmişlerdir. Esnek çalışma sayesinde organizasyonların giderleri azaldığı için çalışanlarına destekte bulunulması gerektiğini belirten bir katılımcı görüşünü “ Sürecin maddi kazanımlarından sadece işveren değil, çalışan da faydalandırılmalıdır.” (K11-96) şeklinde belirtmiştir. Katılımcıların bu tema altında toplanan ifadelerinde özellikle “*internet*”, “*elektrik*” “*ısınma*” gibi konularda şirketlerin destekte bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Şirket destekleri kapsamında öne çıkan bir diğer konuda **yönetici desteği**dir. Esnek çalışma uygulamalarında çalışanlar genel olarak organizasyondan uzak olduğu için organizasyon ile iletişimleri daha çok yöneticileri üstünden sağlanmaktadır. Katılımcılarda esnek çalışmanın başarılı olması ve sürdürülebilmesi için yönetici desteğinin önemine vurgu yapmışlardır. Katılımcılar yöneticilerden denge sağlanması, yardımcı olunması, gelişimi desteklemesi gibi konularda yardım beklediklerini ifade etmişlerdir. Bir katılımcının “Yöneticiler çalışanlarına nasıl yardım edebilirler, nasıl eğitim verebilirler, net tanımlarla yapılabilir. Özellikle mentorluk ve koçluk esnek çalışma sırasında ihmal edilmemeli, standart hale getirilmeli. Çalışan kendini yalnız hissedebiliyor, bu nedenle düzenli mentorluk görüşmelerini yönetici düzenli olarak yapmalı.” (K19-388) şeklindeki görüşü bu konuyu özetlemektedir.

5. Maaş ve Yan haklar

Katılımcıların endişelerini en çok dile getirdiği konulardan birisi de **maaş ve yan haklar**dır. Özellikle esnek çalışmaya geçildiğinde maaşlarında düşüş olmaması, ücret standardının belirlenmesi ve yan haklarında buna uygun olarak düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar “Uzaktan çalışmada verilen maaş ve yan hakların ortaklaştırılması” (K74-1406), “maaş ve yan hakların (yemek kartı) kesintisiz yatırılması” (K67-1271), “esnek çalışanların yan haklarının düzenlenmesi (yemek, internet, elektrik, doğalgaz...)” (K11-128) şeklinde görüşleri ile bu konunun standardının belirlenmesinin ve gerekli düzenlemelerinin yapılmasının önemine vurgu yapmışlardır.

6. Dijital ve Teknolojik Altyapı

Teknolojinin sürekli olarak ilerlemesi sayesinde esnek çalışma modelleri artmakta ve daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Katılımcılarda organizasyonların **yazılım ve donanım** konulardan kendilerini geliştirmesi ve çalışanlarına destek vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar “Çalışanın donanımsal ve yazılımsal ihtiyaçlarının tamamının karşılanması” (K80-1546), “Uzaktan çalışmayı etkinleştirecek yazılım ve uygulamaların işverence sağlanması, standartlaştırılması” (K82-1587) şeklindeki ifadeleri ile esnek çalışma standardında yazılım ve donanım konularına dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir başka katılımcı ise “çalışmaya uygun ürün ve donanım çalışanlara sağlanmadıkça uygulanabilirliği zor” (K23-495) şeklindeki ifadesi ile teknolojik altyapının esnek çalışma için bir şart olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca organizasyonla iletişimde sıkıntı olmaması için **iletişim araçlarının** çeşitlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

7. Hukuki Zemin

Katılımcıların hukuki zemine dair ifadelerinden esnek çalışma uygulamalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında hukuki altyapının oluşturulmasının önemli olduğunu, bu hukuki zemin sayesinde hem çalışanların hem de organizasyonların korunacağı anlaşılmaktadır. Bu konuda gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği hakkında bir katılımcı kendini “Yasal zeminin önemli olduğunu düşünüyorum. İş hukukunda uzaktan çalışma, kişilerin yan haklarının düzenlenmesi, sözleşme tipleri vb. konularda belirsizlik olduğunu düşünüyorum” (K7-1317) şeklinde ifade etmiştir.

Nitel fazda da paydaşlarımız hukuki zeminin sağlanmasının proje sonucunda ortaya çıkacak modellerin, işverenler tarafından da uygulanabilmesi için gerekli olduğunu belirtmektedirler. Bir katılımcımız beklentisini şu şekilde dile getirmiştir: “Eğer bir düzenleme yapılacaksa, gerçekten işvereni bu konuda mağdur etmeyecek yasal düzenlemelerle eşdeğer ilerlenmesi gerekiyor diye düşünüyorum. İşin yasal kısmı çok önemli. Gerçekten bütün sektörlerle göre değişecektir bu ama herhalde bütün sektörlerin tek ortak noktası yasal boşluklarımız iş güvenliği ve SGK konusunda çok fazla yasal boşluğumuz var. Bizler şu anda karşımıza çıkmadı ama ben birkaç tane duyuyorum (34, Teknoloji. OP, prg.97).

8. Standarta Yönelik Beklentiler

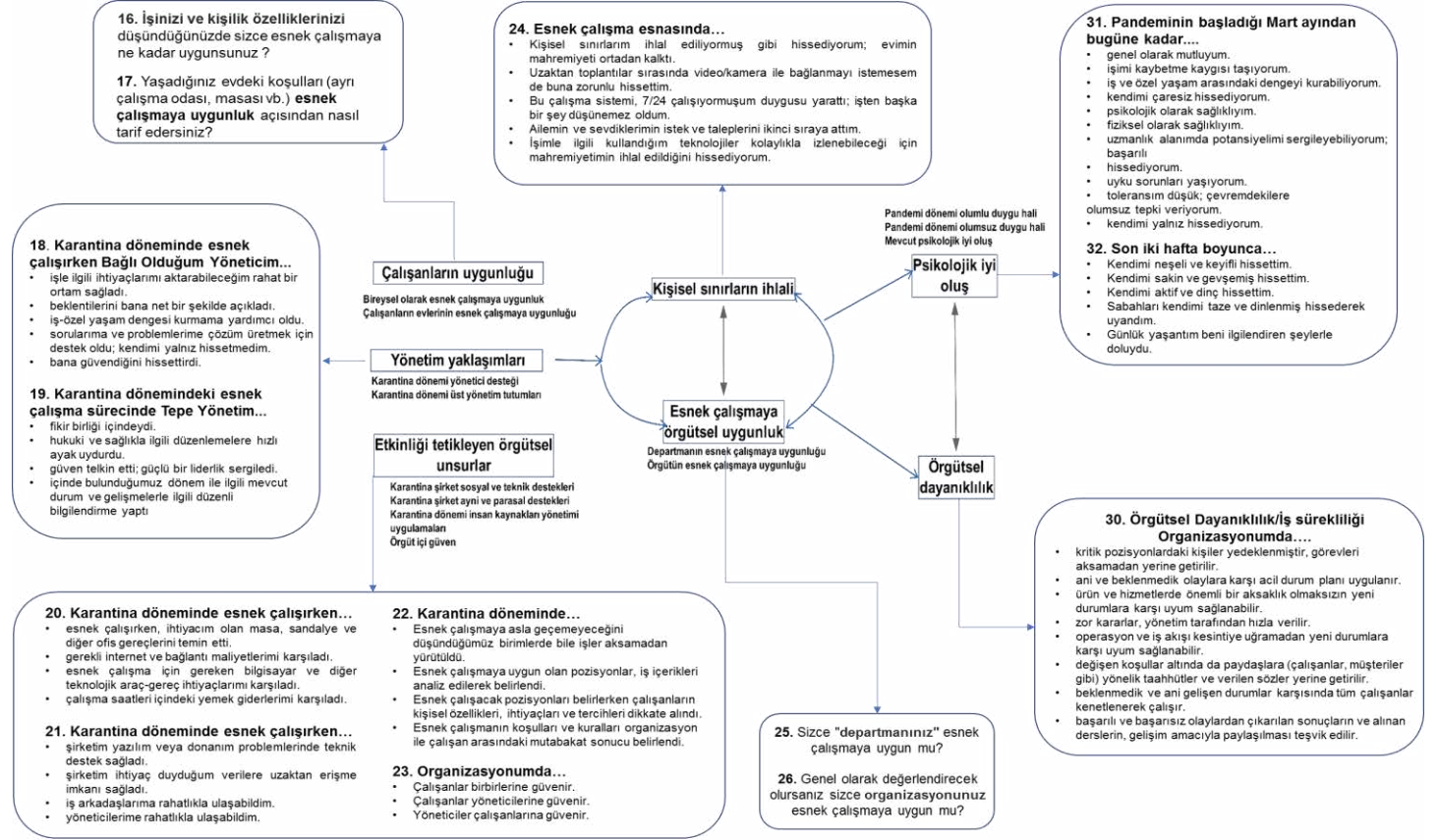
Gerçekleştirilen mülakatlarda standartın içeriğine dair soru yer alsa da katılımcılarımız projeye dair görüş/temennilerini bildirirken bu konuya tekrar değinme gereği duymuşlardır. Teknoloji sektöründen bir katılımcımız, projenin Covid-19 sürecinde yaşanan çalışma deneyimi ile sınırlı kalmaması gerektiğini, genel bir standart ortaya konmasının esnek çalışmanın devam ettirilebilmesi açısından önemli olacağını ve bu standart da akademik bir çalışma sonrası oluşturulmasının bir avantaj olacağını şu sözlerle dile getirmektedir: “ Bizim ülkemizde Covid ile birlikte, Covid sürecinde yaşananları işte esnek çalışma standartları haline getirmenin çok doğru bir yaklaşım olacağını düşünmüyorum. Yani birde hani home ofis çalışma düzeni planlıyoruz ama ne yapmamız lazım diye bize soran arkadaşlarımız oldu, yöneticiler oldu. Onların vereceği kararların çok düzgün olacağını düşünmüyorum. Çünkü şey olmayacak hani onlar bu sorumlulukları kendi bakış açıları arasında değerlendiren sizin yapacağınız çalışma bunun için değerli. Covid ortamını düşünmeden home ofis çalışma ortamlarının standartlarını ortaya koyabilirsiniz daha iyi olur diye düşünüyorum” (35, Teknoloji. OP, prg.92).

8. Projeye Dair Görüşler

Katılımcılarımız proje ile ilgili görüşlerinde, esnek çalışmanın ülke gerçeği haline gelmesi konusunda katkı sağlayacağını, belirtmiştir. “ Bunun özellikle ülkemizde de yaygınlaşması gerektiğini hissediyorum. Yaptığınız çalışma çok ciddi bir vesile olabilir. Umarım kapsamı da geniş olur” (2, Havacılık, İK.prg.77). Bir diğer katılımcımız ise buradaki sonuçların globale de ışık tutabileceğini söylemektedir: “ Takdir ediyorum böyle bir işe giriştiğiniz için. Sonuçlarını gerçekten çok merak ediyorum ve bana da fayda ve katkı sağlayacağına inanıyorum. Belki globalde benim global merkeze de fayda sağlayacak bir çalışma bile olabilir” (62-İlaç, OP.prg.68).

. Proje sonunda elde edilen bulguların ışığında kamuya açık eğitimler düzenlenmesi planlanmıştı. Mülakat esnasında bir katılımcımız “ Bu konuda açıkçası birazcık daha kişilerin eğitimine yönelik çalışmalar yapılabilir, ekiplerin eğitimi yani belki Webinar şeklinde. Ücretsiz olarak her türlü şirketin her türlü biriminde çalışan arkadaşların alabileceği eğitimler belki birazcık daha kurgulanabilir. Biraz daha bilinçlendirilir hem yönetimi hem çalışanı bilinçlendirmek aslında” (28, Teknoloji, OP, prg.98) şeklinde görüş bildirmiştir. Bu açıdan baktığımızda planlanan proje sürecinin, paydaşların fikirleri ile de doğru orantılı olduğunu görmekteyiz

Şekilde nicel analizde kullanılan modelin ankette yer alan soruların eklendiği hali yer almaktadır. Görselde her bir konuyu ilgilendiren soru grubu kutu içine yerleştirilerek verilmiştir.



Şekil 2 Nicel Modelde Yer Alan Sorular

Bu bölümde proje kapsamında kullanılan ölçekler arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan pearson korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Anket kapsamında ele alınan tüm değişkenler arasındaki ilişki tablo yer almaktadır.

Tablo 4 Tüm Ölçekler arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1.Bireysel	r																						
	p																						
2.Ev Uygunluğu	r ,301**																						
	p ,000																						
3.Yönetici Des.	r ,109**	,205**																					
	p ,000	,000																					
4.Üst Yönetim Tutumu	r ,050	,130**	,628**																				
	p ,075	,000	,000																				
5.Sosyal/teknik des.	r ,202**	,193**	,481**	,471**																			
	p ,000	,000	,000	,000																			
6.Aynı/parasal des.	r ,010	,093**	,330**	,359**	,201**																		
	p ,728	,001	,000	,000	,000																		
7.İlk uygulamaları	r ,167**	,212**	,523**	,544**	,520**	,299**																	
	p ,000	,000	,000	,000	,000	,000																	
8.Örgüt içi güven	r ,010	,098**	,547**	,525**	,384**	,262**	,444**																
	p ,708	,000	,000	,000	,000	,000	,000																
9.Kişisel sınırlar	r -,068*	-,283**	-,301**	-,283**	-,163**	-,126**	-,290**	-,268**															
	p ,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000															
10.Departman uygun	r ,664**	,281**	,081**	,033	,204**	-,024	,183**	,002	-,114**														
	p ,000	,000	,004	,239	,000	,384	,000	,954	,000														
11.Örgüt uygun	r ,591**	,320**	,145**	,083**	,217**	,047	,247**	,058*	-,155**	,716**													
	p ,000	,000	,000	,003	,000	,090	,000	,037	,000	,000													
12.Olumlu iş tutum	r ,350**	,220**	,032	-,035	,109**	-,010	,152**	-,038	-,139**	,323**	,265**												
	p ,000	,000	,245	,214	,000	,722	,000	,178	,000	,000	,000												
13.İş süreç.	r ,206**	,140**	,050	,044	,052	,076**	,131**	-,013	-,120**	,202**	,212**	,573**											
	p ,000	,000	,073	,116	,065	,006	,000	,646	,000	,000	,000	,000											
14.İş sonuç	r ,336**	,157**	,031	,008	,163**	,005	,103**	-,073**	-,061*	,337**	,285**	,589**	,522**										
	p ,000	,000	,268	,768	,000	,851	,000	,009	,030	,000	,000	,000	,000										
15.İş süreç ve sonuç ort.	r ,300**	,169**	,048	,032	,114**	,052	,136**	-,045	-,108**	,298**	,279**	,663**	,906**	,834**									
	p ,000	,000	,088	,246	,000	,063	,000	,109	,000	,000	,000	,000	,000	,000									
16.Çalışan ve org uyumu	r ,284**	,154**	,156**	,193**	,323**	,029	,231**	,086**	-,014	,252**	,212**	,162**	,098**	,233**	,179**								
	p ,000	,000	,000	,000	,000	,297	,000	,002	,624	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
17.Gelişim ve sosyalleşme	r ,220**	,170**	,229**	,257**	,289**	,125**	,313**	,215**	-,082**	,165**	,156**	,137**	,129**	,194**	,179**	,770**							
	p ,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000							
18.Gelecekteki çalışma yaşamı	r ,267**	,172**	,205**	,240**	,325**	,083**	,290**	,161**	-,051	,221**	,195**	,159**	,121**	,226**	,190**	,939**	,942**						
	p ,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,067	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
19.Değişen koşullara uyum	r ,074*	,138**	,499**	,646**	,460**	,285**	,508**	,655**	-,276**	,049	,088**	-,024	,035	-,035	,005	,146**	,277**	,225**					
	p ,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,103	,004	,424	,242	,245	,871	,000	,000	,000					

20.Proaktiflik	r	,041	,154**	,484**	,582**	,361**	,299**	,502**	,647**	-,303**	,020	,095**	-,028	,053	-,041	,013	,076*	,242**	,170**	,843**			
	p	,172	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,503	,002	,354	,079	,174	,663	,012	,000	,000	,000			
21.Org day genel	r	,063*	,150**	,513**	,645**	,438**	,302**	,526**	,678**	-,298**	,039	,094**	-,027	,044	-,039	,009	,123**	,274**	,211**	,975**	,942**		
	p	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,195	,002	,377	,145	,197	,778	,000	,000	,000	,000			
22.Olumlu duygu hali	r	,071*	,192**	,449**	,432**	,330**	,167**	,348**	,476**	-,387**	,091**	,127**	,088**	,076**	,046	,072*	,115**	,181**	,158**	,459**	,423**	,462**	
	p	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,007	,102	,010	,000	,000	,000	,000	,000		
23.Olumsuz duygu hali	r	-,012	-,161**	-,307**	-,270**	-,211**	-,060*	-,194**	-,348**	,401**	-,032	-,049	-,071*	-,031	-,022	-,031	-,060*	-,088**	-,079**	-,318**	-,292**	-,320**	-,610**
	p	,664	,000	,000	,000	,000	,033	,000	,000	,000	,251	,077	,011	,262	,441	,268	,033	,002	,005	,000	,000	,000	,000
24.Who-5	r	,011	,160**	,303**	,267**	,177**	,167**	,201**	,346**	-,290**	,045	,090**	,033	,054	,035	,052	,103**	,172**	,147**	,360**	,352**	,371**	,611**
	p	,688	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,108	,001	,233	,054	,211	,062	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar

PROJE EKİBİ ETİK SORUMLULUKLARI & GÖRÜNÜRLÜK

Doç. Dr. İDİL IŞIK yürütücülüğünde gerçekleştirilen ve TÜBİTAK tarafından 1.6.2020 tarihinde fonlanmasına karar verilen bu projede yer aldığınız için teşekkür ederiz.

PROJE EKİBİ ETİK SORUMLULUKLARI

Proje paydaşı olarak destek vermeyi tercih etmiş olduğunuz nitel fazda (mülakat sürecinde) ya da nicel fazda (anket sürecinde) elde edilecek veriler tekil olarak kullanılmayacak, bir veri havuzunda bir araya getirilecek ve analizler bilimsel çerçevede gerçekleştirilecektir. Veriler tekil yani kişi bazlı kullanılmayacağı gibi, firma bazlı raporlama ya da analiz de araştırmanın ilgisi dahilinde değildir. Vereceğiniz tüm bilgilerin ham veri hali gizli tutulacak, hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Analizler ve raporlamalar, projenin amacı doğrultusunda sektör bazlı ve genel olarak incelenecektir.

Projeye desteğinizin görünürlüğü, proje ekibi tarafından ihtiyaç durumunda, aşağıda bulunan proje desteği görünürlük formunda seçtiğiniz seçenekler doğrultusunda sağlanacaktır.

Doç. Dr. İdil Işık

120K308 Proje Yürütücüsü

İstanbul Bilgi Üniversitesi
Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans
Program Direktörü

PROJE DESTEĞİ KURUMSAL GÖRÜNÜRLÜK ONAMI

Aşağıda, kurumunuzun projemizin paydaşı olduğuna dair görünürlüğü sağlamak amacıyla kullanılabilecek yazılı ve görsel araçlar seçenekler halinde belirtilmiştir.

Talebiniz projede katılımcı ve destekçi olarak yer aldığınızın görünmemesi ve bilinmemesi yönündeyseniz ilk maddeyi işaretlemeniz yeterlidir.

Görünürlüğü tercih etmeniz halinde, bir veya birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

Görünürlük seçeneklerini tercih eden her paydaşımızın tarafımıza iletilen .png formatındaki logolarının, tüm katılımcıların logoları ile aynı büyüklükte ve görünürlükte sergilenmesine dikkat edilecektir. Logo kullanımı yerine logosuz isim yazımını tercih ediyorsanız, ayrıca belirtebilirsiniz.

Projemize sağladığınız desteği kendi iletişim kanallarınızda görünür kılmayı tercih ederseniz, projenin tanıtımında aşağıdaki tanımın ve logonun yer almasını öneriyoruz:

Proje Tanımı: İstanbul Bilgi Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü, Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı tarafından Doç. Dr. İDİL IŞIK yürütücülüğünde gerçekleştirilmekte olan TÜBİTAK destekli (120K308 Numaralı) “**Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar**” projesi.

Logo:



**İstanbul
Bilgi Üniversitesi**

PROJE DESTEĞİ KURUMSAL GÖRÜNÜRLÜK

ONAM FORMU

..... Kuruluşu olarak “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi” kapsamında aşağıdaki görünürlük seçeneklerini onaylıyoruz.

Görünürlük Seçenekleri:

- ☐ Projede katılımcı ve destekçi olarak yer aldığımız bilginin **gizli tutulmasını** talep ediyoruz.
-
- ☐ Projede katılımcı ve destekçi olarak yer aldığımız bilginin **aşağıdaki tercihlerle sınırlı kalmak kaydıyla görünürlük kılınmasını** talep ediyoruz.
- ☐ TÜBİTAK’a teslim edilecek proje nihai raporunda, projeye katılan firmalar başlığı altında görünmeye onay veriyoruz.
 - ☐ Projenin “esnekcalsma.org” ve “workingflexible.com” web sitelerinde, projeye katılan firmalar başlığı altında görünmeye onay veriyoruz.
 - ☐ LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter gibi Sosyal Medya araçlarında paylaşılabilecek görsellerde ve metin içeriklerinde projeye destek veren firmalar içinde yer almaya onay veriyoruz.
 - ☐ Proje hakkında dergi, gazete gibi basılı yayınlarda ve bu yayınların online erişim kanallarında yer alan içeriklerde projeye destek veren firmalar içinde yer almaya onay veriyoruz.
 - ☐ Projenin sunulacağı konferans, seminer vb. akademik sunumlar ile proje kapsamında gerçekleştirilecek webinar programlarında ve ilgili dokümanlarda projeye destek veren firmalar içinde yer almaya onay veriyoruz.
 - ☐ Basın toplantıları ya da basın bültenleri olması halinde, projeye destek veren firmalar içinde yer almaya onay veriyoruz.
 - ☐ Proje hakkında kamu spotu çalışmaları olması halinde, projeye destek veren firmalar içinde yer almaya onay veriyoruz.
 - ☐ Yukarıda listelenmeyen, ancak projenin görünürlüğü ile ilgili doğabilecek yeni platformlar olması halinde, projeye destek veren firmalar içinde **yer almak istemiyoruz.**
 - ☐ Yukarıda listelenmeyen, ancak projenin görünürlüğü ile ilgili doğabilecek yeni platformlar olması halinde, projeye destek veren firmalar içinde yer almamız konusunda **tekrar bilgilendirilmek ve yeni onay süreci başlatmayı tercih ediyoruz.**

Bu özel izin formu ile yukarıda belirttiğimiz görünürlük seçeneklerini onayladığımızı bilgilerinize arz ederiz.

Kurum İsmi/Kaşe (varsa) ve Yetkili Kişi - İmza

BİLGİLENDİRİLMİŞ VE GÖNÜLLÜ ONAM FORMU- Nitel

Değerli Katılımcımız,

Bu çalışma İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstriyel/Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı tarafından yürütülmekte ve Tübitak 1001 COVID-19 SOBAG çağrısı kapsamındaki “COVID-19 ve Toplum: Salgının Sosyal, Beşeri ve Ekonomik Etkileri, Sorunlar ve Çözümler” projesi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

TÜBİTAK tarafından 1.6.2020 tarihinde fonlanmasına karar 120K308 Numaralı “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar “ Projesi Doç. Dr. İDİL IŞIK yürütücülüğünde gerçekleştirilmektedir.

Online olarak gerçekleştirilecek mülakatın 1 saat sürmesi planlanmaktadır. Mülakat sırasında objektif, samimi, gerçek duygu ve düşüncelerinizle cevap vermeniz araştırmanın sonuca ulaşması açısından önemlidir. Mülakattan elde edilecek veriler tekil olarak kullanılmayacak bir veri havuzunda bir araya getirilecek ve analizler bilimsel çerçevede gerçekleştirilecektir. Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacak, hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir.

İzin verirseniz ses kaydı alınacaktır.

Araştırmada yer alan soruların katılımcılar açısından olumsuz etkileri olması beklenmemektedir. Araştırmaya katılımınız tamamen isteğe bağlıdır. Cevap vermek istemediğiniz sorular olursa, cevapsız bırakabilirsiniz. İsteddiğiniz aşamada mülakattan ve araştırmadan çekilme hakkına da gerekçesiz şekilde sahipsiniz.

Yukarıdaki çalışmanın amacını ve içeriğini belirten bildiriye okudum, anladım ve araştırmaya katılmayı kabul ediyorum’a

‘Evet’ diyerek çalışmaya başlayabilirsiniz.

Mülakata ayracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

14.6.2020

T.C. TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU BAŞKANLIĞI tarafından desteklenen, **Doç.Dr. İdil Işık** yürütücülüğündeki “120K308 Numaralı, “**Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar**” başlıklı projemizde kurumunuzla iş birliği yapmak arzusundayız.

Projemiz hakkındaki detaylar ve sağlayabileceğiniz katkılar ekte sunulmaktadır.

İDİL IŞIK
2020-06-15
10:51:17
10.0.0

DENİZ KANTUR
Digital olarak imzalayan
DENİZ KANTUR
Tarih: 2020-06-15 10:08:31

KÜBRA DOĞAN YENİSEY
Digital olarak imzalayan
KÜBRA DOĞAN YENİSEY
Tarih: 2020-06-15 10:08:40

Doç.Dr. İdil Işık

120K308 Proje Yürütücüsü
İstanbul Bilgi Üniversitesi
Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans
Program Direktörü

Doç.Dr. Deniz Kantur

120K308 Proje Araştırmacısı
İstanbul Bilgi Üniversitesi
Lisansüstü Programlar Enstitüsü
Müdürü

Prof.Dr. Kübra Doğan Yenisey

120K308 Proje Araştırmacısı
İstanbul Bilgi Üniversitesi
Rektör

Tarih:../../2020

Sayı:

Konu: TÜBİTAK ARDEB 1001 destekli 120K308 Numaralı Proje için Özel İzin Onayı**İstanbul Bilgi Üniversitesi Rektörlüğüne,**

İstanbul Bilgi Üniversitesi, Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Program Direktörü Doç.Dr. İdil Işık yürütücülüğündeki, TUBİTAK "COVID-19 ve Toplum: Salgının Sosyal, Beşeri ve Ekonomik Etkileri, Sorunlar ve Çözümler" çağrısı kapsamında bilimsel olarak desteklenmesine karar verilen “120K308 Numaralı, “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar” isimli projede kurumumuz katılımcı olmayı kabul etmektedir.

Kurumumuza aşağıdaki iki faz için katılım daveti sunulmuştur.

Nitel çalışma fazı	Çevrim içi derinlemesine mülakatla gerçekleştirilecek olan <u>bu faz, kurumumuzdan iki katılımcıyı kapsamaktadır:</u> 1.Hedef Katılımcı: Pandemi döneminde/Esnek çalışmada operasyonel süreçlerin yönetimi ile ilgili bilgi verebilecek yetkili yönetim kademesinden bir kişi 2.Hedef katılımcı: Pandemi dönemi/Esnek çalışmada insan kaynakları yönetimi süreçleri ile ilgili bilgi verebilecek bir kişi.	<u>Katılımı kabul ediyoruz.</u> ☐
Nicel çalışma fazı	Bu fazda veri çevrim içi anket yöntemi ile toplanacaktır. Esnek çalışma süreçlerine dair farklı görevler, uzmanlıklar ve yönetsel pozisyonlardan çalışanlarımızdan veri toplanmasını içermektedir. Bu faz, kurumumuzdan <u>en az 20, en fazla 30 çalışanımızdan</u> veri toplanmasını içermektedir.	<u>Katılımı kabul ediyoruz.</u> ☐

Araştırmanın, bilimsel etik kurallar çerçevesinde yürütüleceği, verilerin bu proje dışında kullanılmayacağı ve proje bitiminde proje sonuç raporunun bir nüshasının tarafımıza iletileceği konusunda bilgilendirildik.

Bu özel izin formu ile araştırmanın yukarıda belirtilen fazlarında katılımcı olacağımızı onayladığımızı bilgilerinize arz ederiz.

Kurum İsmi/Kaşe (varsa) ve Yetkili Kişi - İmza

ETİK KURUL DEĞERLENDİRME SONUCU/RESULT OF EVALUATION BY THE ETHICS COMMITTEE

(Bu bölüm İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul tarafından doldurulacaktır /This section to be completed by the Committee on Ethics in Research on Humans)

Başvuru Sahibi/Applicant: İdil Işık

Proje Başlığı / Project Title: Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar

Proje No / Project Number: 2020-40024-71

1.	Herhangi bir değişikliğe gerek yoktur / There is no need for revision.	XX
2.	Ret /Application Rejected Reddin Gerekçesi /Reason for Rejection:	

Değerlendirme Tarihi /Date of Evaluation: 22.06.2020


Kurul Başkanı / Committee Chair
Doç. Dr. İtir Erhart


Üye/Committee Member
Prof. Dr. Koray Akay


Üye / Committee Member
Prof. Dr. Turgut Tarhanlı


Üye/Committee Member
Prof. Dr. Hale Bolak Boratav

Üye/Committee Member
Prof. Dr. Aslı Tunç (İzinli)

EK-17

Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Standartlar ve Uygulamalar

KURUMLARDAN ANKETE KATILACAK ÇALIŞANLARA DAİR BİLGİLER

NİCEL FAZ (Anket süreci)

Proje paydaşı olarak destek vermeyi tercih etmiş olduğunuz nicel faz (anket süreci) ile ilgili olarak aşağıda yer alan soruları ve kurumunuzdan katılacak kişilere dair tabloyu doldurmanızı rica ederiz.

1. Kurumunuzdan ankete katılmasını planladığınız ortalama kişi sayısı

(Minimum 20, ortalama 30 kişi katılması öngörülmektedir. İsterseniz daha fazla katılımcı ile anket sürecine katılım sağlayabilirsiniz.)

2. Kurumunuzda anket sürecine katılacak çalışanlara anket gönderimini kurum içinde kendimiz gerçekleştireceğiz.

Evet ☐ Hayır ☐ (Hayır seçmeniz durumunda sektör sorumlumuz sizinle iletişime geçip, katılımcı mail adreslerini talep edecektir.)

3. Nicel faz (anket süreci) ile ilgili olarak kurumunuzdan kiminle iletişime geçebiliriz?

4. Kurumunuzda yer alan birimlerden anket çalışmasına katılacak çalışanları aşağıda yer alan tabloya sayı olarak giriniz. Aşağıda yer alan birimler kurumunuzda yer almıyorsa tabloda işaretli alana yeni birim eklemesi gerçekleştirebilirsiniz.

	Yönetim rolü var mı?			
	Evet		Hayır	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Operasyon (Hizmet/Üretim)	-	-	-	-
Satış	-	-	-	-
Pazarlama	-	-	-	-
Kurum içi/dışı iletişim/Müşteri ilişkileri	-	-	-	-
Satın Alma	-	-	-	-
Finans/Muhasebe	-	-	-	-
Bilgi İşlem Teknolojileri	-	-	-	-
Destek ekipleri	-	-	-	-
İş Geliştirme/AR-GE	-	-	-	-
Tasarım/Kreatif birimler/Ürün geliştirme	-	-	-	-
İnsan Kaynakları Yönetimi/Çalışan İlişkileri/Çalışan Sağlığı ve Güvenliği	-	-	-	-
Dağıtım/Lojistik	-	-	-	-
Kurumunuza uygun departmanı ekleyebilirsiniz	-	-	-	-
Kurumunuza uygun departmanı ekleyebilirsiniz	-	-	-	-
Kurumunuza uygun departmanı ekleyebilirsiniz	-	-	-	-
Kurumunuza uygun departmanı ekleyebilirsiniz	-	-	-	-
TOPLAM	Toplam			