

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**COVID-19 PANDEMİSİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ:
İSTANBUL'DA BİR HOLDİNG ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gamzenur AĞGÜNLÜ**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Cüneyt ARMAĞAN

OCAK 2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: COVID-19 PANDEMİSİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ:
İSTANBUL'DA BİR HOLDİNG ÖRNEĞİ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 203 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 08.02.2022 tarihinde aşağıda ismi yazılı öğretim görevlisi tarafından şahsıma iletilen turnitin intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı %14'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı Soyadı : Gamzenur AĞGÜNLÜ
Öğrenci Numarası : 187209009
Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Programı
Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Cüneyt ARMAĞAN
08.02.2022

ÖNSÖZ

Koronavirüs salgını, küresel bir sağlık krizi olmakla birlikte ilk olarak 2019 yılının aralık ayında Çin'in Wuhan şehrinde yeni tip koronavirüsün sebep olduğu bir zatürre salgını olarak başlamıştır. Covid-19 pandemisi, tüm dünyada etkisini göstermekle birlikte uzun vadede köklü değişimlere sebep olmuştur. Salgının yayılmasını engellemek için koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında alınan önlemler; tedarik zincirleri, tüketim alışkanlıkları, arz-talep dengesi, çalışma modelleri, eğitim yöntemleri gibi birçok alanda yenilik ve değişimleri de beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda bilim insanları da birlikte ve omuz omuza çalışarak covid-19'a karşı aşı ve ilaç geliştirip, tıbbi cihaz çalışmalarında önemli adımlar atmışlardır. Pandemi dönemi, küreselleşmenin de etkisiyle dijitalleşme ve teknolojik araç-gereç kullanımını arttırmıştır. Birçok ürün ve hizmet dijital ortama taşınmış olup, arz-talep dengeleri değişmiştir. Covid-19 pandemisi, birey ve toplum üzerinde birçok etkiye sahiptir. Pandemi dönemi, hem bozulma ve krizlere sebep olmuş, hem de krizi fırsata çevirebilenlere büyük bir fırsat olmuştur. Aynı zamanda çalışma sisteminin de değişmesiyle uzaktan çalışma alanında yenilikler ve düzenlemeler yapılmış olup, yeni bir çalışma modeli olarak tercih edilmeye başlanmıştır.

Bu çalışmada, pandeminin çalışma hayatı üzerindeki etkileri araştırılmış olup, pandemi sonrasına dair beklenti ve önerilere de yer verilmektedir. Pandeminin çalışan psikolojisine etkileri, pandemi döneminde şirket uygulamaları ve şirket yönetimi, pandemi sonrasına ait iş gücü beklentileri ve çalışanların uzaktan çalışma sistemine uyum süreci değerlendirilmiştir. Aynı zamanda insan kaynakları bölümünde çalışanlarla mülakatlar yapılarak pandemi döneminin insan kaynakları yönetimine etkileri ele alınmıştır.

Çalışma sürecinde daima yol gösterici olan, katkı ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Ahmet Cüneyt ARMAĞAN'a ve üzerimde emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürlerimi arz ederim.

Hayatımın her döneminde desteğini eksik etmeyerek her zaman yanımda olan ve varlığı ile bana güç veren babam Zafer AĞGÜNLÜ'ye, annem Melek AĞGÜNLÜ'ye ve kardeşim Ece AĞGÜNLÜ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma hayatımda desteğini esirgemeyerek kariyer gelişimime büyük katkı sağlayan, fikir ve görüşleriyle bana yol gösteren değerli müdürüm Sn. Ramazan ERGÜL'e teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Gamzenur AĞGÜNLÜ

08.02.2022

İÇİNDEKİLER

BEYAN BELGESİ	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: COVID-19 (KORONAVİRÜS) PANDEMİSİ ETKİLERİ.....	5
1.1. Genel Olarak Covid-19 Pandemisi	5
1.1.1. Geçmişten Günümüze Pandemiler.....	6
1.1.2. Koronavirüsle İlgili Teoriler	13
1.1.3. Covid-19'un Yayılma Süreçleri.....	15
1.1.4. Pandemi Süreçleri	22
1.2. Pandeminin Ekonomiye ve İş Hayatına Etkileri.....	25
1.2.1. Pandeminin Sektörel Etkileri	27
1.2.2. Uzaktan Çalışma	31
1.2.3. Dijital Dönüşüm.....	39
1.2.4. Mobilite.....	45
1.2.5. Çalışan Deneyimi ve Motivasyon.....	47
1.2.6. İş Garantisi ve Sürekliliği	49
1.2.7. Kapsayıcılık	51
1.3. Pandemi Sürecinde İşletme Yönetimi.....	53
1.3.1. Fırsatlar ve Tehditler.....	55
1.3.2. Acil Durum Eylem Planı.....	58
1.3.3. Kriz Yönetimi	61
1.3.4. Tedarik Zinciri Yönetimi	63
1.4. Pandeminin Toplumsal ve Psikolojik Etkileri	64
1.4.1. Tüketim Alışkanlıkları	67
1.4.2. Psikolojik Etkilerinin Boyutları	68
1.4.3. Teknolojiye Etkisi.....	69
1.5. Ekonomik ve Sosyal Açıdan Pandemi Sonrasına Yönelik Düşünceler	71
1.5.1. Dijitalleşmeye Odaklanma.....	71
1.5.2. Küresel Yönetişim ve Uluslararası Sistem	72
1.5.3. Yeni Normal.....	73
1.5.4. Aşılama Çalışmaları.....	74
İKİNCİ BÖLÜM: PANDEMİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ	78
2.1. İş Sözleşmesine Etki Eden Çalışma Modelleri	78
2.1.1. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği.....	78
2.1.2. Telafi Çalışması	80
2.1.3. Kısa Çalışma Uygulamaları	81
2.1.4. Yıllık İzin	83
2.1.5. Ücretsiz İzin ve Nakdi Ücret Desteği	83
2.2. Pandemi Döneminin Çalışanlara Etkileri.....	85
2.2.1. Ekonomik Etkileri.....	85
2.2.2. Psiko-Sosyal Etkileri.....	88
2.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları.....	89

2.4. Çalışma Hayatı Açısından Pandemi Sonrasına Dair Düşünceler	94
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: COVID-19 PANDEMİSİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ: İSTANBUL'DA BİR HOLDİNG ÖRNEĞİ.....	100
3.1. Araştırmanın Konusu	100
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	100
3.3. Araştırmada Evren ve Örneklem	100
3.3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	100
3.3.2. Araştırmanın Yöntemi	101
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	101
3.5. Araştırmanın Bulguları	102
3.5.1. Frekans Tablolarının Değerlendirilmesi	102
3.5.1.1. Katılımcı Profili	102
3.5.1.2. Katılımcıların Covid-19 Durumu	110
3.5.1.3. Uzaktan Çalışma Uygulaması	112
3.5.1.4. Pandemi Döneminin Çalışan Psikolojisine Etkileri.....	121
3.5.1.5. Pandemi Döneminde Şirket Yönetimi.....	139
3.5.1.6. Pandemi Sonrasına Dair İş Gücü Beklentileri.....	143
3.5.2. Çapraz Tabloların Değerlendirilmesi.....	146
3.5.2.1. Beyaz Yakalı Çalışanlar	146
3.5.2.2. Mavi Yakalı Çalışanlar	161
3.5.3. Mülakatlar	165
3.5.3.1. A Şirketi İnsan Kaynakları Müdürü	166
3.5.3.2. A Şirketi İnsan Kaynakları Uzmanı.....	168
3.5.3.3. A Şirketi İçin Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	169
3.5.3.4. B Şirketi İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı.....	171
3.5.3.5. B Şirketi İçin Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	172
3.5.3.6. C Şirketi İnsan Kaynakları Uzmanı.....	173
3.5.3.7. C Şirketi İçin Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi	174
3.5.3.8. Anket Sonuçları ve Mülakatların Karşılaştırılması	175
3.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	176
SONUÇ ve ÖNERİLER	180
KAYNAKÇA.....	184
EK 1. BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ANKET FORMU	204
EK 2. MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR ANKET FORMU	208
EK 3. MÜLAKAT SORULARI	211
EK 4. ÖZGEÇMİŞ.....	212

KISALTMALAR LİSTESİ

2019-nCoV	:Yeni Koronavirüs Hastalığı (2019-Novel Coronavirus)
AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AFAD	:Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
BDDK	:Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BM	:Birleşmiş Milletler
CoV	:Koronavirüs
Covid-19	:Koronavirüs Hastalığı
DSÖ	:Dünya Sağlık Örgütü
FCC	:Federal İletişim Komisyonu
ILO	:Uluslararası Çalışma Örgütü
IoS	:Hizmetlerin İnterneti
IoT	:Nesnelerin İnterneti
İSG	:İş Sağlığı ve Güvenliği
İSY	:İş Sürekliliği Yönetimi
İŞKUR	:Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
KİPLAS	:Türkiye Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik Sanayi İşverenleri Sendikası
KOBİ	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
MERS	:Orta Doğu Solunum Yolu Sendromu (Middle East Respiratory Syndrome)
OHAL	:Olağanüstü Hal
PCR	:Balgam veya Alveoler Lavaj Sıvısı
PİH	:Pandemik İnfluenzaya Hazırlık
SARS	:Şiddetli Akut Solunum Sendromu (Severe Acute Respiratory Syndrome)
SARS-CoV-2	:Şiddetli Akut Solunum Sendromu Koronavirüs-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2)
SGK	:Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	:Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	:Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler)
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO	:Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
UST	:Uluslararası Sağlık Tüzüğü

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-1. Türkiye’de Ay Bazlı Covid-19 Kaynaklı Vaka Verileri (11 Mart 2020-31 Kasım 2021)	18
Tablo 1-2. Covid-19 Krizinden En Çok Etkilenen Sektörler.....	30
Tablo 1-3. İş Yerlerinde Pandemi Öncesinde, Pandemi Sırasında ve Pandemi Sonrasında Yapılması Gerekenler	60
Tablo 1-4. Aşı Geliştirme Çalışmalarında Kullanılması Gereken Fazlar	76
Tablo 2-1. Türkiye’de Mevsim Etkisinden Arındırılmış Temel İşgücü Göstergeleri	87
Tablo 2-2. DSÖ’ye Göre İşyerlerinde Alınması Gereken Önlemler	92
Tablo 3-1. Cinsiyet Dağılımı	102
Tablo 3-2. Yaş Durumu	103
Tablo 3-3. Medeni Durum	104
Tablo 3-4. Eğitim Durumu.....	105
Tablo 3-5. Toplam İş Tecrübesi.....	106
Tablo 3-6. İşletmedeki Çalışma Süresi	107
Tablo 3-7. Meslek Durumu.....	109
Tablo 3-8. Covid-19 Hastalığına Yakalanma Durumu	110
Tablo 3-9. Covid-19 Tanılı veya Temaslı Olarak Karantinaya Girme Durumu.....	111
Tablo 3-10. Aşı Olma veya Olmayı Düşünme Durumu	111
Tablo 3-11. İşyerinde Uzaktan Çalışma Yapma Durumu.....	112
Tablo 3-12. Yapılan İşin Uzaktan Çalışmaya Uygun Olma Durumu.....	113
Tablo 3-13. Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın Mümkün Olduğu Bir İşte Çalışmayı İsteme Durumu.....	113
Tablo 3-14. Pandemi Döneminde Evden Çalışabilmek İçin Gerekli Ekipmanın Şirket Tarafından Sağlanma Durumu	114
Tablo 3-15. Çalışma Hayatında Düzenin Bozulmasıyla Uygulanan Uzaktan Çalışma Sistemine Adapte Olabilme Durumu	115
Tablo 3-16. Pandemi Döneminde Uygulanan Esnek/Vardiyalı Çalışma Sistemine Adapte Olabilme Durumu	116
Tablo 3-17. Uzaktan Çalışma Sisteminde İş-Yaşam Dengesinin Bozulma Durumu	116
Tablo 3-18. Amirlerinden Uzakta Olan Çalışanların Daha Fazla Çaba Gösterme Durumu	117
Tablo 3-19. Çevrimiçi Toplantıların Çok Sık Yapılmasının Yoğun Strese Sebep Olma Durumu	118
Tablo 3-20. Evden Çalışmada Ofis Ortamındaki Gürültünün Olmaması Sebebiyle Verimliliğin Artması Durumu.....	119
Tablo 3-21. Pandemi Sonrasında Tamamen Ofise Dönerek Daha Sosyal Bir Ortamda Çalışmayı İsteme Durumu	120
Tablo 3-22. Pandemi Döneminde Ortaya Çıkan Belirsizlikler Sebebiyle Gelecek Kaygısı Yaşama Durumu.	121
Tablo 3-23. Çalışanların İzolasyon, Karantina veya Tam Kapanma Sürecinde İçin Gelir Kaybı Korkusu veya İşini Kaybetme Korkusu Yaşama Durumu.....	122
Tablo 3-24. Salgın Döneminde Çevresindeki İnsanlara Hastalık Bulaştırma Korkusu... 124	
Tablo 3-25. Covid-19 Tedbirleri Kapsamında Uygulanan Karantinaların Sebep Olduğu Hareketsizlik ve Bunaltıcı Ruh Halini Kırmaya Yönelik Aktivitelere Başvurma Durumu	125
Tablo 3-26. Pandemi Döneminde Maddi ve Manevi Olarak Yıpranma Durumu.....	126
Tablo 3-27. Evden Çalışma Sisteminin Yaygınlaşmasından Memnun Olma Durumu / Kendisi İçin Olmasa da Evden Çalışma Sisteminin Yaygınlaşmasından Memnun Olma Durumu.	128

Tablo 3-28. Pandemi Döneminin Çalışma Hayatını Etkileme Durumu	129
Tablo 3-29. İşten Çıkarmalar Sonucu Personel Sayısının Azalmasının İş Yoğunluğunu Etkileme Durumu.....	131
Tablo 3-30. Pandemi Döneminde Aileye, Çevreye ve Çalışanın Kendisine Daha Fazla Vakit Ayırabilme Durumu	132
Tablo 3-31. Karantina Uygulamaları Sebebiyle İşyerine Ulaşım Konusunda Sıkıntı Yaşama Durumu	133
Tablo 3-32. Pandemi Döneminde İstifa Etmeyi Düşünme Durumu.....	133
Tablo 3-33. Beyaz Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde İş Motivasyonu Durumu .	134
Tablo 3-34. Mavi Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde İş Motivasyonu Durumu ..	134
Tablo 3-35. Beyaz Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Şirket Bağlılığı Durumu .	135
Tablo 3-36. Mavi Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Şirket Bağlılığı Durumu...	135
Tablo 3-37. Beyaz Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Üst Yönetimin Karar ve Uygulamalarına Olan Güven Durumu	136
Tablo 3-38. Mavi Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Üst Yönetimin Karar ve Uygulamalarına Olan Güven Durumu	137
Tablo 3-39. Beyaz Yakalı Çalışanlarda Kurum İçerisinde Bireysel Sorumluluk Durumu	137
Tablo 3-40. Mavi Yakalı Çalışanlarda Kurum İçerisinde Şahsi Mesuliyet Durumu.....	138
Tablo 3-41. Pandemi Döneminde Şirket Tarafından Bilgi Teknolojileri Güvenliği İçin Gerekli Tedbirlerin Alınması Durumu.....	139
Tablo 3-42. Pandemi Döneminde Şirket Tarafından Kişisel Koruyucu Ekipman (Maske, Eldiven vs.) Sağlanma Durumu.	139
Tablo 3-43. Pandemi Döneminde Üst Yönetim Tarafından Katı ve Agresif Bir Uygulamaya Geçilme Durumu.....	140
Tablo 3-44. Şirketin Uzaktan Çalışma Sistemi İçin Gerekli Olan Teknolojik Altyapıya Sahip Olma Durumu.	141
Tablo 3-45. Pandemi Döneminde Üst Yönetim Tarafından Daha Korumacı ve Anlayışlı Bir Tavır Sergilenme Durumu	142
Tablo 3-46. Pandemi Döneminde Kısa Çalışma Ödeneği Alma Durumu.	142
Tablo 3-47. Çevrimiçi İletişim Araçlarını Daha Aktif ve Etkili Kullanma Konusunda Kendini Geliştirme Durumu.	143
Tablo 3-48. Şirket Tarafından Dijitalleşme ve Teknolojik Gelişmeler Doğrultusunda Eğitimler Düzenlenmesini Bekleme Durumu.....	144
Tablo 3-49. Pandemi Sonrasında Uzaktan veya Hibrit Çalışma Sistemini Benimseyen Şirketlerde Çalışmayı Tercih Etme Durumu.....	145
Tablo 3-50. Pandemi Döneminde Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Gelir Kaybı Korkusu Yaşaması Arasındaki İlişki	146
Tablo 3-51. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Evden Çalışma Sisteminden Memnun Olma Durumu Arasındaki İlişki	147
Tablo 3-52. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Özel Hayatına Vakit Ayırabilme Durumu Arasındaki İlişki	148
Tablo 3-53. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Çevrimiçi İletişim Araçlarını Kullanma Konusunda Kendini Geliştirme İsteği Arasındaki İlişki.....	149
Tablo 3-54. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Pandemi Sonrasındaki Çalışma Sistemi Tercihi Arasındaki İlişki	150
Tablo 3-55. A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki	152
Tablo 3-56. B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki	153

Tablo 3-57. C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki	154
Tablo 3-58. A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	155
Tablo 3-59. B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	155
Tablo 3-60. C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	156
Tablo 3-61. A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Üst Yönetime Duyulan Güven ile Yönetim Uygulamaları Arasındaki ilişki	157
Tablo 3-62. B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Üst Yönetime Duyulan Güven ile Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	158
Tablo 3-63. C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Üst Yönetime Duyulan Güven ile Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	158
Tablo 3-64. Pandemi Döneminde A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçiler Üzerindeki Şirket Yönetimi	159
Tablo 3-65. Pandemi Döneminde B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçiler Üzerindeki Şirket Yönetimi	160
Tablo 3-66. Pandemi Döneminde C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçiler Üzerindeki Şirket Yönetimi	161
Tablo 3-67. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Gelecek Kaygısı Yaşaması Arasındaki İlişki.....	161
Tablo 3-68. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Çevresine Hastalık Bulaştırma Korkusu Arasındaki İlişki	162
Tablo 3-69. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Maddi ve Manevi Olarak Yıpranma Durumu Arasındaki İlişki	162
Tablo 3-70. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	163
Tablo 3-71. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerin Çalışma Hayatı ile İş Yoğunluğu Arasındaki İlişki.....	163
Tablo 3-72. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Üst Yönetim Uygulamaları ile İstifa Düşüncesi Arasındaki İlişki.....	164
Tablo 3-73. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Üst Yönetim Uygulamaları ile Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki.....	165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1. 21. Yüzyılda Görülen Önemli Salgın Hastalıklar	10
Şekil 1-2. Endüstri Devrimleri	40
Şekil 1-3. Dijital Dönüşüm Teknolojileri	41
Şekil 1-4. Toplum 5.0 Kavramının Evrimsel Yönü	43
Şekil 1-5. Pandemi Sürecinin Dijital Dönüşüm Stratejilerine Etkileri	45
Şekil 1-6. Covid-19 Pandemi Sürecinde Türkiye Ekonomisinin SWOT Analizi.....	57
Şekil 2-1. Pandemi Sonrasında Çalışanlar Tarafından Tercih Edilen Çalışma Düzeni	95



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1-1. Türkiye’de Genel Koronavirüs Durumu	17
Grafik 1-2. Türkiye’de Milyon Kişi Başına Günlük Yeni Teyit Edilmiş Covid-19 Vakası	19
Grafik 1-3. Dünya’da Milyon Kişi Başına Günlük Yeni Teyit Edilmiş Covid-19 Vakası	20
Grafik 1-4. Dünya’da Kümülatif Covid-19 Vakaları.....	21



ÖZET

Tezin Başlığı: Covid-19 Pandemisinin Çalışma Hayatına Etkileri: İstanbul’da Bir Holding Örneği

Tezin Yazarı: Gamzenur AĞGÜNLÜ **Danışman:** Dr. Ahmet Cüneyt ARMAĞAN

Kabul Tarihi: 20/01/2022

Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) + 203 (tez) + (ekler)

Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Covid-19 (koronavirüs) pandemisi, tüm dünyayı etkisi altına alan küresel bir salgın olmakla birlikte 2019 yılının aralık ayında Çin’in Wuhan şehrinde yeni tip koronavirüsün sebep olduğu zatürre olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ilk vaka 2020 yılının Mart ayında görülmüştür. Covid-19 pandemisi tüm dünyada halk sağlığı, gıda ve tedarik süreçleri, çalışma hayatı ve eğitim öğretim sistemini önemli ölçüde etkilemiş olup, değişimleri de beraberinde getirmiştir. Salgının sebep olduğu ekonomik ve sosyal değişimler birçok işletme için tehdit oluşturmıştır. Aynı zamanda arz-talep dengesinin değişmesiyle birlikte yeni iş alanlarına yönelerek krizi fırsata çeviren işletmelerin de olduğunu söylemek mümkündür. Pandemi döneminde tüketici alışkanlıkları değişmiş olup, dijitalleşme ve sosyal mesafe alanları önemli kazanmıştır. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında salgının yayılmasını engellemek amacıyla uygulanan tedbirler, çalışma hayatını büyük ölçüde etkilemiştir. Uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşması, iş gücü ihtiyaçlarını ve beklentilerini de değiştirmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; geçmiş pandemiler ve koronavirüs pandemisi detaylı olarak ele alınmıştır. Covid-19 pandemisinin bireyler ve toplum üzerindeki tüketim alışkanlıklarına etkisi, psikolojik etkileri, teknolojiye ve iş hayatına etkileri üzerinde durulmuştur. Uzaktan çalışma ve dijital dönüşüm gibi konular ele alınarak pandeminin iş hayatına etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; pandeminin çalışma hayatı ve iş gücü üzerindeki etkileri değerlendirilmiş olup, pandemi sonrasına dair düşünceler ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise covid-19 pandemisinin çalışma hayatına etkileri araştırılmıştır. Pandemi döneminde çalışan psikolojisi, şirket uygulamaları ve pandemi sonrasında iş gücü beklentileri değerlendirilmiştir. Aynı holding bünyesindeki tesis yönetim, bankacılık ve gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren üç farklı şirket üzerinde anket araştırması yapılmış olup, insan kaynakları bölümünde çalışanlarla yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, Covid-19, Çalışma Hayatı, İş Gücü, Şirket Yönetimi

SUMMARY

Thesis Title: The Effects of the Covid-19 Pandemic on Working Life: A Holding Example in İstanbul	
Thesis Author: Gamzenur AĞGÜNLÜ	Advisor: Dr. Ahmet Cüneyt ARMAĞAN
Date of Acceptance: 20/01/2022	Total Number of Pages: xii (pre text) + 203 (main body) + (appendices)
Department: Labor Economics and Industrial Relations	Field of Study: Human Resources and Labor Relations
The Covid-19 (coronavirus) pandemic is a global epidemic that is affecting the whole world and it emerged as pneumonia caused by a new type of coronavirus in Wuhan, China in December 2019. The first case in Turkey was seen in March 2020. The COVID-19 pandemic has significantly affected public health, food and supply processes, working life and education systems all over the world and it caused many changes. The economic and social changes caused by the epidemic have become a threat to many businesses. At the same time, it is possible to say that there are businesses that turn the crisis into an opportunity by turning to new business areas with the change in the supply-demand balance. During the pandemic period, consumer habits have changed, and digitalization and social distance areas have gained importance. The measures implemented to prevent the spread of the epidemic within the scope of the measures to combat the coronavirus have greatly affected the working life. The widespread use of the teleworking system has also changed the needs and expectations of the workforce. In the first part of the study, past pandemics and the coronavirus pandemic are discussed in detail. The effects of the Covid-19 pandemic for individuals and society on consumption habits, psychological effects, technology and business life are emphasized. The effects of the pandemic on business life were evaluated by discussing issues such as remote working and digital transformation. In the second part of the study, the effects of the pandemic on working life and the workforce were evaluated and thoughts on the post-pandemic period were discussed. In the last part of the study, the effects of the covid-19 pandemic on work life were investigated. Employee psychology, company practices and workforce expectations after the pandemic were evaluated. Survey research was conducted on three different companies operating in facility management, banking and real estate sectors within the same holding, and face-to-face interviews were conducted with employees in the human resources departments.	
Anahtar Kelimeler: Pandemic, Covid-19, Working Life, Workforce, Company Management	

GİRİŞ

Covid-19 (koronavirüs) hastalığı, kişinin öksürmesi, hapşırması, konuşması gibi yollarla ağızdan veya burundan çıkan damlacıklar yoluyla yayılan bir hastalıktır. İlk koronavirüs vakasının 31 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıktığı iddia edilmektedir. Covid-19 salgını, 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından küresel salgın (pandemi) ilan edilmesiyle birlikte tüm dünyada büyük bir mücadeleye sebep olmuştur. Koronavirüsün, damlacık yoluyla bir metreye kadar yayılabildiği bilinmektedir. Bu sebeple günlük hayatta sosyal mesafeyi korumak, kişisel hijyen kurallarına dikkat etmek, kalabalık yerlerden uzak durmak, zorunlu olmadıkça seyahat etmemek, ortamı sıklıkla havalandırmak ve dezenfektan kullanmak gibi uygulamalar bulaş riskini azaltmaktadır. Pandemi döneminde salgının bulaşıcılığı açısından farklı risk grupları tanımlanmıştır. Toplumla, diğer iş arkadaşlarıyla veya covid-19 tanısı koyulmuş kişilerle sık iletişim gerektirmeyen işler düşük riskli grupta bulunmaktadır. Bu kişilerle sık iletişim gerektiren işlerde çalışan ve market, otobüs gibi topluluk içeren alanlarda çalışmak zorunda olan kişiler ise orta riskli grupta bulunmaktadır. Covid-19 tanısı koyulmuş veya şüpheli kişilerle yakın ve sık iletişim gerektiren işler, virüs bulaşan yüzeylere veya objelere temas halinde olunan işler yüksek riskli grupta bulunmaktadır.

Küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılan koronavirüs salgını, ülkeleri birtakım önlemler almaya mecbur bırakmıştır. Ülkelerin sınırlarını kapatması, karantina uygulamaları ve seyahat kısıtlamaları gibi önlemler, bireyler ve toplum üzerinde büyük bir etki oluşturmuştur. Virüsün, sıklıkla seyahat eden kişiler aracılığıyla ülkeye gelmemesi için erken teşhis ve izolasyon önlemleri alınmış olup, havaalanı, hastane, tren istasyonu gibi yerlere ateş ölçme cihazları yerleştirilmiştir. Pandemi döneminde uygulanan kısıtlamalar, büyük ve küçük tüm işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Koronavirüsün yayılma ve bulaşma hızı yüksek olduğu için insanlar üzerinde baskı oluşturmakta ve salgının ne kadar süreceğinin de belirsiz olması kaygıya neden olmaktadır. Pandemiyle birlikte uygulanan sokağa çıkma tedbirleri kapsamında birçok işyeri kapanmış veya faaliyetlerini askıya almıştır. Hükümetler tarafından hukuki düzenlemeler yapılarak bazı ülkelerde işten çıkarmalar bir süreliğine durdurulmuştur. Bazı sektörler faaliyetlerine devam edebilmekle birlikte belirli hijyen ve sosyal mesafe kurallarına uyulması zorunlu hale getirilmiştir.

Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında düzenlenen uygulamalar, tüketim alışkanlıklarını değiştirmiş olup dijitalleşenin de hızlanmasını sağlamıştır. Tüketim alışkanlıklarının yanı sıra tedarikçi ilişkileri ve çalışma sistemini de etkileyerek pandemi öncesi dönem ve pandemi sonrası dönem olarak iki dönemden bahsetmeyi mümkün hale getirmiştir. Çevrimiçi alışverişin yayılması ve iletişim kanallarının dijitalleşmesiyle birlikte farklı iş alanları da ortaya çıkmıştır. Pandemi döneminde uygulanan karantinalar ve sokağa çıkma yasakları sebebiyle internet üzerinden mesafeli satışların artması, gelecekte satış pazarlama uygulamalarının ne yönde gelişeceğini de açıkça göstermektedir.

Pandemi döneminde insanların teknolojiye olan ihtiyaçları daha da artmıştır. İş hayatı, okul, sağlık kuruluşları gibi hayatın her alanını kapsayan yerlerde teknoloji ve dijitalleşme ön plana çıkmıştır. Dijital teknolojilerin yardımıyla uzaktan eğitim ve uzaktan çalışma sistemlerinin uygulanması, sosyal mesafenin azaltılmasında büyük rol oynamıştır. Pandemi döneminde birçok şirket, uzaktan çalışma sistemine geçerek dijitalleşmeye ve teknolojiye yatırım yapmışlardır. Çalışan verimliliğinin artırılması için çalışanlarla sürekli iletişim kurulması, uzaktan çalışma sisteminde çevrimiçi iletişim kanallarını etkin kullanmayı gerektirmiştir.

Covid-19 pandemisi, tüm dünyayı etkileyen bir kriz olmakla birlikte acil durum eylem planı oluşturulmasının ve kriz yönetimine yatırım yapılmasının önemini de göstermektedir. İşletmeler, risk değerlendirme sonuçlarına göre virüsün yayılmasını önlemek ve sebep olacağı zararlardan daha az etkilenmek için faaliyet planları geliştirmelidirler. Pandemi dönemi tüm sektörleri olumsuz olarak etkilemekle birlikte havayolları, oteller, restoran, konaklama hizmetleri ve karmaşık tedarik zincirine sahip olan üreticilerin öne çıktığı görülmektedir. Salgın döneminde tüketicilerin e-ticarete yönelerek internetten alışveriş yapma eğilimleri artmıştır. Bununla birlikte birçok firma seçeneklerini bu yönde değiştirerek sosyal mesafeyi önemseyen çözümler sunmakta ve internet alışverişine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Pandemi döneminde iş sözleşmesine etki eden çalışma modellerinin ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Uzaktan çalışma yönetmeliğinin düzenlenmesiyle birlikte pandemi sonrasında da daha etkin şekilde uygulanacağı düşünülmektedir. Bu dönemde devlet tarafından kısa çalışma uygulamaları, pandemi ücretsiz izin uygulamaları gibi stratejiler izlenerek çalışanların ve işverenlerin mağduriyetleri giderilmeye çalışılmıştır. İşveren tarafından ise çalışanların yıllık izne gönderilmesi, telafi çalışması yapılması, gelir kaybı olması durumunda ücret tamamlaması gibi uygulamalar yapılmıştır. Pandemi döneminde ve sonrasında normalleşme teşvikleriyle birlikte işverene yapılan destekler bir süre daha devam etmiştir.

Pandemi döneminde birçok şirketin uzaktan çalışma sistemine geçtiği görülmekle birlikte uzaktan çalışma sistemi, gün geçtikçe kalıcı bir uygulama haline gelmiştir. Pandemi sonrasında da kalıcı olarak uzaktan çalışmaya geçen şirketlerin öncelikli olarak çalışanlarına altyapı imkanı sağlaması ve dijital ortamda da verimliliklerini arttıracak uygulamalarda bulunması oldukça önemlidir. Pandemi döneminde ve sonrasında teknolojik yatırımların artması ve süreçlerin dijitalleşmesi öne çıkan stratejilerdendir. Pandemi döneminde normalleşme süreciyle birlikte kurumlar, ofislere dönüşleri tamamen veya kısmen uygulayarak yenilikçi çalışma modellerini de hayata geçirmektedirler. Uzaktan çalışma veya hibrit çalışma sistemini uygulayan şirketlerde dijitalleşen araçların kullanımı önem kazanmıştır. Yeni normal döneme uyum sağlamak ve çalışan verimliliğini arttırmak için gerekli olan teknolojik altyapının oluşturulması ve çalışanlara eğitimler verilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada, covid-19 pandemisinin çalışma hayatına etkileri araştırılırken İstanbul ilindeki bir holding bünyesinde çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri incelenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Pandemi dönemi tüm dünyayı etkilemiş olup, birçok alanda yenilikler getirmiştir. Tüketim alışkanlıklarının değişmesi, çevrimiçi iletişim araçlarının daha fazla kullanılmaya başlanması, sosyal mesafe ve hijyen konusunda halkın bilinçlenmesi, uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşması gibi uygulamalar tüm sektörler üzerinde önemli etkiye sebep olmuştur. Yeni normal döneme uyum sağlamak için çalışanlara sıklıkla eğitimler verilmeli, beklentileri göz önüne alınmalıdır. Bu sebeple çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri ve pandemi sonrasına ait beklentilerini doğru analiz edebilmek oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, covid-19 pandemisiyle birlikte yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma sisteminin; çalışanlar üzerindeki psikolojik, sosyal ve ekonomik etkileri, pandemi döneminde şirket yönetimi ve çalışanların pandemi sonrasına dair beklentileri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Amacı

İstanbul ilinde, hizmet sektörü içerisinde bankacılık, tesis yönetimi ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübeleri, meslekleri ve uzaktan çalışma durumları göz önüne alınarak pandemi döneminin çalışma hayatına etkilerinin saptanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları bölümünde çalışanlarla yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiş olup, pandemi döneminin insan kaynakları uygulamalarındaki etkileri değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri ve pandemi sonrasına ait beklentileri analiz edilmektedir. Covid-19 pandemisiyle birlikte yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma sisteminin; çalışanlar üzerindeki psikolojik, sosyal ve ekonomik etkileri, pandemi döneminde şirket yönetimi ve çalışanların pandemi sonrasına dair beklentileri değerlendirilmiştir.

Pandeminin çalışan psikolojisine etkileri, pandemi döneminde şirket yönetimi ve pandemi sonrası için beklentileri ortaya koymak amacıyla çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1. Pandemi döneminin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar üzerindeki etkileri farklıdır.

- H1.1. Yönetimsel etkileri
- H1.2. Psikolojik etkileri

H2. Pandemi dönemi şirket yönetimini ve çalışanları farklı şekilde etkilemiştir.

H3. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan kişiler, pandemi sonrasında da hibrit çalışma sistemini tercih edecektir.

Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

Bu araştırma, İstanbul ili kapsamında bir holding ile sınırlandırılmıştır. Holding bünyesinde; hizmet sektörü içerisinde bankacılık, tesis yönetimi ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanlardan oluşmaktadır.

Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılan bu çalışmada, araştırmacının geliştirdiği veri toplama araçları kullanılmıştır. Araştırma, beyaz yakalı çalışanlar için çevrimiçi ortamda Google Formlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Mavi yakalı çalışanlar için birincil elden veri toplama yöntemlerinden birisi olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları beyaz yakalı personeller için beşli Likert tipinde hazırlanmıştır. Mavi yakalı personeller için üçlü Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS programında çözümlenmiştir.

İnsan kaynakları çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmelerde ise veri toplama aracı olarak araştırmacının geliştirdiği görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi içerik analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: COVID-19 (KORONAVİRÜS) PANDEMİSİNİN ETKİLERİ

1.1. Genel Olarak Covid-19 Pandemisi

Resmi kayıtlara göre ilk olarak 2019 yılının aralık ayında başladığı düşünülen ve Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıktığı iddia edilen ilk koronavirüs vakası, kısa bir süre içerisinde yayılarak tüm dünyayı etkileyen bir faktör haline gelmiştir. Tarihte daha önce örnekleri olmakla birlikte günümüzde de pandemi, toplumların tüm unsurlarını etkileyerek hem bireysel hem de toplumsal olarak büyük bir mücadeleye neden olmuştur. Tüm dünyada ve ülkemizde yaşamakta olduğumuz covid-19 virüsünün sebep olduğu pandemi süreci, yalnızca sağlık ve fen bilimleri alanlarına değil farklı bilim alanlarının da çalışmalarına konu olmaktadır. Hem günümüzde hem de gelecekte covid-19 pandemisinin insan yaşamına olan etkileri, ülkelerin ulusal ve uluslararası politikaları, toplumsal davranışlara etkileri gibi makro ve mikro ölçekte sonuçlarının farklı yönleri ile ele alınması beklenmektedir (Hotar vd., 2020: 219).

Covid-19 hastalığına neden olan koronavirüs, tıp dünyasının yanında, birey ve toplumda bozulmalara sebep olan ve çeşitli düzeylerde etki gösteren sosyal bir durumdur. Pandemi döneminde belirsizlik ve bulaşıcı hastalığın neden olduğu sağlık tehditleri insanlarda panik ve strese neden olmakta, birey ve toplum açısından önemli bir yer tutmaktadır. Pandemi dönemlerinin neden olduğu belirsizlik ve krizin nasıl yönetildiği, salgın hastalık gibi etkileri tahmin edilemeyen bir durumla nasıl başa çıkılacağı, ortaya çıkan panik ve korku duygusuyla sergilenen davranışların kontrol altına alınması gibi durumlar da birey ve toplum açısından oldukça önemli faktörlerdir. Pandemi dönemlerindeki belirsizlik ve kriz süreçlerini doğru bir şekilde yönetebilmek için tıbbi müdahaleye ek olarak toplum ruh sağlığı açısından da psikolojik desteğe de ihtiyaç duyulmaktadır (Karataş, 2020: 6-7).

Tarih boyunca insanlığı etkileyen her durumda olduğu gibi pandemi dönemleri olumsuzluklara yol açsa da aynı zamanda gelişim için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu durum göz önüne alınarak şunlar söylenebilir (Taştan, 2020: 29-30):

- Covid-19 pandemisinin ardından başta sağlık sektörü olmak üzere birçok alanda ve sektörde teknolojik gelişmeler yaşanacaktır.
- Pandemiyle birlikte ortaya çıkan yenilik ve gelişmelerden, ekonomiler ve güvenlik uygulamalarının da etkilenmesi muhtemeldir.
- Ekonomik olarak kendi kendine yetebilen bir yapıya sahip olmanın ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasıyla birlikte ülkeler birçok alanda önemli yapısal değişikliklere yönelebilirler.
- Küreselleşmeyle birlikte toplumdaki gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderek artması ve liberal ekonomik uygulamaların neden olduğu olumsuz sonuçların pandemi döneminde daha çok ön plana çıkmasıyla birlikte sosyal devlet ile yerlilik anlayışının yükselişe geçeceği öngörülebilir.

- Tüm dünyayı etkileyen, önemli ve uzun süreli bir etken olan pandemi döneminin ardından insanların tüketim ve tasarruf anlayışları, hijyen alışkanlıkları, belli gruplara karşı tutumları ve daha birçok konuda değişiklikler görülecek olmakla birlikte, bu değişimlerin normal sınırların çok ötesinde bir değişime yol açmayacağı da öngörülebilmektedir.

Türkiye’de ilk koronavirüs vakası, Sağlık Bakanlığı tarafından açıklanarak birçok önemli tedbirleri de beraberinde getirmiştir. Sosyal mesafenin uygulanabilmesi için günlük hayatı etkileyen birçok düzenleme yapılmış, eğitim-öğretime ara verilmiş ve bazı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere çalışma yasağı getirilmiştir. Vaka sayılarının hızla artması, riskli durumda bulunan kişi ve grupları odak noktası haline getirmiştir. Hem dünyada hem de ülkemizde görülen vakaların genellikle kalp, tansiyon, diyabet gibi kronik rahatsızlığı olan kişilerde yaygın olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 65 yaş üzeri ve kronik hastalığı bulunan kişilerin İçişleri Bakanlığı tarafından 21 Mart 2020 tarihinde yayınlanan genelge ile sokağa çıkma yasağı uygulanmaya başlamıştır. Özellikle tek başına yaşayan ve herhangi bir yakını olmayan 65 yaş üstü kişiler ile kronik rahatsızlığı bulunan kişilerin, mağdur olmamalarını sağlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 65 yaş üstü Vefa Sosyal Destek Grubu oluşturulmuştur. Bu süreçte, yaşlıların sosyal medyada rencide edilmesi ve ayrımcı muameleye maruz kalmalarının önüne geçilemeyerek kuşaklar arası ilişkiyi zedeleyebilecek birçok sorunun yaşanmasını da beraberinde getirmiştir (Soysal, 2020: 291, www.icisleri.gov.tr, 2021).

1.1.1. Geçmişten Günümüze Pandemiler

Geçmişten günümüze bakıldığında; geniş coğrafyalara yayılarak toplu ölümler ve sağlık sorunları oluşturmuş çok sayıda pandemi yaşanmıştır. İnsandan insana bulaşan, yeni ve farklı bir virüs sebebiyle ortaya çıkan hastalıklar, küresel bir tehdit olarak Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)’ nün gündemine gelmektedir. Bir salgının pandemi olup olmadığına DSÖ karar vermektedir. Bir hastalığın veya durumun pandemi olabilmesi için yaygın olması ve çok sayıda insanın ölümüne yol açması yetmemekle birlikte, bu hastalık veya durumun bulaşıcı olması da gerekmektedir. Örneğin; yaygın bir ölüm sebebi olan kanser, bulaşıcı bir hastalık olmadığı için pandemi olarak görülmemektedir. DSÖ’ye göre, bir hastalığın pandemi olup olmaması aşağıdaki koşullara bağlıdır (Aslan, 2020: 36):

- Geçmiş dönemlerde görülmeyen ve maruz kalınmayan bir salgın hastalığın ortaya çıkması.
- Hastalığın insanlara bulaşması ve tehlikeli bir hastalık olmasıdır.
- Hastalığa sebep olan etmenin kolay ve devamlı yayılabiliyor olması.

Kara veba olarak da bilinen kara ölüm, insanlık tarihindeki en ölümcül salgındır. Veba salgını, Çin ve Orta Asya’dan başlamakla birlikte Avrasya ve Kuzey Afrika’da 75-200 milyon civarı insanın ölümüne sebep olmuştur. Kara veba salgını, yalnızca 14. Yüzyılda yaklaşık 200 milyon kişinin ölümü ile sonuçlanmıştır. Bu salgın, Avrupa nüfusu üzerinde oldukça etkili olmakla birlikte Avrupa’nın sosyal temellerini değiştirmiştir. Kara ölüm, Museviler,

Müslümanlar, yabancılar ve dilenciler başta olmak üzere azınlıklara zulmedilmesine neden olmuştur. Benzer salgın hastalıkların Avrupa'ya her yeni nesille birlikte yeniden geldiğini düşünülmüştür. Bunların arasında İtalya Salgını (1629-1631), Büyük Londra Salgını (1665-1666), Büyük Viyana Salgını (1679), Büyük Marsilya Salgını (1720-1722) ve Moskova Salgını (1771) bulunmaktadır (Philipkoski, 2001).

Orta Çağ Avrupası'nda hastalığın ortaya çıkış sebebinin uzun süre bilinmemesi, insanları tıbbi çözümler bulmaya yönelmek yerine hastalık sebebinin din olgusuna dayandırılarak kilise merkezli çözümler aramaya yöneltmiştir. Daha sonra yapılan bilimsel araştırmalarda bu hastalığın bir mikrop olduğu ve hızlıca yayıldığı tespit edilmiştir. Veba hastalığı, hasta hayvanlardan insanlara geçen hem bulaşıcı hem de öldürücü bir mikroptur. Veba hastalığının yayılmasında iki fare türü etkilidir. İustinianus vebası ve kara veba salgınlarına sebep olan kara fare (*Rattus rattus*) ve üçüncü veba salgınına sebep olan sıçan ise boz faredir (*Rattus norvegicus*). Veba hastalığına sebep olan bakterinin adı "Yersinia Pestis"tir. Bu mikrop ancak 19. Yüzyılın sonlarına doğru teşhis edilebilmiştir

Veba hastalığı, Orta Çağ'da hıyarcıklı, sepsisemik ve pönomik olmak üzere üç tip şeklinde gözükmektedir. Veba hastalığının, yersinia pestis bakterisi ile enfekte olmuş bir kemirgenden diğerine, taşıdıkları pireler yoluyla bulaştığı tespit edilmiştir. Bu hastalığı insanlara bulaştıran ise bir kemirgen türü olan farelerdir. Veba, uzun süre kemirgenleri etkisi altına almış, hayvan ölümleri artınca da taşıdıkları hastalıklı pireler insanlara geçmeye başlamıştır. Bu durumda pireler taşıyıcı duruma geçmiştir. Veba türlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Genç, 2011: 125-126):

- Hıyarcıklı veba, en yaygın görülen veba tipi olmakla birlikte, bakteriyi insanların lenf sistemine göndermektedir. Bu durumda kasıklarda, bacaklarda ve koltuk altında hıyarcık denilen şişlikler oluşmaktadır. Bu şişlikler patlayarak içindeki zehirli bakteriyi dışarı atmazsa hasta üç gün içinde ölmektedir.
- Sepsisemik veba, bakterinin lenf sistemi yerine kan dolaşımına etki etmesidir. Bu durumda bakteri, kan dolaşımında hızlı bir şekilde çoğalmakta ve kişi kendini iyi hissetse bile saatler içerisinde ölmektedir.
- Pönomik vebada hastalanan kişilerde akciğer iltihabı gelişmekte ve kişi kan tükürmeye başlamaktadır. Bu kanlı tükürük, kişinin kıyafetlerine ve havaya da yayıldığı için hızlı bir şekilde başka insanlara da bulaşmaktadır. Bu mikrobu kapalı kişiler birkaç gün içinde ölmektedir.

Kolera hastalığı, *vibrio cholerae* bakterisinin neden olduğu bir bağırsak enfeksiyonudur. Akut ve şiddetli ishal olarak kendini göstermektedir. Kolera salgınları, 1817'de Japonya'da, 1826'da Moskova'da, 1831'de Berlin'de, Paris'te ve Londra'da görülmeye başlamıştır. Sonrasında Londra'dan göçmenlerle Kanada'ya ulaşan kolera salgını birçok insanın ölümüne neden olmuştur. 1892 yılında ise Hamburg'da ortaya çıkmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'ndaki en büyük kolera salgını, 1912-1913 Balkan Savaşları sırasında yaşanmıştır. Bu salgın, ordu personeli ve muhacirleri önemli derecede etkilemiştir (Küskü, 2021).

1961 yılında Filipinler’de ortaya çıkan ve 1965 yılında İran ve Rusya’da etkili olmakla birlikte Avrupa’ya kadar uzanan “El Tor” tipi bir salgın olan kolera salgını, 1970 yılının sonlarına doğru İstanbul’da tekrar ortaya çıkmıştır. 1961 yılı sonlarına doğru salgının görüldüğü ülkelerde on iki binden fazla hasta ve iki binden fazla ölüm tespit edilmiştir. 1963 yılında Pasifik adalarından Asya kıtası ülkelerine ulaşan salgın, 1964 yılının Mart ayında Hindistan’a ulaşmış, 1965 yılında Hindistan üzerinden Pakistan ve Afganistan’a yayılmıştır. 1965 yılında aynı zamanda İran ve Sovyetler Birliği topraklarında da ortaya çıkarak Türkiye sınırlarına kadar dayanmıştır (Ertem, 2020: 649).

19. yüzyıla kadar Hindistan’da yerel bir hastalık olan kolera, 19.yüzyılda bölgenin dışına taşmış ve pandemiye dönüşerek çok fazla can almıştır. Doğu-Batı dünyası arasında kalan ve hastalığı taşıyıcı bölgeler olarak kabul edilen İran ve Osmanlı coğrafyası, kolera salgınının etkilerine öncelikli olarak maruz kalmıştır. Kolera salgını ile mücadele konusunda daha önceki salgınlara bakılarak alınan önlemlerin herhangi bir sonuç vermediği görülmüştür. Bu sebeple kolera salgınlarına karşı yeni ve daha etkili yöntemlerin geliştirilmesi için uluslararası iş birliğine başvurulmuştur (Yılmaz, 2017: 50-51).

Kolera hastalığının belirtileri; kusma, ishal, baş ve karın ağrısıdır. Bu hastalık kusma, dışkı ve kirli su gibi sebeplerle bulaşmakta ve yayılmaktadır. Kolera virüsü ılık, nemli ve sıcak olan tüm ortamlarda yaşayabildiği gibi sıcak ortamlar yayılma imkanını arttırmaktadır. Kolera virüsü genellikle hijyen şartlarının yetersiz olduğu ortamlarda yayılmaktadır. Özellikle okul, hastane, hapisane ve kışla gibi toplu yaşam alanları kolera virüsünün yayılması ve salgına dönüşmesine konusunda etkin rol oynamaktadır. Veba hastalığının Orta Çağ’da “kara ölüm” olarak bilinen belirgin bir hastalığı temsil etmesi gibi kolera hastalığı da 19. Yüzyılın belirgin hastalığı olmuştur (Yıldız, 2014: 18-19).

Kolera virüsü, genellikle yaz aylarında görülmekle birlikte, yalnızca insanlarda tespit edilen bir hastalıktır. Çoğu zaman kuraklık yaşanan bölgelerde ve insan dışkısı karışmış içme suları bulunan yerlerde görülmektedir. Bu sebeple yerleşim yerlerindeki kanalizasyon alt yapılarının sağlam olarak inşa edilmesi oldukça önemlidir. Kolera virüsünün ilk 6 ile 48 saat arasında bir kuluçka süresi bulunmaktadır. Hastalığın belirtilerinden olan şiddetli ishal ve kusmayla birlikte vücutta sıvı kaybı olması sebebiyle bacaklarda kramp ve ani şokların meydana gelmesi mümkündür. Kirli sularda daha hızlı şekilde çoğalarak insan vücuduna yerleşen bu bakterilerin yayılması için kuyu ve yüzey sularına temas edilmesi ya da içilmesi yeterlidir. Ayrıca yeterince yıkamadan tüketilen meyve ve sebzeler ile az pişmiş veya çiğ deniz ürünlerinin sıkça tüketilmesi bireysel kolera hastalığına yakalanma riskini artırmaktadır (Saygın, 2017).

Kolera hastalığına karşı alınabilecek önlemler aşağıdaki gibidir (www.hsgm.saglik.gov.tr, 2021):

- İçme ve kullanma suyu olarak klorlanmış şebeke suyu tercih edilmeli, fakat zorunlu hallerde on dakika kaynattıktan sonra kullanılmalıdır. Ayrıca kaynağı bilinmeyen ve klorlanmamış suları tüketmemelidir.
- Kişisel hijyen kurallarına uyulmalıdır.

- Yemek yeme ihtiyacı, tuvalet ihtiyacı, yemek hazırlama aşaması, bebeklerin altının değiştirilmesi ve bebekleri besleme aşamasından önce ve sonra eller mutlaka bol su ve sabunla yıkanmalıdır.
- Toplu yaşam alanlarında tuvalet temizliği ve hijyeni, kapı kolları ve musluk temizliği çamaşır suyu ile sulandırılmış su kullanarak yapılmalıdır.
- Kolera bulunan bölgelere seyahat edecek kişilerin kaynağını bilmedikleri su ve açıkta satılan gıdaları tüketmemeye özen göstermelidir.
- Özellikle kolera olan bölgelerde çiğ deniz ürünlerinin yenmemesine dikkat edilmeli, deniz ürünlerinin ve yemeklerin en az 70 derecede pişirilmesi gereklidir.
- Kolera hastasının dışkısı, kusmuğu ile kirlenen yüzeyler ve hastaların kullandığı eşyalar dezenfekte edilmelidir.
- Karasinek gibi hastalığın yayılmasında önemli rol oynayan vektör ve haşerelerle mücadele edilmelidir.

İspanyol gribi ya da İspanyol nezlesi, 1918-1920 yıllarında görülmektedir. Bu grip türü bir yıldan kısa sürede, dört yıl süren Birinci Dünya Savaşı'na kıyasla çok daha fazla can kaybına neden olmuştur. İspanya, Birinci Dünya Savaşı'nda tarafsız kaldığı için salgının yayılması ile ilgili haberler diğer ülkelerde sansüre uğrarken İspanyol medyasında geniş yer tutmuştur. Bu sebeple salgın, "İspanyol Gribi" olarak adlandırılmıştır. İspanyol gribi pandemisi, küresel olarak ele alındığı takdirde dünya genelinde üç dalga olarak görülmektedir. İlk dalga ılımlı, ikinci dalga daha şiddetli, üçüncü dalga ise artçı olarak nitelendirilmektedir. İspanyol gribi zayıf, yaşlı ve çocukları etkilemekle birlikte, sağlıklı genç yetişkinleri de etkilemiştir. Yapılan araştırmalarda, İspanyol gribinin, domuz gribine sebep olan H1N1 virüsünden kaynaklandığı tespit edilmiştir. İspanyol gribinde burun kanaması, zatürree, kırk dereceden fazla ateş ve koma gibi belirtiler görülmektedir (Temel ve Ertin, 2020: 65-66).

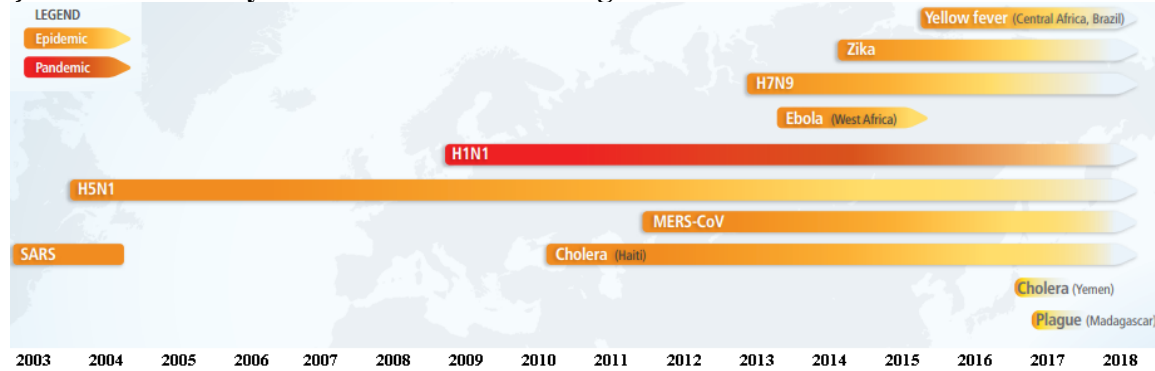
İlk zamanlarda influenza virüsünün İspanyol gribine neden olduğu düşünülse de yıllar sonra bazı toplu mezarlardan alınan örnekler ile bu virüsün domuz gribine neden olan H1N1 virüsünden birkaç farkla ayrılıyor oluşu dikkat çekmiştir. İspanyol gribine yakalanan insan sayısının yaklaşık 500 milyon olduğu düşünülmektedir. Bu salgın sürecinde tespit edilen ölü sayısı tam olarak bilinmese de 18 ay içinde 50 milyondan fazla olduğu tahmin edilmektedir. İspanyol gribi pandemisi döneminde salgınla mücadele edebilmek için birtakım önlemler alınmıştır. Hastalığa yakalanan kişilerin bildirilmesi ve gözetim altına alınması zorunlu tutulmuştur. Ayrıca insanların toplu bulunduğu ortamlarda da salgını azaltmak için sıkı önlemler alınmıştır. Daha sonraki süreçlerde insanların toplu bulunabildiği ortamlardaki faaliyetler durdurulmakla birlikte işletmeler kısa süreliğine kapatılmıştır. Avrupa ülkelerinde, pazar günleri kiliselerde yapılan ayinler ile ilgili kısıtlayıcı birtakım kararlar alınmıştır. Ayrıca bu dönemde kapalı ortamların ve sokakların temizlenmesi ve dezenfekte edilmesi, salgının önlenmesine yönelik önemli adımlardır (Kabadayı, 2021).

İspanyol gribi, 1918 yılının sonlarına doğru durma noktasına gelmekle birlikte, Avustralya hükümeti 1919 yılının başlarında alınan önlemleri kaldırma kararı almıştır. Bu durumun on iki bin insanın ölümüne sebep olduğu düşünülmektedir. İspanyol gribi, kuzey yarımkürede 1919 yılının Mayıs ayında son bulmuştur. Japonya’da ise 1919 yılının sonlarına doğru üçüncü dalga görülmekle birlikte 1920 yılında salgının Japonya’da da bittiği görülmüştür. Bu sebeple salgının bitiş tarihi resmi kayıtlara 1920 yılı olarak geçmiştir (Trilla vd., 2008: 671).

Çiçek hastalığı, variola virüsünün neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır. Bu virüsün 15. ve 16. yüzyıldan beri insanlarda salgınlara sebep olduğunu söylemek mümkündür. Virüsün tek doğal kaynağı insan olmakla birlikte, doğrudan temasla, damlacık yoluyla veya hasta kişiye ait eşyalardan bulaşabilmektedir. Çiçek virüsünün kuluçka dönemi 7-17 gün arasındadır. Bu dönemde herhangi bir belirti görülmemekle birlikte bulaşıcılık da söz konusu değildir. Bu dönemden sonra ateş, vücutta oluşan ağrılar, halsizlik ve kusma gibi belirtiler başlamaktadır. 2-4 günden sonra kişi kendini daha iyi hissetmeye başlamakla birlikte ateşi düşer ve yüzünden bacaklarına kadar döküntüler oluşmaya başlar. Virüsün bulaştırma özelliği döküntüler başladıktan sonraki hafta en fazla seviyede olup, kabuklar dökülene kadar devam etmektedir. Kabuklar tamamen döküldükten sonra bulaştırıcılık da ortadan kalmış demektir. Bu dönem üç hafta sürmektedir (Alkoy, 2003: 246).

Çiçek aşısı, canlı virüs aşısıdır. Çiçek hastalığına sebep olan variola virüsüne oldukça benzemektedir. Aşının koruyucu etkisi olduğu tespit edilmesine rağmen, 1999 yılının aralık ayında üretim ve depolanması Dünya Sağlık Örgütü Variola Virus Danışma Komitesi tarafından kısıtlanmıştır. Ülkeler genellikle aşı stoklarını artırma çabalarında olmakla birlikte bugün için stoklardaki aşının bağışıklık yaratabilme durumunun değerlendirilmesi gerekmektedir. DSÖ tarafından 1998 yılında yapılan bir çalışma sonucu dünyada 90 milyon doz aşı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çiçek aşısı, kişiyi en az on yıl boyunca korumakla birlikte aşıları kişilerin hastalık belirtilerinin daha hafif olduğu ve virüs bulaştırma özelliğinin daha az olduğu görülmüştür. Aşının oldukça fazla yan etkileri de bulunmasına rağmen hastalık belirtileri göz önüne alındığında aşının yapılması tercih edilmektedir (Akın, 2001).

Şekil 1-1. 21. Yüzyılda Görülen Önemli Salgın Hastalıklar



Kaynak: www.who.int, 2021: 16

Şekil 1-1’de, 2018 yılından geriye doğru 21. yüzyılın ilk yirmi yılında ortaya çıkan salgınlar zaman çizelgesi üzerinde gösterilmektedir. Buna göre, bulaşıcı hastalıklara karşı insanların ne kadar savunmasız olduğu ortaya çıkmaktadır. Pandemiyle mücadele etmek ve zararlarını en aza indirmek için uluslararası yasalar çıkarılmış, pandemik influenza hazırlık çalışmaları yapılmıştır. 2005 yılında çıkarılan Uluslararası Sağlık Tüzüğü (UST), hastalıkların ve diğer sağlık risklerinin uluslararası yayılmasından etkilenen hayatları ve geçim kaynaklarını kurtarmak için ülkelerin birlikte çalışmasına yardımcı olacak uluslararası bir yasadır. Uluslararası ticarete gereksiz müdahaleden kaçınırken, hastalığın yayılmasını önlemeyi, korumayı ve kontrol etmeyi amaçlamaktadır. 2011 yılında hazırlanan Pandemi İnfluenzaya Hazırlık (PIH) Çerçevesi, pandemi müdahalesine küresel bir yaklaşım uygulamak amacıyla ülkeleri, endüstriyi, diğer paydaşları ve DSÖ’yü bir araya getirmektedir. İnfluenza virüslerine karşı insan potansiyelini güçlendirmek ve gelişmekte olan ülkelerin aşılarla ve pandemiyle ilgili diğer malzemelere erişimini artırmak temel amaçları arasındadır (www.who.int, 2021: 16).

2000’li yıllara bakıldığında, Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği (SARS, 2003), Kuş Gribi (H5N1, 2004) ve Domuz Gribi (H1N1, 2009) gibi salgın hastalıklar tüm dünyada baş göstermekle birlikte toplumdaki sosyal bilinci önemli ölçüde etkilemiştir. İnsanların pandemi döneminde gösterdikleri davranışlar hem salgının yayılma hızını azaltmak hem de can kayıplarını en aza indirmek açısından önemlidir (Çırakoğlu, 2011: 50).

Pandemik influenza H1N1 virüsünün sebep olduğu ilk vaka Meksika ve Amerika’da görülmüştür. Bu virüs, Amerika’dan Avrupa’ya, Afrika’dan Asya’ya kadar tüm dünyaya yayılmıştır. 1-3 günlük kuluçka süresinden sonra bulaşmaya başlayan H1N1 virüsünün sebep olduğu domuz gribi hastalığı 3-7 gün sürmektedir. Hapşırma ve öksürme ile saçılan damlacıklar yoluyla insandan insana bulaşabilmektedir. Ayrıca el teması da oldukça önemlidir. Domuz gripinin belirtileri, 3-6 saat arasında hızlıca gelişmektedir. Yüksek ateş, ağrı ve sızı belirtilerinin süresi kişiye göre değişmekle birlikte domuz gripinin belirtileri aşağıdaki gibidir (Şanlı, 2010: 9-10):

- Domuz gribine yakalananların yüzde sekseninde 38,30 derece ateş görülmektedir.
- Kişilerde kuru öksürük görülmekle birlikte genellikle balgam yoktur.
- Domuz gribine yakalanan kişiler, acı verici seviyede vücut ağrısı çekmektedirler.
- Burun akıntısı, soğuk algınlığı ve mevsimsel gribe göre daha az olmakla birlikte ateş basması oranları oldukça yüksektir.
- Domuz gribi olan kişilerde yüksek seviyede halsizlik ve nefes darlığı görülmektedir.

Koronavirüsler, kedi, köpek, yarası, domuz, kanatlılar ve kemirgenlerde bulunabilen, hayvanlardan insanlara bulaşabilen, solunum yolu hastalıklarına neden olabilen virüslerdir. Koronavirüsler, 2003 yılında Şiddetli Akut Solunum Sendromu (Severe Acute Respiratory Syndrome) ve 2012 yılında Orta Doğu Solunum Sendromu (Middle East Respiratory Syndrome), olarak tanımlanmış çok ciddi klinik tablolara sebep olmuşlardır. DSÖ, 31 Aralık 2019 tarihinde Çin’in Hubei eyaletinde bulunan Wuhan şehrinde mevcut testlerle

nedeni belirlenemeyen bir hastalığın ortaya çıkmasıyla incelemelere başlayarak 7 Ocak 2020 tarihinde etkenin insanlarda hastalığa sebep olan yeni bir koronavirüs olduğunu tespit etmiştir. Bu virüs, DSÖ tarafından 2019-nCoV (2019-novel coronavirus), Uluslararası Virüs Taksonomi Komitesi tarafından ise SARS-CoV-2 (severe acute respiratory syndrome coronavirus-2) olarak adlandırılmıştır. Aynı zamanda virüsün neden olduğu hastalık ise COVID-19 (coronavirus disease-2019) olarak tanımlanmıştır (Alp ve Ünal, 2020: 2).

Çinli göz doktoru Li Wenliang, aralık ayında SARS salgınına benzeyen ilk yedi vakayı fark etmiştir. Bu vakaların Wuhan'daki Huanan deniz ürünleri pazarından kaynaklandığı tahmin edilerek, hastalar hastanede karantinaya alınmaktaydı. 30 Aralık 2019 tarihinde Dr. Li, bir sosyal medya grubundan meslektaşlarına salgınla ilgili bir mesaj göndererek hastalığın bulaşmaması için koruyucu giysi giymelerini önermiştir. Dr. Li, hastalığa yol açan koronavirüsün tamamen yeni bir tür olduğunu keşfedememiştir. Dört gün sonra Kamu Güvenliği Departmanından yetkililer gelerek Dr. Li'ye "kamu düzenini şiddetle sarsan yanlış iddialarda bulunmak" suçundan belge imzalatmışlardır. Polislin "söylentiler yaymakla" suçlayarak hakkında soruşturma başlattığı sekiz kişiden biri de Dr. Li olmuştur. Polislerin ziyaretinden bir hafta sonra Dr. Li, glokom hastalığı olan bir kadını tedavi etmiş fakat kadında yeni tip koronavirüs olduğunu fark etmemiştir. Daha sonra Dr. Li, öksürük ve ateşle birlikte hastanelik olmuştur. Dr. Li'nin annesi ve babası da hastaneye kaldırılmıştır. Daha sonra Çinli yetkililer koronavirüs sebebiyle acil durum ilan etmiştir. Çin Devlet Televizyonu ve DSÖ tarafından Dr. Li'nin koronavirüs sebebiyle hayatını kaybettiğinin duyurulmasıyla birlikte halk tarafından kahraman ilan edilmiştir (Hegarty, 2020).

Koronavirüs, tek zincirli RNA'ya sahip, zarflı, yüzeyinde protein çıkıntıları olan büyük virüs ailesidir. Koronavirüsler (CoV), MERS (Orta Doğu Solunum Sendromu), SARS (Şiddetli Akut Solunum Sendromu) ve COVID-19 (Yeni Koronavirüs Hastalığı) gibi şiddetli seyreden hastalıklar ile hafif ve orta derecede şiddetli solunum yolu hastalıklarına neden olmaktadır. COVID-19'a neden olan virüsün adı SARS-CoV-2'dir. Yeni koronavirüs hastalığı, bulaştığı kişilerde ateş, öksürük, nefes darlığı gibi belirtilere neden olmaktadır (covid19.saglik.gov.tr, 2021a).

2019 yılının aralık ayında Çin'in Wuhan şehrindeki bireylerde şiddetli akut solunum yolu hastalığına neden olabilecek, yüksek derecede bulaşıcı olduğu tespit edilen yeni bir koronavirüsle enfekte olduğu tespit edilmiştir. İlk zamanlarda virüsün Wuhan'daki canlı hayvan pazarlarından ortaya çıktığı ve yayıldığı düşünülse de o zamandan beri hastalığın kökeni konusunda birtakım tartışmalar bulunmaktadır. Virüsün yayılması sonucunda Çin hükümeti Wuhan'ı karantina altına alarak bölgede yaşayan bireylerin gerekli hizmetler haricinde evlerini terk etmelerini engellemiştir. Çin hükümeti şehri kapattıklarını duyurduktan sonra 23 Ocak 2020'de şehirde kilitli kalmaktan korkan beş milyondan fazla Wuhan sakini şehri terk etmiştir. Bu kişilerin birçoğu enfekte olduğu için virüsün dünya çapında yayılma hızı artmıştır (Alon vd., 2020: 152-153). Bununla birlikte, hızlı bulaşma ve hayvan pazarlarına hiç maruz kalmadığını bildiren birçok hasta, sürekli bir kişiden kişiye bulaşmaya işaret etmektedir. Durum, İtalya, İspanya, Almanya, Fransa, İran, İngiltere, İsviçre, Güney Kore, Brezilya ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi ülkeleri (yani

küresel bir pandemi) ciddi şekilde etkileyen, Çin'in ötesinde bir virüs salgını tetiklemiştir (Cortez ve Johnston, 2020: 125).

Virüsün sosyal ve ekonomik etkilerinden bahsetmek mümkündür. Koronavirüsün sosyal etkileri genellikle yaşam koşulları ve çalışma koşullarında değişiklikler meydana gelmesinin bir sonucudur. Bu durum, sosyal olarak izolasyon sürecine girerek uzaklaşma ihtiyacına ve dijital iletişim biçimlerinde hızla artan bir ihtiyaca yol açmıştır. Virüs başlamadan önce virüsün bulaşma yolları öğrenildiğinde dijitalleşme eğilimi hız kazanmıştır. Koronavirüsün hızla yayılması sonucunda, ekonominin diğer sektörlerine de etki eden birçok sağlık sisteminin çöktüğü görülmektedir. Virüsle başa çıkmak için sosyal mesafe, el yıkama ve kişisel hijyen gibi stratejiler teşvik edilmiş ve insanlar bu konuda bilinçlendirilmiştir. Hastalığın yayılmasını engellemek amacıyla, hareket kısıtlamaları, okulların ve üniversitelerin kapatılması gibi ciddi sosyal kısıtlamalar uygulanmıştır (Ratten, 2020: 505).

Günümüzde hızlı bir şekilde gelişmekte olan dijitalleşme ve teknoloji, koronavirüs pandemisi ile hayatımıza giren “sosyal mesafe” kavramı ile birleşince normalden daha hızlı bir gelişim göstermiştir. Pandemi sürecinde dijital dönüşümün en önemli faktörleri olan bilgisayar ve internet kullanımlarının artmasıyla birlikte hayatın her alanında önemli değişiklikler görülmektedir. Koronavirüs pandemisinin sonucu olarak yeni gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla birlikte yeni fırsatların ve finansal fonlamaların oluşması öngörülmektedir (Sezgin ve Orçun, 2020: 523).

1.1.2. Koronavirüsle İlgili Teoriler

Koronavirüsle birlikte gittikçe artan belirsizlik süreci ve kaos ortamı, salgının kaynağı hakkında yalan haberlerin ve komplo teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. En çok konuşulan ve yaygınlaşan teoriler, “Yarasa Çorbası” teorisi ve “Biyolojik Silah” teorisidir. Hastalığın ilk olarak Çin’de ortaya çıkması ve kaynağının tam olarak bilinmemesi sebebiyle yarasa çorbası teorisi insanları tatmin edecek bir düzeye gelerek sosyal medya platformlarında çok konuşulmuştur (Duman, 2020: 62).

Biyolojik silah teorisi ile ilgili 5G teknolojisine odaklanmış üç ana komplo bulunmaktadır. Bunlardan aşağıdaki gibi bahsetmek mümkündür (Shultz, 2020);

- İlk teori, genellikle virüsün var olduğuna inanmayan kişilerin savunduğu bir düşünce olan, 5G teknolojisinin Covid-19'a veya Covid-19 belirtilerine neden olduğunun düşünülmesidir. Bu anlamda, 5G teknolojilerinin kullanılması ve Covid-19 virüsü aşağı yukarı aynı anlama gelmektedir. 5G ve Covid-19’un biyolojik bir silah olduğunu ve kısmen Yeni Dünya Düzeni liderleri tarafından küresel bir nüfus azaltma kampanyası olarak 5G teknolojisi aracılığıyla piyasaya sürüldüğü savunulmaktadır.
- Daha yaygın olan teori, bağışıklık sistemini radyasyon yoluyla zayıflatan 5G teknolojisinin Covid-19 duyarlılığını daha fazla artırmasıdır.

- Son olarak, 5G teknolojisinin Covid-19 ile bağlantılı olduğuna inanmayan komplo teorisyenleri de bulunmaktadır. Aslında, medyanın bir oyalama taktiği olarak covid-19'u ele aldığını savunmaktadırlar. Covid-19 dışında başka sağlık problemlerine de neden olduğu düşünülen 5G teknolojisine karşı olan kişileri azaltmak için medya ve hükümetin ortaklaşa çalıştığı düşünülmektedir.

Kablosuz teknolojilerin ve 5G teknolojisinin gelişmesine karşı olan bir grup aktivist, pek çok ülkede bir araya gelerek insanları 5G teknolojisinin olumsuz etkileri konusunda uyarmak için çalışmalarda bulunmuştur. Covid-19'un yayılmasında 5G'nin etkili olduğu görüşünü savunan bu kişilerin gündeminde Bill Gates ve anti-aşıcı kitleler de bulunmaktadır. Çin'in hızla büyüyen 5G teknolojisini yakalamak için, ABD'nin iletişim kurulu; Federal İletişim Komisyonu (FCC) ve ülkenin otoriter teknoloji firması AT&T büyük çaba sarf etmektedir. Aktivistler, 5G teknolojisi ve kablosuz teknolojiyle ilgili "elektromanyetik alanların biyolojik ve sağlık üzerindeki etkileri" konusunda endişe duymakta ve hayvanlarda yapılan deneyler sonucunda, hayvanlarda görülen mutasyonların insanlarda da görülebileceğini savunmaktadırlar. Bilim adamları covid-19'un solunum damlacıkları yolu ile iletildiğini doğrulayarak damlacıkların 5G teknolojileri yolu ile iletilemeyeceğini açıkça belirtmektedir. Fakat asıl üzerinde durulan teori, 5G'nin bağışıklık sistemini bozduğu ve covid-19'un yaygınlaşmasına yardımcı olduğu önerisidir (www.globaltechmagazine.com, 2021).

5G teknolojileri ve covid-19 arasındaki ilişki; aşılar, küresel etkiler, Çin ve diğer faktörlerin yanı sıra 5G'nin varsayılan sağlık tehditleri hakkında uzun süredir devam eden komplo teorilerinin çarpışmasının bir ürünü olmaktadır. Ortaya çıkan koronavirüs krizi ile komplo teorisyenleri, virüsle ilgili yeni bilgileri, şüpheli kökenleri, insan sağlığı üzerindeki etkilerini ve olası çarelerini, önceden var olan dünya görüşlerine, inançlarına ve ideolojilerine hızla uyarlayarak komplocu anlatılarına başlamışlardır. Bu kişiler yalnızca belli bir platformda değil, birçok sosyal medya platformunda belirli sosyo-teknik imkanlara uyum sağlayarak görüşlerini savunmaktadırlar (Bruns vd., 2020: 26).

5G komplo teorileri, ciddi anlamda öne çıkarak hükümetleri konu ile ilgili kamuya bilgi vermeye mecbur bırakmıştır. Birleşik Krallık, komplo ile ilgili sosyal medya içeriklerinin kaldırılması için sosyal medya platformlarıyla konuşmak ve teoriyi açıkça reddetmek zorunda kalmıştır. Başka bir örnekte, Avustralya Baş Tıp Sorumlusu bir basın toplantısı düzenleyerek artan söylentilerin yanlış olduğunu belirtmiştir. Eyalet sağlık bakanları da komploya meydan okumaya başlamıştır. Avustralya'daki New South Wales Health, "Covid-19'un mobil ağlar veya kablosuz teknoloji yoluyla yayılmadığını" söylemiştir. 5G teknolojileri ve Covid-19 komplosuna verilen kamuoyu tepkileri gittikçe artarken, komplo teorilerini üreten kişiler, 5G teknolojisinin piyasadan çekilmesini sağlamak için politika süreçleriyle sürekli bir etkileşim içinde yer almaktadır (Meese vd., 2020: 37).

Komplo teorileri sosyal medya platformlarında ciddi oranda yayılmaya devam etmektedir. Virüsün 5G kulelerinden yayıldığı yönündeki teorilere ek olarak, virüsün gerçek olmadığı ve ABD veya düşmanları tarafından ortaya çıkarılan bir biyolojik silah olduğu iddia edilmektedir. En fazla konuşulan iddialardan biri de Microsoft'un kurucusu olan Bill Gates'in dünyadaki 7 milyar kişinin tamamına koronavirüs aşısı ile mikroçip yerleştirme

planının olduğu düşüncesidir. Ayrıca, covid19 pandemisiyle ilgili ABD Başkanı Trump’a siyasi zarar vermek amacıyla, doktorlar, gazeteciler ve federal yetkililerin yalan söylediğine bir teori de bulunmaktadır. Diğer bir teori ise ABD’nin enfeksiyon hastalıkları alanındaki en üst düzey uzmanı Dr. Anthony Fauci’nin virüsü üreterek Çin’e gönderdiğinin savunulmasıdır (www.amerikaninsesi.com, 2021).

Covid-19 pandemi döneminde ortaya çıkan komplo teorileri birçok kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Farklı ülkelerde en çok konuşulan komplo teorileri aşağıdaki gibidir (www.dw.com.tr, 2021);

- İngiltere: İngiltere İşçi Partisi’nin Eski Genel Başkanı ve Astrofizikçi Piers Corbyn, salgının 5G teknolojisine bağlı olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda dünyada iklim değişikliğinin de insanlarla bir alakası olmadığını savunarak insanların beyninin yıkandığını dile getirmektedir. Corbyn, 5G tesislerine saldırılıp tahrip edilmesini de onaylayan kişilerden biridir.
- İsviçre: Kardiyolog Thomas Binder, covid-19 ile 5G teknolojileri arasında bağlantı olduğunu iddia eden kişilerdendir. Binder, Dünyada darbe yapmayı amaçlayan teröristlerin hükümetleri kontrol etmeye çalıştığını ve insanlara zorla aş yaptırmaya zorladığını ileri sürmektedir.
- İsrail: Koronavirüs ile ilgili dünya çapında üretilen komplo teorilerin genellikle Yahudi karşıtı söylemler içermesi sebebiyle İsrail Devleti tarafından dikkatle takip edilmektedir. Bu durumun dünyada Yahudi düşmanlığını arttırdığını ve pandemi sonrasında Yahudilere ve Yahudi kuruluşlara saldırılar olacağından endişe edildiğinin altını çizmektedir.
- İran: Koronavirüsün, İran’la birlikte Çin’i zayıflatmak amacıyla ABD ve İsrail’in ürettiği bir biyolojik saldırı olduğunu savunan ciddi sayıda bir kesim bulunmaktadır.
- Arap Ülkeleri: Irak’ta otorite sahibi olan Şii lider Muhteda el Sadr, salgının sorumlusu olarak Donald Trump’ı hedef göstermiştir. Mısır’da ise koronavirüsün Çin’in ekonomisini çökertmek için laboratuvarı üretilmiş bir biyolojik silah olduğunu savunmuşlardır.
- Brezilya: Devlet Başkanı Jair Bolsonaro’yu destekleyen kişiler, mücadeleye silahlı kuvvetlerin de katılmasını talep ederek sık sık sokak eylemleri gerçekleştirmektedir. Brezilya Dışişleri Bakanı Ernesto Araujo’ya göre koronavirüs salgının ardında komünizmi yayma planı yattığını savunmaktadır. Ulusal sorumlulukların Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ’ne aktarılmasının, dünya çapında yürürlüğe sokulmak istenen komünist bir dayanışmanın ilk adımı olduğunu savunmaktadır.

1.1.3. Covid-19’un Yayılma Süreçleri

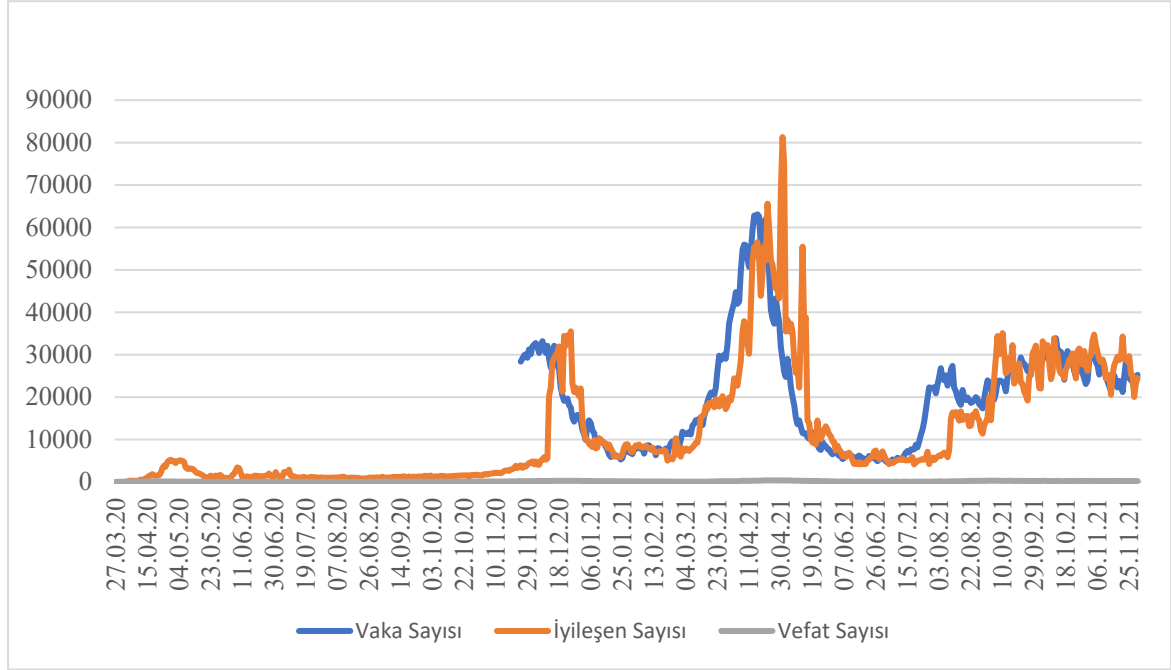
31 Aralık 2019 tarihinde Çin’in Vuhan eyaletinde kaynağı olmayan gizemli bir solunum yolu rahatsızlığının ortaya çıktığını Dünya Sağlık Örgütü’ne bildirmesi ile tüm dünya

covid-19 salgınından ilk kez haberdar olmuştur. İlk başlarda Çin ve çevresini etkileyen bölgesel bir salgın olsa da sonraki günlerde Asya sınırlarını aşarak küresel bir tehdit ve pandemi haline gelmiştir. Koronavirüsün ilk kez duyulmasından sonra yaşanan gelişmeler aşağıdaki gibidir (Bag ve Sade, 2020):

- Koronavirüs ilk olarak Çin'in Vuhan kentinde 12 Aralık'ta tespit edilmiştir.
- 7 Ocak 2020 tarihinde DSÖ, hastalığın SARS olmadığını fakat yeni tip bir koronavirüsten kaynaklandığını açıklamıştır. Yarasalardan insana geçen bir virüsün mutasyona uğramış hali olan yeni tip koronavirüse "2019-nCov" adı verilmiştir.
- 11 Ocak 2020 tarihinde virüs salgına dönüşmüştür ve can kayıpları yaşanmaya başlamıştır. Bilim insanları virüsün SARS ile yüzde 80 oranda benzerlik gösterdiğini açıklamıştır.
- Çin hükümeti, 23 Ocak 2020 tarihinde Vuhan kentini karantinaya alarak 11 milyon nüfuslu kente tüm giriş çıkışları yasaklamıştır.
- 30 Ocak 2020 tarihinde DSÖ, koronavirüs salgınıyla ilgili "uluslararası kamu sağlığı acil durumu" ilan edildiğini duyurmasıyla birlikte ülkeler peş peşe sınır kontrolü uygulamalarına geçmiştir. Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülke Vuhan'daki vatandaşlarını tahliye etmiştir.
- 5 Şubat 2020 tarihi itibarıyla Türkiye Bilim Kurulu'nun önerisiyle Çin'den gelen tüm uçuşlar durdurulmuştur.
- 11 Şubat 2020 tarihinde 2019nCov'a yeni bir isim verilerek covid-19 adını almıştır.
- 11 Mart 2020 tarihinde koronavirüs, DSÖ tarafından küresel salgın (pandemi) olarak ilan edilmiştir.
- 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye'de ilk vaka görülmüş olup, Sağlık Bakanlığı tarafından duyurulmuştur. 12 Mart tarihinde Türkiye'de ilk ve orta dereceli okullar ile üniversiteler eğitim-öğretime ara vermiştir.
- 17 Mart 2020 itibarıyla birçok ülke ve kurum uzaktan çalışma sistemine geçmiştir.
- Covid-19 salgınıyla mücadelede kademeli olarak birçok kısıtlama hayata geçirilmiştir.

Koronavirüs, damlacık yoluyla 1 metreye kadar yayılabildiği için öksürük veya hapsirik sırasında ağzın bir mendil ile kapatılması gerekmektedir. Günlük hayatta en az 1 metre olacak şekilde sosyal mesafeyi korumak, bulaş riskini azaltmaktadır. Bulaş riskini azaltmak için aynı zamanda; kalabalık alanlardan uzak durmak, gerekli olmadıkça seyahat etmemek, başka kişilerin dokunduğu yerleri yüzde bir oranında sulandırılmış çamaşır suyu ile dezenfekte etmek ve odaları sıklıkla havalandırılmak da gerekmektedir. Koronavirüsler genellikle dış ortama çok dayanıklı olmadığı için ortamın nem ve sıcaklığı, yüzeyin dokusu gibi faktörlere göre değişen bir dayanma süresi bulunmaktadır. Genellikle cansız yüzeylerde uzun süre kalamadığı tespit edildiği için genel hijyen kuralları, virüsün ortadan kalmasında büyük önem arz etmektedir (Til, 2020: 55-56).

Grafik 1-1. Türkiye’de Genel Koronavirüs Durumu



Kaynak: covid19.saglik.gov.tr, 2021b

Grafik 1-1’de Türkiye’de genel koronavirüs durumuna bakıldığında, ilk koronavirüs vakasının görüldüğü tarih olan 11 Mart 2020 tarihinden 30.11.2021 tarihine kadar geçen süre boyunca günlük olarak vaka sayısı, iyileşen hasta sayısı ve vefat sayısı grafiği belirtilmektedir. Buna göre en fazla vaka sayısının 2021 yılının Nisan ayında görüldüğünü söylemek mümkündür (covid19.saglik.gov.tr, 2021b).

Tablo 1-1. Türkiye’de Ay Bazlı Covid-19 Kaynaklı Vaka Verileri (11 Mart 2020-31 Kasım 2021)

Aylar	Toplam Vaka Sayısı	Toplam İyileşen Hasta Sayısı	Toplam Vefat Sayısı
Mar.20	59.721	700	997
Nis.20	2.098.138	376.652	49.592
May.20	4.521.709	3.146.528	124.363
Haz.20	5.429.570	4.558.669	145.456
Tem.20	6.712.753	6.115.032	168.344
Ağu.20	7.744.882	7.145.609	185.746
Eyl.20	8.864.996	7.863.530	217.574
Eki.20	10.707.361	9.353.282	285.171
Kas.20	12.761.173	10.763.120	352.112
Ara.20	49.065.741	41.776.718	534.205
Oca.21	73.376.598	69.643.786	735.748
Şub.21	72.545.924	69.465.243	768.761
Mar.21	91.423.494	85.535.598	923.917
Nis.21	123.292.520	108.067.693	1.063.823
May.21	158.013.888	150.728.500	1.380.308
Haz.21	160.312.473	156.350.222	1.464.988
Tem.21	171.560.929	166.648.377	1.565.248
Ağu.21	188.672.977	174.475.338	1.662.381
Eyl.21	202.927.342	186.938.045	1.820.363
Eki.21	236.218.663	218.989.748	2.090.756
Kas.21	253.255.259	238.083.550	2.216.146

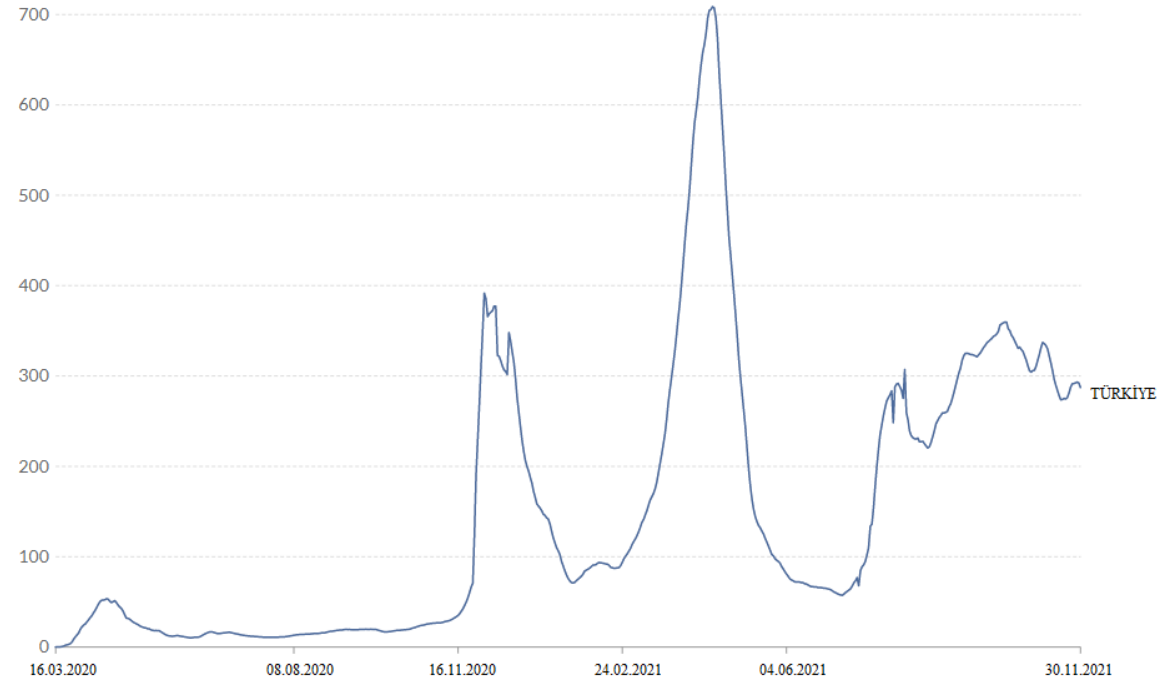
Kaynak: www.tubitak.gov.tr, 2021

Tablo 1-1’e bakıldığında Türkiye’de ilk koronavirüs vakasının görüldüğü tarih olan 11 Mart 2020 tarihinden 31 Kasım 2021 tarihine kadar geçen zaman diliminde ortaya çıkan covid-19 kaynaklı toplam vaka sayısı, toplam iyileşen hasta sayısı ve toplam ölüm sayısı ay bazlı olarak görülmektedir. Buna göre toplam vaka sayısının en yüksek olduğu aylar, 2021 yılının Haziran ve Şubat aylarıdır. Aynı doğrultuda bu aylarda toplam iyileşen hasta sayısı ve toplam vefat sayısında da artış olmaktadır. 2021 yılının Mart ayında toplam vaka sayısının, toplam iyileşen hasta sayısının ve toplam vefat sayısının diğer aylara göre önemli derecede azaldığı görülmektedir (www.tubitak.gov.tr, 2021).

Virüsün yayılma hızını hesaplanmasında dikkate alınan etkenler arasında, virüsün kuluçka ve bulaşıcılık süresi, bulaşma yolu ve bulaşma biçimi dikkate alınmaktadır. Kişiler üzerinde uygulanacak tanı testinin seçimi hastalığın bulunduğu evreye göre değişmektedir. Örneğin alınma zamanı ve örneğin kalitesi, yapılan testin doğruluğu açısından oldukça önemlidir. Covid-19 tanı testleri, PCR (balgam veya alveoler lavaj sıvısı) ve kan testi olmak

üzere ikiye ayrılmaktadır. PCR testi mevcut enfeksiyonu tespit ederken, kan testi ile kişinin geçmişte bu enfeksiyona maruz kalıp kalmadığı da tespit edilebilmektedir (Gürsu, 2020: 11-12).

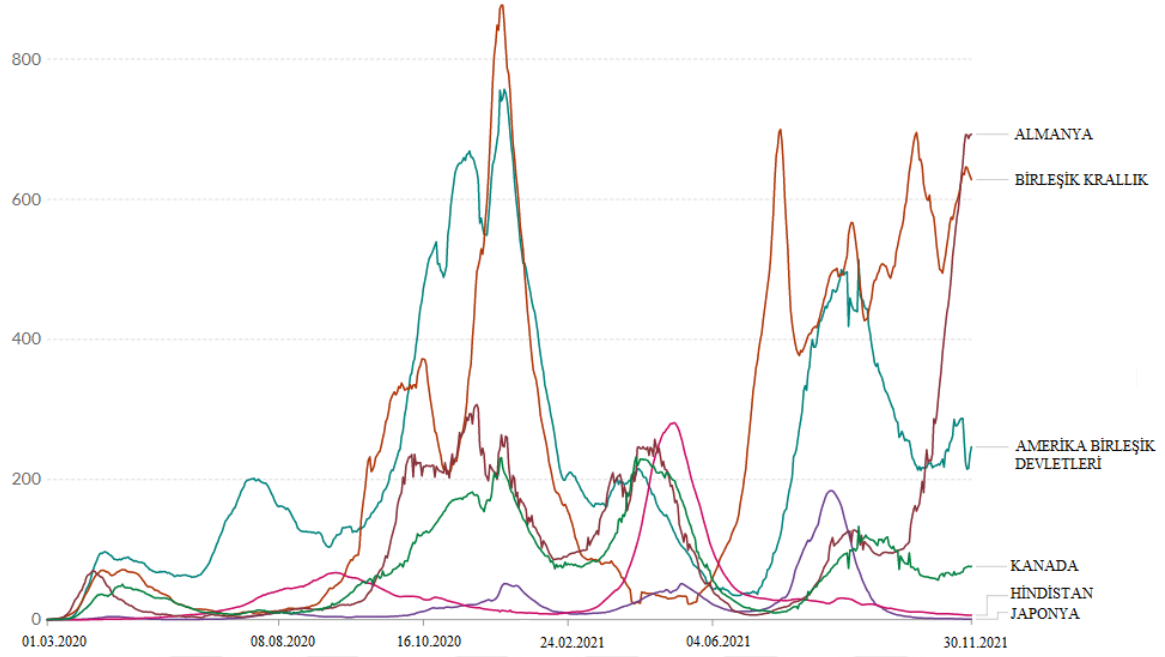
Grafik 1-2. Türkiye’de Milyon Kişi Başına Günlük Yeni Teyit Edilmiş Covid-19 Vakası



Kaynak: ourworldindata.org, 2021a

Grafik 1-2’de Türkiye’de genel koronavirüs durumuna bakıldığında; ilk koronavirüs vakasının görüldüğünün 11 Mart 2020 tarihinden 30 Kasım 2021 tarihine kadar geçen zaman diliminde milyon kişi başına günlük yeni teyit edilmiş koronavirüs vakası grafiği belirtilmektedir. Buna göre; 2020 yılının Kasım ayında vaka sayılarında artış görülmektedir. Milyon kişi başına günlük koronavirüs vakalarının en fazla olduğu dönem ise 2021 yılının Nisan ayıdır. Yukarıdaki grafikte de görüldüğü üzere 2021 yılında Şubat ayının sonlarına doğru artmaya başlayan vaka sayıları, Haziran ayında azalma eğiliminde olup, Kasım ayına doğru artmıştır. 2021 yılının Nisan ayında vaka sayılarının önemli seviyede artması, birtakım önlem ve tedbirlerin alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Hafta sonları sokağa çıkma yasağı uygulanması, bayram tatillerinde tam kapanma ilan edilmesi gibi önlemlerin de etkisiyle vaka sayılarında azalma meydana gelmiştir (ourworldindata.org, 2021a).

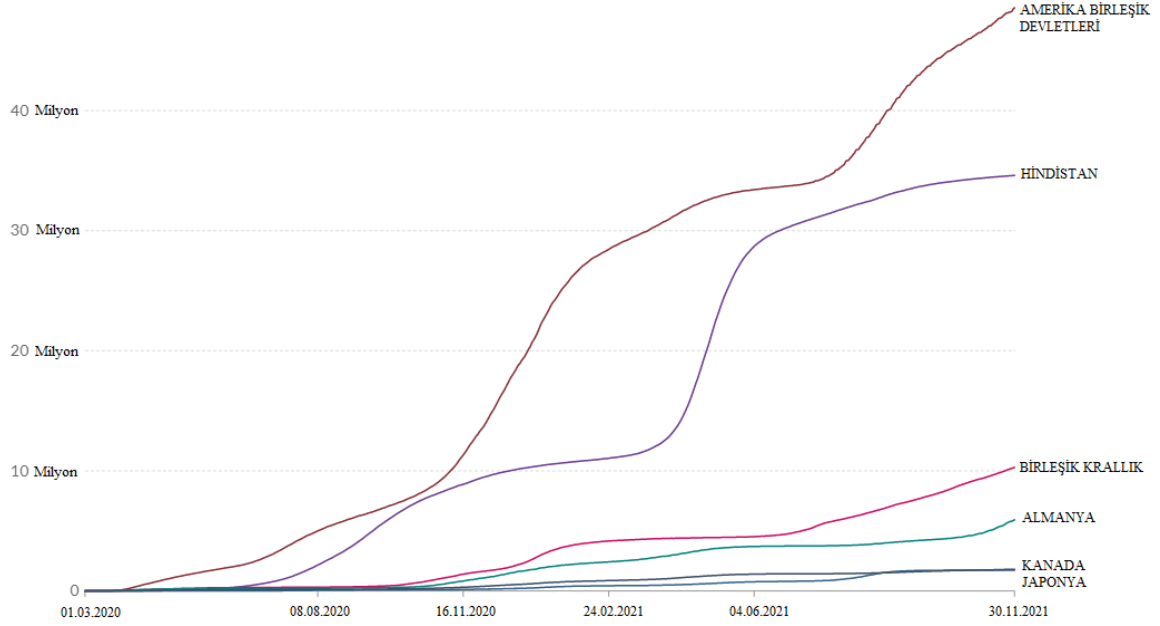
Grafik 1-3. Dünya’da Milyon Kişi Başına Günlük Yeni Teyit Edilmiş Covid-19 Vakası



Kaynak: ourworldindata.org, 2021b

Grafik 1-3’de Dünya’da genel koronavirüs durumuna bakıldığında, Birleşik Krallık, ABD, Japonya, Hindistan, Almanya ve Kanada’da milyon kişi başına günlük yeni teyit edilmiş koronavirüs vakası grafiği belirtilmektedir. Grafikte gösterilen, yuvarlanan yedi günlük ortalama sayılar olmakla birlikte teyit edilen vaka sayısı, gerçek vaka sayısından daha düşüktür. Bunun sebebi testlerin sınırlı olmasıdır. Buna göre; Almanya’da 2021 yılının Kasım ayında vaka sayıları daha önce görülmemiş bir şekilde artmıştır. Avrupa’da covid-19 önlemleri konusunda örnek olarak gösterilen Almanya’da, Kasım ayının son haftalarında vakaların en yüksek seviyeye ulaştığı görülmektedir. Birleşik Krallık ülkelerinde Ekim 2020 ile Şubat 2021 ayları arasında vaka sayılarının hızlı bir şekilde arttığı ve azaldığı görülmektedir. Bu ülkelerde 2021 yılının Haziran ayından sonra tekrar yükselemeye başlayan vaka sayılarında Kasım ayı sonlarına doğru gidildikçe dalgalanmalar olmuştur (ourworldindata.org, 2021b).

Grafik 1-4. Dünya’da Kümülatif Covid-19 Vakaları



Kaynak: ourworldindata.org, 2021b

Grafik 1-4’de Dünya’da genel koronavirüs durumuna bakıldığında, Birleşik Krallık, ABD, Japonya, Hindistan, Almanya ve Kanada’da kümülatif covid-19 vakaları grafiği belirtilmektedir. Buna göre en yüksek vaka sayılarının Amerika Birleşik Devletleri’nde görüldüğünü söylemek mümkündür (ourworldindata.org, 2021b).

Koronavirüsün yayılmasını engellemek için 14 maddelik kurala uyulması gerekmektedir. Bu maddeler aşağıdaki gibidir (Karaarslan, 2020);

1. Ellerin, su ve sabun yardımıyla en az 20 saniye boyunca yıkanması gerekmektedir. El yıkama alışkanlığının sıklıkla tekrarlanması önemli ve etkili bir durumdur.
2. Kişilerin öksürme ve hapşıрма sırasında ağzını, burnunu tek kullanımlık mendille veya mendil yoksa dirsek içini kullanarak kapatması gerekmektedir.
3. Ellerin göz, ağız ve burun ile temasından kaçınılmalıdır.
4. En az 1 metre sosyal mesafenin korunması ve soğuk algınlığı belirtileri gösteren kişilerle temas edilmemesine özen gösterilmelidir.
5. Yurt dışı seyahatlerin ertelenmesi veya iptal edilmesi virüsün yayılmasını engellemek için önemli bir etkidir.
6. Yurt dışından dönüşte ilk 14 gün karantinede kalarak evden çıkılmaması ve eve misafir kabul edilmemesi gerekmektedir.
7. Ortamın sıklıkla havalandırılması da oldukça önemlidir.
8. Kapı kolları, armatürler, lavabolar gibi sık kullanılan yüzeylerin su ve deterjanla her gün temizlenmesi gerekmektedir.
9. Havlu gibi kişisel eşyaların ortak kullanılmasına son verilmelidir.

10. Kıyafetlerin 60-90 derecede normal deterjanla yıkanması gerekmektedir.
11. Tokalaşma, sarılma gibi yakın temaslardan kaçınılmalıdır.
12. Güçlü bir bağışıklık sistemi için bol bol sıvı tüketilmeli, dengeli beslenme ve uyku düzenine dikkat edilmelidir.
13. Soğuk algınlığı belirtisi gösteren kişilerin yaşlılarla ve kronik hastalığı bulunanlarla temas etmekten kaçınması ve maske takmadan dışarı çıkmaması gerekmektedir.
14. Düşmeyen ateş, öksürük ve nefes darlığı bulunan kişilerin maske takarak bir sağlık kuruluşuna başvurması gerekmektedir.

1.1.4. Pandemi Süreçleri

DSÖ tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi (küresel salgın) ilan edilmiştir. Pandeminin ilan edilmesinden sonra Çin Halk Cumhuriyeti salgının yayılması konusunda önemli tedbirler alarak ülke içi virüs yayılımını durdurmuştur. Dünyanın diğer ülkelerinde Mart ayından vaka sayıları hızla artmaya devam etmiştir. Küresel ölçekte hasta sayılarının artmasında, virüsün Avrupa ve Amerika kıtalarına yayılması oldukça etkili olmuştur. Test ve karantina uygulamaları konusunda ülkeler farklı tedbirler alarak farklı stratejiler uygulamıştır. Pandeminin başlarında aşı çalışmalarından önce, geçmiş salgınların getirmiş olduğu tecrübe ile ilaç rejimleri belirlenmiştir. Pandemi sürecinde salgının yayılma hızına mevsimsel değişimler ve göç oranlarındaki değişiklikler etki etmektedir (Er ve Ünal, 2020: 4-6).

Pandemi, tüm dünyada sağlık sistemi başta olmak üzere ülkelerin ekonomilerini ve eğitim sistemlerini de önemli derecede etkilemiştir. DSÖ'nün pandemi ilanından sonra birçok ülke yüz yüze eğitime ara vererek okulları kapanmış, virüsün yayılma hızını engellemeye çalışmıştır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) 2020 yılı verilerine göre 7 Nisan 2020 tarihi itibarıyla covid-19 pandemisi sebebiyle 192 ülkede okullar geçici olarak kapatılmış, bununla birlikte ülkeler, altyapıları doğrultusunda uzaktan eğitim sistemine geçmiştir. Türkiye'de Yükseköğretim ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)'na bağlı okullarda yaklaşık 20 milyon öğrenci uzaktan eğitim sistemi ile eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmiştir. Bu durumda öğrenciler okul ortamlarından uzaklaşmak zorunda kalmışlardır (Erol ve Erol, 2020: 531).

Çin, pandemiden en çok etkilenen ülke olmakla birlikte Eğitim Bakanlığı yeni bir bulut tabanlı, çevrimiçi öğrenme ve yayın platformu geliştirerek öğrencilerin her yerden giriş yapabilmelerini amaçlamıştır. Hong Kong'da, uzaktan eğitim sistemi ile evde kalan öğrencilere ücretsiz şekilde videolar ve kitaplar, değerlendirme araçları, danışmanlık hizmetleri dahil olmak üzere 900 eğitim aracı sağlamak amacıyla, 60 eğitim kuruluşu, yayıncı, medya ve eğlence endüstrisi uzmanından oluşan bir konsorsiyum oluşturulmuştur. Uzaktan eğitime geçen bölgelerdeki çoğu okul, eğitim-öğretime devam edebilmek için geçici çözümler üretse de öğrenmenin kalitesi büyük ölçüde dijital erişimin seviyesine ve kalitesine bağlıdır (Gilani, 2020).

UNESCO'ya (2020) göre Covid-19 pandemisinin yayılmasını kontrol altına almak için okulların kapatılması ve uzaktan sisteme geçilmesinden dünya üzerinde birçok öğrenci hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilenmiştir. UNESCO, “herkes için öğrenmenin sürekliliğini sağlamak için ülkelerle birlikte çalıştığını” söyleyerek, ülkelere büyük ölçekli uzaktan eğitim programları oluşturmaları için yardım etmektedir. Ayrıca uzaktan eğitim sisteminin birtakım sorunlara da neden olduğunu belirterek, en büyük sorunun öğrenmeye daha az zaman harcanması olduğunu belirtmektedir. Diğer bir sorun, çalışan ebeveynlerin zamanlarını iş ve çocuk olarak ikiye bölmeleri gerektiği için gelir kaybı yaşayabilmeleridir. Ekonomik zorluk içinde olan aileler, çocuklarına evde öğrenme konusunda her zaman yardımcı olamamaktadırlar (learningenglish.voanews.com, 2021).

Çeşitli Birleşmiş Milletler (BM) kuruluşlarından gelen raporlarda, Covid-19 pandemisi sebebiyle virüsün yayılma hızını azaltmak için acil şekilde alınan önlemlerin farklı düzeylerde etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (en.unesco.org, 2021):

- Hareket özgürlüğü kısıtlanabilir.
- Evde kalan kadın ve çocuklarda şiddet riskinin arttığı görülebilir.
- Gizlilik yasaları, müdahaleci teknoloji sebebiyle ihlal edilebilir.
- Savunmasız gruplar ve dezavantajlı gruplar olumsuz olarak etkilenebilir.
- Seçimler gibi demokratik süreçler etkilenebilir.

Covid-19 salgınının pandemiye dönüşmesiyle birlikte birçok ülke sınırlarını kapatarak karantina uygulamasına geçmiştir. Bu sebeple ülkeler arası seyahat etme kısıtlaması getirilmiştir. Hastalığı seyahat eden kişiler aracılığıyla ülkeye gelmesini engellemek amacıyla erken teşhis ve izolasyon önlemleri alınmış, havaalanı, hastane, tren istasyonu gibi yerlere girişlerde ateş ölçme/termal kamera izlem süreci başlamıştır. Pandemi sürecinde uygulanan kısıtlamalardan büyük veya küçük tüm işletmeler ekonomik olarak ciddi anlamda etkilenmiştir. Bazı sektörlerde iflaslar ve iş kayıpları yaşanmakla birlikte mevcut belirsizlik ve panik ortamı göz önüne alındığında kayıt dışı istihdamın arttığı ve işletmelerin mal ve işçi alımını ertelediği de görülmektedir (Üstün ve Özçiftçi, 2020: 146-148).

Covid-19 pandemisinin tüm dünyada ekonomi alanında önemli etkileri olmuştur. Pandemiyle birlikte uygulanan sokağa çıkma tedbirleri kapsamında birçok işyeri kapanmış veya faaliyetlerini askıya almıştır. Hükümetler tarafından hukuki düzenlemeler yapılarak bazı ülkelerde işten çıkarmalar bir süreliğine askıya alınmıştır. Pandemi sürecinde ülkelerin ekonomik ve sosyal durumları aşağıdaki gibidir (Karadağ, 2020: 3-7):

- Çin Halk Cumhuriyeti'nde sokağa çıkma kısıtlamalarının başlamasıyla birlikte üretim yapan firmaların üretime ara vermek zorunda kalmıştır. Ülkenin yaptığı uçuşları askıya almasıyla birlikte ulaştırma ve iç/dış turizm sektörü hasar görmüştür. Çin'de karantina tedbirlerine uymayanların hapis cezası ile cezalandırılacağı açıklanmıştır.

- ABD’de ise işsizlik oranı artmış, federal hükümet tarafından sağlanan işsizlik ödeneği ve destek paketi salgının olumsuz etkisini biraz olsa da azaltmıştır. ABD Başkanı Donald Trump virüsü “Çin Virüsü” olarak nitelendirmiş ve covid-19’un sorumluluğunu Çin Hükümeti’ne yüklemiştir.
- Güney Amerika ülkesi olan Brezilya’da ise sokağa çıkma kısıtlamaları uygulanmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların dörtte biri devlet desteğinin sonlanacağı duyurulduktan sonra yüksek oranda işçi çıkaracağını belirtmiştir.
- İtalya ve İspanya, Avrupa’dan covid-19 pandemisinin neden olduğu ekonomik krizden en çok etkilenen ülkelerdir. İtalyan hükümeti Olağanüstü Hal (OHAL) ilan etmiş, kişilerin hareketliliğini sınırlandırmış ve zaruri olmayan birçok sektörde üretimi askıya almıştır. Ayrıca cep telefonlarına indirilen “immuni” adlı temas takip programı ile sosyal mesafeyi arttırmayı amaçlayan yazılım geliştirmiştir.
- İngiltere pandemi sürecinde “kontrollü salgın” uygulamasına izin vereceğini, dolayısıyla toplumun bağışıklık kazanacağını savunarak uygulamalarda bulunmak istemiş fakat ulusal ve uluslararası kamuoyunda ciddi bir tepki ile karşılaşınca ilgili politikadan vazgeçerek sıkı kontrol tedbirleri uygulamaya başlamıştır.
- İsrail ise pandemi nedeniyle ikinci defa karantina uygulamalarında bulunarak vaka sayısında görülen artış üzerine üç haftalık genel karantina kararı alınmıştır.
- Türkiye’de covid-19 pandemisi ile mücadele kapsamında çeşitli şehirlerde vatandaşlar için sokağa çıkma kısıtlamaları uygulanmıştır. Bu sebeple turizm ve ulaştırma gelirlerinde düşüş meydana gelmiştir.

11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de ilk vakanın görülmesiyle birlikte, koronavirüsün yayılmasını engellemek amacıyla birtakım kararlar alınmaya başlamıştır. Bu kararlar aşağıdaki gibidir (Kıraç vd., 2020: 82):

- İlk günden itibaren okular uzaktan eğitim sistemine geçmiştir.
- Kamuya açık yerlerde toplu etkinliklerin yapılması kısıtlanmıştır.
- Seyahat ve ulaşım kısıtlamaları uygulanmıştır.
- İnsanların toplu olarak bulunduğu mekanlar geçici süre ile kapatılmıştır.
- Cuma namazı ve vakit namazlarının cemaat ile kılınması kısıtlanmıştır.
- Acil olmayan ameliyatlara ve diş hekimliği uygulamaları ertelenmiştir.
- Umre’den dönen vatandaşlar, boşaltılan devlet öğrenci yurtlarına yerleştirilerek 14 günlük karantinaya alınmıştır.
- Futbol, basketbol, voleybol, hentbol ligleri ertelenmiştir.
- Lokantalar sadece paket servis uygulamasına geçmiş, kamu sektöründe çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulanmaya başlamıştır.

- Toplu taşıma araçlarının kapasitesi yüzde 50'ye düşürülerek sosyal mesafe kuralı getirilmiştir.
- Pazar yerlerinde tezgahlar arasına 3 metre mesafe kuralı getirilmiş ve zaruri olmayan ihtiyaçların satılması yasaklanmıştır.
- Şehirlerarası otobüs ve uçak yolculukları izne tabi tutulmuş ve yurtdışı uçuşları durdurulmuştur.

1.2. Pandeminin Ekonomiye ve İş Hayatına Etkileri

Covid-19 pandemisi, çeşitli sektörler ve endüstriler üzerinde oldukça etkili olmuştur. ILO'nun yayınlamış olduğu bilgilere göre, covid-19 pandemisinden tüm sektörler etkilenmekle birlikte, Mart 2020'den itibaren uluslararası turizmin tamamen durduğu ve seyahat kısıtlamaları sebebiyle çeşitli turizm işletmelerinin kapandığı görülmüştür. Bu dönemde Türkiye'de covid-19 tedbirleri kapsamında hukuki olarak iş hayatına yönelik birçok düzenleme yapılmıştır. İş Hukuku alanında yapılan düzenlemeler; kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izin uygulamalarıdır. Çalışanların kısa çalışma şartlarını sağlaması durumunda işverenlerin ilk olarak bu yöntemle başvurması gerekmektedir. Ayrıca işverenlere, çalışanlarını işten çıkarma yasağı da getirilmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın ön plana çıkması sebebiyle işverenlerin hukuki uygulamalar konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Pandemi dönemi sonrasında uzaktan çalışma sistemlerinin geliştirileceği ve yeni modeller oluşturulabileceği düşünüldüğünde İş Hukuku açısından ortaya çıkacak etki ve sorunların tespit edilerek bunlara hazırlıklı olunması büyük önem arz etmektedir (Serçemeli, 2020: 404).

Pandemi döneminin İş Hukuku açısından meydana getirdiği etkiler aşağıdaki gibidir (Arabacı, 2020):

- Pandemi dönemi sebebiyle işverenler, işyerlerinde şüphe olup olmadığını denetlemeli, gerekli önlemleri almalı ve çalışanlarını yurtiçi veya yurtdışı seyahate zorlamamalıdır.
- İşyerinde koronavirüs vakası görülmesi halinde çalışanlar tehlike geçene kadar çalışmaktan kaçınabilirler.
- İşverenler, covid-19 pandemi döneminde çalışanları kendi rızası olmadığı takdirde ücretsiz izne gönderemezler. İşverenler yıllık izin hak edişi dolan çalışanları yıllık izne gönderme hakkı bulunurken, niteliği uygun olan personellere ise evden çalışma yaptırılabilir.
- İşyerinde genelge ile işyerinin kapatılması gibi zorlayıcı sebepler söz konusu olduğu takdirde çalışanların iş sözleşmesi 1 haftalık süre ile askıya alınabilir ve işverenler çalışanlara yarım aylık maaş öderler. Bu durumda koronavirüs sebebiyle işyerinin kapatılması işçiye iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı tanımıştır.
- Pandemi sebebiyle çalışma sürelerinin azalması durumunda, yeni normal dönemin ilk dört ayında çalışanlara telafi çalışması yaptırılabilir.

- İşyerinde çalışmanın tamamen durması veya en az 1/3 oranında azalması durumunda işveren çalışanları için kısa çalışma ödeneğine başvurabilmektedir.
- Çalışanın hayatında meydana gelen, işe gelmesini engelleyici veya zorlayıcı bir neden oluşması durumunda işveren, iş akdini kıdem tazminatı ödeyerek feshedebilir.

ILO'nun yayınlarına bakıldığında; covid-19 pandemisinin turizm, havacılık, denizcilik, balıkçılık, eğitim, sağlık, kamu hizmetleri, gıda ve tarım, otomotiv, tekstil, giyim, deri ve ayakkabı sektörleri ile diğer sektörlerle olan etkileri değerlendirilmektedir. Buna göre; covid-19 pandemisi döneminde uluslararası turizmin tamamen durduğu, seyahat kısıtlamaları ve turizm işletmelerinin kapatıldığı görülmektedir. 2 milyon denizci çalıştırarak ticaretin yüzde 90'ını sağlayan ve uluslararası tedarik zincirinin en önemli faktörü olan deniz taşımacılığı sektörü, çeyrek milyon denizciye iş olanağı sağlayan gezinti gemiciliği ve milyonlarca balıkçının çalıştığı deniz balıkçılığı sektörü covid-19 pandemisinden ciddi oranda etkilenmişlerdir. Ayrıca covid-19 pandemisi ile mücadele kapsamında dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye'de de okullar ve üniversiteler kapatılmıştır. 192 ülkede zorunlu olarak okulların kapatılması nedeniyle tüm eğitim sistemleri uzaktan eğitim çözümlerini kullanmaya başlamıştır. Bu durum, ilk ve orta öğretim öğretmenleri ile çok sayıda eğitim personelinin işini de etkilemiştir (Kırpık, 2020: 2399-2400).

Covid-19 pandemi döneminin çalışanlara ve çalışma hayatına olası etkilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Sezgin, 2020):

- Uzaktan Çalışma: Koronavirüsle birlikte uzaktan çalışma sistemi bir tercihten çok zorunluluk haline gelmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde salgınla mücadele kapsamında evden çalışma sistemi şirketler arasında oldukça yaygınlaşmıştır. Dijital altyapısı gelişmiş ve insan kaynakları fonksiyonları gelişmiş şirketler, uzaktan çalışma konusunu daha iyi şekilde yönetebilmekte ve diğer şirketlere göre daha başarılı olmaktadır.
- Dijital İşgücü: Geçmiş yıllarda dijital altyapısını güçlendiren, sanal çalışma ve iletişimi destekleyen araçlara yatırım yapan şirketlerin pandemi dönemindeki krize daha hızlı şekilde cevap verdiği görülmektedir. Yapay zekanın gelişmesi ve Endüstri 4.0'ın da etkisiyle işgüçlerinde dijitalleşmeye önemli bütçe ayıran şirketler, iş gücü sürekliliğini sağlayarak karbon iş gücünden dijital iş gücüne geçiş yapabilirler.
- Mobilite: Günümüzde çalışanların en büyük motivasyon kaynaklarından biri mobilitedir. Küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte mobilitenin etkileri de göz önüne alındığında işletmeler teknolojik altyapılarını ve iletişim sistemlerini bu doğrultuda oluşturmaktadır. Pandemi sürecinde mobilite, bir yerden başka bir yere fiziken gitmek yerine uzaktan çalışma olarak da düşünülebilir.
- Çalışan Deneyimi ve Motivasyonu: Şirketler, çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için onlara psikolojik destek sunma ve deneyimlerini en iyi hale getirme konusunda çalışmalar yapmalıdırlar. Özellikle pandemi döneminde hem sağlığını

kaybetmekten hem de işini kaybetmekten korkan çalışanlar mutlaka olacaktır. Bu dönemde çalışanlar ile şeffaf iletişim kurulmalı ve alınan önlemler konusunda çalışanlar ön planda tutularak kararlar verilmelidir.

- İş Garantisi ve Sürekliliği: Şirketler finansal sürekliliğini sağlayabilmek için müşterileri ile sürekli iletişim içinde kalarak ve çalışanlarını anlayıp destekleyerek tedarik zincirindeki sorunlara çözümler üretebilirler. Teknolojiyi de çözüm süreçlerine dahil eden şirketler bu dönemi diğer şirketlere göre daha hafif atlatabilmektedir.
- Kapsayıcılık: Pandemi döneminde çalışanlarını ayırt etmeden herkese eşit haklar sağlayan şirketler, ilgi odağı olmakla birlikte tercih edilme oranları da artmaktadır. Bu dönemde çalışanlarla doğru şekilde iç iletişim kurulmalı, dış iletişimde şirket imajını koruyarak bilgilendirmeler yapılmalıdır.

1.2.1. Pandeminin Sektörel Etkileri

Pandemi döneminde geleceğe yönelik belirsizlikler birçok sektörü etkilemekle birlikte, bankacılık ve finans sektörü açısından da kritik bir dönem olmuştur. Pandemi döneminin geçici bir dönem olduğu düşünülürse likidite ihtiyacının gelecek günlerde artması beklenmektedir. Bu dönemde kredilerin ödenememesi durumunda bankalar sıkıntılı bir süreç yaşamaktadır. Düşük ödeme oranları ve artan riskler, borçluların borçlarını ödeyememeleri ve bankaların yeni kredi vermeleri konusunda fazla sıkı davranmalarına neden olmaktadır. Fakat bankaların kendi likiditelerini sürdürebilmesi ve karlılığını kaybetmesi sebebiyle kamuya maliyet oluşturmaması kaydıyla ekonomik birimlere desteğinin sürdürülmesi gerekmektedir. Buna göre bankalar, pandeminin hane halkı üzerinde oluşabilecek olumsuz ekonomik etkilerinin artmaması için likidite sağlama, kredi kullandırma ve kredilerin vadelerinin uzatılması gibi uygulamalar ile katkı sağladıkları görülmektedir (Ersoy vd., 2019: 148-159).

Pandemi ile mücadele kapsamında, pandeminin ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek için Türkiye’de 19.03.2020 tarihinde 21 maddeden oluşan “Ekonomik İstikrar Kalkanı Paketi” açıklanmıştır. Covid-19 pandemisinin ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek amacıyla alınan tedbirlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Arabacı ve Yücel, 2020: 206-207; www.istanbul.gov.tr, 2021):

- Nakit akışı bozulan firmaların kredi anapara ve faiz ödemeleri asgari 3 ay ötelenerek gerektiğinde ilave finansman desteği sağlanacaktır.
- İşlerinin olumsuz etkilendiğini beyan eden esnaf ve sanatkarlara Halk Bank’a olan 2020 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran aylarına ait kredi borçları, anapara ve faiz ödemeleri 3 ay süre ile faizsiz olarak ertelenecektir.
- Kredi Garanti Fonu limiti 50 milyar liraya çıkarılmakla birlikte krediler öncelik olarak likidite ihtiyacı olan firmalara ve KOBİ’lere verilecektir.
- Ülkemizde kamu bankaları olan Halkbank, Vakıfbank, T.C. Ziraat Bankası tarafından tatil destek kredi paketi, avantajlı konut kredisi paketi, sosyal hayatı

destek kredi paketi ve taşıt kredisi destek paketi olmak üzere yeni kredi paketleri sunulmuştur.

Covid-19 pandemisi, gıdaya erişimin aksaması konusunda kaygıya neden olarak tarım sektörünü de etkilemektedir. Tarım gıda sektöründe oluşabilecek yetersizlikler, küçük işletmelerde görülen gelir kaybı, gıda talebi ve arzındaki değişimler hızlı fiyat artışlarına neden olabilmektedir. Pandemi döneminde uygulanan hareket sınırlılığı, gıda maddelerinin uluslararası ve ulusal düzeyde hareketliliğini önemli ölçüde etkilemiştir. Pandemi dönemi, ülkelerin gıda üretiminde kendi yeterlilik politikalarına yöneldiğini göstermektedir. Bu süreçte insanların tüketim alışkanlıklarını değiştirmesi, ülkelerin gıda güvenliği ve sağlıklı gıdaya ulaşım konusunda yeni politikalar belirlemesine neden olmaktadır. Ayrıca kamu politika paketleri içinde tarım ve gıda politikalarına öncelik verilmesi halkın refahı için gerekli bir durumdur. Hükümetler tarafından, üreticilerin tarımsal faaliyetlerini doğru şekilde planlayabilmeleri için şeffaf ve tutarlı bir süreç yürütülmelidir (Kayabaşı, 2020: 40-44).

Pandemi sürecinin tarım sektörü üzerindeki etkileri ve tarım sektöründe yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında ülkeler için tarımın ne kadar önemli ve kritik bir faktör olduğu dikkat çekmektedir. Ülkelerin sürdürülebilir bir tarım için tarım politikalarını geliştirmesi gerekmektedir. Bu süreçte tarım sektöründe yaşanan olumsuzlukların yalnızca üreticileri değil tüm insanları etkilediği görülmektedir. Pandemi dönemi, kısa vadede tarım sektörü için bazı zorluklar çıkarmakla birlikte, iklim değişikliği de dahil olmak üzere zorluklar karşısında dayanaklılığını arttırmak için de bir fırsat olarak değerlendirilebilmektedir (Çelen vd., 2020: 59-60).

Covid-19 pandemisi ile mücadele kapsamında uygulanan hareket kısıtlamaları tedarik zincirleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu dönemde üretim mallarında kısa süreli kıtlık ortaya çıktığında perakendeciler, kıt olan ürünü stoklayabilmek için ihtiyaçtan fazlasını sipariş verebilmektedirler. Piyasadaki talep dalgalanmaları, belirsizlik ve bazı kısıtlamalar tedarik zincirindeki talep yönlü farklılıkları daha keskin bir hale getirmiştir (Karagöz, 2020: 78).

Pandemi döneminde ülkelerin ilk olarak aldığı tedbirler, uçak ve seyahatleri yasaklamak olmuştur. Hem ülke içi hem de uluslararası uçuşlara kısıtlamalar getirilmiştir. Bu durum havayolu şirketlerini uçak kiralarını ve kredi borçlarını ödeyememesine neden olacak derece etkilemiştir. Covid-19 pandemisi sivil havacılık şirketlerinde büyük sorunlara neden olmakla birlikte, sektörde yaşanan bu daralma iş gücü kaybını da beraberinde getirmektedir (Duran ve Acar, 2020: 59).

Koronavirüsün yayılması, dünyadaki farklı iş gücü piyasalarını ciddi şekilde etkilemektedir. Salgının daha fazla yayılmasını engellemek amacıyla, pandemiyle mücadele tedbirleri kapsamında devletlerin sınırlarını kapatmaları ve sokağa çıkma kısıtlamaları uygulayarak insan hareketliliğini azaltmaya yönelik önlemler alması ekonomik aktivitelerin kısıtlanmasına ve tüm sektörlerin bu durumdan etkilenmesine neden olmaktadır. Pandemi döneminde bazı işyerleri küçülmeye giderken, bazı işyerleri isci geçici veya kalıcı olarak kapatılmıştır. Bu durum, işletmeler açısından emek talebinin azalmasına, işçilerin sağlığını tehdit etmesi açısından da emek arzının azalmasına neden olmaktadır.

Tüm bu durumlar göz önüne alındığında, salgın sebebiyle küresel olarak milyonlarca çalışan ve işletme sahiplerinin, gelir ve iş kaybı yaşadığını söylemek mümkündür (Kara, 2020: 271).

Morten Bennedsen ve arkadaşları, Covid-19 salgınının ve hükümet politikalarının şirketlerin yardım alma, işten çıkarma ve izin kararları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 10.642 küçük, orta ve büyük Danimarkalı şirketlere anket çalışması uygulayarak elde edilen analizleri ve salgın sırasında yardım destekli çalışan tüm izinli işçilerin hükümet kayıtlarının yanı sıra idari muhasebe verileriyle de eşleştirmişlerdir. Bu araştırma, pandemi döneminde şirketlerin gelirleri ve iş gücü tercihleri üzerindeki etkisini rapor eden, iş gücü yardımının şirketlerde görülen etkisini araştıran ilk temsilci örnektir. Araştırmaya göre, şirket gelirlerinde normal bir yıla göre yüzde 30 daha fazla gelir kaybı yaşanmıştır. Şirketlerin fiili işten çıkarma ve izin kararları, yardım destekli kararlarla karşılaştırıldığında, 81.000 daha az işçinin işten çıkarıldığı ve 285.000 işçiye izin verildiği elde edilmiştir. Şirketlerin yüzde 66'sı covid-19 salgınının şirket gelirleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bildirirken yaklaşık yüzde 26'sı gelirlerinde değişiklik olmadığını ve yüzde 8'i gelirlerinde bir artış olduğunu bildirmiştir. Şirketler, hükümet destekli yardımlar aldığı zaman işçileri işten çıkarma olasılıklarının düştüğünü ve işçilere izin verme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermişlerdir. İzin desteği erkekler ve kadınlar arasında eşit olarak dağıtılırken, izin verilen işçiler daha düşük maaşlı işlerde ve önemli kişilerle teması olan sektörlerde çalışmaktadırlar (Bennedsen vd., 2020: 1-6).

Tablo 1-2. Covid-19 Krizinden En Çok Etkilenen Sektörler

Sektörler	Krizin Ekonomi Üzerindeki Etkileri	İşverenler (milyon)	Kendi Hesabına Çalışanlar (milyon)	Toplam İstihdam İçinde Kendi Hesabına Çalışanların Payı (%)	2-9 Çalışanı Olan Firmalarda İstihdam Edilenlerin Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)	10+ Çalışanı Olan Firmalarda İstihdam Edilenlerin Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)
Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Taşıtların ve Motosikletlerin Onarımı	Yüksek	21	211	45	25	30
İmalat	Yüksek	12	99	19	15	66
Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri	Yüksek	7	44	29	29	41
Emlak; Ticari ve İdari Faaliyetler	Yüksek	7	35	21	23	56
Sanat, Eğlenme, Dinlenme ve Diğer Hizmetler	Orta-Yüksek	4	57	30	31	39
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	Orta-Yüksek	4	76	31	19	50
İnşaat	Orta	9	103	38	26	36
Finans ve Sigorta Hizmetleri	Orta	1	3	6	11	83
Madencilik ve Taş Ocaklığı	Orta	<1	3	28	14	58
Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık	Düşük-Orta	19	470	55	30	15
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	Düşük	2	11	7	14	79
Eğitim	Düşük	1	7	5	14	81
Kamu Hizmetleri	Düşük	<1	3	10	13	77
Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik	Düşük	<1	0	2	8	90

Kaynak: www.ilo.org, 2021a: 6-7

Tablo 1-2'ye bakıldığında ILO'nun gerçek zamanlı ve finansal verilere ilişkin değerlendirmesi, sektörel istihdam dağılıma ilişkin temel verileri ele almaktadır. İşçi ve işverenler için rakamlar, küresel istihdamın yüzde 66'sını temsil eden 114 ülkeden ulusal hane halkı anketi verilerine dayanmaktadır. Firma büyüklüğüne ilişkin rakamlar küresel istihdamın yüzde 78'ini temsil eden 134 ülkeden ulusal hane halkı anketi verilerine

dayanmaktadır. Bu değerlendirme, sektörlere göre 2020 küresel istihdamı için tahmin edilmektedir. Covid-19 krizinden her sektör farklı düzeylerde etkilenmektedir. Aynı şekilde bu sektörlerdeki işletmeler ve kendi hesabına çalışanlar da krizden farklı boyutlarda etkilenmiştir. Covid-19 krizinin etkileri bazı çalışanlar üzerinde diğerlerinden daha fazla olmuştur. Buna 2-9 çalışanı olan küçük işletme sahipleri ve bu işletmelerdeki çalışanlar örnek verilebilir. Ayrıca Covid-19 krizinden en fazla etkilenen sektörlerin toptan ve perakende ticaret, emlak, imalat, konaklama ve yiyecek sektörleri olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle küçük ve orta gelirli ülkelerde faaliyet gösteren küçük işletmeler önemli derecede istihdam yaratmalarına rağmen devletlerin pandemiyle mücadele kapsamında açıkladığı finansal destek paketlerine erişimleri düşük olmaktadır (www.ilo.org, 2021a).

1.2.2. Uzaktan Çalışma

Tele çalışma kavramı, çalışanların işyerinde yapacakları aktiviteleri, işyerlerinden uzak bir konumda gerçekleştirmeleridir. Bu kapsamda tele çalışma, merkez ofislerden veya üretim noktalarından uzak yerlerde işlerin yürütülmesidir. Bu durumda çalışanlar arasındaki iletişim yeni teknoloji kullanılarak sağlanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve sanayi devrimlerinin geleneksel işyerlerinde çalışma sistemini değiştirmesiyle birlikte çalışanları işyerinin coğrafi sınırlarından kurtaran tele çalışma sistemi, birçok kurum tarafından uygulanmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, çalışanlara daha esnek çalışma şartları ve işyerinden uzakta çalışabilme imkanı sunmaktadır. Bu durumda uzaktan çalışmaya yönelik iş düzenlemeleri ortaya çıkmış olup, nitelikli iş gücü istihdam edebilmek için birçok kurum tele çalışmaya yönelmeye başlamıştır (Meşhur, 2007: 266).

Evden çalışma kavramı, bilgisayar ve telefon aracılığıyla işini evden yönetme sistemi olan tele çalışma kavramını kapsayacak şekilde yüksek becerikli ve nitelikli iş gücünü kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Elektronik araçlarla uygulanan evde tele çalışma sistemi, bilgi teknolojilerinin kullanıldığı ülkelerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu çalışma yöntemi, “uzaktan çalışma” olarak da adlandırılmaktadır. Evden çalışma sisteminin aktif bir şekilde uygulanabilmesi için üretim, hizmet ve teknoloji içeren farklı unsurların kullanılması gerekmektedir. Uzaktan çalışma sistemi günümüzde yaygın olarak uygulanmakla birlikte işlerin işyerinden yürütülmesi zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır (Karakoyun, 2016: 143-144).

Çalışma hayatında bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ve şirketlerin esnek çalışmaya yönelmesinin en belirgin sonucu evden çalışma kavramının gelişmesidir. Evden çalışma, çalışanların verimliliğini arttırmakla birlikte süre olarak daha fazla çalışmaya da neden olmaktadır. Evden çalışma yapılabilmesi için çalışanın uygun nitelikte olması gerekmektedir. Evden çalışma, çalışanın verimliliğini arttıracaksa ve çalışanlar arasında adaletsizliğe neden olmayacaksa iş etiği açısından olumlu olmaktadır (Kavi ve Koçak, 2010: 76-79).

Pandemi döneminde insan hareketliliğini azaltmak ve covid-19 salgını ile mücadele tedbirleri kapsamında birçok şirket, uzaktan çalışma sistemine geçerek dijitalleşmeye ve teknolojiye önemli derecede yatırımlar yapmışlardır. Sokağa çıkma yasağı ve sosyal izolasyon sebebiyle gündeme gelen ve esnek çalışma yöntemlerinden biri olan “uzaktan çalışma” hem halk sağlığını korumak hem de bu dönemin ekonomik olumsuz etkilerini azaltmak için önem kazanmıştır. Evden çalışma döneminde şirketlerin verimliliği için çalışanlarla sürekli iletişim kurulması ve motivasyonlarının bu süreçten nasıl etkilendiğinin belirlenmesi gerekmektedir (Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3247).

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Türkiye Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik Sanayi İşverenleri Sendikası (KİPLAS) tarafından “Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışma Rehberi” yayınlanmıştır. Bu rehberde göre uzaktan çalışmanın ortaya çıkardığı avantajlar ve dezavantajlar aşağıdaki gibidir (www.ailevecalisma.gov.tr, 2021a):

- Avantajları: Çalışanlar, çalışma saatlerinde esneklik yaparak kısa molalar verilebilir, çalışma saatlerini daha verimli hissedilen saatlere göre ayarlayabilirler. Ayrıca ofis sohbeti ve dikkat dağıtıcı unsurlar bulunmayacağı için çalışanın odaklanma seviyesinin artması mümkündür. Çalışanlar, trafikte geçen süreyi kendilerine ayırabilecekleri için stres seviyelerinde de azalma olmaktadır.
- Dezavantajları: Ekip içinde, uzaktan çalışma sürecinde iletişimin kesintisiz olması gerekmektedir. Bu sebeple ekip içinde koordinasyonun eksik olması ve işe yeni başlayanların işe uyum sağlayamaması gibi sorunlar yaşanmaktadır. Evden çalışma, disiplinli bir şekilde yapılmadığı takdirde işin yapılmasına engel olmakla birlikte iş-yaşam dengesini de bozabilmektedir. Ayrıca çalışanların sosyal ortamdan uzaklaşmaları, psikolojik olarak olumsuz etkilenmeleri de neden olabilmektedir.

Pandemiyle birlikte günden güne daha fazla yaygınlaşan uzaktan çalışma sistemi, daha özerk, daha esnek ve çalışanların kendi koşullarına ve tercihlerine göre uyarlanmış olması sebebiyle de çalışanları tarafından tercih edilmektedir. ILO’nun Temmuz 2020’de yayınlamış olduğu “Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu”na göre çalışanların esenliğinin sağlanması ve üretkenliğin sürdürülebilmesi için dikkat edilmesi gereken konulardan bazıları aşağıdaki gibidir (www.ilo.org, 2021b: 5-17):

- Çalışma süresi ve iş örgütlenmesine odaklanma: Çalışanlardan çalışma planı istenerek önceliklerin netleştirilmesi ve çalışanların aşırı yük altında hissettikleri zaman bu durumu üstleriyle paylaşmaya teşvik edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar arasında beceri haritası yapmak ve işin nasıl yapılacağını konuşmak da iş örgütlenmesi konusunda önemli bir aşamadır.
- Performans yönetimine odaklanma: Çalışanlardan beklentiler konusunda özellikli olarak, belirsizlik ve yanlış anlaşılma durumlarının önüne geçilmesi çalışanlarda performans kaybı olmamasını sağlamaktadır. İyi yapılan işlere olumlu geribildirim verilmesi de bu süreçte oldukça önemlidir.
- Dijitalleşmeye odaklanma: Uzaktan çalışan kişilerin teknolojiye erişimleri sağlanmalı, gerekli araç gereçler temin edilmeli ve teknolojiyi kullanma düzeyleri geliştirilmelidir. Çalışanların işyeri sunucularına bağlanması ve verilerine

ulaşabilmesi için teknik destek ekipleri ile iletişiminin kolaylaştırılmış olması gerekmektedir.

- İletişime odaklanma: Uzaktan çalışan ekiplerin, kolay şekilde iletişim kurabilmesi için sanal sohbetlere yöneldiği görülmektedir. Bu durumda şirketlerin iletişim konusunda yeni standartlar oluşturması gerekmektedir. Bu standartlar, yanıt süresi, yazma stili ve tonu, mesajların uzunluğu ve ayrıntıları gibi birçok konuyu kapsayabilmektedir.
- İş sağlığı ve güvenliğine odaklanma: Bu dönemde iş sağlığı ve güvenliği açısından en iyi bilinen iki zorluk; psiko-sosyal riskler ve ergonomidir. Bu dönemde çalışanlarda teknoloji bağımlılığı ve aşırı iş yükünün sebep olduğu yorgunluk, hırçınlık gibi duygu durumları görülebilmektedir. Çalışanların tükenmişlik ve dışlanmışlık hissetmemesi için işverenler, insan kaynakları uzmanları, ilk amirler ve iş arkadaşlarının birbirine destek olması ve ilave çaba göstermesi gerekmektedir.

Uzaktan çalışma, işletmelere kira, bakım, operasyonel giderler gibi konularda maliyetleri azaltıcı şekilde etki etmekle birlikte, üstün yetkinliğe sahip ama işyerine uzak konumda bulunan çalışanların istihdam edilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanlar genellikle uzaktan çalışmayı tercih etmekle birlikte, bireylerin yaş, kişilik ve kuşak farkları, uzaktan çalışma sistemi üzerinde farklı bakış açılarını da ortaya çıkarmaktadır. Bazı bireyler tarafından çalışma ortamının sosyalleşme alanı olarak düşünüldüğü göz önüne alınırsa bu kişiler için uzaktan çalışmanın tercih edilmemesi söz konusu olmaktadır. İşyerinden çalışma ve uzaktan çalışma kıyaslandığında teknik altyapı, zaman yönetimi, mekan, çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşim farklılık göstermektedir (Göktepe, 2020: 31-33).

Uzaktan çalışma sisteminde güvenli, verimli ve ekip çalışmasına uygun bir sistem oluşturmak için şirketlerin faydalandığı teknoloji ve trendler bulunmaktadır. Şirketlerde öne çıkan beş evden çalışma modeli aşağıdaki gibidir (İçözü, 2020):

- Videodan sanal mekanlara: Şirketlerin birçoğu uzaktan çalışma ortamı ile şirketlerin fiziksel ortamını bir araya getirebilmek için yüz yüze toplantılar yerine video konferans toplantıları düzenlemişlerdir. Son zamanlarda ise video konferans ortamının üç boyutlu sanal ortamlara dönüşmesi beklenmektedir. Bu konuda araştırma yürüten şirketlere Microsoft Teams ve Argodesign örnek verilebilmektedir. Microsoft, Teams ürününe “together” özelliği ile sanal bir oditoryum görünümü eklemiştir. Ürün tasarımı danışmanlık şirketi olan Argodesign ise sanal bir pencere üreterek çalışanların açık bir dijital ofiste çalışmasını sağlamaktadır. İleri teknoloji ürünü olan bir ekran üzerinde iş arkadaşları birlikte çalışabilirken toplantı da düzenleyebilmektedirler.
- Uzaktan işe alım: Pandemi sürecinde şirketler, yapay zeka ile akış oluşturarak veya insan kaynakları süreçlerini otomatize ederek hem çalışanlara hem de adaylara kolaylık sağlamayı amaçlamışlardır. Örneğin; şirketlerin dünya çapında işe alım süreçlerini kolaylaştıran bir şirket olan “Remote”, ödeme süreçlerini, şirketlerin personel sosyal yardımlarını, yasalara uyum süreçlerini ve hatta vergilerini

yönetmelerini sağlamaktadır. Dünyanın her yerinden erişilebilen “Kolay İK”; şirketlerin personel yönetimi, performans değerlendirme ve bordro süreçlerini yönetmelerini sağlamaktadır. Yeni nesil insan kaynakları ve iş gücü yazılımları sunan “İdenfit” ise çalışanların ofise giriş kartını artık telefonundaki kamera olarak kullanmasını sağlamaktadır.

- Mikro beceri kazanma: Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte çalışan ve adaylarda aranan nitelikler değişmeye başlamıştır. Çalışanlarının ve işe yeni giren personellerinin yeni iş düzenine kolayca alışmasını sağlamak amacıyla şirketler, kurum içindeki ve kurum dışındaki programlarla çalışanlarını iş odağında yetenekler geliştirmeye teşvik etmektedir. Örneğin; edX, Udemy ve Kommunity dikkat çeken uygulamalardandır.
- Siber kültür: Fiziksel ofis ortamında paylaşılan deneyim ve iletişim ile oluşturulan şirket kültürü, uzaktan çalışma sistemi ile dijital ortama taşınmıştır. Bu durumda şirketler, personellerini iletişimi güçlendirecek platformlara yöneltmekle birlikte dijital ekip inşasına başlamıştır.
- Zihinsel sağlık odağı: Uzaktan çalışma döneminde ev ve özel hayat dengesinin kurulma süreci, ekonomik kaygılar ve karantina uygulamaları çalışanları daha depresif bir ruh haline taşımıştır. Global şirketler genellikle uzmanlarla ortaklık geliştirerek çalışanlarının bu alandaki kaynaklara ulaşımını desteklemiştir. Şirketler tarafından zihinsel sağlığa yönelik bütçe ayrılmasının yanı sıra çalışanlarının terapi seans ücretlerini karşılayan şirketler ön plana çıkmaktadır.

Uzaktan çalışma, birçok yüksek öğretim profesyoneli için pandemi döneminin başlangıcında geçici bir düzenleme olmakla birlikte uzaktan çalışma ortamında faaliyet göstermenin birinci yılına doğru uzaktan çalışanlara yönelik bazı politika ve beklentiler kalıcı hale gelmiştir. Birçok iş endüstrisinde olduğu gibi yüksek öğretim kurumları da uzaktan çalışma için muafiyetler ve geçici politikalar benimsemiştir. Amerika Birleşik Devletleri Kolej ve Üniversite İnsan Kaynakları Meslek Birliği Başkanı ve CEO'su Andy Brantley'e göre, kurumların uzaktan çalışma politikası değişikliğini benimsemeye istekli olma derecesi ileriye dönük akılda kalan bir sistemdir. Uzaktan çalışma politikaları, pandemi döneminde ve sonrası için yüksek öğretim profesyonellerine fırsatlar ve esneklik sağlayan şekillerde değişmektedir (Zackal, 2021).

LiveCareer tarafından evden çalışmaya geçen 1000'den fazla Amerika vatandaşının uzaktan çalışma iş deneyimleri hakkında yaptıkları araştırmaya göre; çalışanların yüzde 81'inin uzaktan çalışmayı tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca uzaktan çalışanların yüzde 63'ünün evden çalışmasına rağmen aidiyet duygusunu koruduğu, yüzde 13'ünün aynı fikirde olmadığı ve yüzde 24'ünün tarafsız olduğu saptanmıştır. Şirket bağlılığı olmadığını belirten çalışanlar, yüzde 23 oranında Y kuşağı, yüzde 26 oranında pakekende, sağlık ve dağıtım çalışanlarıdır. Bu araştırma, çalışanların yüzde 62'sinin pandemi dönemi sonrasında da uzaktan çalışabilecekleri işleri tercih edeceklerini göstermektedir (Woolf, 2021).

Pandemi döneminde ofislerin kapatılmasıyla birlikte uzaktan çalışmaya geçilmesi birçok içe dönük kişilik tipine sahip çalışanın parlamasına da olanak sağlamıştır. Bu dönemde şirketlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarında değişiklikler yaşanmakla birlikte bunları karşılayabilecek çalışanlar ön plana çıkmıştır. Ofis ortamı genellikle içe dönük kişilik tipine sahip çalışanlara uymamaktadır. Uzaktan çalışma sisteminde zaman yönetimi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını belirten bu kişilerin, yaptıkları iş konusunda da öne çıkmaları için alan açılmıştır (Morgan, 2021).

Hibrit çalışma, haftanın bazı günlerinde evden çalışma, belirli günlerinde ise ofiste çalışma sistemidir. Çalışanlara nerede ve nasıl çalışacakları konusunda daha fazla özgürlük sunan bu sistem, esneklik ve sosyallik dışında bağımsızlık da içermektedir. Bu sebeple ideal çalışma sistemi olarak düşünülmektedir. Çalışanın karakteri ve pozisyonun getirmiş olduğu gereklilikler, çalışanların bu sisteme olan bakış açısını şekillendirmektedir. Hibrit çalışma sisteminde haftanın belirli günlerinde ofiste çalışma yapılacağı için aynı anda ofise giden kişi sayısında da azalma meydana gelmektedir. Günümüzde tamamen evden çalışma veya tamamen ofiste çalışma konularında tartışmalar devam ederken, birçok şirket hibrit çalışma modelinin de yer aldığı çalışma modellerini açıklamıştır. Hızla ilerleyen teknoloji ve küreselleşme sebebiyle, bu çalışma modelini benimseyecek olan şirketlerin sayısında artış olacağı tahmin edilmektedir. Uzaktan çalışmanın sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların ve şirketlerin dijital dönüşüme hızlı adapte olması ve verimliliği arttıracak politikalar uygulanması gerekmektedir. Günümüzde birçok farklı iş teknolojik araçlardan ve uygulamalardan destek alınarak yapılmaktadır. Bu sebeple gerekli teknolojik altyapı sağlandıktan sonra uzaktan çalışma sistemine geçilmesinde fayda vardır (Yılmaz, 2021).

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma sistemine geçen şirketlerden biri Akbank'tır. Akbank İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Pınar Anapa, Türkiye'de ilk vakanın açıklanmasından sonra iki gün içinde Genel Müdürlük ekiplerinin tamamı ve Merkezi Operasyon ve Müşteri İletişim Merkezi gibi ekiplerinin hızla uzaktan çalışma sistemine geçtiğini belirtmiştir. Yaklaşık 4.500 kişilik Genel Müdürlük ekibinin kısa süre içinde uzaktan çalışma sistemine adapte olması, yıllardır teknoloji ve altyapı çalışmalarına yapmış oldukları yatırımın ne kadar doğru olduğunu göstermiştir. Bu dönemde iş-yaşam dengesini koruyabilmek için uzaktan çalışma prensiplerini yayınladıklarını belirtmiştir. Anapa'ya göre, yakın gelecekte yeni düzene uyum sağlayabilmek için yalnızca Akbank'ın değil, tüm sektörlerin önde gelen şirketlerinin iş yapış şekillerinde düzenlemelere gideceği öngörülmektedir. Bu dönemde dijitalleşmeyle birlikte, satış servis modellerinden iş yapış şekillerine kadar tüm alanlarda geleceğe yönelik çalışmalarına devam ettiklerini de belirtmiştir (Anapa, 2020).

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma sistemine geçen şirketlere verilebilecek diğer bir örnek ise Koç Holding'tir. Koç Holding'in kurumsal haberlerini yayımladığı "Bizden Haberler" dergisinde, Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu'nun 34. Üst Düzey Yöneticiler Toplantısı'nda, pandemi sürecindeki uzaktan çalışma sisteminin kalıcı hale getirileceği duyurulmuştur. Dünyanın dijitalleşme konusunda 8 haftada 5 yıllık yol aldığını belirten Çakıroğlu, pandemi döneminde elde edilen tecrübeler ile geleceğin esnek çalışma

modellerini şekillendirdiklerini belirtmiştir. Çakıroğlu, genel olarak uzaktan çalışma deneyimi ile ilgili;

“Uzaktan çalışma modeli 35 bin ofis çalışanı arkadaşımız için kalıcı bir uygulama haline geliyor. Uzaktan/esnek çalışma, çalışanların yolda geçen zamanlarını ortadan kaldırıyor. Ofis alanı, personel servisi kapasitesi gibi ihtiyaçlar azalıyor. Hem çalışan tatminini hem de verimliliği artıracak büyük bir potansiyel var”

diyerek kalıcı olarak uzaktan çalışma sistemine geçtiklerini belirtmiştir (www.koc.com.tr, 2021: 20).

Sabancı Holding de 2021-2025 stratejisi kapsamında “İşin Geleceğine Uyum” konusunda 1.500 maddelik kapsamlı bir eylem planına hazırlanmaktadır. Sabancı Holding’in güçlü dijital altyapısı sayesinde Türkiye’de uzaktan çalışmaya geçen ilk Topluluklardan biri olduğunu dile getiren Sabancı Holding CEO’su Cenk Alper;

“Biz, topluluk bünyesinde bu çalışmalara pandemi öncesinde başladık. Şimdi ise yeni normalin oyun kurucu şirketlerinden biri olarak gelecekte bizleri bekleyen iş yapış şekillerine hazırlıklı olabilmek; bizleri bugünlere getiren, başarılarımızın gerçek sahipleri olan çalışanlarımızı da bu geleceğe en iyi şekilde adapte edebilmek için çok kapsamlı bir planla yeni bir yola çıkıyoruz”

ifadelerini kullanmıştır. Ayrıca hazırlanan yol haritaları kapsamında iki yılda çalışanlara yönelik 200 milyon TL’nin üzerinde bir yatırımın hayata geçmesi planlanmaktadır. İşin geleceğine uyum çalışmasında öne çıkan uygulamalar aşağıdaki gibidir (www.sabanci.com, 2021):

- İş tanımı uygun olan herkes uzaktan çalışacaktır.
- İki yıl önce başlatılan ve pandemi dönemiyle birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışma sistemi pandemi sonrası kalıcı hale gelecektir.
- “Tamamen uzaktan çalışma” ve “karma uzaktan çalışma” olarak iki ayrı planlama kapsamında beyaz ve gri yaka çalışanların yüzde 75’i uzaktan çalışma sistemine dahil olacaktır.
- Tüm çalışanlar Sabancı şirketlerine ait lokasyonları ortak kullanabilecek, çalışma zamanlarını kendi belirledikleri esnek saatlerde çalışabilecek, freelance veya part-time çalışma seçeneklerinin sunulduğu çok sayıda uygulama hayat geçirilecektir.
- İleri veri analitiği uygulamaları ile gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlikleri baz alan ve bu yetkinlikleri ikame etmeye yönelik bir stratejik iş gücü planlaması tüm şirketlerde uygulanacaktır.
- Uzaktan çalışan personellere verilen destekler arttırılacaktır. İnternet, yemek, elektronik iş araçları gibi desteklerin yanında ergonomik ihtiyaçlara yönelik destekler de kapsamın içinde yer alacaktır. Bunlara ek olarak toplantısız saatler, iletişim kuralları, uzaktan çalışma eğitimleri gibi iş ve özel hayatı dengeleyecek uygulamalar yaygınlaştırılarak devam edecektir.

- Tüm çalışanları kapsayan kaygı ve stres yönetimi, ebeveyn ve çocuk ilişki destekleri, spor, fitness, diyetisyen destekleri, online psikolog ve rehberlik seansları uygulanacaktır.
- Uzaktan çalışan herkes gelişim programlarıyla gelecek için ihtiyaç duydukları yetenek ve becerilerle donatılacaklardır.
- Pandemi başında devreye alınan, proje bazlı hedef ve takibi mümkün kılan, stratejik hedefler ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı net gösteren, anlık geri bildirim dayalı, mobil, esnek performans ve ödüllendirme modeli Perfx, yılsonuna kadar tüm topluluk şirketlerinde yaygınlaştırılmış olacaktır.

Pandemi döneminde uzaktan çalışma sistemine geçen ve kalıcı olarak esnek çalışma modelini uygulamaya hazırlanan Socar Türkiye, çalışanlarının ofiste, uzaktan veya hibrit olarak çalışmasına imkan sağlayan “İşte Yenilik” uygulamasını hayata geçirmeye hazırlanmaktadır. Bu uygulamayla birlikte çalışanlarının iş ve özel hayat dengelerini sağlayarak yeni nesil çalışanlar tarafından tercih edilen şirket olmayı hedeflemektedir. Uzaktan çalışma sisteminde, çalışanların bağlı olduğu işyerinin bulunduğu şehirde yaşama zorunlulukları bulunmamakla birlikte, iş süreçlerine bağlı olarak haftada en fazla bir gün, hibrit modelde çalışanlar ise haftada en fazla üç gün ofiste çalışabileceklerdir. “İşte Yenilik” uygulaması hakkında, Socar Türkiye İnsan Kaynakları ve Kurumsal Hizmetler Başkanı Sibel Uğur;

“Bu zorlu dönemde de Türkiye için üretmeye ve çalışmaya kesintisiz devam ettik. Yıllar içinde dijitalleşme ve güçlü teknolojik altyapı için yaptığımız yatırımların faydasını, özellikle uzaktan çalışma sürecinde gördük. Esnek çalışma modelimizi herhangi bir danışmanlık almadan, tamamen şirket içi kaynaklarımızla geliştirdik. Evdeki çalışma ortamlarını iyileştirmeleri için çalışanlarımıza ‘Esnek Çalışma Desteği’ de sağlanacak. Bu destekle çalışanlarımızın çalışma ortamlarını daha ergonomik hale getirmelerine, internet ve diğer gereksinimlerini karşılamalarına olanak sunacağız. Bu uygulamanın aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerimize de enerjinin verimli kullanımı ve karbon ayak izinin azaltılması kapsamında katkı sağlayacak olmasından memnuniyet duyuyoruz”

ifadelerini kullanmıştır (www.paraanaliz.com, 2021a).

Pandemi dönemi içinde dikkat çeken şirketlerden bir diğeri de Turkcell’dir. Turkcell Global Bilgi’de “Dijital Ofis” dönemi başlatılmıştır. Bu kapsamda dijital ofis uygulaması olan “Globalim” çalışanların hizmetine sunulmuştur. Globalim uygulamasıyla birlikte tüm ofis hizmetlerinin tek tuşla bir araya getirildiği görülmektedir. Ayrıca bu uygulamada; bordro görüntüleme, kişisel gelişim ve motivasyona yönelik destekleyici paylaşımlar, izin girişi yapma, eğitim fırsatlarını görebilme, verileri görüntüleme, iş takibi yapabilme, dijital imza ile evrakları onaylayabilme gibi birçok özellik de bulunmaktadır. Turkcell Global Bilgi İnsan Kaynakları Direktörü Zafer Çavdar, pandemi süreci ile ilgili;

“Pandemi süreci tüm şirketlere dijitalleşmenin ne kadar önemli ve gerekli olduğunu net bir şekilde gösterdi. Turkcell Global Bilgi olarak biz de

dijitalleşme yolculuğumuzda çalışanlarımıza daha etkin hizmet sunabilmek ve verimliliğimizi artırabilmek adına örnek bir uygulama geliştirdik. ‘Globalim’ uygulamasının gelişim yolculuğu boyunca gücüne güç katmaya devam etmesini ve ‘dijital insan kaynakları’ uygulaması alanında herkese örnek olmasını ümit ediyorum”

ifadelerini kullanmıştır (www.itnetwork.com.tr, 2021).

Türkiye’de ve Dünya’da bankacılık ve finansal hizmetler sunan HSBC Holdings Plc, İngiliz çağrı merkezlerindeki çalışanlarına pandemi sonrası kalıcı olarak evden çalışma sistemine geçeceklerini açıklamıştır. Evden çalışma niteliklerine uygun olan çalışanların yüzde 70’inin ofise dönmeme konusunda istekli oldukları görülmektedir. Pandemi dönemiyle birlikte evde geçen süreler çalışanların iş hayatına bakış açılarını ve beklentilerini de değiştirmiştir. Bu durum bankaların ve büyük şirketlerin çalışma sistemleri konusunda yeniden düşünmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Birleşik Krallık merkezli bir bankacılık ve finansman şirketi olan Standard Chartered Plc, çalışanlarının yüzde 84’ünün esnek çalışmaya devam etmek istemesi üzerine çalışanları için hibrit çalışma modelini resmileştirmiştir (Wilson, 2021).

Tüm dünyada önemli bir sosyal medya platformu olan Facebook CEO’su Mark Zuckerberg, yaptığı açıklamada şirket çalışanlarının yarısının beş veya 10 yıl içerisinde uzaktan çalışabileceklerini belirterek, rakipleri arasındaki en ileri görüşlü şirket olma hedeflerini açıklamıştır. Belirli çalışanların uzaktan çalışma sistemine geçmesine izin verilecek olup, çalışanların farklı yere taşınması söz konusu olursa şirkete bilgi vermesi zorunluluğu getirilmiştir. Bu durumda çalışanların maaşı ve tazminatları konumlarına göre ayarlanacak ve dürüst olmayan çalışanlar için ciddi sorunlar ortaya çıkacaktır. Ayrıca Zuckerberg, mevcut çalışanlar için uzaktan çalışma pozisyonları açma konusunda ölçülü bir yaklaşım benimseyeceklerini, belirli kriterleri karşılayan çalışanların uzaktan çalışma talep etmelerine izin verileceğini açıklamıştır. Bu durumda şirketin iş gücü çeşitliliği artarak ekonomik fırsatın yayılmasına olanak sağlanacaktır (Rodriguez, 2020).

Pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamalarında bulunan diğer bir şirket olan Google’ın CEO’su Sundar Pichai, çalışanlar ofise geri dönmeye başladığında esnek çalışma modeli uygulayacaklarını ve haftada iki gün evden çalışma fırsatı sunacaklarını belirtmiştir. Esnek çalışma modelinde daha fazla üretkenlik, iş birliği ve refah seviyesine sebep olacağına dair düşünceleri test etmeye odaklanmışlardır. Google, pandemi döneminin başlarından itibaren çalışanlarının birçoğunu uzaktan çalışma sistemine geçiren ilk şirketlerden biridir. Ayrıca yeniden ofisten çalışma sistemine dönüldüğü zaman salgın riskini azaltmak için dünyaca ünlü tesislerini kapatacağını da duyurmuştur (Kolakowski, 2020).

Apple CEO’su Tim Cook, 2021 yılının başlarında Apple çalışanlarının haftada üç gün ofise gitmelerini gerektiren bir hibrit çalışma sistemini benimsediklerini açıklamıştır. Bazı çalışanlar evden çalışmaya devam etmek istedikleri için bu karar karşı çıkmaktadır. Apple, şirket kültürü için yüz yüze çalışmanın şart olduğunu savunmakla birlikte ofise geri dönmek zorunda kalmamak için biraz esneklik isteyenlerin taleplerini reddetmektedir (Esposito, 2021).

Microsoft da uzaktan çalışma sistemini kalıcı hale şirketlerden biridir. Microsoft çalışanlarının büyük bir kısmı pandemi döneminde evden çalışmış olsa da pandemi sonrasında ofisleri açıldığında esneklik sağlamak amacıyla hibrit çalışma modelini benimsemişlerdir. Bu durumda kalıcı olarak evden çalışma talebinde bulunan çalışanların bu taleplerini yöneticileri onaylayabileceklerdir. Kalıcı olarak evden çalışmayı tercih eden çalışanlar, atanmış ofis alanlarından vazgeçmekle birlikte, Microsoft ofislerinde bulunan dokunmatik alanı kullanma fırsatına sahip olacaklardır. Microsoft'un genel müdürü Kathleen Hogan, pandemi döneminin birçok şirketi yeni şekillerde düşünmeye, yaşamaya ve çalışmaya zorladığını belirterek, çalışanlarına olabildiğince fazla esnek çalışma fırsatı sunacaklarını söylemiştir. Uzaktan çalışma sistemine geçen çalışanların ülke içinde yer değiştirmelerine veya uluslararası olarak hareket etmelerine izin verilirken, bu çalışanların tazminat ve sosyal hakları da şirketin coğrafi ölçeğine göre değişiklik gösterecektir. Ayrıca kalıcı olarak evden çalışmaya geçen çalışanlarının ev-ofis masraflarını karşılayarak, yönetici onayı olmadan da esnek çalışma saatleri sunulacaktır (Warren, 2020).

Türkiye'de bir kariyer sitesi olan 24 Saatte İş'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre çalışanların hibrit çalışma modelini çok sevdiği ve yüzde 75'inin bu modeli tercih ettiği görülmektedir. Bu araştırma anket yöntemi ile yapılmakla birlikte, ankete katılan kişilerin yüzde 56'sı ofisten yüzde 44'ü evden çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda hangi çalışma ortamını tercih edecekleri sorulduğunda çalışanların yüzde 45'i ev derken yüzde 55'i ofis yanıtını vermiştir. Bu soruya esnek çalışma konusu girince cevaplar değişmiştir. Sonuç olarak çalışanların sadece ev veya sadece ofisten çalışmak yerine esnek çalışma modelinin tercih ettikleri görülmüştür. Ankete katılan çalışanların yüzde 67'si esnek çalışma modelini tercih edeceklerini belirtirken yüzde 33'ü sadece ev veya sadece ofis yanıtını vermişlerdir (www.paraanaliz.com, 2021b).

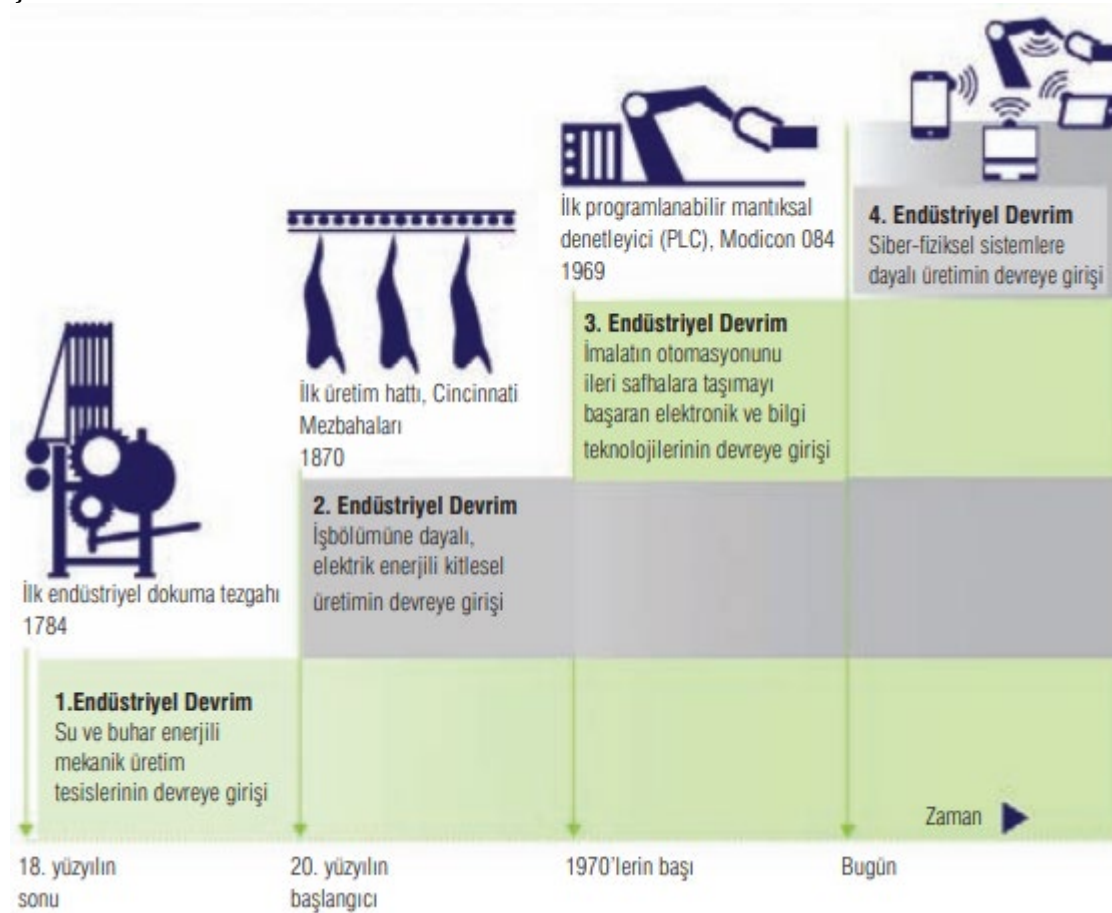
1.2.3. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm konusunda iki kavram ile karşılaşılmaktadır. İlk kavram, İngilizce karşılığı "digitization" olan yazı ve resim gibi fiziksel durumdaki materyallerin bilgisayar tarafından işlenerek dijital versiyonlara dönüştürülmesidir. Diğer kavram ise İngilizce karşılığı "digitalization" olan dijital dönüşüm kavramıdır. Dijital dönüşüm, bir materyali dijital hale getirmekten çok bunu yapabilme konusundaki stratejiler ve iş modellerindeki dönüşümlerdir. Bu durumda dijital dönüşümden bahsedebilmek için malzemeler ve süreçlerin dijitalleşmesi gerekmektedir (Aybek, 2017: 167).

Geçmişte buhar makinelerinin ve elektriğin üretimde kullanılmasıyla birlikte kas gücü gerektiren ve insanlar tarafından makineler kullanılarak daha etkin şekilde yapılan işler birçok endüstriyel devrimin yaşanmasına sebep olmuştur. Ülkemizde "Endüstri 4.0" veya "Dördüncü Sanayi Devrimi" olarak da adlandırılan dijital dönüşüm devrimiyle birlikte, teknoloji kullanmayı gerektiren yeni mesleklerin ortaya çıkması ve kas gücü gerektiren mesleklerin zamanla yok olması gibi etkiler, dijital iş gücü dönüşümüdür. Dijital dönüşüm sebebiyle, 2030 yılı itibarıyla birçok çalışanın mevcut işlerini kaybetmesi, bazı çalışanların yeni yetkinlikler edinerek farklı işler yapması ve buna ek olarak yeni istihdam alanlarının oluşması tahmin edilmektedir. Dijital dönüşümle birlikte gelen dördüncü sanayi devrimi

ile makinelerin anlaması, görmesi, konuşması, yazması gibi yetenekler kazanması amaçlanmaktadır. Bu durum siber fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, yeni nesil akıllı sensör teknolojileri, büyük veri ve ileri analitik, yapay zeka, siber güvenlik, bulut bilişim, otonom robotlar ve sürücüsüz araçların gelişmesiyle sağlanmaktadır (Gökalp, 2020: 405-406).

Şekil 1-2. Endüstri Devrimleri



Kaynak: Meriç, 2014: 4

Endüstri 4.0'ın gelişimini anlamak için Şekil 1-2'de görüldüğü gibi daha önceki sanayi devrimlerden bahsetmek mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibidir (Kamber, 2019: 5-9):

- Birinci Sanayi Devrimi: Sanayi devrimi ilk olarak İngiltere'de ortaya çıkmakla birlikte üretimde birçok anlayış değişmiş ve yeni kurallar uygulanmaya başlanmıştır. 1760-1830 yılları arasında görülen birinci sanayi devrimi, su ve buhar enerjisi ile çalışan makinelerin üretimde kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda klasik tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiş, ilk kez fabrikalar açılmaya başlamıştır.
- İkinci Sanayi Devrimi: 1840-1973 yıllarında, elektriğin keşfiyle buhar gücünün yerini alması üretim endüstrisini geliştirmekle birlikte ikinci sanayi devriminin

yaşanmasına sebep olmuştur. Bu dönemde montaj ve seri üretim hatlarının kurulması ve iş bölümüne dayalı üretim sistemleri kurulması sağlanmıştır.

- Üçüncü Sanayi Devrimi: Üretim hatlarında bilgisayarların kullanılması, otomasyon sistemlerinin geliştirilmesi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte 1974-2011 yılları arasında üçüncü sanayi devrimi yaşanmıştır.
- Dördüncü Sanayi Devrimi: 2011 yılından günümüze kadar gelen dördüncü sanayi devrimi, üretim teknolojilerinde otomasyon ve veri transferine yönelik gelişmeleri kapsamaktadır. Bu sistemde, kurulan akıllı fabrikalarda ortaya çıkan siber fiziksel sistemler yardımıyla gerçek nesnelerin dijital kopyası oluşturulmaktadır. Ürünlerin birbirleriyle ve insanlarla iletişim halinde ve koordineli olması, nesnelerin interneti ile sağlanmaktadır. Böylece, oluşturulan siber fiziksel sistemde internet aracılığıyla üretim süreç takibi yapılmaktadır.

Şekil 1-3. Dijital Dönüşüm Teknolojileri



Kaynak: Sağbaş ve Gülseren, 2019: 3

Dijital dönüşüm, ekonomik kalkınma için bir kaldıraç görevi görmektedir. Endüstri 4.0 çerçevesinde dijital dönüşüm süreci, geleceğin sanayi üretimini şekillendirerek hayati önem arz eden teknolojiler Şekil 1-3’de gösterilmektedir. Dünya’da ve Türkiye’de sanayi sektörünün mevcut durumuna bakıldığında verimliliği arttırmak ve yatırımları güçlendirmek için dijital dönüşümün gerekli olduğu görülmektedir. Ulusal kalkınmanın sağlanması, verimlilik, büyüme, istihdam ve yatırım potansiyelinin artması için dijital teknolojilerin geleneksel üretim modellerine entegrasyonu sağlanmak zorundadır. Üretim

süreçlerine dijital dönüşümü entegre eden ülkeler, şirketler veya kurumlar küresel rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu süreçte dijital iş modellerini başarılı bir şekilde uygulamak için motivasyon, finansman, teknolojik altyapı ve dijital iş gücü oldukça önemlidir. Endüstri 4.0 ekseninde gerçekleştirilen bu dijital dönüşüm sürecinde, mevcut durumlar belirlenerek gerekli altyapı ve insan kaynağının planlanması en kritik durumlardandır. Sanayide dönüşümün gerçekleştirilmesi için teknoloji ve yeniliklerin geliştirilerek nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi, veri iletişim altyapısının ve kurumsal yönetim şeklinin güçlendirilmesi gerekmektedir (Sağbaş ve Gülseren, 2019: 5).

Yeni nesil teknolojilerin her biri, dijital dönüşümün itici güçleri olmaktadır. Dördüncü sanayi devriminin öne çıkan altı temel ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Çark, 2020: 23):

- Karşılıklı çalışabilirlik: IoT (nesnelerin interneti) ve IoS (hizmetlerin interneti) gibi yeni nesil siber fiziksel sistemler sayesinde akıllı fabrikalar ile bireylerin iletişim halinde olmasıdır.
- Sanallaştırma: Sensörler tarafından sağlanan dataların, sanal gerçeklik modelleri ve sanal tesislerin birbirine bağlanması yoluyla meydana getirilen sistemler, akıllı fabrikaların birer sanal kopyası gibidir.
- Otonom (özerk) yönetim: Akıllı fabrikalarda bulunan sibernetik sistemlerin özerk olarak kendi kendilerine karar alabilme özelliğidir.
- Gerçek-zamanlı yeteneği: Verilere hızlı ve eş zamanlı bir şekilde ulaşılması ve bu verilerin aynı şekilde anlık olarak analiz edilmesi durumudur.
- Hizmet oryantasyonu: Sibernetik sistemlerin, bireyler ve akıllı fabrika hizmetlerinin IoS (hizmetlerin interneti) üzerinden sağlanmasıdır.
- Modülerlik: Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda kişiselleştirilmiş modüllerle birlikte akıllı fabrikalara uygulanan esnek uyarlama sistemidir.

Endüstri 4.0 ile birlikte teknolojide ortaya çıkan hızlı değişimler, toplumların üretim ve istihdam yapısını etkilediği gibi ekonomik ve sosyal hayatta da önemli değişikliklere sebep olmaktadır. Bu durumda ileri teknoloji imkanlarının girişimcilerin işlerini kolaylaştırması beklenmektedir. Ayrıca Endüstri 4.0'da olması beklenen yeni iş kolları bulunmaktadır. Bunlar; endüstriyel yazılım programcıları, bilişim sistemleri ve nesnelerin interneti çözüm üreticisi, endüstriyel veri analiz uzmanı, robot koordinatörü, programcısı, tamircisi, üretim teknolojileri uzmanı, akıllı şehirler planlayıcılar (smart city planner) ve ürün tasarımcılarıdır. Bu meslekler, Endüstri 4.0 ile birlikte ortaya çıkan yeni iş kollarının temel taşlarını oluşturacaklardır. Zamanla bu mesleklerin birçok alt kolu oluşacağı da tahmin edilmektedir. Bu durumda dördüncü sanayi devrimiyle birlikte bazı meslekler yok olurken, yeni ve ileri teknoloji ile yüksek bilgi gerektiren mesleklerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bir taraftan işsizliğin artması beklenirken diğer bir taraftan da yeni iş ve meslek alanları ortaya çıkacağı için istihdamın artması da beklenmektedir. Bu durumda yeni teknolojiyi kullanmaya başlayan ülkelerde işsizliğin azalması, teknolojiden uzak kalan ve yeni

teknolojilere ayak uyduramayan ülkelerde ise işsizlik sorunu yaşanacağı tahmin edilmektedir (Taş, 2018: 1827-1829).

Dünyada Almanya'nın öncülüğünü yaptığı Endüstri 4.0 tartışılırken Japonya'da Toplum 5.0'ı benimseyen bir felsefe ortaya çıkmaktadır. Toplum 5.0, Endüstri 4.0'ı bir noktaya kadar takip etmekle birlikte, yaşam kalitesini, sosyal sorumluluğu ve sürdürülebilirliği iyileştirmede Endüstri 4.0'ın yarattığı sonuçlardan ve teknolojiden daha fazla yararlanarak refah seviyesinin artırılmasına odaklanmaktadır. Toplum 5.0'ın nihai amacı, Endüstri 4.0'ın teknolojiye üretime odaklanma potansiyelini harekete geçirerek insanların yaşam kalitesini arttırmaktır. Japonya'da yapılan uygulamalara bakıldığında Toplum 5.0 ile, birkaç farklı sistemle iş birliği yaparak yeni değerler yaratılması, veri formatları, modeller, sistem mimarisi gibi bazı konularda standartlaştırmaya gidilmesi ve gerekli insan kaynaklarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Japonya, süper akıllı toplumdaki rekabetçiliği teşvik etmek amacıyla; uluslararası standardizasyonun sağlanması, nesnelerin internet sistemi ile inşaat teknolojileri, büyük veri analiz teknolojileri, yapay zeka teknolojileri ve benzerlerinin geliştirilmesi gibi konularda çalışmalar yapmaktadır (Saracel ve Aksoy, 2020: 29-30).

Şekil 1-4. Toplum 5.0 Kavramının Evrimsel Yönü



Kaynak: Büyükgöze ve Dereli, 2020: 2

Şekil 1-4'de gösterildiği gibi insan toplumunun evriminde beşinci adım, Toplum 5.0'dır. İnsanlar avcı topluluğundan sulama ve tarımla birlikte tarım topluluğuna geçmiştir. Buharlı lokomotifin icadıyla birlikte sanayi toplumuna geçerek kitle üretimi sayesinde herkese faydalı ürünler ortaya çıkarmıştır. Bilgisayar ve teknolojinin kullanılmaya başlanması ve geliştirilmesi, şu anda içinde bulunduğumuz bilginin kilit faktör olduğu bilgi toplumunu oluşturmaktadır. Bilgiden yeni bilgi oluşturulması günümüzde hala insanlar tarafından yapılmaktadır. İnsan toplumunun beşinci aşamasını oluşturan Toplum 5.0, süper akıllı toplum olarak nitelendirilmekte ve bilgiden yeni bilgi oluşturulmasının makineler yani yapay zeka tarafından yapılması beklenmektedir (Büyükgöze ve Dereli, 2020: 2).

Toplum 5.0'a geçiş döneminde toplumların, teknolojinin sağladığı imkanlardan faydalanmaması ve teknolojiyi yok sayması, yaşam şartlarını daha fazla zorlaştıracak için akılcı bir yöntem olmamaktadır. Bu sebeple hem bireysel olarak hem de toplumsal olarak dijital dönüşümden kaçmak pek mümkün gözükmemektedir. Toplum 5.0, dijital dönüşüm sürecine bireysel ve toplumsal olarak rehberlik eden bir faktördür. Toplumun, dijital toplum haline gelmesi öngörüldüğü için dijital dönüşümün gerçekleşme aşamalarında mesafe,

zaman ve yerden bağımsız olarak insanların yaşam tarzında da değişiklikler meydana getirmektedir. Bireysel anlamda insanlara küresel bir vizyon kazandırırken, işletmeler de teknolojik gelişmelerdeki hızla birlikte bu küresel vizyonda güncellenmeye devam edeceklerdir. Toplum 5.0'la birlikte yapay zekanın kullanılması ve bireylerin makinelerin fonksiyonlarından daha fazla yararlanmak istemesi, insanların eskisinden daha çok makinelere bağlı olmasına neden olacaktır. Ayrıca bu durumun bireylerde yüksek kaliteli yaşam beklentisi oluşturacağı düşünülmektedir. Yüksek kaliteli yaşam beklentisinin en önemli kısmı ise eğitimidir (Karoğlu vd., 2020: 148).

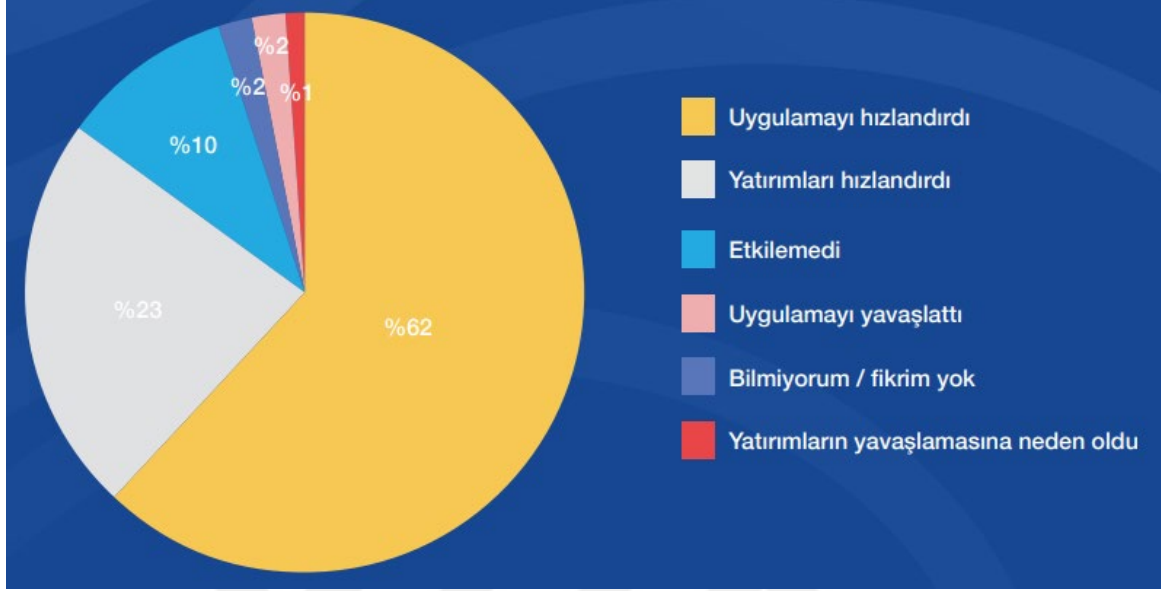
Dijital dönüşümü başlatmanın adımları aşağıdaki gibidir (www.geturkiyeblog.com, 2019):

- Şirketlerin elinde bulunan mevcut dijital yeteneklerini doğru değerlendirmesi oldukça önemlidir. Bu yeteneklerin geliştirilmesi, yeni yetenekler ile aralarındaki uyumun sağlanması için mevcut durumun iyi analiz edilmesi gerekmektedir.
- Dijital dönüşüm sürecinde şirketin başarısı için sıfırdan geniş ve kapsamlı bir dijital yol haritası oluşturulmalıdır. Bu yol haritası oluşturulurken yeni bir iş modeli ve süreci geliştirerek kilit teknolojileri doğru belirlemek büyük önem kazanmaktadır.
- Şirket liderlerinin dijital yetenekleri geliştirilmelidir. Bulut bilgi sistemleri, IoT, sanal gerçeklik, blok zinciri gibi dijital teknolojiler konusunda şirket liderlerinin bilgi sahibi olması büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple şirketlerde dijital stratejiyi oluşturmadan önce merkezdeki yöneticilerin dijital gelişiminin sağlanması gerekmektedir.
- Mevcut çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenerek şirketlerin kendi akademisini oluşturması ve iş gücünü dijital dönüşüme uygun hale getirmesi gerekmektedir. Bu durumda işe alım süreçlerinde dijital teknolojilere hakim olan ve gelecekte de kaynakları güçlendirecek çalışanlar tercih edilecektir.
- Dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan eğitimler, gerekli doğru teknolojilerin temin edilmesi ve adaptasyon masraflarına kadar birçok alanda ortaya çıkabilecek farklı bütçelerin gerçekçi bir şekilde planlanması gerekmektedir.

Sanayide dijital dönüşüm, üretimi şekillendirdiği gibi yeni iş modellerinin gelişmesine de sebep olmaktadır. Değişen müşteri talepleri ile üreticilerin kitlesel özelleştirmeyi daha hızlı ve daha az maliyetle yapabilmesi, akıllı fabrikaların modüler üretim hattına sahip olması ve eklemeli üretim tekniklerinin kullanılmasına bağlıdır. Şirketler, büyük veri analizleri sayesinde ürün tasarımlarını, üretim süreçlerini ve üretim kalitesini iyileştirmek için müşterilerin ürünlerini nasıl kullandıklarına dair veri toplayabilmektedirler. Ayrıca sanayide dijital dönüşüm teknolojileriyle ürünlerin yaşam döngüsü uzatılarak döngüsel ekonomiye de fayda sağlanmaktadır. Bu durumda kaynak kullanımı ve atıklar azaltılarak veya insan hatasıyla ortaya çıkabilecek fireler en aza indirilerek kaynak verimliliği de sağlanmaktadır. Sanayide dijital dönüşümün gerçekleşmesi, değer in kas gücünden kalifiye işlere kayarak insanların yerini makinelerle bırakmasına sebep olmaktadır. Bu dijital dönüşüm sürecinde büyük veri analizlerinden faydalanan, birbirlerine uyum sağlayan ve

tam otomasyona sahip akıllı sistemlerin yaygınlaşması nitelikli iş gücüne olan ihtiyacı arttırmaktadır (www.tusiad.org.tr, 2021: 21-24).

Şekil 1-5. Pandemi Sürecinin Dijital Dönüşüm Stratejilerine Etkileri



Kaynak: www.ting.istanbul, 2021: 17

Pandemi döneminde şirketlerin hızlı bir aksiyon olarak en az hasarla faaliyetlerine devam edebilmeleri için sağlam bir altyapıya sahip olmaları gerekmektedir. Dijital dönüşüm stratejilerini pandemi sürecinde de uygulamaya devam eden ve bu alandaki yatırımlarını arttıran şirketlere bakıldığında dijital dönüşümü ana iş stratejileri olarak benimsedikleri görülmektedir. Şekil 1-5'te görülen dijital dönüşüm araştırmasına katılan şirketlerin yüzde 62'sinin pandemi sürecinde dijital dönüşüm uygulamalarının hızlandığı saptanmıştır. Yüzde 23'ünde yatırımların hızlandığı görülürken, yüzde 10'luk bir kısım pandemi döneminde dijital dönüşümden etkilenmediğini belirtmiştir. Pandemi sürecinden en az hasarla etkilenen şirketlerin, dijital dönüşümde ilerleme gösteren şirketler olduğunu söylemek mümkündür (www.ting.istanbul, 2021: 17).

1.2.4. Mobilite

Mobilite, kelime anlamı olarak bir yerden başka bir yere yapılan hareket veya bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak ifade edilmektedir. Günümüzde pazar eğilimleri ve ekonomik faktörlerin hızla değişmesi çalışanları ve işletmeleri hareketli çalışmaya yönlendirmektedir. Sıklıkla seyahat eden, evden çalışan ve ofise nadiren giden çalışanların sayısı hızla artmaya devam etmektedir. Bu sebeple insanların çalışma hayatında çok fazla yer değiştirmesi ve bu durumda zamanı en verimli şekilde kullanmaya çalışması teknolojinin de bu yönde gelişmesine sebep olmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte çalışanlar hareket halindeyken dahi birbirleriyle iletişim halinde olup bilgiye ulaşabilmekte, video izleyebilmekte, e-postalarını kontrol edebilmekte ve birbiriyle doküman paylaşabilmektedirler. Yani mobilite sayesinde çalışanlar istenilen her yerden ve

her an işlerini yönetebilme ve iş yapabilme imkanına sahip olabilirler. Mobil çalışanlar, hızla gelişen teknolojiyle birlikte akıllı telefonlar ve tabletler gibi mobil cihazları tercih etmektedirler (Erkan, 2020).

Mobil teknolojinin yaygınlaşması özellikle mobilitayla ilgili konuların içeriğinde de önemli etkiler yaratmaktadır. Yapılan mobilita çalışmaları genellikle iş hayatına odaklanmakla birlikte, ofis ve kontrol odalarını temel almaktadır. Mobilitenin özellikleri aşağıdaki gibidir (Başkaya, 2011: 89-91):

- **Bağlanabilirlik/Erişebilirlik:** İnsanların her an her yerde, bağlanılabilir ve erişilebilir olması durumudur. Erişilebilirlik, mobil bağlanabilirliğin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobil taşınabilir cihazlar sayesinde kullanıcılar herhangi bir yerde ve zaman diliminde ulaşılabilir olması ve yerlerinin saptanabilmesi durumudur.
- **Hız:** Ekonomik etkinliklerin artırılması konusunda bilgi, kaynak ve sermaye iletimindeki hız önemli bir rol oynamaktadır. Mobil teknolojilerle birlikte teknolojik gelişmelerde daha çabuk ve kısa yenilenme yaşanmaya başlamış, üretim ve tüketim hızlanmış, ancak sınırsız hıza olan ihtiyaç gittikçe artmıştır.
- **Verimlilik:** Mobil teknolojiler sayesinde çalışanların, herhangi bir yerden veya herhangi bir zamanda bilgiye ve insanlara erişme olanağına sahip olması, üretim seviyesini de önemli derecede arttırmaktadır. Sürekli seyahat etmek zorunda olan iş insanları, boş vakitlerinde şirket bilgilerini daha verimli bir şekilde kontrol etme ve düzenleme fırsatı bulabilmektedirler. Zamanla yarışan ihtiyaçlara anında cevap verilebilmesi konusunda da mobil teknolojiler, masraf ve harcamaların azalmasına etki etmektedirler.
- **İmmobilite:** Sabitlik, değişmezlik ve durağanlık anlamına gelen immobilité, mobilité ile her zaman iç içe olan bir kavramdır. Başlangıç ve bitiş noktalarının varlığı, mobilitenin bakım ve kontrolü için sabit konumlara ihtiyaç duyulması immobilitéyi ortaya çıkarmaktadır.

Teknolojinin getirilerinden biri olan mobilité, yıllar önce çalışma hayatına girmiş olmasına rağmen pandemiyle birlikte daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Özellikle pandemi döneminde bulaş riskinin azalması amacıyla şirketlerin çalışma saatlerinde esneklik göstermesi ve çalışanlarını evden çalışmaya teşvik etmesi, mobilizasyonun çalışma hayatına daha hızlı etki etmesine sebep olmuştur. Bu dönemde hem çalışanlar hem de şirketler kendi açılarından avantajlı olan bölümlere yoğunlaşmışlardır. Yapılan araştırmalarda, mobil olarak evden çalışmanın çalışan psikolojisi üzerinde olumlu etkileri olduğu, verimliliği ve motivasyonu arttırdığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların işe gidiş ve geliş yol sürelerinden kazanç sağlaması sebebiyle zaman verimliliği de sağlamaktadır. Yolda geçen sürelerin ve trafik yoğunluğunun olmaması aktif çalışma hayatında çalışanların daha verimli olmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda mobil olarak evden çalışanların her veriye ulaşabilme imkanı sayesinde mobil hareketlilik, zamanı verimli bir şekilde kullanmaya fayda sağlamaktadır (Açıkgöz, 2021).

Teknolojinin getirdiği imkanlar ve yenilikler, ofis gibi fiziksel ortamlara duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Pandeminin de etkisiyle tüm dünyada yaygınlaşan mobilite kavramı, iş hayatında yeni uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bireylerin tamamen ofis dışında çalışmasına tam mobilite demekle birlikte ara sıra işyerine gidilmesi fakat işlerin çoğunun çalışanın istediği yerde tamamlanmasına yarı mobilite denmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında mobilite sisteminin hem müşteri hem de çalışan memnuniyetini arttırdığı görülmektedir. Çalışanın, çalışma saatlerini kendisinin belirlemesi ve müşterilerin yürütülen bir proje ile ilgili anlık olarak müdahale edilerek bilgilendirilebilmesi gibi durumlar memnuniyetlerin artmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanlara uzaktan tüm şirketin veri tabanına erişim izni vermek güvenlik açısından tehlikeli gibi gözükse de mobil uygulama ve yazılım geliştiricileri tarafından daha güvenli bir sistem kurulabilmektedir. Bu sistem sayesinde çalışanlara özel olarak dijital kimlik üretilerek yönetici denetimi ile kullanıldığı zaman dilimi ve çalışanın veri tabanında neler yaptığı açıkça görülebilmektedir. Özellikle pandemi döneminde mobil altyapısı olan şirketler, bulaş riskini azaltmak için uyguladığı uzaktan çalışma sisteminde önemli bir başarı elde etmişlerdir (Yakar, 2020).

1.2.5. Çalışan Deneyimi ve Motivasyon

Motivasyon kavramı, insanlara bireysel veya toplumsal olarak belirli bir amacı benimsetmek ve bu amaç doğrultusunda faaliyette bulunmalarını sağlamak için çeşitli yollarla duygu ve düşüncelerine olumlu yönde etki etme durumudur. Ayrıca motivasyon, insanların faaliyetlerini devam ettirme konusunda güçlerin bir kombinasyonu olarak da açıklanabilmektedir. Çalışanların işe başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve gerekli biçimde bitirmelerini sağlayan mekanizmaların tümüdür. Motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan biri motivasyonun kişisel bir durum olmasıdır. Bir kişiyi motive den herhangi bir durum başka birini motive etmeyebilir. Diğer ise motivasyonun yalnızca insan davranışları ile ortaya çıkan, gözlemlenebilir bir durum olmasıdır. Ancak çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar, tutumlar ve toplum kültürü etkenler, bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlara yön veren bazı uyarıcı unsurlardır (Kavi vd., 2018: 82).

İşyerinde çalışanın iş tecrübesine göre uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve çalışan verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi (karar verme ve uygulama serbestisi) ve geri bildirimde bulunma, çalışanın motivasyon konusundaki potansiyelini arttıran iş boyutlarıdır. Çalışanın yüksek motivasyona ve üstün başarı derecesine sahip olması için işin yeniden tasarlanması, çalışanın sorumluluğunun ve öneminin arttığını hissederek kendine güveninin yerine gelmesini sağlayacaktır (Eren, 2010: 548-549).

İşletmelerde, yöneticilerin çalışanlarını motive edebileceği birçok motivasyon aracı bulunmaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, beklentileri, ihtiyaçları ve psikolojik durumları göz önüne alınarak aşağıdaki araçlar motivasyon sürecinde kullanılabilmektedir (Ünsar vd., 2010: 252):

- Yönetmel ve Organizasyonel Araçlar: Yetki ve sorumluluk verme, iş güvenliği, çalışma koşulları, çalışanlara yönelik eğitim verilmesi, rekabet ortamı yaratmak, çalışanlara yönetime katılma hakkı tanıma, işlerin yeniden tasarlanması ve yükselme olanakları vb. sayılabilmektedir.
- Psiko-Sosyal Araçlar: Çalışanlara danışmanlık hizmeti sağlamak, çalışanların kişiliklerine saygı duymak, üstlerce beğenilmek, çalışanlar arasındaki iyi arkadaşlık ilişkileri ve etken iletişim gibi faktörler sayılabilmektedir.
- Ekonomik Araçlar: Adaletli bir ücret sistemi, prim ödemeleri, öğle yemeği, çay molaları, özel sağlık sigortası ve özel ödüller, konut ve ulaşım olanakları vb. sayılabilmektedir.

İşletmelerde çalışanların nasıl motive olarak örgütsel hedeflere ulaşma konusunda istekli davranacakları söz konusu olurken, çalışan motivasyonunu azaltan faktörlerin de tespit edilerek ortadan kaldırılması oldukça önemlidir. Covid-19 pandemi döneminin ortaya çıkardığı yeni iş ortamı, çalışanların motivasyonunu da etkilemektedir. Koronavirüsün yakın temas ile bulaşması, birçok işletmenin kapanma riski ile karşı karşıya kalması, artan maliyetlerin sebep olduğu işten çıkarma uygulamaları ve pandemi sürecinin daha ne kadar devam edeceği konusundaki belirsizlik, çalışanları kaygılandırmakta ve bu durum çalışan motivasyonunu da etkilemektedir. Covid-19 pandemisinin çalışanlarda meydana getirdiğı motivasyon düşüklüğü ve yüksek kaygı seviyesini azaltmak amacıyla aşağıdaki öneriler değerlendirilebilmektedir (Sönmez, 2020: 172):

- İşletmeler, çalışanlarına destek olmalı ve her zaman yanında olduklarını hissettirmelidirler.
- Pandemi dönemi boyunca çalışanlara psikolojik destek verilmelidir.
- İşyerinde salgının yayılmasının önlenmesi adına her türlü tedbir uygulanmalı, gerekli hijyen koşulları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar arasındaki yakın teması engellemek için uzaktan çalışma ve esnek çalışma sistemi uygulanmalıdır.
- Pandemi dönemi boyunca evden çalışacak olan kişilere gerekli teknolojik altyapı sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurmaları ve dayanışma içinde olmaları çok önemlidir.
- Pandemi döneminde çalışanlarda, kaygı sonucunda ortaya çıkan iş stresi sebebiyle stres yönetimi konusunda çalışanlara destek olunmalı, gerekirse bu konuda eğitimler verilmelidir.

Userspots tarafından Marketing Türkiye için hazırlanan “Covid-19 ve Kullanıcı Deneyimi” raporunun içeriğine bakıldığında işletmelerin çalışanlarını sağlıklı ve zinde tutmak için çeşitli yollara başvurduğu görülmektedir. Pandemi döneminde evden çalışma sistemine geçen çalışanların hem sağlığını önemsemek hem de çalışan bağıını güçlendirmek büyük önem arz etmektedir. Örneğin; Iyzico ofiste yaptığı meyve yeme etkinliğini ev ortamına

taşıyarak çalışanlarının evlerine meyve paketleri göndermiştir. Userspots ve IoX ekibi, haftanın iki günü çevrimiçi ortamda bir araya gelerek yoga etkinliği gerçekleştirmektedir. Evden çalışmaya devam eden çalışanların örgütsel bağlılığını korumak ve motivasyonunu arttırmak için şirketlerin harekete geçmesi gerekmektedir. Covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurmak faydalı olmaktadır. Çalışanların ev ortamında da aktif kalmalarını sağlayarak, iletişimi güçlendirecek ve sosyal hayatı canlı tutacak kanallara ihtiyaç duyulmaktadır (www.marketingturkiye.com.tr, 2021).

McKinsey raporuna göre, 800'den fazla ABD merkezli çalışanla yapılan anket araştırmasında uzaktan çalışanların günlük işlerinde olumlu etkiler görüldüğü, daha ilgili oldukları ve çok az esnekliğe sahip uzaktan çalışmayanlara göre daha güçlü bir refah duygusu içinde oldukları saptanmıştır. Bu istatistiklere bakıldığında çalışan deneyimi konusunda ankete katılanların yüzde 80'inden fazlası pandemi döneminin günlük iş hayatlarını maddi olarak etkilediğini belirtmiştir. Çalışan deneyimindeki bireysel farklılıklar (ev yaşamları, beceriler ve yetenekler, zihniyetler, kişisel özellikler ve diğer faktörler), şirketlere hızla değişen koşullara uyum sağlamaları konusunda yeniden düşünme fırsatı sunmaktadır. Liderlerin çalışan deneyimini daha hedefli ve dinamik bir şekilde ele alabilmeleri için dinleme teknikleri, davranış bilimi, iki yönlü iletişim kanalları ve diğer teknolojik gelişmeleri etkin kullanmaları çok önemlidir. Hangi çalışanların çeşitli destek türüne ihtiyaç duyduğunu derinlemesine araştırırken, çalışanlar arasındaki esenlik ve uyum duygusu yaratan eylemleri de uyarlayabilirler (Emmett vd., 2020).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2020 yılında yayınlamış olduğu "Covid-19 Salgını Sırasında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma" adlı rehberde çalışan motivasyonunun sağlanması ve devam ettirilebilmesi için bazı öneriler bulunmaktadır. Uzaktan çalışma sisteminde çalışan motivasyonunun sağlanması konusunda çalışana verilen eğitimler oldukça önemlidir. Çalışanlara çevrimiçi eğitim, web seminerleri, atölye çalışmaları ve koçluk seansları sağlanmalı; zaman yönetimi, iletişim, liderlik becerileri gibi konularda eğitimler verilerek çalışanın ihtiyaçları karşılanmalıdır. Tüm bunlar çalışanların motivasyonlarını arttırıcı etkiye sahip faktörlerdir. Çalışan motivasyonu konusunda diğer bir etken ise güven ve örgüt kültürüdür. Çalışanlarıyla pandemi süreci ve potansiyel riskleri konusunda açık ve net bir şekilde iletişim kurabilen ve çalışanlarını uzaktan çalışmanın her yönüyle destekleyebilen işverenler, çalışanlarının yüksek motivasyona sahip olmasını ve güven düzeyinin artmasını sağlamıştır. Bu durum örgüt kültürü üzerinde de uzun vadede olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3249).

1.2.6. İş Garantisi ve Sürekliliği

2000'li yılların sonuna doğru mümkün değil gibi gözüken risklerin gerçekleşmeye başlamasıyla birlikte işletmeler, risk yönetim uygulamalarıyla faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme tarafından ilk olarak karşılaşılan risklerin tespit edilmesi, analizlerinin yapılarak etkilerinin azaltılmasına yönelik önlem alınması ve sonuçların izlenmesi gibi adımlar uygulanmaktadır. İlerleyen yıllarda ise teknolojik gelişmelerin de etkisiyle riskler farklılık

göstermeye başlamış, iş durması ve tedarik zincirindeki sorunlar gibi yeni riskler meydana gelmeye başlamıştır (Eren, 2013: 144).

İş sürekliliği, işletmelerde kritik bir öneme sahip olmakla birlikte, şirket bilgi sistemlerinin herhangi birinde arıza, kesinti, erişilememe, performans ve kapasite sorunları gibi sorunların görülmesi durumunda şirket faaliyetlerinin devam edebilmesi için sürekliliği sağlayacak standartlarda yeniden tasarlaması, kurulması ve yönetilmesi durumudur. Olağanüstü durumlar ve felaketler, işletmelerde ciddi düzeyde maddi kayıplara sebep olmakla birlikte, müşteri veya pazar kaybı sorunlarının da yaşanmasına sebep olabilmektedir. İşletmelerin bu durumlara hazırlıklı olması ve organize şekilde plan ve program yapmaları iş sürekliliği açısından çok önemlidir. Bu planlamaları yapan işletmelerin hayata geri dönüşünün daha kolay olması sebebiyle iş sürekliliği organizasyonları kurmaları gerekmektedir (Kılıç, 2019: 3-5).

Pandemi dönemi, şirketlerde acil durum müdahalesi gerektirmekte ve bununla birlikte iş sürekliliğini de devam ettirmeye mecbur bırakmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini korumak, pandeminin ekonomik ve toplumsal olumsuz etkilerini azaltmak için kritik bir öneme sahiptir. Bu dönemde işletmelerin küçülmeye gitmesi veya kapanmak zorunda kalması gibi durumlarda pandeminin olumsuz etkilerini en aza indirerek faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak iş sürekliliği planlarına sahip olmaları gerekmektedir. Covid-19 salgınının ülke ekonomisi ve bireyler üzerinde sebep olduğu riskleri azaltmanın en iyi yolu, panik yapmak yerine hazırlıklı olmaktır. Bir pandemi veya kriz durumu halinde düşünülmesi gereken uygulamaları içeren iş sürekliliği planı oluşturu

Pandemi döneminde iş sürekliliği değerlendirildiğinde işletmelerin kriz yönetimi konusunda kendilerini test etmeleri sağlamakla birlikte işletmelerin virüsle baş etme çabası diğer kriz durumlarında nasıl davranacaklarını da göstermektedir. Hızla gelişen teknolojiyle birlikte ortaya çıkan yeni iş süreçleri ve iş girişimleri, yeni riskleri de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin iş süreçlerini kesintiye uğratabilecek risklere, tepki sürelerinin yavaş olmasına, sistem güncelleme maliyetlerinin yüksek olmasına ve iş süreçlerinin esnek olmamasına toleransı bulunmamaktadır. Pandemi döneminde ortaya çıkabilecek sistem ve telekomünikasyon kesintileri ve siber saldırılar sonrasında operasyonların ve kritik iş süreçlerinin kesintiye uğraması yaşanabilir. Yaşanabilecek olan bu kesintiler sebebiyle müşteri, itibar, çalışan memnuniyeti, veri ve pazar yeri kaybı yaşanarak maddi zararlar görülebilmektedir. Bu sebeple iş sürekliliği planlamasının amacı, potansiyel riskleri belirleyip bu riskleri engelleyerek maliyetleri dengeleyen bir süreklilik çözümü üretmektir. Bu planlama, işletmelerin kesinti sonrasında doğru ve hızlı bir şekilde aksiyon almalarını sağlayacaktır. İşletmelerin mevcut iş sürekliliği ve kriz yönetimi planlarını güncellemeleri ve bulundukları sektöre göre özel yaklaşımlar oluşturmaları büyük önem arz etmektedir (www.home.kpmg.com, 2021).

İş Sürekliliği Yönetimi (İSY)'ni üç aşamada değerlendirmek mümkündür. Bunlar; kriz öncesi hazırlık aşaması, kriz anında yapılması gerekenler ve kriz sonrası toparlanma aşamasıdır. Ancak bu aşamalar, İSY planlamasının daha önceden yapılması sayesinde gerçekleştirilebilir. Örneğin; FinTech girişimlerinden aşağıdaki gibi bahsetmek mümkündür (Yazıcı, 2020).

- **Pandemi Öncesi (Hazırlık Aşaması):** Bu aşamada tüm olasılıkların önceden düşünülmesi ve ortaya çıkma durumunda yaratacakları etkilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. İş sürekliliği planlamasında hassas süreçlerin belirlenmesi, bu süreçlerin toparlanma sürelerinin analiz edilmesi ve hangi oranda toparlanabileceklerinin önceden belirlenmiş olması çok önemlidir.
- **Pandemi Sırası (Kriz Anı):** Bu aşamada finansal anlamda güçlü olmayan girişimcilerin olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz olsa da yeni iş modelleri gereği krediler, ödemeler ve sigorta gibi alanlarda mobil çözümler üreten girişimler için bir fırsat olmuştur. Bu dönemde hizmetlerin kesintiye uğramaması için uzaktan çalışma sistemine geçilmesi; internet altyapısında yaşanan aksaklıklar, maaş azaltma veya işten çıkarılma korkusu ve performans yönetimi konularında bazı problemlere sebep olmuştur.
- **Pandemi Sonrası (Toparlanma Aşaması):** Çalışanların toparlanması, finansal durumun gözden geçirilmesi, teknik aksaklıkların giderilmesi, müşteri ve tedarikçiler ile iletişimin güçlendirilmesi ve yatırımcıların bilgilendirilmesi için hızlı aksiyonlar alınması gereken aşamadır. Pandemide öğrenilenlerin gözden geçirilmesi, deneyimlerin paylaşılması ve işletmelerde SWOT analizinin yapılması gerekmekte, iş sürekliliği yönetim planına pandemi dönemi de eklenmelidir.

1.2.7. Kapsayıcılık

Kapsayıcılık kavramı, örgütsel açılarından tüm kişisel farklılıkların kabul edilmesi ve tüm çalışanlara ayırt etmeden aynı şekilde davranılmasını sağlayacak bir örgütsel iklim yaratılması durumudur. Toplumsal olarak ayrımcılığa uğrayan dezavantajlı gruplara kendileri olmaları konusunda destek vererek örgütün tüm süreçlerine katılma imkanı sağlayan bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bu açıdan bakıldığında kapsayıcılık kavramı, uluslararası düzeyde insan hakları ve evrensel çalışma haklarına oldukça yakın bir kavramdır. Kapsayıcı uygulamaların tasarlanması ve örgütlerde kapsayıcı bir örgüt iklimi yaratılması zor bir durum olmakla birlikte çeşitli çatışmaları ve ikilemleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü örgütlerde kapsayıcılık kavramının hangi aktörler tarafından ve hangi amaçla tanımlandığı, kapsayıcılığın nasıl şekillendiği konusunda belirleyici bir faktör olmaktadır (Erdur, 2020: 212).

Kapsayıcı liderlik, tüm çalışanların tartışmalara ve karar alma süreçlerine dahil edilmesini teşvik eden ve farklı görüşlere de değer verilen davranışları kapsamaktadır. Kapsayıcı liderlerin açık ve erişilebilir olması, çalışanlara faydalı kaynaklar sağlamaktadır. Bu durumda çalışanlar kendilerini değerli hissetmekte ve işleriyle daha fazla ilgilenmektedirler. Kapsayıcı liderler sayesinde çalışanların motivasyonları güçlenerek işletmeye daha fazla katkıda bulundukları görülmektedir. Ayrıca, kapsayıcı liderlerin çalışanların iş memnuniyetini arttırdığı ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerini olumlu yönde etkilediği de söz konusu olmaktadır. Örgütlerde ast üst ilişkilerini daha etkili hale getirmek ve üretkenliği arttırmak için kişiler arası iletişim becerileri çok önemlidir. Tüm çalışanlara eşit standartları uygulayarak adil muamele yapmak, örgüt üyelerini birleştirici etkinliklerde

bulunmak, dışlanmış çalışanları örgüte yeniden kazandırarak iş arkadaşları ile iletişimini güçlendirmek, çalışanlarla anlaşılır şekilde iletişim kurmak gibi özellikler kapsayıcı liderlerin sahip olması gereken davranış ve becerilerdendir (Şentürk, 2019: 47-55).

Özellikle kriz dönemlerinde liderlerin kapsayıcılığa daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Sorunlara farklı bakış açılarından yaklaşan şirketlerin kriz karşısında yenilikçi olma olasılığı çok daha yüksektir. Ayrıca yeterince temsil edilemeyen çalışanlar, konuşma konusunda kendilerini daha az güvende hissedebilirler. Kriz döneminde kapsayıcı lider olabilmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Tulshyan, 2020):

- Tüm çalışanların uzaktan çalışma için teknolojiye eşit erişime sahip olması sağlanmalıdır. Pandemi döneminde teknolojiye erişim bir çalışanın üretkenliğini etkilemekte, başkalarıyla olan bağlantısını sağlamaktadır. Tüm çalışanların sabit bir internet bağlantısına, bir cihaza ve her türlü ek yazılım veya donanıma erişimi olduğundan emin olunmalıdır.
- Altyazıları açarak, belge göndererek ve önceden girdi toplayarak sanal toplantıların adil hale getirilmesi gerekmektedir. Önceden bilgi göndermek, sunum yapan kişinin daha rahat konuşabilmesi ve insanların da dinlemesi için fırsatlar yaratmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca web seminerleri ve sunumlar sırasında altyazının açık olması, işitme güçlüğü çeken bireylerin de katılım sağlamasına etki edecektir.
- Sadece yüksek statü ve ayrıcalığa sahip olan kişileri değil odadaki herkesi kabul ederek toplantılara başlamak gerekmektedir.
- Çalışan ebeveynlerle empati kurarak onlara destek olunmalı, herhangi çalışanın çocuğu video toplantılarını yarıda kestiğinde lütuf göstererek empati kurulmalıdır.
- Kriz ortamından orantısız bir şekilde etkilenebilecek çalışanların kontrol edilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanlara işte ayrımcılığın ciddiye alındığını hatırlatırken bu ayrımcılıkla karşılaşabilecek veya etkilenebilecek çalışanlarla bağlantı kurulmalıdır. İşyerinde ayrımcılığı bildirmek için uygun kanallar ve protokoller oluşturulmalıdır. Bu aynı zamanda daha yaşlı veya bağışıklığı zayıf olan çalışanlar, risk altındaki aile üyeleri olan kişiler ve fiziksel veya zihinsel sağlık sorunları olan çalışanlar için önemli ölçüde daha zorlu bir zamandır. İşletmelerde sağlık ve ruh sağlığı ile ilgili kaynakların proaktif olarak geniş çapta paylaşılması oldukça önemlidir.
- Yöneticiler, krizlerin çalışanları farklı şekilde etkilediğinin farkına varmalıdırlar. Çalışanlara, hastalandıklarında veya hasta bir kişiye bakmaları gerektiğinde izin verilmesi gerekmektedir.

Pandemi döneminde, şirketler ve çalışanlar açısından kapsayıcı liderlik uygulamak her zamankinden daha önemli bir durum olmaktadır. Bu dönemde özellikle Asya kökenli bireylere karşı önyargı, yabancı düşmanlığı ve ırkçılıkta artış olduğu görülmektedir. İşletmelerde uygulanan politikalar aynı zamanda bireyleri iş sınıflandırması, sosyo-ekonomik durum, yaşam durumu, göçmenlik durumu ve sanal olarak çalışma yeteneği gibi etkenlere bağlı olarak farklı şekillerde etkilemektedir. Bu etkenler de eşitsizliklerin devam

ettirilmesine sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında kapsayıcı liderlerin altı temel özelliği dikkat çekmektedir. Bunlar; bağlılık, cesaret, önyargıların bilinmesi, merak, kültürel zeka ve işbirliğidir. Bu davranışların uygulanması, mevcut durumda ve uzun vadede daha kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Pandemi döneminde işletmeler, kapsayıcılık anlamında aşağıdaki durumlara dikkat etmelidirler (www2.deloitte.com, 2021a):

- **Adalet ve Saygı:** Çalışanlarla görüşülerek ihtiyaç duydukları kaynaklara eşit erişim hakkına sahip olup olmadıkları değerlendirilmeli, yeni politikaların ve yönergelerin çalışanlara eşit davranmaya teşvik ettiğinden emin olmak gerekmektedir.
- **Değer ve Aidiyet:** Esnek çalışma yapan veya uzaktan çalışan kişilerin psikolojik güvenliğini sağlamak ve her türden çalışanı takdir etmek için düşük maliyetli fakat yüksek etkili uygulamalara gidilmelidir.
- **Güven ve İlham:** Çalışanların mesleki kaygılarını ve kişisel ihtiyaçlarını bildirmeleri için gerekli koşulların oluşturulması ve kasıtsız olarak dışlayıcı olabilecek herhangi bir politika veya davranıştan kaçınılması gerekmektedir.

1.3. Pandemi Sürecinde İşletme Yönetimi

Koronavirüsün tüm dünyada çok hızlı bir şekilde yayılması ülkeleri önlemler almaya ve birtakım kısıtlamalar uygulamaya mecbur bırakmıştır. Bu kısıtlamalar sonucunda mal ve hizmet akışında kesintiler yaşanmış, ülkelerin ekonomileri durma aşamasına gelmiş ve küresel bir durgunluk söz konusu olmuştur. ILO gibi uluslararası kuruluşların yaptığı araştırmalara bakıldığında koronavirüsün işletmeler üzerindeki etkilerine yönelik ilk değerlendirmeler, geniş kapsamda etkilerinin görüleceği, milyonlarca insanı işsizliğe, eksik istihdama ve çalışan yokluğuna iteceği yönündedir. Bu sebeple işletmelerin kararlı ve acil aksiyon almaları gerekmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelere bakıldığında koronavirüsün olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için çeşitli ekonomi paketleri açıklamışlardır. Bu paketlerde işletmelere nakit yardımlar, kredi uygulamalarında kolaylıklar ve vergi indirimleri gibi birtakım destekler sağladığı görülmektedir. Ayrıca uzaktan çalışma ve kısa çalışma ödeneği gibi uygulamalarla iş hayatında çalışanların korunması sağlanmaktadır (Erol, 2020: 218-219).

Virüsün yayılma hızını kontrol altına alma çabasıyla getirilen kısıtlamalar, üretim akışlarını kesintiye uğratarken, temel ihtiyaçlar dışındaki mal ve hizmetlere olan talebin de düşmesine sebep olmuştur. Bu durumda dünyanın her yerindeki işletmelerin operasyonlarını askıya aldıkları ve küçülmeye gitmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Pandemi döneminin getirdiği olumsuzluklardan özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ve kendi hesabına çalışanlar büyük ölçüde etkilenmiştir. Pandeminin ekonomik ve sosyal etkilerini en aza indirebilmek için işletmeleri ve gelirleri destekleyici, hızlı ve iyi tasarlanmış politikalar uygulanması oldukça önemlidir. Bu sebeple hükümetler tarafından uygulanan politikalar, pandemiden en çok etkilenen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere, gelir kaybıyla karşılaşan işçilere ve hanelere acil desteği içermelidir (www.ilo.org, 2021b: 7).

Pandemi dönemi tüm sektörleri olumsuz olarak etkilemekle birlikte havayolları, oteller, restoran, konaklama hizmetleri ve karmaşık tedarik zincirine sahip olan üreticilerin öne çıktığı görülmektedir. Özellikle bu dönemde ilk görülen etki Asya pazarında iş yapan ihracatçılarda ortaya çıkmıştır. Seyahat acenteleri ve lüks perakendeciler gibi turizme bağlı işletmeler, ulaşım, limanlar ve nakliye sektörü, petrol, gaz, madencilik ve metal sektörü gibi sektörler de pandemiden önemli ölçüde etkilenen sektörlerdir. Pandeminin işletmeler üzerindeki rolü ve ortaya çıkan sorunlardan aşağıdaki gibi bahsetmek mümkündür (www2.deloitte.com, 2021b: 1):

- Talebin gün geçtikçe azalması ve ne zaman normale döneceği konusunda belirsizliklerin bulunması, tedarik zincirinin bozulması, işletmelerde nakit ve işletme sermayesi sorunları yaratmaktadır.
- Tedarikçiler, üreticilerin kritik bileşenlerini teslim edemedikleri için şirketlerin üretim süreçleri durmakta veya yavaşlamaktadır.
- Tüketici taleplerinde düşüşlerin meydana gelmesi, işletmelerin stoklarında yığılma olmasına sebep olmaktadır.
- İşletmelerin nakit sıkıntısı çeken müşterilerinden alacaklarını tahsil edememesi nakdi olarak sorunlara sebep olmaktadır.
- Kısa vadeli nakit akışı kısıtlamaları sebebiyle tedarikçilere yapılan ödemelerde de aksaklıklar görülmektedir.
- İşletmeler tarafından teminat olarak gösterilen vadeli çeklerin zamanında ödenmemesi, finansman sorunlarına ve bu durumun hukuki sonuçlarına sebep olmaktadır.

Seyahat kısıtlamaları, karantina uygulamaları, işyerlerinin kapanması, sokağa çıkma yasakları, restoran, kafe ve eğlence yerlerinin kapatılması, eğitim kurumlarının tatil edilmesi ve bazı sektörlerin durma noktasına gelerek diğer sektörleri de etkilemesi gibi durumlar işletmeler ve çalışanlar üzerinde ani ve çok önemli etkilere yol açmıştır. Tüm dünyada birçok sektör iş ve istihdam kayıplarına uğramış, batma noktasına gelmiştir. Yaşanan istihdam daralması, direkt işten çıkarmalar şeklinde olduğu gibi ücretsiz izin veya kısmi çalışma olarak da çalışma sürelerinin kısaltılması olarak görülebilmektedir. Pandemi sebebiyle uygulanan seyahat kısıtlamaları genellikle üretim ve istihdam üzerinde olumsuz etki gösterse de bu etkinin derecesi işkollarına göre değişkenlik göstermektedir. Pandemi döneminde sağlık hizmetlerinin öneminin arttığı görülmekle birlikte gıda ürünleri, tuvalet kağıdı ve temizlik ürünleri gibi temel gereksinimlerin üretimi ve talebi artmıştır. Bu dönemde evde zaman geçirmeye yarayacak oyunlar, ilaçlar, maskeler, spor aletleri ve bunlara bağlı bulunan birçok işkolu veya alt sınıfında faaliyet gösteren işletmeler ve buralarda çalışanların pandemi döneminden kazançla çıkabilmeleri mümkündür (Balcı ve Çetin, 2020: 18-27).

1.3.1. Fırsatlar ve Tehditler

Bir ürünün rakiplerine göre avantaj sağlayan güçlü yönleri ve dezavantajı olan tehdit unsurlarının tespit edilmesi, işletmenin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlerin önceden saptanması, stratejik planlama yapılması ve elde edilen verilerin kullanılması yöntemine SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) (güçlü yönler, zayıflıklar, fırsatlar, tehditler) analizi adı verilmektedir. SWOT analizi; bir sektörün, yatırımın, ülkenin veya bir işletmenin kendi özelliklerinin sebep olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek, geleceğe yönelik kontrol edilebilen veya edilemeyen çevre faktörlerinden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin saptanmasını amaçlayan bir analiz yöntemidir. SWOT kelimesi, güçlü yönler (strenghts), zayıflıklar (weaknesses), fırsatlar (opportunities), tehditler (threats) olmak üzere dört ingilizce kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır. Analizin gerçekleştirilmesi için güçlü ve zayıf yönlerin tespit edildiği iç faktörler ile fırsat ve tehditlerin tespit edildiği dış faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu analiz tekniğine göre bir sistemin başarısını ve geleceğe yönelik güçlü zayıf yönlerinin belirlenmesi için çevre faktörlerinin araştırılması gerekmektedir (Doğdubay ve Karan, 2015: 28).

Pandemi döneminde Türkiye ve koronavirüs üzerinden yapılan SWOT analizinden aşağıdaki gibi bahsetmek mümkündür (Çınar ve Oğuz, 2020: 7-8).

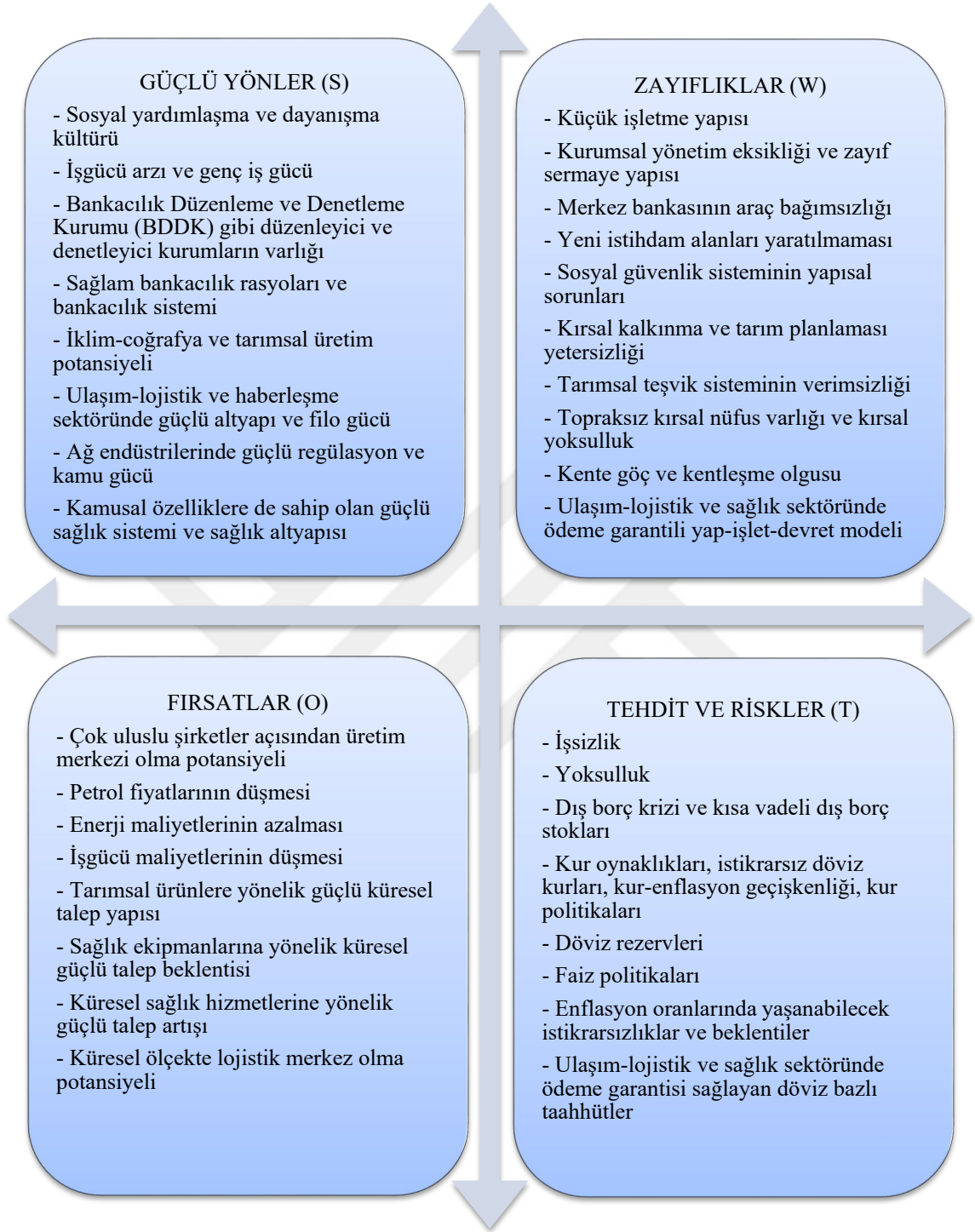
- **Güçlü Yanlar (S):** Türkiye’de genç nüfusun daha fazla olması virüse karşı güçlü bir durum olmaktadır. Sağlık çalışanlarının sayısının yeterli olması ve yüksek yatak kapasitesi, tıbbi malzemelerin ve yapılan testlerin yeterliliği ve pandemi hastanelerinin oluşturulması ülkenin avantajına olmuştur. Ayrıca hastanelerde gönüllü çalışan hekimler ve sağlık personellerinin görev alması halkın zor durumdayken birleşme gücüne önemli bir örnek olmaktadır. Sosyal mesafeyi korumaya yönelik tedbirler alınması amacıyla riskli ülkelere gelen kişilere seyahat yasağı uygulanması ve on dört gün karantina önlemi alınması, eğitim kurumları, alışveriş merkezleri ve eğlence mekanlarının kapatılması gibi sınırlamalarla bulaş riski en aza indirgenmeye çalışılmıştır.
- **Zayıf Yanlar (Weaknesses):** Türkiye’deki çoğu kişinin sağlık konusunda bilinçsiz olması ve sosyal mesafe kavramıyla birlikte sosyal ilişkilerin azalması durumlar, insanların psikolojileri üzerinde olumsuz etkilere yol açmıştır. Genç nüfusun fazla olması güçlü yanlardan biri olmasına rağmen taşıyıcılık riskini de arttırarak koronavirüs ile mücadeleyi zorlaştırmaktadır. Bu dönemde bireyler ve toplumda ortaya çıkan krizlerin nasıl yönetildiği ve bu etkiler ile nasıl başa çıkıldığı önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye’nin coğrafi konumu sebebiyle virüsün ülkeye daha hızlı gelmesi ve yayılması zayıf olarak değerlendirilen yönlerdendir. Ayrıca dezenfektan, maske, eldiven, kolonya gibi tıbbi malzemelerin daha fazla kullanılması bu malzemelerin fiyatında artış yaşanması açısından bir zayıflık olarak kabul edilmektedir.
- **Fırsatlar (Opportunities):** Sağlık çalışanlarına ulaşılabilirliğin artması, “Hayat Eve Sığar” adındaki mobil uygulama ile insanların kendi bölgesindeki güvenli ve riskli alanlar konusunda bilgi alabilmesi bu dönemdeki önemli fırsatlardandır. Pandemi döneminde insanlar temel ihtiyaçlarını bile internetten sipariş verme yoluna

gitmişlerdir. Bu sebeple internet satışları artmakla birlikte dijitalleşme de ivme kazanmıştır. Yapılan reklamlar ve kamu spotları, halkın bilinçlendirilmesine ve hijyen kurallarına daha çok önem vermesine olanak sağlamıştır.

- Tehditler (Threats): Pandemi dönemi etkilerinin ne zaman sona ereceği henüz bilinmemekle birlikte bu dönemden sonra da virüs salgınlarının belirli aralıklarla tekrarlanabilme endişesi ve biyolojik savaşların meydana gelmesi insanların kaygılarını arttırmaktadır. Bu sebeple insanların uzun süreli eve kapanma ihtimalleri göz önüne alınarak gerekli altyapının sağlanması oldukça önemlidir. Eğitim, üretim, ticaret gibi faaliyetlerin evden yapılmasını sağlayan teknolojilere sahip olmak işletmeler için tehditleri fırsata çevirmeye yönelik bir durumdur. Uzun süre aşının bulunamaması, ülke ekonomisinin bozulması ve virüs hakkında yeterli bilginin elde edilememesi iş gücü piyasalarını olumsuz etkilemiştir.

Koronavirüsün yayılmasıyla birlikte ABD ve Avrupa Birliği (AB) ülkeleri gibi dünya ticaretine yön veren ülkelerin Çin ile ticaretini azaltmaya başladığı görülmektedir. Koronavirüs salgını Türkiye ekonomisi üzerinde de etkisini gösterirken bu durum Türkiye'nin coğrafi konumu sebebiyle ekonomide hem fırsat hem de tehdit yaratmaktadır. AB'nin Çin'den yaptığı ithalatı Türkiye'ye kaydırmasıyla Türk şirketlerinin üretim ve ihracat hacminin de arttığı görülmektedir. Diğer bir yandan Çin'den mal ithalatının zorlaşması, Türkiye'de otomotiv ve elektronik ürünlerin yedek parçalarının temin edilmesi konusunda ve Çin'den gelecek hammaddeye bağımlı sektörler açısından sorunlara neden olmaktadır (Duran, 2020).

Şekil 1-6. Covid-19 Pandemi Sürecinde Türkiye Ekonomisinin SWOT Analizi



Kaynak: Taşar, 2020: 157

Şekil 1-6’da görülen SWOT analizi, pandemi döneminde Türkiye ekonomisinin makroekonomik değişkenleri göz önüne alınarak öngörüler çerçevesinde olası fırsat ve tehditlerin karşılaştırılması amaçlanarak, ekonominin güçlü ve zayıf yönlerini de ifade etmek üzere hazırlanmıştır. SWOT analizinin asıl amacı, Türkiye ekonomisinin zayıf yönlerinin farkına vararak düzeltmesini sağlama ve güçlü yönlerini yön plana çıkararak

gelişim için en uygun iktisat politikalarını benimsemektir. Pandemi döneminde Türkiye ekonomisinin sahip olduğu fırsatlar ile karşı karşıya kaldığı tehdit ve riskler karşılaştırıldığında, makroekonomik anlamda dikkat edilmesi gereken ve yönetilmesi oldukça zor olan bir dönem olduğu öngörülmektedir. Bu tehdit ve risklerin işsizlik, enflasyon, yoksulluk gibi sorunlara sebep olması beklenmektedir. Ayrıca Şekil 3-1’de ifade edilen fırsatları içeren, Türkiye’ye farklı ve yeni bir yol, yeni bir misyon kazandıracak değişkenlerin varlığı da geleceğe dair umutları artırmaktadır (Taşar, 2020: 156-157).

1.3.2. Acil Durum Eylem Planı

Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkarak can ve mal kayıplarına sebep olan, doğal afetler ve acil durumlar için gerekli tanımlamalar yapılarak, önleyici, sınırlayıcı ve müdahale edici yöntemler yönetmeliklerle belirlenmektedir. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD), acil durum planını;

“insanın canı ve malıyla diğer faaliyetlerinin, olağan dışı olayların sonuçlarından en az kayıp ve zararla kurtulabilmesi için yapılması gereken iş ve işlemlerin, olaylar olmadan önce planlaması ve olay sırasında; zamanında, hızlı ve etkili bir şekilde uygulanmasını gerektiren tüm faaliyetler”

olarak tanımlamaktadır. Acil durum planının amacı, beklenmeyen durumlara karşı her zaman hazır olmak, bu durumdaki olumsuz etkiyi azaltmak, acil duruma sebep olan sorunları hızlı bir şekilde çözmek ve acil durum sonrasındaki süreci etkin bir şekilde yönetmektir (Oymakapı ve Biçer, 2020: 349-350, www.afad.gov.tr, 2021).

Pandemi döneminde işletmeler, risk değerlendirme sonuçlarına göre virüsün yayılmasını önlemek ve sebep olacağı zararlardan daha az etkilenmek için faaliyet planları geliştirmelidirler. Virüsün yayılmasının engellenmesi ve etkilerinin hafifletilmesine yönelik eylemler ele alınırken diğer mesleki sağlık ve güvenlik risklerine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu duruma ergonomik sorunlar, iş yükünün ağır olması, uzun çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve psiko-sosyal riskler örnek verilebilir. İş sağlığı hizmetleri ve koronavirüsün yayılmasını önleyici tedbirlere erişimde ayrımcılık yapılmamalı, herkesin eşit erişime sahip olması sağlanmalıdır. Enfeksiyonu önlemek için uygulanan eylem planlarının temel noktası; bulaşın önlenmesi, hastalık kontrol önlemlerinin alınması ve iş sürekliliğinin sağlanmasıdır. Toplum için önemli olan faaliyetlerin pandemi döneminde de devam ettirilebilmesi için pandemi faaliyet planı oluşturulması oldukça önemlidir. İşyerinde pandemi faaliyet planı; pandemi öncesi dönemde yapılacaklar, pandemi sırasında yapılacaklar ve pandemi sonrasında yapılacaklar olarak üç bölümde el alınmalı ve planlanmalıdır. Pandemi planının içeriğinde kritik durumda olan hizmetlerin nasıl sürdürüldüğü, azaltıldığı, değiştirildiği veya ortadan kaldırıldığı, karar verme yetkisine sahip olan kişi, uygulanacak çözüm yöntemleri, izlenecek gerekli eylemler ve iletişim stratejisi detaylı olarak planlanmaktadır. Faaliyet planının aşağıdakilerle ilgili ayrıntıları içermesi gerekmektedir (www.ailevecalisma.gov.tr, 2021a):

- Kritik hizmet

- Kilit acil durum personeli (acil durum eylem planının uygulanmasından sorumlu olan kişi veya kişiler)
- Aktivasyon prosedürlerinin detayları
- Toplumsal ve kurumsal etki konularının açıklanması
- Yasal gerekliliklerin belirlenmesi
- Personel, iş ortakları ve müşteriler arasındaki iletişim stratejisi
- Personel devamsızlığı izleme faaliyetleri
- Kararları veren kişi veya kişilere ihtiyaçları rapor etmek
- Bir pandemi sırasında karar verme süreci
- İç ve dış paydaşlar için iletişim bilgilerinin bir listesini içeren kaynak ihtiyaçları



Tablo 1-3. İş Yerlerinde Pandemi Öncesinde, Pandemi Sırasında ve Pandemi Sonrasında Yapılması Gerekenler

PANDEMİ ÖNCESİ DÖNEM	Pandemi faaliyet planını uygulayacak ekibin görev ve sorumlulukları belirlenmelidir. İşyeri faaliyetleri listelenerek öncelikleri belirlenmeli ve önemine göre sıralanmalıdır. Aşılama ve ilaç kullanımı konusunda Sağlık Bakanlığı'nın önerileri uygulanmalıdır. Kurum içi ve kurum dışında iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Temel faaliyetler için gerekli olan çalışan, malzeme ve cihazların nasıl temin edileceği ile ilgili önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve onların aileleri üzerinde pandeminin olası etkileri konuşulmalı ve gereksinimler saptanmalıdır. Hazırlanan planın uygulanması için gerekli talimatlar hazırlanmalıdır. Eğitim sorumlusu belirlenerek kurum içinde ve kurum dışında pandemi faaliyet planı ile ilgili tatbikatlar yapılmalıdır. İşyerinin, araç ve gereç temizliğinin yapılması gerekmektedir.
PANDEMİ SÜRECİ	Pandeminin uluslararası veya ulusal yayılma hızı takip edilmelidir. Bulaşmanın önlenmesi amacıyla cerrahi maske kullanımı, el hijyeninin sağlanması, kişisel temasın azaltılması gibi tedbirler uygulanmalıdır. Çalışanların hastalık riski açısından değerlendirilmesi ve ailesinde risk grubunda birey bulunan çalışanların saptanması gerekmektedir. Çalışanları ve ailelerini hastalıktan korumak için bilgilendirmeler yapılmalı, Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan dokümanlar görülebilir yerlere asılmalı ve şirket içi iletişim ağlarında paylaşılmalıdır. İşyerindeki araç gereçler temizlenmeli, çalışanlara cerrahi maske dağıtılmalı ve çalışanların psiko-sosyal durumları takip edilmelidir. Pandemi faaliyet planının işleyişi değerlendirilmelidir.
PANDEMİ SONRASI DÖNEM	İş gücü ve ekonomik anlamda pandeminin olumlu ve olumsuz etkileri belirlenmeli ve raporlanmalıdır. Pandemi sebebiyle tedarik zincirinin yetersiz işlemesi sonucu ortaya çıkan üretim ve iş gücü kayıpları dikkate alınmalıdır. Bu dönem yeni bir pandemi öncesi hazırlık dönemi olarak kabul edilerek pandemi planının revizyonu gerekmektedir.

Kaynak: www.grip.gov.tr, 2021: 181-190

Koronavirüsle mücadele kapsamında işyerlerinde uygulanması gereken acil durum eylem planları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu uygulamalar, işyerinde iş sağlığı ve iş güvenliği kurulu bulunuyorsa kurul tarafından, kurul bulunmayan işyerlerinde işveren veya işveren vekilinin yönlendirmesiyle yürütülmektedir. Ayrıca varsa işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, diğer sağlık personelleri, çalışan temsilcisi ve acil yardım eğitimi almış kişilerden oluşan ekip tarafından da yönetilebilmektedir. İşyerinde hazırlık ekibinin kurulması, acil durum planlama ve risk değerlendirme faaliyetleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (www.ailevecalisma.gov.tr, 2021c):

- İşyeri tarafından kurulan hazırlık ekibi; alınacak önlemlerle ilgili çalışmalarını yürütmeli, işyerinde hijyen ve temizlik konularında gerekli çalışmaları yürütmeli, kurum içi ve kurum dışındaki yazışmaları koordine edebilmeli ve acil durum eylem planını güncel tutmalıdır.
- Önceki dönemlerde salgın hastalıklara karşı oluşturulmuş planların koronavirüse göre güncellenerek acil durum planının devreye alınması gerekmektedir.
- İşyerinde yürütülen faaliyetlerin, çalışanların virüsten etkilenmeyeceği şekilde düzenlenmesi sağlanmalıdır.
- İşyerindeki koronavirüs ile ilgili tehlikeler belirlenerek yeni bir risk değerlendirmesi yapılmalı veya mevcut risk değerlendirmesi üzerinde güncellemeler yapılmalıdır.

1.3.3. Kriz Yönetimi

Kriz kavramı, işletmenin önemli hedeflerini tehdit eden ve işletmenin faaliyetlerini tehlikeye sokarak hızlı bir şekilde tepki gösterilmesini, aksiyon alınmasını gerektiren bir durumdur. İşletmelerde görülen krizin temel özellikleri, önceden tahmin edilememesi ve önleme faaliyetlerinin yetersiz kalarak işletmenin faaliyetlerini tehdit etmesidir. Kriz yönetimi süreci, tehlike durumlarının belirlenerek uygun tepki yöntemlerinin saptanması ve işletmenin krizle mücadele edebilecek önlemleri uygulamasıdır. Kriz yönetimi, işletmenin kriz sinyallerini alması, krize karşı gerekli önlemleri alıp uygulaması ve normale dönüş sırasındaki öğrenme ve değerlendirmedir. Uygulanması gereken yöntem, krize ve krizin sebep olduğu sorunlara önceden hazırlıklı olarak gerekli önlemleri almak, kriz yönetimi sürecini planlayabilmek ve çalışanları örgütlemek, etkin iletişimi sağlayarak süreci denetim altına almak, normale dönüş sırasında yaşanan dönemden ders çıkarma ve değerlendirme aşamalarıdır (Demirtaş, 2000, 363).

Kriz yönetimi, işletmelerin sahip olduğu maddi ve manevi tüm varlıklarının zarar görmemesi için uygulanan sistemli ve planlı çabalarla. Bu süreçte karşılıklı iletişim ile güven duygusu oluşturularak doğru bilgilendirme yapılması krizin başarılı olarak atlatılmasını sağlamaktadır. Kriz döneminde karar verme ile ilgili risk, çaba ve girişimler yönetim sürecinin en önemli faktörlerindendir. Bu dönemde yöneticiler, işletmelerdeki riskleri doğru ve etkin bir şekilde yöneterek krizleri önleyebilmeli ve krizlerin sebep olduğu maliyetleri azaltabilmelidir (Gül ve Çelebi, 2020: 1706).

Krizin ortaya çıkmasından önceki dönem, krizin yaşandığı dönem ve kriz sonrası dönemde uygulanan krizle mücadele süreçleri, kriz yönetimini kapsamaktadır. Bu durumda krizin belirsizlik durumu arttıkça kriz yönetimi de zorlaşmaktadır. Diğer bir yandan kriz yönetiminin kamu politikalarıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Önceki ve yeni kamu politikaları, bireylerin, grupların ve ağların etkileşimleri, küresel düzeydeki kararlar gibi koşullar kriz yönetiminin paydaşlarındandır. Örgütsel anlamda kaos, medya baskısı, yanlış bilgi ve komplo teorilerinin yayılması gibi faktörler, krizi yöneten kişilerin karar vermelerini zorlaştırmaktadır. Kriz yönetiminde uygulanan kamu politikalarını içeriğini belirleyen iki önemli seviye bulunmaktadır. Bunlar; stratejik seviye ve operasyonel seviye olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Stratejik seviye; siyasi sorumluluğu bulunan, stratejik kararlar alan, koordinasyon ve iş birliğini destekleyerek olayların kamuya açıklanmasını sağlayan siyasi-idari liderleri kapsamaktadır. Operasyonel seviye; krizin sebep olduğu acil durum tehditlerine karşı sahada görev alan yöneticileri, profesyonelleri ve bu kişilerin karar ve davranışlarını kapsayan faaliyetlerdir (Tekoğlu, 2020: 35).

Kriz yönetiminde öncelikli olarak risklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda uygulanması gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Tunç ve Atıcı, 2020: 334):

- Sorun Yönetimi: İlk aşama olan sorun yönetiminde sorunun saptanması ve bu sorunun sebep olabileceği etkiler kısa ve uzun vadede değerlendirilmelidir. Bazı sorunlar kısa veya uzun dönemde krize dönüşebileceği için kriz taramasının yapılması gerekmektedir.
- Risk Değerlendirmesi: Bu aşamada risk faktörlerinin tanımlanması krize sebep olabilecek zayıfların belirlenmesi gerekmektedir. Risk değerlendirmesiyle birlikte kriz durumlarından önce zayıflıkların giderilmesi için birtakım önlemler alınabilmektedir.
- Risk Altında Bulunan Gruplarla Olan İlişkiler: Kriz yönetimi sırasında tehlikelerden en çok etkilenen riski olan grupların tespit edilmesi ve gruplarla sürekli iletişim halinde olunması gerekmektedir. Bu gruplarla iletişim halinde olmak, kriz öncesinde bilinçlendirme ve kriz anında yaşanacak panik durumlarını engelleyerek yeni risk ve krizlerin önüne geçilmesine sebep olacaktır.

Türkiye’de salgının başlangıcından itibaren kriz yönetimine geçilmiştir. Kriz yönetimiyle birlikte gerekli tedbirler Türkiye’de ilk vaka görülmeden önce alınmaya başlamıştır. DSÖ’nün pandemi ilanından 31 gün önce Bilim Kurulu ve Operasyon Merkezi kurulmuş, virüsle mücadele tedbirleri kapsamında uyulması gereken on dört kural yayınlanarak halkın bilinçlendirilmesi sağlanmıştır. Uygulanan karantina önlemleriyle birlikte virüsten en çok etkilenen 65 yaş ve üstü kişilerin korunması amaçlanmıştır. Ayrıca gizli taşıyıcı olabilen 20 yaş ve altına getirilen kısıtlamalar, uygulanan tedbirler arasındaki en önemli noktalardan biridir. Türkiye’deki kriz yönetimine bakıldığında birtakım aksaklıklar olduğu da söylenebilmektedir. Salgının ortaya çıktığı ilk zamanlarda yurt dışından gelenlerin karantinaya alınma süreçlerinde yaşanan aksaklıklar ve sokağa çıkma yasağının yasak saatine üç saat kala ilan edilmesi sebebiyle insanların hazırlıksız yakalanması panik ortamına yol açmıştır. Genel olarak bakıldığında Türkiye’nin yürüttüğü kriz yönetiminin başarılı olduğu söylenebilmektedir (Güreşçi, 2020:64).

Covid-19 pandemisi, son zamanlarda tüm Dünya'yı etkileyen en büyük kriz olmakla birlikte birçok işletmenin ve hükümetlerin zor günler yaşamasına sebep olmuştur. Benzer bir krizle önümüzdeki yıllarda da karşılaşılması ihtimali göz önüne alındığında Türkiye'nin yürüttüğü kriz yönetimi politikası örnek teşkil edecek bir durumdadır. Türkiye'de pandemi döneminde alınan önlemler kriz yönetimi açısından değerlendirildiğinde, önceden doğru tahminlerin yapılarak gerekli önlemlerin alınması sebebiyle krizin olumsuz etkilerinin azaltıldığını söylemek mümkündür. Bu durumda salgının yayılması engellenerek kontrol altında tutulmuştur. Daha sonra doğru teşhislerin koyulması ve etkin bilgilerin toplanmasıyla sürekli bir izleme ve değerlendirme politikası uygulanmaya başlamıştır. Türkiye, salgın öncesinde aldığı tedbirler sayesinde krize karşı uyum politikası sergilemiş, hükümet birçok kaynağını kriz yönetimi için kullanmıştır. Bu dönemde kolluk kuvvetleri, sağlık personelleri, okullar, üniversiteler, kamu ve özel sektör kuruluşları gibi pandemi sürecini yöneten tüm gruplar arasında koordinasyon sağlanmış, salgın sürecine uyumlu yeni bir altyapı oluşturulmuştur (Güngör, 2020: 845-846).

1.3.4. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi, şirketlerin yüksek rekabet ortamında farklı stratejilere yönelerek maliyetlerini azaltmak ve karlılıklarını arttırmak amacıyla uyguladıkları yöntemlerdir. Tedarik zinciri içindeki stratejiler birçok riski de beraberinde getirmektedir. Bu riskler; fiziksel olarak zarar görme, üretimi ve dağıtımı yavaşlatma, satışlara zarar vererek şirket gelirlerini azaltma, bütçeyi aşarak maliyetlerin artmasına sebep olma gibi zararları ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir. Pandeminin ne zaman ortaya çıkacağı ve ne kadar hızlı yayılacağı belli olmadığı için ekonomik etkilerini tahmin etmek oldukça zordur. Tedarik zinciri açısından pandemiye sebep olan salgının nerede ortaya çıktığı çok önemlidir. Ham madde ve mamul açısından önemli tedarikçilerden biri olan Çin'de ortaya çıkan covid-19 salgını, küresel ve yerel tedarik zincirleri üzerinde büyük bir etkiye sebep olmuştur. Başta sağlık sektörü olmak üzere tarım, gıda, lojistik, ulaşım, eğitim ve turizm sektörlerinde etkileri görülmektedir. Ayrıca üretim firmaları açısından ham madde ve yedek parça sorunlarından dolayı otomobil firmaları başta olmak üzere birçok sektörün üretimlerine ara vermesine sebep olmuştur (Karlı ve Tanyaş, 2019: 180).

Salgın döneminde tüketicilerin e-ticarete yönelerek internetten alışveriş yapma eğilimleri artmıştır. Bununla birlikte birçok firma seçeneklerini bu yönde değiştirerek sosyal mesafeyi önemseyen çözümler sunmakta ve internet alışverişine adapte olmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda şirketlerin lojistik ağlarını güçlendirmesi tedarik zinciri yönetimi açısından çok önemlidir. Pandemi döneminde tedarik zinciri yönetimine bakıldığında şirketlerin dijitalleşmeye yönelmesi ve bu doğrultuda gerekli güncellemeleri gerçekleştirmesi gerekmektedir (Güleç, 2021: 20).

Pandemi dönemiyle birlikte tedarik zinciri yönetiminde birtakım sorunları ortaya çıkmış olup tüketici alışkanlıkları da değişim göstermiştir. Tüketicilerin e-ticaret gibi hızlı alışveriş imkanı sunan platformlara yönelmesi işletmelerin tedarik zincirleriyle isteklere yetişemez duruma gelmelerine sebep olmuştur. Salgının ortaya çıkmasıyla birlikte insanların genellikle kuru gıda, tuvalet kağıdı ve hayvan mamaları gibi ürünlere bir anda

çok fazla talep göstermesi stokların tükenmesine yol açmıştır. İşletmelerin pandemi döneminde rekabete ayak uydurabilmeleri ve faaliyetlerine devam edebilmeleri için sürdürülebilir tedarik zinciri kavramını benimsemeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir tedarik yönetiminde yerelleşme, çeviklik ve dijitalleşme kavramları ön plana çıkmaktadır. Böylelikle tüm tedarik süreçleri dijital ortamda tutulmakta, güvenilir bilgiye daha kolay ulaşılmakta ve kriz döneminde gerekli olan esneklik sağlanmaktadır. Salgın dönemi bittikten sonra da bu bulguların dikkate alınması oldukça önemlidir (Karadoğan ve Usta, 2021: 92).

Pandemi döneminde oluşan belirsizlik ortamı ve yeni riskler, tedarik zincirlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini zorlaştırmıştır. Bu durumda tedarik zincirinde ortaya çıkan kesintiler, gümrükte yaşanan bekleme sorunları, ilaç ve gıda takviyesinde bir anda artan talepler sebebiyle birçok işletmenin tedarik faaliyetlerinin aksadığı görülmektedir. İşletmeler genellikle ulaşabildikleri kadar hammadde tedarikçisine ulaşarak stok miktarlarını arttırmaya çalışmışlardır. Ayrıca bu dönemde havayolu maliyetlerinin artması sebebiyle işletmelerin farklı taşıma yolları kullanarak taşıma maliyetlerinde en az artışı sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Pandemi döneminde şirketlerin yeni hammadde tedarikçilerine ulaşabilme çabası ile tüketicilerin bazı ürünlere aşırı talep göstermesi sebebiyle stokların bitmesi, işletmelere üretim baskısı yapılmasına yol açmıştır. Bu dönemde işletmeler sürekli alternatif kaynak arayarak tüketicileri eşdeğer ürünlere yöneltmeye ve stoksuz kalmamaya çabalamışlardır. Koronavirüsün ortaya çıktığı Çin'in, dünyanın en önemli üretici ve tedarikçisi olması da büyük zorluklara sebep olmuştur (Taşkın, 2020: 126).

Covid-19 salgınıyla birlikte tedarik zincirlerinde kesintilerin meydana gelmesi, tedarik zincirlerinin verimli çalışmadığını göstermekle birlikte tedarik zincirinin açıklarının da görünür hale gelmesine imkan sağlamıştır. Pandeminin sebep olduğu gelişmelerle birlikte tedarik zincirlerinin kolayca kırılabilceği görülmektedir. Birçok sektördeki şirketlerin faaliyetlerinin sektöre uğraması uyguladıkları tedarik zinciri yönetimine yansımış ve bu zincirlerin kırılmasını da beraberinde getirmiştir. Pandemi sebebiyle ülkelerin sınır kapılarını kapatması lojistik sektörünü de önemli ölçüde etkilemiştir. Küresel boyutta tüketimin azalması ve üretim şirketlerinin üretimlerini durdurması sebebiyle küresel tedarik zincirleri zarar görmüştür. Bu dönemde nihai ürünlerini Çin'den temin eden şirketlerin satış mağazalarını kapatmak zorunda kaldığı görülmektedir. Gerekli hammaddeyi temin edemeyen imalat şirketleri de üretimlerini durdurmak zorunda kalmış veya farklı coğrafi bölgelerden alternatif tedarikçiler bulmaya yönelmişlerdir (Senir ve Büyükkeklik, 2020: 633).

1.4. Pandeminin Toplumsal ve Psikolojik Etkileri

Covid-19 pandemisinin neden olduğu belirsizlik ve panik ortamı insanları kolay uygulanabilir çareler üretmeye yöneltmiştir. Pandemi sürecinde birçok komplo teorisi ve yanlış bilgi kamuoyunda yayılarak DSÖ ve Sağlık Bakanlığı gibi kurumları hastalığı önlemek için tedbir alınmasının yanında yanlış bilgileri düzeltmek için de bildiri yayınlamak ve açıklama yapmak zorunda bırakmıştır. Bazı ülkelerde karantina uygulamasına karşı çıkmış, sokaklarda protestolar düzenlenmiştir. Pandemi sürecinde

dünya üzerindeki bütün ülkeler sağlık sistemlerini sorgulayarak yeni düzenleme ve planlamalara yönelmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 75).

Covid-19 pandemisi, iş gücü piyasalarını dolayısıyla toplumu da derinden etkilemiştir. Hükümet, işçi ve işveren örgütlerinin temsilcileri tarafından benimsenen Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), hem çalışanları hem de işletmeleri koruyucu bir politika izleyerek büyüme ve kalkınmaya insan merkezli bir yaklaşım sağlamaktadır. ILO, covid-19'u ele alırken birtakım politikalar geliştirmiştir. Bu politikalar; iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin güçlendirilmesi, ayrımcılığın önlenerek herkese sağlık erişimi sağlanması, kısa süreli çalışma ve ücretli izin uygulamalarının gerçekleştirilmesi, işletmelere vergi indirimi sağlanması gibi uygulamaları içermektedir (www.greengrowthknowledge.org, 2021).

Küresel salgınlar, kişilerin varlıklarını tehdit eden, travmatik bir durumdur. Bu travmatik etkiler bireylerde ve sosyal gruplarda farklı düzeylerde yaşanmaktadır. Hastalanma korkusu ve belirsizlik, kişinin hastalanıp bu virüsü ailesi ve çevresindeki insanlara bulaştırma korkusu, yaşadığı yerin güvensiz olduğu gibi düşünceler yoğun bir korku kaynağı olmaktadır. Sevdiklerinden ayrı olan, özgürlüğü kısıtlanan ve hastalığının nasıl tedavi edileceği konusunda belirsizlik yaşayan birey, ruhsal olarak da etkilenmekte, öfke ve davranış problemleri yaşayabilmektedir. Uzun süre karantinada olmak zorunda kalan ve hastalık belirtileri daha da artan kişilerde depresyon, stres bozukluğu, anksiyete, panik bozukluk gibi hastalıklar görülebilmektedir (Kaya, 2020: 123).

Covid-19 pandemisinin yayılmasını engellemek amacıyla uygulanan en temel strateji insanları birbirinden fiziksel olarak uzaklaştırarak sosyal izolasyonu sağlamaktır. İzolasyon sürecinde sosyal ilişkilerin eksikliği psikolojik ve duygusal olarak kişileri etkilemektedir. Sosyal izolasyonu sağlamak için yapılan “evde kal” çağrısının psikolojik sonuçlarına bakıldığında kişilerde depresyon, sağlık kaygısı, ekonomik endişe ve yalnızlık duygusunun arttığı görülmektedir. Covid-19 pandemisiyle birlikte hayatımıza giren sosyal izolasyon ve karantina süreçlerinde bireyler aileleriyle daha fazla vakit geçirmeye başlamıştır. Pandemi süreci ciddi anlamda sosyal, psikolojik, ekonomik ve toplumsal sonuçları da beraberinde getirmiştir. Covid-19 pandemisiyle birlikte dünyada çok hızlı bir şekilde online uygulamalar gelişmeye başlamış olup, işletmeler evden çalışma sistemine geçmiştir. Bu durum birebir etkileşimi azalttığı için geliştirilecek müdahale ve tedavi yöntemlerinin de teknolojik gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir. Pandemi sürecine bakıldığında insanlarda görülen korku, kaygı ve gerginlik doğal tepkilerdir (Aşkın vd., 2019: 310-313).

Koronavirüsün neden olduğu sosyal bozukluklar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Cantekin ve Arpacı, 2020: 1144);

- Koronavirüse yakalanan kişilerin sosyal ilişkileri ve iletişimleri bozulmakla birlikte işyerinden uzak kalmaları sebebiyle gelir kaybı yaşayacakları korkusuyla huzursuzluk yaşamaktadırlar.
- Koronavirüse yakalanan kişiler aile, arkadaşlar ve işyeri çevresi gibi sosyal ortamlarında da rahatsızlıklar yaşanmakta aynı zamanda karşı taraftan gelen ilişkiyi de zedelemektedir.

- Hastalığa yakalanan kişilerde huzursuzluk, telaş, panik, eve kapanma gibi durumların neden olduğu dengesiz alışveriş ve kırııcı yaklaşımlar vb. ortaya çıkmaktadır.
- Ulusal olarak alınan önlemler ve hükümet kararları olumsuz tepkilere yol açmakta ve sosyal izolasyon daha da artmaktadır.
- DSÖ tarafında pandemi ilan edilmesiyle birlikte sosyal mesafe kavramı ortaya çıkmıştır.

Toplumsal güvenin sağlanması, kişilerin şeffaf ve güvenilir bilgi almasına dayanmaktadır. İlk koronavirüs vakasının görüldüğü günden itibaren toplumun bilgilendirilmesinde şeffaflık ilkesinin uygulanması, alınan tedbirler ve uyulması gereken kuralların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Salgın sürecinde kurumlar arasında iş birliğinin sağlanması için insan kaynakları bölümünün stratejik, risk odaklı düşünme ve inovatif olması gerekmektedir. Türkiye’de covid-19 pandemisiyle mücadelede sosyal izolasyon ve sosyal mesafenin korunması sağlanırken, diğer bir yandan da en üst düzeyden çözüm paketleri açıklanmaktadır. Ayrıca kişilerin hareket alanlarının sınırlandırılması ve izole olan vatandaşların temel ihtiyaçlarının karşılanması için emniyet ve diğer güvenlik güçlerinin de dahil olduğu kamu görevlileri ile Sivil Toplum Kuruluşları (STK) alınan kararların uygulanması sağlamak amacıyla çalışmalar destek olmaktadır (Özlü ve Öztaş, 2020: 479-480).

Pandemi dönemlerinde toplumda, pandemi şiddetinin algılanışına bağlı olarak ekonomik kayıplar, kamu düzeninin bozulması, kişilerde psikolojik rahatsızlıkların görülmesi gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Vatandaşların yalan haberlere inanmasını engellemek amacıyla doğru ve güvenilir bilginin kamuoyu ile paylaşılması gerekmektedir. Topluma düşen görev ise bilimsel, somut ve gerçekçi bilgilere ulaşmaktır. Medya ve sosyal medyadan covid-19 ile ilgili haberlerde görüntü, resim, ses, video ve tartışmalara çok fazla odaklanmak panik havasına neden olmakta ve stres seviyesini arttırmaktadır. Covid-19 pandemisi ile ilgili medyada sürekli olarak güncel programlar düzenlenmekte ve yetkili kurumlar açıklamalarını canlı yayınlarda yapmaktadır. Bu durum, sosyal medyadaki bilgi kirliliğini engellemek ve algı yönetimi çalışmalarının kırılmasını sağlamak için yapılan bir uygulamadır (Kırık vd., 2020: 54).

Salgın döneminde bazı insanlar ise istedikleri hayatları yaratmışlardır. Bu durgunluk döneminde beklenmeyen insanların hikayelerine bakıldığında; eskiden bir restoranda yiyecek içecek müdürü olan Maria Milton, bu dönemde restoranda çalışmayı bırakarak kendi sanat stüdyosunu kurmuştur. Bu dönemde yiyecek içecek sektöründe önemli dönüşümler görülmekle birlikte Milton için krizin fırsata dönüştüğü ve hayallerini gerçekleştirdiği bir dönem olmuştur. Ayrıca pandemi döneminde işten çıkarıldıktan sonra kendi danışmanlık firmasını kuran Julye M. Williams, bu dönemin kalbinden geçen işi yapması için bir yol açtığını belirtmiştir (Long, 2021).

1.4.1. Tüketim Alışkanlıkları

Covid-19 pandemisi, dünya genelinde insanların tüketim alışkanlıklarını değiştirerek, sosyal ve ticari yaşamı büyük ölçüde dijitalleşmeye zorlamıştır. Teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve yayılması, tüketim kültürlerini de etkilemiştir. Bireylerin tüketim alışkanlıkları, mağazaya giderek alışveriş yapmak yerine çevrimiçi platformlardan alışveriş yapmaya doğru yönelmiştir. Tüketiciler, çevrimiçi platformlardan ürün satın alabilmenin yanı sıra ürünler hakkında bilgi ve yorumlara da ulaşabilmekte, ürün karşılaştırmaları yapabilmektedir. Covid-19 pandemi sürecinde insanların evlere kapanması ve sosyal izolasyonu sağlamaya çalışması sebebiyle e-ticarete çok ciddi anlamda yönelim olduğu görülmüştür. Bu durumla birlikte Türkiye’de ve dünyada e-ticaret hacminin büyük oranda arttığı söylenebilmektedir (Güven, 2020: 265).

Tüketicilerin internet alışverişine yönelmeleri, işletmeleri de harekete geçirmiştir. Tüketiciler, zamandan ve çabadan tasarruf ederek, daha düşük fiyata ürün satın almak ve istediği ürüne her an ulaşabilme imkanına sahip olmaktadır. Tüketiciler, öğrenmiş olduğu bilgiler, kişilikleri, aileleri veya demografik özellikleri gibi birçok faktörün etkisine maruz kalmaktadırlar (Kaya ve Özen, 2012: 25).

Ürün çeşitliliğinin dijital ortamda fazla olması, ürün karşılaştırma imkanının bulunması, kampanya ve indirimlerden faydalanma, zaman ve mekan kısıtlamalarının olmaması ve çevrimiçi ödeme kolaylığının bulunması gibi faktörler, pandemi döneminde e-ticaretin yaygınlaşması ve yükselmesinin önemli nedenlerindendir. Pandemi döneminde evden çıkamayan tüketicilerin markaya güven duyması çok önemli bir faktör olmakla birlikte tüketicinin ürünü eksiksiz ve hasarsız şekilde teslim alması, teslimat sürecinin sorunsuz gerçekleşmesi gibi ölçütler de tüketici davranışlarına etki etmektedir. Bu durum yalnız gıda için değil, tekstil ürünleri ve elektronik aletlerin satın alınması konusunda da geçerlidir (Erdoğan, 2020: 1304).

Pandemiyle mücadele tedbirleri kapsamında uygulanan karantinalar ve seyahat kısıtlamaları, tüketiciler ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri ve iletişim araçlarını da değiştirmiştir. Çevrimiçi ve mobil uygulamalar, sosyal medya pazarlamaları gibi dijitalleşme süreçleri çok kısa bir zaman diliminde çok hızlı gelişme göstermiştir. Sosyal medya kullanan kişilerin ne hissettiklerini ve değerlerini nasıl iletiklerini analiz edebilen firmalar veya sosyal medya platformlarında bulunan markalar, tüketici davranışlarını daha kolay bir şekilde anlayabilmişlerdir. Ev izolasyonu ve sosyal mesafe kuralları ile çevrimiçi alışveriş yükselişe geçmiştir. Özellikle çevrimiçi market alışverişinin pandemi sürecinde ciddi oranda artmasıyla birlikte kişilerin ihtiyaçlarının eve teslim edildiği uygulamalar geliştirilmiş, e-ticaret siteleri kendi içinde ayrıca bir market uygulamasına yer vermiştir (Çakıroğlu vd., 2019: 90-91).

Covid-19 pandemi sürecinde insanların evde daha çok vakit geçirmesi ve “kendi kendine yetebilmeyi” öğrenmeye çalışması sebebiyle tüketici davranışları da değişmiştir. Genel olarak temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelen kişiler, çevrimiçi uygulamalar üzerinden evden çıkmadan alışveriş yapmaya başlamışlardır (Duygun, 2020: 244).

Covid-19 pandemi sürecinde insanlar temel ihtiyaçlarının dışında, hijyen ürünleri, bilgisayar ve oyun konsolları gibi evde vakit geçirmeyi eğlenceli hale getirebilecekleri ürünler de yönelmişlerdir. Pandemi döneminde evde kalma ve sosyal izolasyon uygulamaları sebebiyle internet üzerinden mesafeli satışların artması, gelecekte satış pazarlama uygulamalarının ne yönde gelişeceğini açıkça göstermektedir. Sonuç olarak koronavirüs, insanların tüketim alışkanlıklarını panikle revize etmelerine neden olarak internet üzerinden yapılan mesafeli satışları keyfi bir durum olmaktan çıkarmış, bir ihtiyaç haline getirmiştir (Kayabaşı, 2020: 24).

1.4.2. Psikolojik Etkilerinin Boyutları

Pandemi süreci hem toplumu hem de bireyleri derinden etkilemekle birlikte, psikolojik açıdan bazı insanlarda çok normal karşılanabilmektedir. Pandeminin psikolojik boyutları kişiye göre değişiklik göstermektedir. Kimi insanlar hiç kaygı ve endişe duymazken, kimi insanlar ise aşırı derecede kaygı duyarak yaşamlarını etkileyecek boyutta etkilenebilirler. Eğer birey daha önceden belirlenmiş bir psikiyatrik tanıya sahipse, pandemi sürecinde belirtilerinin artması söz konusu olabilmektedir. Bu süreçte kişiler, kaygı ve duygu durum bozukluklarına yatkınlık göstermektedirler. Ayrıca sosyal izolasyon sebebiyle kişilerin evden çıkamaması yalnızlık duygusunu tetikleyerek bireylerin depresif olmalarına ve sosyal destekten uzak kalmalarına neden olabilir (Elli, 2020).

Pandemi sürecinde insanlarda öfke patlamaları ve duygusal tükenme durumlarının görülmesi de genel psikolojik belirtilerden biridir. Karantina süreçlerinde insanlar ölüm korkusu gibi ciddi endişelere kapılabilirler. Sosyal izolasyondaki kişilerde yalnızlık ve öfke duyguları gelişebilir. Karantinaya alınan insanların yüz yüze iletişimden uzak kalmaları ve sosyal etkilerini kaybetmeleri büyük oranda stres yaratmaktadır. Pandemi süreci, karantinada uzun süre kalan insanların ruh sağlığını daha çok etkilemekte ve travma sonrası stres belirtilerinin görülmesine neden olmaktadır. 10 günden daha fazla süre karantinada kalan insanlarda 10 günden daha az süre karantinada kalan insanlara göre travma sonrası stres belirtileri daha yüksek orandadır. Ayrıca karantinada kalan insanlar, karantinada kalmayanlara oranla kendi sağlıkları için daha fazla endişe duyma ve çevresindeki kişilere hastalık bulaştırma korkusu daha fazladır. Pandemi sürecinde sürekli el yıkama ve kalabalıklardan kaçınma gibi davranışlar, insanlarda uzun vadeli davranış değişiklikleri olarak tanımlanmış ve alışkanlık haline gelmiştir (Erdoğan ve Hocaoglu, 2020: 77).

Virüsün yayılma ve insandan insana bulaşma hızı insanlar üzerinde baskı oluşturmakla birlikte salgının ne kadar süreceğinin belirsiz olması kaygıya neden olmaktadır. Bu durum insanlar üzerinde psikolojik iyi oluş durumlarını da olumsuz şekilde etkilemektedir. Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı kaygı durumu, iyi oluşlarına etkisi ve duygusal öz yeterliliğin rolü aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Çiçek ve Almalı, 2020: 244-246):

- İnsanlarda görülen huzursuzluk, endişe, sürekli öfkeli olma hali ve motivasyonlarının düşük olması kaygının belirtilerindendir. Bu tip durumlarda bireylerde çaresizlik, geri çekilme ve kaçınma gibi tepkiler görülebilir. Pandemi sürecinde medyada görsel veya yazılı olarak sürekli paylaşımlar yapılması, kitle

histerisi ve korkusuna yol açabilir. Ayrıca televizyon haberlerine çok fazla maruz kalmak da hastalıktan daha fazla korkmaya ve kaygıya neden olabilmektedir.

- Psikolojik iyi oluş, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha baskın olması durumudur. İnsanlarda görülen sahip olma ihtiyacı, sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı ve kişinin kendisinden memnuniyetini gösteren varlık ihtiyacı, psikolojik iyi oluş durumunun temelleridir. Pandemi sürecinde kitle iletişim araçlarının çok yaygın şekilde kullanılması ve bilgiye ulaşmanın sınırsız olması sebebiyle insanlar pandemi hakkında çok fazla bilgi edinmektedirler. Bu dönemde idari organizasyonlara ve tıbbi hizmetlere karşı güvensizlik ile kişilerin kendine olan güvensizliği kaygı seviyelerini artırmaktadır.
- Duygusal öz yeterlilik, eylemleri yönlendiren ve insanların kendini nasıl hissettiklerini ve pandemi süreci ile nasıl başa çıktıklarını gösteren, motivasyon düzeyleri ile ilişkili bir durumdur.

1.4.3. Teknolojiye Etkisi

Covid-19, temas yolu ile bulaşan ve ölümcül sonuçlara neden olan, bir salgındır. Bu hastalıktan en iyi korunma yolu kalabalık ortamlardan uzak durmak ve evden dışarı çıkmamaktır. Dolayısıyla evde kalarak covid-19 pandemisi ile mücadele etmek için hem bireysel olarak hem de hükümet uygulamaları ile birçok önlem ve tedbir alınmaktadır. Pandemi döneminde tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de internet ve sosyal medya kullanımlarında artış görülmektedir. Bireysel yaşam tarzının ön plana çıkması ve evde kal uygulamaları ile çeşitli kampanyalar geliştirilmesi, insanların internet ve sosyal medyada daha fazla vakit geçirmesini doğrudan etkileyen bir durumdur. Pandemi döneminde, bilgiye erişim, gündemi takip etme, içerik üretme, alışveriş, bankacılık işlemleri vb. ihtiyaçları kolaylıkla gerçekleştirme avantajları barındıran teknoloji, insanların gereksinimi haline gelmiştir. Bu dönemde internet ve sosyal medyanın olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileri de görülmektedir. Yeni medya okuryazarlığının doğru şekilde yapılması için bilgi kirliliğine yol açan haberler yerine bilime dayalı haberlerin takip edilmesi ve internetin doğru bilgiye ulaşmak için verimli kullanılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve İpek, 2020: 90).

Covid-19 pandemisiyle birlikte teknolojik gelişmeler çok hızlı şekilde artmaya başlamıştır. Pandemiyle başa çıkmak için neredeyse her alanda teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. Pandemi döneminde çevrimiçi alışveriş, e-öğrenme, dijital ödemeler ve mobil eğlence uygulamalarında ciddi bir gelişme ve yayılma yaşanmıştır. Bu durum uzun vadeli bir etkiyi beraberinde getirmekle birlikte, yapay zeka, makine öğrenimi, nesnelerin interneti, navigasyon ve dron teknolojileri ve robotları kapsamaktadır. Pandemi sürecinde salgının etkisini en aza indirmek ve ekonomik kayıpları azaltmak için birçok ülke son teknolojileri kullanmaya başlamıştır. Pandemi sürecinde kullanılan yeni nesil teknolojik uygulamalar Endüstri 4.0’ın temelini oluşturmaktadır. Bu dönemde gelişen teknoloji ve uygulamalar aşağıda belirtilmektedir (Çakıroğlu vd., 2019: 94-95).

- Yapay zeka: Termal görüntüleme ile ateşli bireyler ve covid-19 belirtilerini gösteren kişilerin tespit edilmesinde kullanılarak buna göre tedavi sunulmasıdır.
- Bulut bilişim: Hastalık ile ilgili tüm bilgilerin bir bilgi işlem platformunda saklanması sağlayarak hastalık modellemesinde gerçek zamanlı kararlar alınmasını etkiler.
- Büyük veri: Sağlık takibi yapılmasını ve hastalığın bulaşmasını engellemeye yönelik analiz yapılmasını sağlar.
- 5G ve akıllı uygulamalar: Yüksek hızlı ağ, hasta veri analizi ve tıbbi müdahale için gerçek zamanlı video ve ses kalitesi sağlar.
- Nesnelerin interneti: Hastanelerde tüm cihazların internete bağlı olmasından dolayı tedavi sürecinde herhangi bir hata algılanması durumunda sağlık personellerini bilgilendirmeye yardımcı olur.
- Dronlar: Uzak konumdan kontrol edildiği için, gözetim işlerini üstelenebilir. Ayrıca uzak noktaları dezenfekte etmek için de kullanılabilir.
- Robot teknolojisi: Hastanenin içinde ve çevresinde hastalığın tehlike durumunu yapay zeka yoluyla analiz eder.
- Modern kurumsal video iletişim platformu: Video ve sesli iletişim ile web seminerlerinin düzenlenmesine yardımcı olur.
- Akıllı telefon uygulamaları: Stratejik lokasyonların ve enfekte hastaların izlenmesine yardımcı olur.

Covid-19 pandemi sürecinde salgının üstesinden gelebilmek için çeşitli dijital teknolojiler geliştirilerek tıpta ve bilimde heyecan verici gelişmeler yaşanmaktadır. Yeni nesil telekomünikasyon ağları, nesnelerin interneti, büyük veri analizi, yapay zeka ve blok zinciri teknolojisi son derece birbirleriyle ilişkili teknolojik gelişmelerdir. Hastanelerde ve kliniklerde kullanılan teknolojik makine ve cihazların çoğalması, yüksek oranda birbirleriyle bağlantılı bir sistemin kurulmasını kolaylaştırarak gerçek zamanlı veri toplamayı mümkün hale getirmektedir. Daha sonra yapay zeka tarafından yeniden kullanılabilen bu veriler, sağlık hizmeti trendlerini anlamak, risk ilişkilerini modellemek ve sonuçları tahmin etmek için önemli araçlardır (Ting vd., 2020: 459).

Covid-19 tanı testlerinde teşhis için numune alınması, analizin zaman alması ve doğruluk oranında yaşanan sıkıntılar sebebiyle tanı koyabilmek için alternatif teşhis metotları aranmaya başlamıştır. Bu durumda bilgisayarlı tomografi görüntülerinde yapay zeka algoritmaları kullanılarak tanı koyma süresi kısaltılmıştır. Teşhisin hızlı olması, erken müdahale edilmesini sağlayarak hastalığın yayılmasını engellemek için önemli bir etkidir. Ayrıca yapay zeka ile mevcut ilaçları taramak ve en uygun tedavi biçimini çıkarabilmek mümkün olmaktadır. Dronlar ile hastanelerde temizlik ve dezenfekte işlemlerinin yapılabilmesi, insansız hava araçlarının ve robotların önemini ortaya çıkarmaktadır (Özdoğan, 2021).

Teknolojinin pandemi döneminde hızla gelişmesi, gelecek yıllarda nano teknoloji, yapay zeka ve malzeme biliminin teknolojinin temel yapısı haline gelmesine neden olacaktır. Nano teknoloji ile virüsü tespit eden sensörler ve virüsten koruyucu malzemeler geliştirilebilmektedir. Pandemi döneminde teknolojinin gelişim sürecine bakıldığında, ilerleyen dönemlerde insanların virüsleri tespit etme konusunda daha gelişmiş olan ülkelerde tatil yapacağı öngörülmektedir. Yapay zekayı, gıdanın taşınması ve üretim aşamalarında da kullanmak mümkündür. Bu durumda pandemi sebebiyle sokağa çıkma kısıtlamalarının olduğu günlerde otomasyonla tarım yapılabilmesi, yapay zeka ile ulaşım ve taşımacılığın artması mümkün olacaktır (Şahin, 2020: 76).

Küreselleşme ve covid-19 pandemisinin de etkisiyle insanların teknolojiye olan ihtiyaçları daha da artmıştır. İş hayatı, okul, sağlık kuruluşları gibi hayatın her alanını kapsayan yerlerde teknoloji ön plana çıkmıştır. Bu teknolojik ürünler arasında özellikle mobil telefonlar her kesimin ve her yaş grubunun kullanmakta olduğu bir araç haline gelmiştir (Yetgin, 2020: 106).

1.5. Ekonomik ve Sosyal Açıdan Pandemi Sonrasına Yönelik Düşünceler

DSÖ'nün koronavirüs salgınına pandemi olarak açıklamasından sonra tüm ulus ve bireylerin izolasyona yöneldiği görülmektedir. Koronavirüs, küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılmış olup, ülkeleri içe kapanma ve sert önlemler almaya mecbur bırakmıştır. Pandemi döneminde devletlerin güvenlik kaygıları sebebiyle uyguladıkları ihracat yasakları ve sınırların kapatılması gibi önlemler uluslararası ilişkileri de zedelemiştir. Pandeminin tüm dünyadaki etkilerine bakıldığında koronavirüs öncesi ve koronavirüs sonrası olmak üzere iki dönemden bahsetmek mümkündür. Pandemi döneminde dünya ticareti ve üretim koronavirüs sebebiyle uygulanan tedbirlerden olumsuz etkilense de yeni bir yaşam tarzı, üretim ve tüketim modelleri, yeni girişim faaliyetleri de ortaya çıkmıştır (Kaya, 2020: 271).

1.5.1. Dijitalleşmeye Odaklanma

Pandemi döneminde şirketler, operasyon modellerini krizlerle mücadele edebilecek şekilde oluşturmanın ne kadar önemli olduğunu anlamışlardır. Pandemi döneminin uzun vadeli yıkıcı etkilerini en aza indirebilmek için iş hayatının gerekliliklerine ve yeni normale hazırlıklı olmak büyük önem taşımaktadır. Pandemi döneminde yaşanan kriz ortamıyla birlikte tüm dünyada dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Bu durumda sosyal ilişkileri geliştirmek ve iş sürekliliğini sağlamak için teknolojik çözümlerin önemi tüm şirketler ve çalışanlar tarafından anlaşılmıştır. Dijital dönüşüm, yalnızca pandemi döneminin yıkıcı etkileriyle mücadele etmek için değil, uzun vadede şirketlerin daha fazla verimlilik sağlaması ve başka krizler ile karşı karşıya kalındığında duruma uyum sağlama yeteneği kazanması için de gereklidir. İş hayatında yeni normale bakıldığında, pandeminin etkisiyle hızlanan dijitalleşmenin en çok hissedileceği alanlar; müşteri etkileşimleri, insan yönetimi, tedarik zinciri ve yeni işleyiş modelleri olarak tahmin edilmektedir (www.ey.com, 2021: 11).

Pandemi döneminde dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte, dijital iletişimin yanlış anlaşılmaya müsait olduğu görülmektedir. Liderlik uzmanı Erica Dhawan'a göre, yüz yüze iletişimdeki fiziksel beden dili gibi dijital beden dili de ruh hali veya meşguliyet gibi durumları işaret eden ipuçlarıyla doludur. Bu durumda dijital ortamda, telefonda veya görüntülü görüşmede söylenen kelimelerin anlamı değişmektedir. Dijital dünyada noktalama işaretleri ve sembollerin kullanımı, duygu ve düşünceleri ifade etmenin yeni yollarıdır. Genel olarak bakıldığında takdir ifadesi olarak geçmişte el sıkışma ve gülümseme sinyalleri varken, çevrimiçi iletişimle minnettarlığımız genellikle daha az belirgindir veya hiç ifade edilmeyebilmektedir. Dijital beden dilini iyileştirmek, herhangi bir beceri gibi pratik gerektirir. Ancak her gün birkaç dakika düşünmek, önümüzdeki günlerde ve haftalarda saatlerce endişe ve kafa karışıklığından kurtarabilmektedir (Robson, 2021).

1.5.2. Küresel Yönetişim ve Uluslararası Sistem

Küresel yönetim, belirli bir otoriteye bağlı olarak yürütülen yönetim şeklinden farklıdır. Kurumları kapsayarak hak ve sorumlulukların göz önünde bulundurulduğu, uyum ve dayanışma gerektiren süreçlerdir. Merkezi yönetimlerden farklı olan noktası, yönetimin tek başına yapılması yerine dayanışma ve birlikte hareket etmeyi gerektiren yönetim ve sivil toplum ortaklığını ifade etmektedir. Küresel yönetim, uluslararası toplulukların kapasitelerini aşan ekonomik, sosyal ve siyasal konularda ortaya çıkan problemlerin çözüme ulaşması amacıyla koydukları kurallardan ve oluşturdukları kurumlardan meydana gelen bir sistemdir. Ulusal veya küresel düzeyde uygulanan iyi yönetişimin özgürlük, güvenlik, adalet ve dayanışma gibi değerleri geliştirmesi gerekmektedir. Genellikle devletlerin kapasitelerini aşan konularda daha güvenilir ve düzenli çözümler getirmek amaçlanmaktadır (climatechange.boun.edu.tr, 2021, Temiz, 2012: 203).

Covid-19 salgını, İkinci Dünya Savaşından sonra Dünya'nın karşılaştığı en kapsamlı sorundur. Dünya'ya bakıldığında hiçbir yapı kendini bu krizin etkilerinin dışında bırakabilmiş değildir. Ayrıca krizin etkilerinin halen kontrol altına alınamadığını söylemek mümkündür. Bu kriz döneminin, Dünya'daki değişim sürecini hızlandırması ve belirsizlikleri arttırması beklenmektedir. Pandeminin etkisiyle küresel sistemde meydana gelen dönüşümün yönünü belirleyecek olan asıl faktör, uygulanacak olan tavır ve tutumlardır. İş birliği ve ortak çalışma doğrultusunda bir tavır sergilenirse krizle mücadele konusunda başarılı olma ihtimali daha fazla olacaktır (Köse, 2020: 402-403).

Pandemi sonrası dönemde küresel yönetim konusunda tahminlerde bulunurken temkinli olmak önemlidir. Covid-19 salgınının ne zaman biteceği de dahil olmak üzere birçok konuda belirsizlikler bulunmaktadır. Küresel yönetim konusunda alternatif gelecek tahminleri yapılırken; özellikle beklentiler, gerekli olan uygulamalar ve arzu edilenler arasındaki ayırımın net olarak yapılması gerekmektedir. Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı en açık durum, zamansız gelen krizler ve tehditlere karşı dünyanın yeterince hazırlıklı olmadığıdır. Bu durumda halk ve hükümet tarafından gelecekteki yeni salgınlarla daha etkili bir şekilde mücadele edebilmek için sağlık dışı oluşan tehditleri görmezden gelerek sağlık politikalarının merkezileştirilmesi sağlanmaktadır. Pandemi sonrası

beklentilere bakıldığında küresel sınamaların azaltılması ve böylece devlet merkezli küresel yönetişime olan güvenin yeniden oluşturulması beklenmektedir. Başka bir deyişle bu beklentiler, yenilikçi dünya düzeniyle birlikte güçlü iş birliği ve kontrol mekanizmalarının oluşturduğu küresel yönetişimin değiştirilmesi anlamına gelmemektedir (Falk, 2020: 59-61).

1.5.3. Yeni Normal

Koronavirüs salgını, DSÖ tarafından pandemi ilan edildikten sonra dünya genelinde toplumsal ve bireysel alışkanlıklarda radikal değişimler görülmektedir. Ekonomiyi önemli ölçüde etkileyen ve sosyal hayatı kısıtlayan pandemi dönemi, doğruluğu kanıtlanan bir aşının var oluşuna kadar devam edecektir. Pandemi dönemine kadar gerek duyulmayan birçok uygulama insanların zorunlulukları haline gelmekle birlikte dünyanın pek çok yerinde bu değişimlerin insan hayatına nasıl yansıtacağı ve ne derece kalıcı olacağı tartışılmaktadır. Küresel hayatın yeni normallerine bakıldığında uzaktan çalışma, e-öğrenme, sosyal mesafe, çevrimiçi alışveriş ve konserler, dijital spor uygulamaları, sanal geziler ve sohbetlerden bahsetmemiz mümkündür. Bu dönemde dijitalleşme, hayatın tüm alanlarında belirleyici bir faktör olmaya başlamıştır. Zorunlu olarak dijitalleşmeye yönelen insanların pandemi sonrasında da rutin hayatlarına bu uygulamaları kullanarak devam edecekleri tahmin edilmektedir. Hareket kısıtlılığı ve sosyal teması azalmaya yönelik uygulanan tedbirler, alışverişte çevrimiçi uygulamaların kullanılmasını arttırmıştır. ABD merkezli bir araştırma firması olan Techomic'in yaptığı bir araştırmaya göre, katılımcıların yüzde 40'ından fazlasının pandemi sonrasında da sosyal mesafeye dikkat edeceklerini belirttikleri görülmektedir. Sokağa çıkma kısıtlamaları bitse bile insanların hijyene aşırı derecede önem verecekleri ve bu durumun e-ticaretin daha fazla güçlenmesine yol açacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca pandemi sonrasında uzaktan çalışma sistemi yeni normal olmakla birlikte kültür ve sanat etkinliklerinde de dijitalleşmenin uygulanmaya devam etmesi beklenmektedir (www.escarus.com, 2021).

Pandemi sonrası yeni normal dönemde uygulanan eğitim politikalarıyla ilgili dikkate alınması gereken öneriler aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2020: 129-131):

- Eğitim teknolojilerine ve teknoloji altyapısına yatırım yapılmalı, bu yatırımda soyut ve somut teknolojiler arasında denge sağlanmalıdır.
- Dijital dönüşümün sağlanması için ilk olarak zihinsel dönüşüm gerçekleştirilmelidir. Sonrasında dijital beceri ve yetkinlikler geliştirilerek teknoloji yatırımının amaca ulaşması sağlanmalıdır. Günümüz şartlarında dijitalleşmeye direnç gösteren kesimlerin uygulayacakları projelerin başarısız olma ihtimalleri daha yüksektir.
- Dijital beceriler, yetkinlikler ve dijital okuryazarlık bilgisi, dijital bilgi döneminin en önemli gerekliliklerinden olmakla birlikte odaklanılması gereken konulardır. Dijital öğrenme ve uzaktan eğitime bakıldığında tüm vatandaşların bu becerileri kazanması, küresel rekabet ortamında hayatta kalabilmek için de gereklidir.

- Yeni normalde stratejik planlama yapılırken tüm paydaşların görüşü alınarak geniş katılımlı bir ortak paydada buluşmakta fayda vardır.
- Uzaktan eğitim sürecine dahil olan kişilerin kendi aralarındaki iletişimlerini güçlendirilmeli ve özel hayatlarındaki iş yükü diğer sorumlulukları göz önüne alınmalıdır.

Koronavirüs salgını sonrasında toplumsal ve bireysel davranışların değişebileceği öngören uzmanlar, sosyal mesafe ve hijyen tedbirlerinin etkisini sürdüreceğini düşünmektedirler. Pandemi döneminde zorunlu olan sosyal izolasyonun, yeni normal dönemde tercih edilen izolasyon olarak hayatımızda görülmesi beklenmektedir. Ayrıca yeni normal dönemde dijitalleşmenin daha hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve sağlık yatırımlarının artması da öngörülmektedir (www.npistanbul.com, 2021).

Pandemi döneminde normalleşme süreciyle birlikte kurumlar, ofislere dönüşleri tamamen veya kısmen uygulayarak yenilikçi çalışma modellerini de hayata geçirmektedirler. Uzaktan çalışma veya hibrit çalışma sistemini uygulayan şirketlerde dijitalleşen araçların kullanımı ve otomasyon sistemleri gibi unsurlar, iş hayatını uzun vadede etkilemektedirler. Kurumların yeni normale uyum sağlamak ve iş sürekliliğini korumak için birtakım önlemler almaları ve uzun vadede dönüşümü gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yeni normal yaşama uyum sürecinde çalışanların verimliliğini arttırmak ve çevrimiçi çalışmalarını sağlamak için ofis içinde ve dışında gerekli olan teknolojik altyapının oluşturulması önemli bir koşul olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatının yeni normal düzeninde dijitalleşmenin en büyük etkilerinin; müşteri etkileşimleri, insan yönetimi, tedarik zinciri ve yeni işleyiş modelleri üzerinde olacağı düşünülmektedir. Yeni normal döneme teknolojinin hakim olacağı düşünüldüğünde, organizasyon şemasının her kademesinde dijital yetkinlik ve beceri sahibi çalışanların bulunması büyük önem arz etmektedir. Pandemi sonrası dönemde ortaya çıkan yeni çalışma modellerine uyum sağlanması için çalışan bağlılığının korunması ve iyileştirilmesi adına liderlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yeni normal ve sonrasında, yeni çalışma modelini benimseyen çalışanlara gerekli ergonomik ortamı sağlayabilmek için masa, sandalye monitör gibi birtakım yan haklar verilmesi ve prim sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (www.assets.ey.com, 2021).

Yeni normal dönemin en çok toplumsal yaşamı zorlayacağı tahmin edilmektedir. Yeni normal kavramı; yeni davranış ve tutumlar, yeni etkileşim biçimleri anlamına gelmektedir. Bu sebeple toplumsal yaşamın tam ortasında etkisini göstermektedir. Yapılan bazı değerlendirmelerde yeni normale uyum sağlamanın aşamalı bir yaklaşım gerektireceği ileri sürülmektedir. İlk olarak kriz durumunu çözmek ve bu süreçte ayakta kalmak, yeniden başlamak, her şeyi yeniden düşünmek, tasarlamak ve her şeyi yeniden biçimlendirmek gerekmektedir. Yeni normal dönemi, pandemi döneminin olumsuz etkilerini onarabilmek açısından bir süreç ve strateji olarak görülmektedir (Karakaş, 2020: 555).

1.5.4. Aşılama Çalışmaları

Aşılar, hastalığa sebep olan virüs, bakteri ve diğer mikroorganizmaların bağışıklık sistemi üzerinde antikor üretmesi için uyaran maddeden geliştirilmektedir. Bu durumda aşılanan

kişinin bağışıklık sistemi, tehditlere karşı hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmeyi öğrenmektedir. Covid-19 aşısı, salgının kontrol altına alınması için gerekli olan test yöntemleri ve önleyici tedbirler ile birleştirildiğinde oldukça kritik bir araçtır. Bu süreçte güvenli ve etkili bir aşının geliştirilmesi ve üretilmesini hızlandırmak için dünyanın dört bir yanındaki uzmanlar yoğun bir şekilde çalışmaktadırlar. Aşının geliştirilmesi, onaylanması, üretilmesi ve kullanıma başlanması zaman alan süreçlerdir. Aşının en çok ihtiyaç duyan kişilere adil bir şekilde ulaştırılması oldukça önemli bir durumdur. Öncelikli olarak sağlık çalışanları ve sosyal hizmet alanında ön safhada görev alan kişilerin aşılması, covid-19'un sağlık ve sosyal hizmet alanındaki olumsuz etkilerini sınırlandırabilmektedir. Bir sonraki aşılama kapsamında yaşlı bireyler ve kronik hastalığı olan kişiler gibi yüksek risk gurunda bulunanların aşılması gerekmektedir. Bu sebeple ülkeler için her aşamada belirlenen aşı sayısı değişiklik göstermektedir. Aşılama çalışmalarına devam edilmesine rağmen salgınla mücadele kapsamında maske takma, sosyal mesafe, düzenli el yıkama gibi alışkanlıklara devam edilmesi oldukça önemlidir (www.unicef.org, 2021).

Tüm dünyayı etkisi altına alan covid-19 salgını için aday aşı geliştirilmesine daha önce görülmemiş bir finansal kaynak ayrılmıştır. Normalde bir aşı geliştirmek 5-18 yıl arası sürmekle birlikte covid-19 pandemisinde fazların birlikte yürütülmesi ve ayrılan finansal kaynak sayesinde 12-18 ay gibi kısa bir sürede acil kullanıma sunulabileceği açıklanmıştır. Aşı geliştirme çalışmalarında kullanılması gereken fazlar, aşağıdaki Tablo 1-4'te özetlenmektedir (Yavuz, 2020: 226):

Tablo 1-4. Aşı Geliştirme Çalışmalarında Kullanılması Gereken Fazlar

Preklinik	Güvenlik ve uygunluk açısından veri toplama, deneyler yapma ve etkilerin araştırılması aşamasıdır.
Faz 1	20-100 kişilik gönüllü olan sağlıklı kişilerin oluşturduğu küçük bir gruba uygulanır. Farklı dozlardaki güvenilirlik ve aşıya verilen cevap değerlendirilir. Genellikle 1-2 yıl sürer fakat covid-19 pandemisinde 3 ay sürmesi beklenmektedir.
Faz 2	100-300 kişiyle gerçekleştirilir. Bu aşamada etkinlik ve güvenilirlik daha ayrıntılı değerlendirilerek aşı dozu ve aşı şeması konusunda bilgi toplanır. Genellikle 2-3 yıl sürer fakat covid-19 pandemisinde 8 ay sürmesi tahmin edilmektedir.
Faz 3	300-3000 kişiyle gerçekleştirilir. Güvenilirlik ve etkinlik daha geniş bir insan popülasyonunda değerlendirilir. Genellikle 2-4 yıl sürer fakat covid-19 pandemisinde Faz 2 ile birleştirilebilir.
Mevzuat İncelemesi	Faz 3 çalışma sonuçlarını inceleyen düzenleyici kuruluşlar, aşılardan ruhsatlama başvurusunu değerlendirirler. İlaç üretimi ile eş zamanlı olabilmektedir. Genellikle 1-2 yıl sürer fakat covid-19 için birkaç ay sürecektir.
Faz 4	Kitlesel olarak aşının kullanımından sonraki safhadır. Aşının onaylandıktan sonraki etkinliği ve güvenirliliği izlenmektedir.

Kaynak: Yavuz, 2020: 226

Bu zamana kadar covid-19 aşılarna yönelik klinik çalışmalarda ve mevcut aşı uygulamalarında ciddi derecede yan etkilere rastlanmamakla birlikte aşı sonrası görülen yan etkiler genellikle hafiftir. Bu yan etkiler; yorgunluk, baş ağrısı, titreme, ateş, kusma, kes ve eklem ağrılarıdır. Nadir de olsa alerjik reaksiyon olabileceği de göz önüne alınmalıdır. Aşı sonrası karşıya çıkabilecek hafif yan etkiler ve bu durumlarla karşılaşıldığında yapılması gerekenler yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşı uygulanan bölgede kızarıklık veya şişlik olması durumunda kolun yüksekte olacağı şekilde pozisyon olarak soğuk uygulama yapılmalıdır. Aşırı yorgunluk, hafif ateş ve titreme, kas ve eklem ağrıları hissedildiğinde istirahat edilmeli ve yeterli sıvı alındığından emin olunmalıdır. Bu

durumlarda parasetamol içeren ağrı kesiciler de kullanılabilmektedir (covid19asi.saglik.gov.tr, 2021a, covid19asi.saglik.gov.tr, 2021b).



İKİNCİ BÖLÜM: PANDEMİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

2.1. İş Sözleşmesine Etki Eden Çalışma Modelleri

2.1.1. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği

Pandemi döneminde yaygın bir uygulama olan uzaktan çalışma kavramı, ilk defa 2016 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinde yapılan değişiklik kapsamında mevzuata girmiştir. Böylelikle çalışanların evlerinde veya teknolojik iletişim araçları sayesinde işyeri dışında çalışabilmeleri hukuki anlamda kabul edilmiştir. Fakat ilgili kanun değişikliği yalnızca temel meseleleri ele almakla birlikte uzaktan çalışmanın usul ve esasları, işin niteliğine göre hangi işlerde uzaktan çalışma yapılmayacağı, verilerin korunması ve diğer hususlar ile ilgili detaylı yönlendirmeler için ikincil mevzuat yapılacağı belirtilmiştir. Bununla birlikte salgın döneminde hastalığın yayılmasını önleyebilmek için birçok sektördeki şirketlerin uzaktan çalışma uygulamasına başvurduğu görülmektedir. Pandemi döneminin bir sonucu olarak uzaktan çalışma sisteminin etkin bir şekilde kullanılabileceği hem yerel hem de küresel boyutta tecrübe edilmiştir. Çalışma hayatında yaşanan gelişmelere bakıldığında, şirketlerde uzaktan çalışma sisteminin pandemi dönemi sonrasında da devam ettirilmesi konusunda uygulanan politikalar tüm dünyada ve Türkiye'de benimsenmeye başlamıştır (Ünlü vd., 2021).

Pandemi sürecinde tüm dünyayla birlikte uzaktan çalışma sistemine geçen Türkiye'de, 10 Mart 2021 tarihinde T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından hazırlanan, uzaktan çalışma sistemine yönelik düzenlemeleri içeren "Uzaktan Çalışma Yönetmeliği" Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğe göre uzaktan çalışma usul ve esasları aşağıdaki gibi belirtilmiştir (www.resmigazete.gov.tr, 2021a):

- Sözleşmenin Şekil ve İçeriği: Uzaktan çalışmaya ilişkin yazılı olarak iş sözleşmesi yapılır ve bu sözleşmede işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan iş araçları, ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır.
- Çalışma Mekanının Düzenlenmesi: Gerekli olması halinde, iş yapılmaya başlamadan önce uzaktan çalışmanın yapılacağı mekan ile ilgili düzenlemeler tamamlanır. Bu maliyetlerin karşılanma usulü çalışan ile işveren tarafından birlikte belirlenir.
- Malzeme ve İş Araçlarının Temini ve Kullanımı: Uzaktan çalışanın mal ve hizmet üretimi için gerekli malzeme ve iş araçlarının iş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmamışsa işveren tarafından sağlanması esastır. İş araçlarının işveren tarafından sağlanması halinde, bunların işçiye teslim edildiği tarihteki bedellerini belirten iş araçları listesi, işveren tarafından yazılı olarak işçiye teslim edilir.

- Üretim Maliyetlerinin Karşılanması: İşin yerine getirilmesinden kaynaklanan mal veya hizmet üretimiyle doğrudan ilgili zorunlu giderlerin tespit edilmesine ve karşılanmasına ilişkin hususlar iş sözleşmesinde belirtilir.
- Çalışma Süresinin Belirlenmesi: Uzaktan çalışmanın yapılacağı zaman aralığı ve süresi iş sözleşmesinde belirtilir. Mevzuatta öngörülen sınırlamalara bağlı kalmak koşuluyla taraflarca çalışma saatlerinde değişiklik yapılabilir. Fazla çalışma işverenin yazılı talebi üzerine, işçinin kabulü ile mevzuat hükümlerine uygun olarak yapılır.
- İletişim: Uzaktan çalışmada iletişimin yöntemi ve zaman aralığı uzaktan çalışan ile işveren tarafından belirlenir.
- Verilerin Korunması: İşveren; uzaktan çalışanı, işyerine ve yaptığı işe dair verilerin korunması ve paylaşımına ilişkin işletme kuralları ve ilgili mevzuat hakkında bilgilendirir ve bu verilerin korunmasına yönelik gerekli tedbirleri alır. İşveren, korunması gereken verinin tanım ve kapsamını sözleşmede belirler. Verilerin korunması amacıyla işveren tarafından belirlenen işletme kurallarına uzaktan çalışanın uyması zorunludur.
- İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tedbirler: İşveren, uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmekle, gerekli eğitimi vermekle, sağlık gözetimini sağlamakla ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.
- Uzaktan Çalışmanın Yapılamayacağı İşler: Tehlikeli kimyasal madde ve radyoaktif maddelerle çalışma, bu maddelerin işlenmesi veya söz konusu maddelerin atıkları ile çalışma, biyolojik etkenlere maruz kalma riski bulunan çalışma işlemlerini içeren işlerde uzaktan çalışma yapılamaz.

Pandemi döneminde birçok şirket, iş sözleşmesini yenilemeden veya herhangi bir ek protokol hazırlamadan uzaktan çalışma sistemine geçmiştir. Uzaktan çalışma yönetmeliği doğrultusunda şirketlerin uygulamalarını gözden geçirmesi ve yönetmeliğe uygun hale getirmesi gerekmektedir. Bu yönetmeliğin maddelerine bakıldığında çalışma ilişkilerinin kurulması ve yürütülmesi konusunda daha çok işçi ve işverenin anlaşmasının ön planda tutulduğu görülmektedir. Yönetmeliğe bakıldığında işçiye teslim edilecek işler ve malzemeler, üretim maliyetlerine katılım şekli, kurumsal iletişim, fazla mesai, yol-yemek yardımı gibi birçok konu ileride yargıya taşınmaya aday gösterilmektedir. Bu sebeple şirketlerin işe ve çalışana göre farklılık gösterecek düzenlemeleri yaparken bir uzmandan destek almaları ileride karşılaşılabilecekleri riskleri minimize etmeleri konusunda önem göstermektedir. Ayrıca yönetmeliğe göre, işçinin işverenden gelen uzaktan çalışma teklifini altı gün içinde kabul etme veya reddetme hakkı bulunmaktadır. Bu durumda işçinin bu teklifi kabul etme zorunluluğu bulunmadığı gibi işverenin ısrarcı davranması ise işçiye haklı sebeple fesih hakkı sağlamaktadır. Bu anlamda uzaktan çalışma yönetmeliği incelendiğinde, yeni iş sözleşmesinin her iki tarafın da hak ve menfaatini koruyacak şekilde objektif olması ve iyi niyet kuralları çerçevesinde kurulması büyük önem taşımaktadır (Demirci, 2021).

2.1.2. Telafi Çalışması

Telafi Çalışması, 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 64. maddesinde:

“Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren dört ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Cumhurbaşkanı bu süreyi iki katına kadar artırmaya yetkilidir. Bu süreler fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma sayılmaz. Telafi çalışmaları günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşuluyla günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz”

şeklinde düzenlenmiştir (www.mevzuat.gov.tr, 2021a).

Kısaca telafi çalışması, işçinin zorlayıcı bir sebeple çalışmaması sonucu çalışması gereken sürelerini başka bir zaman dilimi içinde normal iş süresinin dışında çalışarak telafi etmesine imkan sağlayan bir esnek çalışma modelidir. Ancak bu telafi çalışmasına ilişkin birtakım şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar aşağıdaki gibidir (Kardas, 2021):

- Telafi çalışması günlük üç saati geçemez. Aynı zamanda işçiler telafi çalışmasıyla birlikte günlük on bir saatten fazla çalışamazlar. Bu durumda günlük yedi buçuk saat çalışan bir işçi, üç saat telafi çalışması yaparak toplam on buçuk saat çalışabilir. Ancak işçinin günlük çalışma saati dokuz saat ise yalnızca iki saat telafi çalışması yapabilmesi mümkündür. Böylelikle günlük on bir saat çalışmış olacaktır.
- Telafi çalışması, yasada iki ay olarak belirlenmiş olsa da koronavirüs salgını sebebiyle alınan tedbirler kapsamında bu iki aylık süre dört aya çıkarılmıştır. Bu sebeple işveren, salgın döneminde işyerini geçici olarak kısmen veya tamamen kapatırsa veya yeterli işi yapamazsa takip eden dört ay boyunca çalışanlarına telafi çalışması yaptırabilecektir.

Telafi çalışması, işçiye çalışmadığı halde ödenen ücreti karşılığında çalışması gereken sürelerin sonradan çalıştırılarak telafi ettirilmesidir. Telafi çalışmasının koşulları aşağıdaki gibidir (www.bariserdem.com, 2021):

- Telafi çalışması yalnızca ücret ödenen günlerde çalışılmaması halinde bu günlerin yerine yapılan çalışmayı ifade etmektedir. Zorlayıcı sebeplerin etkisiyle işçinin ücretinin ödendiği fakat çalışmadığı sürelerin telafi çalışmasından sayılması mümkündür.
- Telafi çalışması yaptırılması için işçinin onayı aranmaz. Ayrıca işçiye çalışmadığı süreyi telefi etmesi için sonradan ilave çalışma yaptırılması halinde fazla çalışma ücreti ödenmez.
- İşveren, salgın sebebiyle uygulanan tedbirler kapsamında sokağa çıkma yasağı ilan edilen günlerde (hafta sonu çalışma yasağı vb.), işyeri karantina nedeniyle

kapatıldığında ya da zorlayıcı nedenlerle çalışılmaması halinde işçiden telafi çalışması yapmasını talep edebilir. Fakat işçinin daha sonra telafi çalışması yapması için birinci koşul yukarıda belirtilen durumlarda ücretinin bir kesintiye uğratılmadan tam olarak ödenmesidir.

- İşçinin telafi çalışmasını zorunlu nedenin ortadan kalkması ve işyerinin normal çalışmaya dönmesinden başlamak üzere dört ay içinde yapması gerekmektedir.
- Telafi çalışması günlük en çok çalışma süresi olan on bir saati aşmamak üzere, günde azami üç saat olarak yapılabilir.
- Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz. Buna hafta tatili de dahil bulunmaktadır.

2.1.3. Kısa Çalışma Uygulamaları

Küreselleşen rekabet ortamında ekonomik kriz dönemlerinde işverenlere destek sağlamak amacıyla uygulanan hükümet politikalarından biri de kısa çalışma uygulamalarıdır. Zorlayıcı sebepler sonucunda veya ekonomik krizin ortaya çıktığı dönemlerde iş gücüne duyulan ihtiyacın tamamen veya kısmen ortadan kalkması, işverenlerin işçiye ücret ödemek istememesine yol açmaktadır. Aynı zamanda bu durum işçinin de işini kaybetmeden belli bir gelir elde etme isteğini de ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik kriz ve zorlayıcı sebepler ilk olarak işverenleri küçülmeye gitmeye zorlamaktadır. Bu durumda ilk akla gelen iş sözleşmelerinin feshedilmesi olmaktadır. Fakat işçilerini işten çıkarmak istemeyen işverenler, üretimlerini kısarak stoklarını eritme ve işçilerine daha az ücret ödeme yoluna gitmek istemektedirler. Bu dönemde fesih yoluna gitmek işçilerin mağdur edilmemesi için Yargıtay Kararları ile son çare olarak düşünülmelidir (Çetinkaya, 2014: 421).

Ekonomik krizlerde ve zorlayıcı sebeplerle işçilerin ücretsiz izne çıkarılması ve işçilere belirli bir gelir güvencesi sağlamak amacıyla “kısa çalışma ve “kısa çalışma ödeneği” kavramları ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu’nun 65. maddesinde belirtilmiştir. Daha sonra 5763 sayılı Kanun ile İş Kanunu’ndan çıkarılarak 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu’nda tanımlanmıştır. 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu’nun Ek 2. Maddesi ile aşağıdaki değişiklikler söz konusu olmuştur (Umdu, 2011: 289, www.mevzuat.gov.tr, 2021b):

- Ekonomik kriz dönemlerinde işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak azalması, faaliyetlerin tamamen veya kısmen durma noktasına gelmesi gibi hallerde işyerinde üç ayı aşmamak üzere kısa çalışma yapılabilir.
- Hizmet akdine tabi olarak işçi çalıştıran işverenler, kısa çalışma talebini Türkiye İş Kurumuna bildirmelidir. Ayrıca varsa toplu iş sözleşmesi yapılan sendikaya yazılı olarak bildirim yapılmalıdır. Taleplerin değerlendirilmesi Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.
- Kısa çalışma ödeneği, kısa çalışma fonundan ödenmektedir. İşçinin kısa çalışma ödeneği alabilmesi için işsizlik sigortası hak etme koşullarına uygun olması gerekmektedir.

- Günlük kısa çalışma ödeneği, işçinin son on iki aylık prime esas kazançları göz önüne alınarak hesaplanmaktadır. Bu tutar işçinin günlük ortalama brüt kazancının yüzde 60'ıdır.
- Kısa çalışma ödeneği olarak yapılan ödemeler başlangıçta belirlenen işsizlik ödeneği süresinden düşülür.
- İlgili maddede bulunan kısa çalışma ödeneğinin süresinin altı aya kadar uzatılması ve işsizlik ödeneğinden mahsup edilip edilmeyeceğini belirlemeye Cumhurbaşkanı yetkilidir.

Kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği ile ilgili ilk düzenlemeler 2003 tarihli İş Kanunu ile başlamıştır. Son olarak ise koronavirus salgınının sebep olduğu zorlayıcı sebepler gerekçesi ile düzenlemeler yapılmıştır. 30 Haziran 2020 tarihinde yapılan düzenlemeler ile kısa çalışma ödeneğine hak kazanma şartları kolaylaştırılmıştır. İlgili düzenlemeye göre son üç yıl içerisinde en az 600 gün sigortalı olarak çalışma şartı, 450 güne indirilmiştir. Ayrıca son 120 gün prim ödeyerek sürekli çalışma şartı da 60 güne düşürülmüştür. Bu düzenlemeler çerçevesinde kısa çalışma yapılırken işçilerin primleri ödenmek zorundadır (Topgül, 2020: 13).

Pandemi sebebiyle ekonomik sıkıntı yaşayan işletmeler, kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği yönetmeliğinden faydalanabilmektedir. İlgili yönetmeliğe göre ekonomik ve zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak en üçte bir oranında azaltılması ve işletme faaliyetlerinin tamamının veya bir kısmının en az dört hafta süreyle durdurulması durumunda sigortalılara çalışmadıkları dönem için gelir desteği sağlamak amaçlanmaktadır. Bu durumda işveren kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneğinden aşağıdaki şekilde faydalanabilmektedir (blog.lexpera.com.tr, 2021).

- İşveren pandemi sebebiyle etkilenmiş olduğu genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebepleri açıklayarak faaliyet gösterdiği bölgedeki Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR) şubesine kısa çalışma başvurusunda bulunmalıdır.
- İşverenin kısa çalışma talebi ilk olarak kurum tarafından değerlendirilir. Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerin varlığı konusunda kuvvetli emarenin bulunması halinde Yönetim Kurulunca karara bağlanır.
- Uygunluk tespiti sonucunda işverene bildirim yapılır. İşveren de bu durumu işçiye bildirmekle yükümlüdür.
- Kısa çalışma talebinin Sosyal Güvenlik Kurumu ilgili birimince kabul edilmesi halinde, günlük kısa çalışma ödeneğinin miktarı, 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 39. maddesine göre işçiler için uygulanan aylık asgari ücretin brüt tutarının yüzde 150'sini geçmemek üzere, sigortalının son on iki aylık prime esas kazançları dikkate alınarak hesaplanan günlük ortalama brüt kazancının yüzde 60 şeklinde olacaktır.
- İşveren tarafından haftalık çalışma süresinin en az üçte bir oranında azaltma yoluna gidilmesi halinde ise, işçilerin çalıştırıldığı sürenin maaş ve Sosyal Güvenlik

Kurumu (SGK) prim ödemesi işveren tarafından yapılacak, geriye kalan çalışılmayan günlerin ödemesi ise yine İŞKUR tarafından sağlanacaktır.

2.1.4. Yıllık İzin

İşçilerin yıllık izin kullanacağı zamanı belirleme inisiyatifi işverene aittir. İşveren, bir yıldan fazla çalışan personellerini pandemi sebebiyle yıllık izne gönderebilmektedir. Bir senesini doldurmadığı için yıllık izin hak etmeyen personellerin bir sonraki yıla ait izinleri işveren tarafından avans izin olarak kullanılabilir. Bu durumda yine de yıllık izin formu alınmalı ve avans izin olduğu yıllık izin formunda belirtilmelidir. Aynı şekilde işçinin idari izin kullanması da işveren inisiyatifinde olup, kullanılan idari izin günleri yıllık izinden mahsup edilemez. Ayrıca kullanılan bu izinlerde işçinin ücret ve prim ödemelerinin yapılması gerekmektedir. Yıllık ücretli izin yönetmeliğinin 10. maddesinde;

“İşveren veya işveren vekili Nisan ayı başı ile Ekim ayı sonu arasındaki süre içinde, işçilerin tümünü veya bir kısmını kapsayan toplu izin uygulayabilir”

şeklinde düzenlenmiştir. Bu durumda toplu izin dönemi henüz yıllık izin hak etmemiş işçileri de kapsayabilmektedir. İşçilere toplu izin kullanılması durumunda kullanılan bu izinlerin yıllık izinlerinden düşülmesi, yıllık izin hak etmeyen işçilerin de sonraki yıllık izin hakkından mahsup edilmesi mümkündür (www.mmo.org.tr, 2021a).

2.1.5. Ücretsiz İzin ve Nakdi Ücret Desteği

Ücretsiz izin uygulaması, iş sözleşmesinin askıya alındığı durumlardan biri olmakla birlikte pandemi süreci öncesine kadar ücretsiz izin niteliğinde birkaç düzenleme olsa da 4857 sayılı İş Kanunu’nda açık bir şekilde düzenleme bulunmaktaydı. Ancak pandemi döneminde 17.04.2020 tarihli Resmi Gazete’de, 7244 sayılı “Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” yayınlanmıştır. Bu Kanun ile 4857 sayılı İş Kanunu’na eklenen geçici 10. madde ile pandemi sebebiyle ücretsiz izin uygulamasına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Bu maddeyle birlikte pandemi ücretsiz izin ve diğer ücretsiz izin uygulamalarında yazılı olmayan bir ayırım ortaya çıkmıştır. Ücretsiz izin uygulamasında çalışan işini yapmamakta, işveren ise ücret ve sigorta primi ödememektedir. İş Kanunu’na eklenen geçici 10. madde uyarınca;

“Bu Kanunun kapsamında olup olmadığına bakılmaksızın her türlü iş veya hizmet sözleşmesi, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay süreyle 25 inci maddenin birinci fıkrasının (II) numaralı bendinde ve diğer kanunların ilgili hükümlerinde yer alan ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzeri sebepler, belirli süreli iş veya hizmet sözleşmelerinde sürenin sona ermesi, işyerinin herhangi bir sebeple kapanması ve faaliyetinin sona ermesi, ilgili mevzuatına göre yapılan her türlü hizmet alımları ile yapım işlerinde işin sona ermesi halleri dışında işveren tarafından feshedilemez. Bu

maddenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç aylık süreyi geçmemek üzere işveren işçiyi tamamen veya kısmen ücretsiz izne ayırabilir. Bu madde kapsamında ücretsiz izne ayrılmak, işçiye haklı nedene dayanarak sözleşmeyi feshetme hakkı vermez. Bu madde hükümlerine aykırı olarak iş sözleşmesini fesheden işveren veya işveren vekiline, sözleşmesi feshedilen her işçi için fiilin işlendiği tarihteki aylık brüt asgari ücret tutarında idari para cezası verilir. Cumhurbaşkanı birinci ve ikinci fıkrada yer alan üç aylık süreleri her defasında en fazla üçer aylık sürelerle 30.06.2021 tarihine kadar uzatmaya yetkilidir”

şeklinde düzenlemeler getirilmiştir (Payzın, 2021, www.mevzuat.gov.tr, 2021c).

Pandemi sebebiyle işverenin işçilerine ücretsiz izin kullanmalarını teklif etmesi mümkündür. Fakat ücretsiz izin uygulanabilmesi için yalnızca işverenin isteği yeterli olmayıp, işçi ve işveren arasında bu konuda mutabakat sağlanması gerekmektedir. Bu durumda eğer işverenin işçiye ücretsiz izin kullandırma talebi varsa, İş Kanunu’nun 22. maddesi gereğinde yazılı olarak işçiye bildirilmesi ve işçinin de altı iş günü içinde yazılı olarak kabul etmesi gerekmektedir. İşçinin yazılı talebi kabul etmemesi durumunda işverenin işçiyi ücretsiz izne göndermesi mümkün değildir. İlgili teklifin işçi tarafından kabul edilmesi durumunda işçinin ücretsiz izinde olduğu günlerde ücret ve prim ödemeleri yapılmayacaktır (www.mmo.org.tr, 2021b).

Nakdi ücret desteği, pandemi döneminin ekonomik ve sosyal etkilerini azaltmak amacıyla 4447 sayılı Kanunun geçici 24. Maddesi kapsamındaki kişilere ücretsiz izne çıkarıldıkları veya işsiz kaldıkları süreler için İşsizlik Sigortası Fonundan ve İŞKUR tarafından yapılan bir ödemedir. 17.04.2020 tarihli yasal düzenlemelerden sonra 22.04.2020 tarihinde “4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunun Geçici 24. Maddesi Kapsamında Yapılacak Nakdi Ücret Desteği Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar” yayınlanmıştır. Buna göre ücretsiz izne ayrılan işçiler için nakdi ücret desteğine hak kazanma koşulları aşağıdaki gibidir (www.iskur.gov.tr, 2021):

- 17.04.2020 tarihi itibarıyla işveren tarafından 4857 sayılı Kanunun geçici 10. Maddesi uyarınca ücretsiz izne ayrılmak,
- Kısa çalışma ödeneğinden faydalanmamak,
- Herhangi bir sosyal güvenlik kurumundan aylılık aylığı almamak,
- İşsizlik sigortası kapsamında çalışıyor olmak.

2.2. Pandemi Döneminin Çalışanlara Etkileri

2.2.1. Ekonomik Etkileri

Türkiye’de koronavirüs salgının en büyük etkilerinden biri de iş gücü piyasaları üzerinde olmuştur. Bu dönemde iş gücü piyasalarında önemli oranda bozulmalar meydana geldiği görülmektedir. Salgın sebebiyle işyerlerinin kapatılması, kapasite kısıtlamalarının yaşanması ve iktisadi faaliyetlerdeki yavaşlamanın iş gücü piyasalarına yansımaları kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Covid-19 salgınıyla beraber iş gücüne katılım ve istihdam oranında düşüş görülürken işsizlik oranlarında da artış meydana geldiği görülmektedir. Pandemi dönemiyle birlikte meydana gelen yeni ekonomik koşullara bakıldığında işsizlik oranlarının çok fazla etkilendiğini söylemek mümkündür. Yüksek istihdam sağlayan sektörlerden biri olan hizmet sektörünün krizden en fazla etkilenen sektör olması, dönem sonunda yüksek bir işsizlik oranı görülmesini de mümkün hale getirmektedir. Pandemi döneminde iş gücü piyasalarına bakıldığında birçok şirket uzaktan ve esnek çalışma sistemine geçmiş, bazı üretim noktaları ise üretime ara vermiştir (Eryer ve Konuk, 2020: 30-31).

Tüm dünyada etkisini gösteren covid-19 pandemisi, iş gücü piyasasında öncelikle işsizlik oranlarında olmak üzere ekonomik ve sosyal değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Dünyada ve Türkiye’de covid-19 pandemisinin iş gücü piyasaları üzerindeki etkilerini azaltmak için birtakım tedbirler ve önlemler alınmıştır. Özellikle kamu sektörü ve özel sektörde uzaktan çalışma sistemi, hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modelleri uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca işçileri korumak için kısa çalışma ödenekleri hayata geçirilerek işten çıkarmaların önüne geçilmeye çalışılmıştır. İşgücü piyasalarındaki bazı gruplar, kriz dönemlerinden daha fazla etkilenmektedir. Ekonomik kriz ve salgın dönemlerinde nüfusun belirli bir kesimi üzerinde ortaya çıkan orantısız etkiler, eşitsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Buna göre pandeminin iş gücü üzerindeki etkilerinden aşağıdaki gibi bahsetmek mümkündür (Koca, 2020: 80-81).

- Yüksek işsizlik ve eksik istihdam oranlarıyla karşılaşan gençler, pandemi döneminde düşen iş gücü talebi karşısında savunmasız kalmışlardır.
- Yaşlı işçiler de ekonomik kırılmalardan yüksek ölçüde etkilenmekle birlikte çalışma saatlerinde azalma yoluna gidilmesini deneyimlemişlerdir.
- Hizmet sektöründe çalışan kadınlar ve hemşireler gibi pandemiyle mücadelede en önde gelen mesleklerde görev alan kadın çalışanlar, salgının sebep olduğu krizden daha fazla etkilenmişlerdir. ILO’ya göre dünyada istihdam edilen kadınların yüzde 58,6’sının hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği tahmin edilmektedir. Ayrıca kadınlar, sosyal koruma imkanlarına daha az sahiptir.
- Geçici çalışanlar ve bazı serbest meslek çalışanlarının da salgının etkilerinden daha fazla etkilendiği düşünülmektedir.

- Göçmen işçiler de hem işyerlerine erişimlerinin hem de kendi ülkelerindeki ailelerine ulaşmalarının kısıtlanması sebebiyle krizin etkilerine daha açık bir durumdadırlar.

Covid-19 salgınının yayılmasıyla birlikte küresel iş gücü piyasalarına bakıldığında özellikle krizden yüksek ve orta-yüksek derecede etkilenen sektörlerde istihdam edilenler; işten çıkarılma, haftalık çalışma saatinin düşürülmesi veya ücretsiz izne çıkarılması gibi risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca pandemi döneminde evden çalışma oranlarının da arttığı görülmektedir. Pandemiden önce, iş gücünün yalnızca belirli bir kısmı için evden çalışma söz konusu iken pandemi sırasında ve sonrasında evden çalışma teşvik edilmekte veya zorunlu tutulmaktadır. Bu durumda her mesleğin veya her işin uzaktan yapılması mümkün olmamaktadır. Devletler ise pandeminin ekonomi ve iş gücü üzerindeki zararlı etkilerini hafifletmek için daha önce görülmemiş tedbirler uygulamışlardır. Uygulanan bu tedbirler her ülkeye göre değişmekle birlikte küresel anlamda istihdama yönelik olarak yedi kategoride yoğunlaşmaktadır. Bunlar; kayıt dışı veya kendi hesabına çalışanlar için destekler, işsizlik yardımları, ücret sübvansiyonları, yeni çalışma düzenlemeleri, hastalık izni için sübvansiyonlar, işten çıkarma sınırlaması ve mesleki eğitim sübvansiyonlarıdır (Kara, 2020: 269).

Tablo 2-1. Türkiye’de Mevsim Etkisinden Arındırılmış Temel İşgücü Göstergeleri

Yıllar	Aylar	(15+ yaş)			(15-24 yaş)		(Bin kişi)
		İşgücüne katılma oranı (%)	İstihdam oranı (%)	İşsizlik oranı (%)	İşgücüne katılma oranı (%)	İstihdam oranı (%)	İşsizlik oranı (%)
2020	Ocak	51,3	44,6	13,1	42,6	32,1	24,7
	Şubat	50,9	44,4	12,7	40,8	31,1	23,8
	Mart	48,8	42,4	13,1	38,7	29,6	23,5
	Nisan	46,8	40,4	13,5	38,2	28,7	24,7
	Mayıs	47,5	41,2	13,4	38,3	28,6	25,2
	Haziran	48,8	42,4	13,3	39,7	29,7	25,2
	Temmuz	49,1	42,1	14,4	38,8	28,8	25,7
	Ağustos	49,2	42,8	13,0	38,9	29,1	25,1
	Eylül	49,3	43,1	12,6	39,5	29,5	25,3
	Ekim	49,4	43,1	12,8	39,3	29,7	24,5
	Kasım	49,6	43,2	13,0	39,4	29,6	24,8
	Aralık	49,1	42,9	12,7	39,9	29,8	25,5
2021	Ocak	50,0	43,7	12,6	40,4	30,4	24,7
	Şubat	50,4	43,7	13,2	40,3	30,2	25,0
	Mart	51,3	44,5	13,2	41,6	31,5	24,3
	Nisan	51,2	44,2	13,8	42,4	32,1	24,2
	Mayıs	50,7	44,0	13,1	41,7	32,2	22,9
	Haziran	50,2	44,9	10,6	42,3	32,6	22,7

Kaynak: data.tuik.gov.tr, 2021

Tablo 2-1’de mevsim etkilerinden arındırılmış temel iş gücü göstergelerine bakıldığında; 15 yaş ve daha büyük kişilerin iş gücüne katılma oranı Şubat 2020’de yüzde 50,3 iken Mart ayında ilk covid-19 vakasının Türkiye’de görülmesi üzerine Mart 2020’de iş gücüne katılma oranı yüzde 48,8’e düşmüştür. 2020 yılının Mart ve Nisan aylarında hızla düşen iş gücüne katılma oranı, Mayıs ayından itibaren küçük oranlarda artış göstermiştir. 15 yaş ve daha büyük kişilerin istihdam oranlarına bakıldığında, pandemi döneminde istihdam azalırken buna bağlı olarak işsizlik oranlarının arttığı görülmektedir. Aynı zamanda ilk vakaların görülmesi üzerine Türkiye’deki 14-25 yaş aralığındaki genç nüfusun iş gücüne katılma oranı da yüzde 40,8’den yüzde 38,7’e düşmüştür. Genç nüfusta iş gücüne katılma oranı pandemi döneminde Mart, Nisan ve Mayıs aylarında azalırken Haziran ayında yüzde 39,7’ye yükselmiş, daha sonraki aylarda ise 2020 yılının sonuna kadar azalmaya devam etmiştir. Tabloya bakıldığında genç nüfusun iş gücüne katılım oranında dalgalanmalar görülmekle birlikte 2021 yılında artış gösterdiğini söylemek mümkündür. 15-24 yaş arasındaki genç nüfusun istihdam oranlarına bakıldığında da pandemi döneminde istihdam azalırken buna bağlı olarak işsizlik oranlarının arttığı görülmektedir (data.tuik.gov.tr, 2021).

Covid-19 salgınının etkilerine bakıldığında iş gücüne katılım oranlarında düşüş görülmekle birlikte kontrollü normalleşme adımlarının uygulanmasıyla, istihdam ve iş gücüne katılım oranlarında Nisan 2020 sonrasında önemli bir artış eğilimi gözlenmektedir. Mevsimsel düzeltilmiş göstergelere göre; 2021 yılı Haziran döneminde 15 yaş ve daha büyük kişilerin iş gücüne katılım oranı toplam yüzde 50,2 istihdam oranı yüzde 44,9 işsizlik oranı ise yüzde 10,6 olarak gerçekleşmiştir. 15-24 yaş arasındaki genç nüfusun iş gücüne katılım oranı toplam yüzde 42,3 istihdam oranı yüzde 32,6 işsizlik oranı ise yüzde 22,7 olarak gerçekleşmiştir (www.sbb.gov.tr, 2021).

Pandemi döneminde özellikle hareket kısıtlamalarının uygulanması iktisadi anlamda büyük bir yük oluşturmuştur. Bu dönemde seyahat kısıtlamaları yolcu hareketliliğini sona erdirmiş, uzaktan eğitim ve uzaktan çalışma sistemlerine geçilmiş, spor ve sanat faaliyetlerine ara verilmiş, konaklama ve turizm endüstrisi ise durma noktasına gelmiştir. İşgücü piyasası açısından uzaktan çalışmaya geçilmesinin yanı sıra sosyal ve fiziksel mesafe kuralları çerçevesinde piyasanın fiziki çalışma sistemi de değişmiş, bazı üretim noktalarında üretime ara verilmiştir. Hükümetler tarafından hane halkı ve şirketlere yönelik mali genişleme programları uygulanmakla birlikte salgının yayılmasını engellemek amacıyla ücret sübvansiyonları verilmiştir (Soylu, 2020: 169).

Koronavirüsün yayılmasını engellemek amacıyla üretimin durdurulması tedarik zincirlerini, iş gücü talebini ve istihdamı olumsuz etkilemiştir. Ayrıca işten çıkarma sürelerinin uzamasına ve işsizliğin artmasına neden olmaktadır. Bu dönemde çalışanlar, işini kaybetme ve hastalığa yakalanma ihtimali sebebiyle kaygı yaşamaktadırlar. Bu dönemde iş gücüne katılanların stres ve kaygı seviyelerinde artış olması, verimliliklerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Pandemi döneminde işletmeler evden çalışma, esnek çalışma ve dönüşümlü çalışma gibi yeni stratejiler belirlemişlerdir (Han ve Avunduk, 2021: 367).

2.2.2. Psiko-Sosyal Etkileri

Covid-19 pandemi sürecinde hem ülkemizde hem de tüm dünyada sağlık çalışanları pandemi ile mücadelede en ön safta yer almaktadır. Pandemi süreci boyunca büyük bir özveriyle çalışan sağlık ekiplerinin hem koronavirüse yakalanma riskleri hem de ruhsal sorun yaşama riskleri daha fazladır. Pandemi sürecinde alınan önlemlerin bireylerde yarattığı olumsuz psikolojik etkilerin yanı sıra sağlık çalışanları bu mücadelede ön safta bulunduğu için daha büyük bir yükü karşı karşıya kalmaktadır. Yapılan bazı araştırmalara göre sağlık çalışanlarının salgın hastalığa yakalanmış olması, toplumdaki diğer bireylere göre daha kalıcı psikolojik sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca sağlık çalışanlarının ailelerinden uzakta kalmaları, tanı almış kişilerle birlikte çalışmaları ve hastalık kapma riskiyle her gün karşı karşıya kalmaları bireylerin ruhsal çöküntü yaşamalarına neden olabilmektedir (Işıklı, 2020: 12-13).

Salgın dönemlerinde psikolojik tepkiler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Tükel, 2020: 618):

- Hastalığa yakalanma veya ölüm korkusu.
- Bireyin tedavi gerektiren farklı bir hastalığı olsa bile, hastalık kapma korkusuyla sağlık kuruluşlarına gitmekten çekinmesi.

- Bireyin izolasyon veya karantina sürecinde çalışmadığı için gelir kaybı korkusu veya işini kaybetme korkusu yaşaması.
- Hastalıklı olarak nitelendirilerek toplumdan dışlanma veya temaslı olarak nitelendirilip karantinaya alınma korkusu.
- Sevdiği kişilere virüs bulaştırma, onları koruyamam veya sevdiklerini kaybetme korkusu.
- Karantina uygulaması ve sosyal izolasyon sebebiyle sevdiklerinden ayrı kalma korkusu ve yalnızlık hissi.
- Bireyin karantina koşulları sebebiyle çaresiz, yalnız ve depresif hissetmesi

Pandemi sürecinde insanlarda görülen psikolojik tepkiler, hastalığın yayılma sürecinde yaşanabilecek psikolojik sıkıntıları önemli ölçüde etkilemektedir. Pandemi sürecinde insanlar genellikle depresyon, anksiyete ve kaygı bozukluğu gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadır. Covid-19 pandemisi, insanlarda olumlu duyguların azalmasına ve olumsuz duyguların artmasına neden olmaktadır. Pandemi süreçlerinde insanlar, ciddi düzeylerde endişe ve tedirginlik yaşamaktadırlar. İnsanlarda görülen bu endişe ve tedirginlik, şiddetli bir kaygıya ve paniğe dönüşebilmektedir. Bu durumu engellemek amacıyla stres durumlarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir birlikte insanların pandemiye nasıl tepki verdikleri, pandemi süreciyle nasıl başa çıktıkları büyük önem taşımaktadır. Pandemi sürecinde bireyin sıkıntıya dayanma yeteneği olan psikolojik sağlık, önemli bir faktör olmaktadır. İnsanlar, psikolojik sağlık aracılığıyla yaşadıkları zorluklarla daha kolay bir şekilde mücadele ederek kendilerini daha güçlü ve daha iyimser hissederler (Bozdağ, 2020: 250).

2.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Pandeminin iş hayatı üzerindeki etkilerine bakıldığında birçok iş yerinin kapatıldığı veya uzaktan çalışma sistemini uygulamaya başladığı görülmektedir. Bazı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kapanma durumu mümkün olmayacağı gibi uzaktan çalışmaya da elverişli değildir. Bu durumda işyerlerinde pandemiye karşı iş sağlığı ve güvenliği konusu gündeme gelmiştir. İşçi ile işveren arasında yapılan iş akdinin kişisel niteliği gereği işveren işçiyi korumak, iş sebebiyle uğrayacağı zararları önlemek ve çıkarlarının zedelenmesine yol açacak davranışlardan kaçınmalıdır. İşverenin alması gereken iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin yasal dayanağına göre;

“İşveren, iş yerinde 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”

ifadesi yer almaktadır. Pandemi döneminde işveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri kapsamında çalışanlarının sağlığını koruyabilmek için gerekli olan her türlü ekipmanı bulundurmak zorundadır. Örneğin; tek kullanımlık maske, eldiven, siperlik, galoş, koruyucu giysi, tulum gibi araç gereçlerin temin edilmesi gösterilebilir. Bu tedbirler, Sağlık Bakanlığı tarafından da tüm işyerleri için önerilmektedir (Ateş, 2020: 164-166).

İşverenin iş sağlığı ve güvenliği konusunda önlem alma yükümlülüğü özel olarak 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Kanunu'nun 4. maddesinde belirtilmiştir. Buna göre (www.mevzuat.gov.tr, 2021d);

- İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede; a) Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar. b) İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar. c) Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır. ç) Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır. d) Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayatı ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.
- İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.
- Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez.
- İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz.

İşveren, uzaktan çalışmada olan işçilerini yapılan işin niteliğini dikkate alarak; iş sağlığı ve güvenliği önlemleri konusunda bilgilendirmek, eğitim vermek, sağlık gözetimi sağlamak ve temin edilen ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdürler. Ayrıca uzaktan çalışma sırasında meydana gelebilecek bir kaza, 5510 sayılı Kanun kapsamında ilgili şartları sağlaması durumunda iş kazası olarak değerlendirilebilmektedir. İş kazasının tanımı 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 13. Maddesinde belirtilmiştir. Bu maddeye göre bir olayın iş kazası sayılabilmesi için olayın (Kılınç, 2021: 21-23, www.resmigazete.gov.tr, 2021b);

- Sigortalının işyerinde bulunduğu esnada meydana gelmesi,
- İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle, sigortalı kendi nam ve hesabına bağımsız çalışıyorsa, yapılan bu iş nedeniyle meydana gelmesi,
- Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, kendi işyeri dışında başka bir yere görevli olarak gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda meydana gelmesi,
- 5510 sayılı Kanunun 4.1.a kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatına göre çocuğuna süt vermesi için uygulanan süt izni sırasında meydana gelmesi,
- İşçinin, işverenin verdiği bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş-gelişi sırasında meydana gelmesi gerekmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği uzmanları, salgının yayılmasını engellemek ve işyeri tehlikelerini kontrol etmek için işçilere güvenmek yerine onları sistematik olarak işyerinden uzaklaştırmaktadır. Pandemi sırasında tehlikeyi ortadan kaldırmak mümkün olmadığında en etkili koruma yöntemleri; mühendislik kontrolleri, idari kontroller, güvenli çalışma uygulamaları ve kişisel koruyucu donanım kullanılmasıdır. Bu durumda yüksek verimli hava filtrelerinin takılması, çalışma alanlarının havalandırılma oranları, fiziksel bariyerlerin takılması, müşteri hizmetleri için bir geçiş penceresi kurulması gibi uygulamalar mühendislik uygulamalarından sayılmaktadır. Hasta işçilerin evde kalmaya teşvik edilmesi, yüz yüze toplantılar yerine sanal iletişim kurularak mümkünse evden çalışmanın uygulanması, çalışanların birbirinden uzaklaşması için esnek çalışma saatleri belirlenmesi, zorunlu olmayan seyahatlerin durdurulması, çalışanların koruyucu ekipman kullanımı ve uyulması gereken kurallar konusunda bilgilendirilmesi idari kontrollere örnek verilebilmektedir. İşyerinde uygulanan güvenli çalışma uygulamaları ise; kişisel hijyeni teşvik eden çalışma ortamının sağlanması, düzenli el yıkama veya alkol bazlı el temizleyicilerinin kullanılması ve tuvaletlerde el yıkama talimatlarını gösteren görsellerin asılması ile sağlanmaktadır. Kişisel koruyucu donanımlar, işin tehlikesine göre seçilmekle birlikte maske mesafe kurallarına uyulmasını ifade etmektedir (med.ege.edu.tr, 2021).

DSÖ tarafından salgının bulaşıcılığı açısından farklı risk grupları tanımlanmıştır. Toplumla, diğer iş arkadaşlarıyla veya covid-19 tanısı koyulmuş kişilerle sık iletişim gerektirmeyen işler düşük riskli grupta bulunmaktadır. Bu kişilerle sık iletişim gerektiren işlerde çalışan ve market, otobüs gibi topluluk içeren alanlarda çalışmak zorunda olan kişiler ise orta riskli grupta bulunmaktadır. Covid-19 tanısı koyulmuş veya şüpheli kişilerle yakın ve sık iletişim gerektiren işler, virüs bulaşan yüzeylere veya objelere temas halinde olunan işler yüksek riskli grupta bulunmaktadır. Ayrıca sağlık çalışanları, ambulans şoförleri, evde bakım çalışanları cenaze işlemleriyle ilgilenen çalışanlar da yüksek riskli grupta bulunmaktadır. İşyerlerinde salgına karşı alınacak genel önlemlere bakıldığında DSÖ'ye göre uygulanması gereken öneriler aşağıdaki Tablo 2-2'de özetlenmektedir (Arbak vd., 2020: 6).

Tablo 2-2. DSÖ'ye Göre İşyerlerinde Alınması Gereken Önlemler

El Hijyeni	El hijyeninin alkol bazlı solüsyonla sağlanması veya düzenli olarak ellerin su ve sabunla yıkanması Yıkama veya alkol bazlı temizlik için ulaşılabilir el hijyeni istasyonlarının kurulması
Solunum Hijyeni	Hijyen kurallarının solunumsal uygulamalar çerçevesinde uygulanması Maskenin belirtilen kurallara uygun olarak kullanılması Hasta olan işçinin işyerine gitmemesi
Fiziksel Uzaklık	İşçiler arasından en az bir metre mesafe bulunması, fiziksel temastan uzak durma, zemine işaretler ve bariyerler konulması Çalışanların işyerine giriş çıkışlarda, asansör ve merdivenlerde birikmelerinin engellenmesi Yüz yüze toplantıların azaltılarak sanal iletişime geçilmesi Çalışma saatlerinde esneklik uygulanarak çalışanların giriş ve çıkışlarda yoğunlaşmalarının engellenmesi Vardiyalı veya dönüşümlü mesai uygulamaları Çalışanlar arasında yakın ve teması gerektiren durumları azaltma
İşle İlgili Seyahatleri Azaltma	Salgının yaygın olduğu bölgelere seyahatin kısıtlanması ve seyahat etmek zorunda olan çalışanlara el hijyeni malzemelerinin sağlanması Salgının yaygın olduğu bölgelerden dönen çalışanların on dört gün boyunca karantinede kalarak semptomlarını gözlemlemeleri ve gün iki kez ateşlerini ölçmeleri
Düzenli Çevre Temizliği ve Dezenfeksiyonu	Yüzeylerin su ve sabun ile temizlenerek dezenfektan kullanılması Sık kullanılan alanlar, kapı ve pencere kolları, elektrik düğmeleri, mutfak ve banyo yüzeyleri, tuvaletler ve kişisel bilgisayarlar gibi dezenfeksiyon önceliği olan yerlerin belirlenmesi
Covid-19 Enfekte ve Temaslı Bireylerin Yönetimi	Covid-19 ile uyumlu semptom gösteren veya kendini iyi hissetmeyen çalışanların kendini izole etmeye evde kalmaya özendirilmesi Tüm çalışanların kendi ateşlerini ölçmesi ve kendi sağlık durumlarını izlemeye yönlendirilmesi Hastalanan çalışanlar için izlenmesi gereken önlem ve uygulamaların belirlenmesi Hasta kişinin izole edilmesi, kişisel koruyucu ekipman kullanımı, temizlik ve dezenfeksiyon işlemlerinin takip edilmesi Temaslı kişilerin yakalanması için yerel sağlık iradeleriyle iletişim kurulması Covid-19 hastası kişilerle son temas gününden itibaren on dört gün karantina uygulanması

Risk İletişimi, Eğitimi	Salgın ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesi ve koruyucu önlemlerle ilgili çalışanları geri bildirim vermeye özendirmek Covid-19 riski ile ilgili çalışanları düzenli olarak bilgilendirmek ve uyarmak
----------------------------	---

Kaynak: Arbak vd., 2020: 10-11

Covid-19 pandemi sürecinde şirketlerin uyguladığı iş sağlığı ve güvenliği politikalarına örnek olarak Şişecam'ın uygulamalarını ele alabilmemiz mümkündür. Salgın döneminde üretim faaliyetlerinde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı gerçekleştirmeyi hedefleyen Şişecam, bu doğrultuda sağlıklı bir iş gücü oluşturulması için birtakım uygulamalar gerçekleştirilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda Şişecam'ın gerçekleştirdiği faaliyetler aşağıda gibidir (www.sisecam.com.tr, 2021).

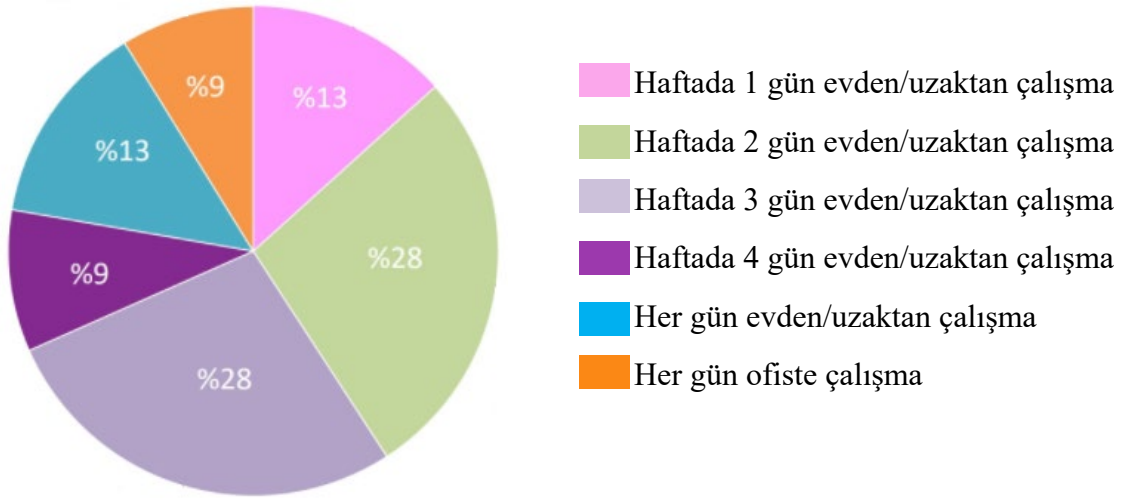
- Koronavirüsle mücadele politikası hazırlanarak tüm işyerlerine duyurulmuştur.
- Türkiye'de faaliyet gösteren iş yerlerine 8,5 milyon adet cerrahi maske dağıtılmış, personel servisleri yüzde 50 kapasiteyle sınırlandırılarak çalışma yoğunluğu azaltılmıştır.
- İş yerlerinde periyodik olarak dezenfeksiyon işlemleri yapılarak havalandırma sistemleri devreye alınmıştır.
- Çalışanlar arasındaki tüm vakalar özenle takip edilmiş, gerekli izolasyon çalışmaları yapılmıştır.
- Türk Standartları Enstitüsü tarafından yapılan denetimler ile Şişecam Türkiye fabrikalarının tamamı, Şişecam Genel Merkezi ve Şişecam Bilim Teknoloji ve Tasarım Merkezi işyerleri Covid-19 güvenli hizmet/üretim belgesi almaya hak kazanmıştır.
- Geleneksel hale gelen 6-10 yaş aralığındaki çocukları ve aileleri kapsayan İş Sağlığı ve Güvenliği Resim Yarışması, online ortamda düzenlenerek iş sağlığı ve güvenliği bilinci oluşturulmayı hedeflemişlerdir. Bu yarışmada çocuklara hayalindeki uyarı tabelası konusu resimler yaptırılmıştır. Online ortamda yapılan bu yarışmada dereceye giren çocuklara hediyeleri iletilmiştir.
- Şişecam Sağlık Hizmetleri Sağlık Programı hazırlanarak uygulamaya başlanmıştır. İş yeri sağlık birimleri tarafından uygulanan bu program; Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü tarafından istenen verileri de kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.
- İnovasyon Sahada projesi ile kişisel koruyu donanım kullanılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

2.4. Çalışma Hayatı Açısından Pandemi Sonrasına Dair Düşünceler

Pandemi döneminde birçok şirketin uzaktan çalışma sistemine geçtiği görülmekle birlikte büyük teknoloji şirketlerinin işin evden yapılabilmesini sağlamak için güçlü teşvikleri de bulunmaktadır. Uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasıyla birlikte bu şirketlerin sunduğu hizmetlere olan talep artmıştır. Uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşması sebebiyle şirketler kira giderlerinden önemli derece tasarruf elde etmişlerdir. Ayrıca nitelikli çalışanların coğrafi sınırlamalardan bağımsız bir şekilde istihdam edilmesine de olanak sağlamıştır. Bu durumda şirketlerin kurum içinde yaptıkları tüketim harcamaları da azalmıştır. Uzaktan çalışma sistemiyle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında evden çalışanların daha stresli olduklarını belirtmelerine rağmen çalışanların bu sistemde hayatlarını kontrol etme imkanı olması sebebiyle büyük bir çoğunluğunun uzaktan çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür. Gelecek zamanlarda çalışanlarına ilham veren, iş birliğini sağlamak için çalışmalarda bulunan, iyi bir iş yaptıklarını hissettirerek değerlere dayalı bir örgüt kültürü oluşturan ve eğlenceli bir çalışma ortamı fırsatı sunan şirketlerin yetenekli çalışanlar tarafından daha çok tercih edileceği tahmin edilmektedir (Baltaş, 2021).

Uzaktan çalışma sisteminin kalıcı hale gelmesiyle birlikte şirketlerin yeni süreçlere hazırlıklı olması gerekmektedir. Pandeminin ilk zamanlarında geçici olarak uygulanan uzaktan çalışma sistemi, gün geçtikçe kalıcı bir uygulama haline gelmiştir. Bu durumda şirketlerin dijital ortamda örgüt kültürü oluşturmaları ve çalışanlarına dijital iş birliği sağlayacak yetkinlikler kazandırması gerekmektedir. Pandemi sonrasında da kalıcı olarak uzaktan çalışmaya geçen şirketlerin öncelikli olarak çalışanlarına altyapı imkanı sağlaması ve dijital ortamda da verimliliklerini arttıracak uygulamalarda bulunması oldukça önemlidir. Pandemi döneminde ve sonrasında teknolojik yatırımların artması ve süreçlerin dijitalleşmesi öne çıkan stratejilerdendir. İş süreçlerinin yeni çalışma sistemine göre uyarlanması ve bu süreçlerin dijital araçlar göz önüne alınarak yeniden tasarlanması gerekmektedir. Pandemi sonrasında yeni fırsatların ortaya çıkması, şirketlerin yeteneklerini ve verilerini doğru değerlendirmesi sonucunda daha büyük fırsat ve avantajları da beraberinde getirecektir. Ekip etkinliğini ve verimliliği arttırmak için yeniliği benimsemeyen ve çalışanlarına esneklik sağlayamayan şirketlerin dijital farkın açılması ile mücadele etmek zorunda kalmaları kaçınılmazdır (Şener, 2020).

Şekil 2-1. Pandemi Sonrasında Çalışanlar Tarafından Tercih Edilen Çalışma Düzeni



Kaynak: www.hrdergi.com, 2020

HRdergi ve Mia Araştırma'nın ortak gerçekleştirdiği bir çalışma olan "Pandemi Sonrası Çalışma Hayatı Beklentileri Araştırması"na göre 534 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen anketin en önemli sorularından biri de çalışanların hangi çalışma düzenini tercih ettiğine yöneliktir. Anket sonuçlarına göre Şekil 2-1'de görülen oranlara bakıldığında haftada iki veya üç gün evden çalışmanın en yüksek beklenti olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yüzde 28'i haftanın iki günü evden çalışmayı tercih ederken, yine yüzde 28'lik bir kısmı da haftanın üç günü evden çalışmayı tercih edeceğini belirtmiştir. Şirketlerin yeni çalışma düzenlerini belirlerken çalışan tercihlerini göz önünde bulundurmaları önemli bir stratejidir. İş hayatına yeni başlamış olan gençlerdeki bağlılık oranlarını yüksek seviyeye çıkarmak oldukça zor olacaktır. Bu durumda çalışanların çalışma tercihlerine önem verilerek gerekli esnek çalışma uygulanması sonucunda verimli iş sonuçları ortaya çıkacaktır (www.hrdergi.com, 2021).

Hem özel sektör hem de kamu sektörüne bakıldığında geleceğe dönük olarak çalışanların büyük çoğunluğunun uzaktan çalışmayı tercih etmesi üzerine bu uygulamaya geçen şirketlerin geleceğe hazırlanırken dikkat etmeleri gereken durumlar şunlardır (www.ilo.org, 2021c: 25-26).

- İşe yarayan ve geliştirilmesi gereken uygulamalar konusunda çalışanlardan ve yöneticilerden geri bildirim alınarak, covid-19 planı oluşturulmalıdır. Bu planda deneyime dayalı uzaktan çalışma ve işe dönüş politikası hazırlanmalı veya mevcut bulunan politikanın güncellenmesi gerekmektedir.
- Uzaktan çalışmaya geçiş konusunda çalışanların ve temsilcilerin deneyimlerini gözlemleyerek bu deneyimleri mevcut uzaktan çalışma uygulamalarında veya yeni oluşturulacak politikalarda kullanmak oldukça önemlidir.
- Şirketlerde uzaktan çalışmanın uygulanıp uygulanamayacağını belirlemek için çeşitli rollerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Toplu pazarlık sözleşmelerinde belirlenen koşulların uygulamadan sapmaması için mevcut uzaktan çalışma politikalarında gerekli düzenlemelerin bu doğrultuda yapılması değerlendirilmelidir.
- Çalışanlar ile görüşmeler yapılması, soru-cevap oturumları ve düzenli olarak anket çalışması yapılması sonucunda çalışanların uzaktan çalışma deneyimlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca gelecekteki uzaktan çalışma politikalarının tasarım ve uygulaması konusunda çalışanların da katkıda bulunmasını sağlamak oldukça önemlidir.
- Çalışanların ve yöneticilerin öğrenme ihtiyaçlarının belirlenerek, uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma modellerine yönelik becerilerini geliştirmek için çalışanlara özel eğitim fırsatları sunmak gerekmektedir.

Hibrit çalışma modeli, işin geleceği olarak tanımlanmakla birlikte evden çalışma ve ofise gitmeyi birleştiren mutlu bir ortam gibi gözükmemektedir. Fakat herkesin hibrit modele göre çalışamayacak olması çalışanlar arasında kızgınlığa yol açabilecek bir durumdur. Bu durumda hibrit çalışma modelinin adil olup olmadığı tartışma konusu olmaktadır. Oxford Üniversitesi yönetim profesörü Michael Smets, hibrit çalışma sisteminin kapsam olarak şaşırtıcı olduğunu ve ayrıcalıklı kişiler için yeni normal haline gelebileceğini ön görmektedir. İşin geleceğini araştıran McKinsey Global Enstitüsü'nün bir ortağı olan Anu Madgavkar'a göre; şirketlerin evde çalışanlar ve ofiste çalışanlar olarak işçilerini ayırmasının, bir grubun diğerinden daha fazla dışlanmış hissetmesine olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca bu durumun birbirine bağlı olmayan örgüt kültürü yaratabileceğini de ön görmektedir. Madgavkar, hibrit çalışmada veri güvenliğinin artırılabilmesi için ekstra maliyetlerin ortaya çıkabileceğini ve ofislerin küçülmesi durumunda ofiste çalışanların kişisel alan eksikliğinden dolayı morallerinin bozulabileceğini söylemektedir. Bu durum için bazı şirketlerin çare olarak çalışanlarının ofise her geldiğinde koltuk yüksekliği gibi ayarlarını hatırlayan akıllı masalara yatırım yaptığı görülmektedir. Ayrıca uzmanlar, uzaktan çalışan bazı ekip üyelerinin ofiste çalışanlar ile arasında iletişim eksikliği olmasına, daha az iş birliğine ve başka sorunlara yol açabileceğini söylemektedir (Lufkin, 2021).

Pandemi döneminde uzaktan çalışma sistemine geçen Amazon, çalışanları için ofise dönüş planlarını 2022'ye ertelediğini duyurmuştur. Covid-19 vakalarındaki artış sebebiyle çalışanlarının sağlığının en büyük öncelik olduğunu ve güvenli bir şekilde ofise dönmek için yerel hükümet rehberliğine uyacaklarını bildirmişlerdir. Ayrıca, Amazon'un pandeminin başlarında paketleme ve dağıtım merkezlerinde çalışanlar tarafından şirketin bulaşıcı hastalığın yayılmasını önlemek için yeterince çalışmadığı iddia edilerek, tam aşılama yapılmasının dışında maske ve ofislere ihtiyaç duyulacağı söylenmiştir. Dünyanın en büyük çevrimiçi perakendecisi olan Amazon'un yeni işe dönüş kılavuzu, iş gücünün büyük bir kısmını oluşturan depo ve teslimat personellerini içermemektedir. Ancak Amazon, ofislere dönememe konusunda yalnız değildir. Bu dönemde Twitter da çalışma alanlarını kapatacağını bildirmiştir. Ayrıca Morgan Stanley gibi bazı şirketler için ofise dönüş rehberliğini süresiz olarak askıya aldığı bildirilmiştir. Çalışanların ofise geri dönmeleri gerektiğinde, binalarına girmek için tam aşı kanıtına ihtiyaç duyduklarında resmi

olarak değişmiştir. Bu uygulamaya geçen şirketlere Pfizer Gap ve Microsoft da örnek verilebilmektedir (www.youtube.com, 2021).

Silikon Vadisi'nin teknoloji devleri, ofise dönen ve dönüş tarihini erteleyen çalışanlar için talep etmeye başlamıştır. Google, çalışanlarına aşı yaptırmalarının gerekli olduğunu açıklayan ilk büyük teknoloji şirketi olmuştur. Daha sonra Facebook, tüm yüz yüze çalışan personellerinin aşılanmasını gerektiren birtakım politikalar duyurmuştur. Google CEO'su Sundar Pichai, uygulanacak olan değişiklikleri çalışanlarına duyurduğu bir mesajda, şu ana kadar Google alışanları için yüksek aşı oranlarının görüldüğünü ve bu nedenle çalışanları ofise geri getirmenin rahat olduğunu söylemiştir. Ayrıca bu mesajında "Bu adımların ofisler yeniden açıldıkça herkese daha fazla huzur vereceğini umuyorum" diyerek aşı olmak istemeyen personellerin insan kaynaklarıyla iletişime geçerek seçeneklerini tartışması gerektiğini iletmiştir. Google, yıl sonuna kadar herhangi bir özel durumu olan kişiler için genişletilmiş geçici çalışma seçeneklerini de duyuracağını belirtmiştir. Google'ın binlerce çalışanının bulunduğu Washington eyaletinde, şirket daha önce aşılanmamış veya aşı durumlarını açıklamak istemeyen çalışanların maske taktıkları ve haftalık koronavirüs testleri yaptırdıkları takdirde ofise gelmelerine izin vermiştir (Kelly ve Vynck, 2021).

Pandemi sonrasında ofise dönüş düşüncelerine bakıldığında; bulaşıcı Delta varyantının bir dalgası, şirketlerin çalışanlarından ne zaman geri dönmelerini isteyeceklerini ve bunu yaptıklarında hangi sağlık kontrollerini yerine getirilmesi gerektiğini yeniden düşünmelerine neden olmaktadır. Ayrıca genç çalışanların özellikle yeni iş yapma biçimine hızlı bir şekilde adapte olması, yöneticiler ve yeni işe alınan personeller arasında zor bir anlaşma sürecinin yaşanmasına da sebep olmaktadır. El yıkama, hastalığın yayılmasını azaltmanın basit bir yolu olsa da işverenler, daha iyi havalandırma sistemleri, yaratıcı planlama ve aylarca düşük kullanımdan sonra binalarının hazır olmasını sağlamayı düşünmelidir (Zavitsanos, 2021).

Tüketiciler finans hizmetleri şirketlerinden biri olan Synchrony Financial, liderlik ekibine haftada en az bir gün evden çalışmaları gerektiğini açıklamıştır. şirketinin insan kaynakları sorumlusu DJ Casto, evde çalışan ve ofiste çalışan personellerini daha eşit bir oyuna sokmak için bu kuralı benimsediklerini söylemiştir. Casto, alışanların patronlarıyla yüz yüze olarak, daha fazla tanınmak için ofise geri dönme konusunda baskı hissedebilecekleri endişelerini gidermek için liderliğin geleneksel olmayan planı örnek alması gerektiğini söylemektedir. Hibrit modele geçen Synchrony gibi şirketler, fiziksel olarak ofise gelen çalışanların patronlarına ve meslektaşlarına yakınlıkları sebebiyle ayrıcalık görmemelerini en iyi şekilde nasıl sağlayacaklarıyla boğuşmaktadırlar. Akademisyenlere göre, bireylerin yakın çevresine bilinçsizce yakınlık göstermesine "yakınlık yanlılığı" denmektedir. Bu durumda yakınlık önyargısının doğal bir içgüdü olduğunu söylemek mümkündür. İş yeri çözümleri sağlayıcısı PSI Services'de İngiltere merkezli bir meslek psikoloğu olan Ali Shalfrooshan; "Yanında oturduğumuz insanların en iyi tanıdığımız ve en çok yakınlık hissettiğimiz insanlar olduğu durumlarda hepimiz düşünebiliriz" diye açıklamaktadır. Bu bağ, uzaktaki daha nitelikli çalışanları gözden kaçırırken yakında çalışanların abartıldığı bir hale etkisi yaratabilir. Bu hale etkisi liderlerin daha az temasta oldukları çalışanların

becerilerine ve uzmanlıklarına gerektiği gibi değer vermemesine, yakın çevrelerindekiilerin zayıf performansını görmezden gelmesine neden olabilir. Bunun gibi uzun vadeli kayırmacılık hem güveni sarsabilir hem de üretkenliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Johanson, 2021).

McKinsey&Company tarafından yakın dönemlerde işçilerin gelecekle ilgili umutları üzerine yapılan bir araştırmada 18-29 yaş aralığındaki gençlerin haftada iki veya üç gün evden, geri kalan günler ise ofise giderek çalışan bir hibrit çalışma düzeniyle ilgilendikleri görülmektedir. Bu dönemde Z kuşağı, yeni üretkenlik araçlarını sorunsuz bir şekilde anlayan “dijital yerliler” olarak anılmaktadır. McKinsey&Company'nin ortağı ve McKinsey Küresel Enstitüsü'nün lideri Susan Lund, genç işçilerin çatışan çıkarları olduğunu söylemektedir. Lund, Z kuşağının teknolojik olarak daha usta olduklarını belirtmekle birlikte deneyimleri ve mentorlukları olmadığını, genç işçilerin kariyerlerinde ilerlerken özellikle bunlara ihtiyaç duyabileceğini söylemektedir (McMenamin, 2021).

Curion şirketinin CEO'su olan Sean Bisceglia, çalışanları yüzde 50 oranında ofise geri getirmeye çalışmaktadır. Haftalık çalışma saatinin yarısının ofiste geçirilmesi gerektiğini savunan Bisceglia, kurum kültürü oluşturulmasının dijital ortamda çok zor olduğunu dile getirmektedir. Bu sebeple bir arada olmak ve işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürünü doğru bir şekilde öğrenmesi oldukça önemlidir. Ayrıca yapılan bir araştırmada uzaktan çalışan kişilerin yüzde 54'ünün normal çalışma saatinden daha fazla çalıştığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya katılan kişilerin yüzde 39'unun ise tükenmiş ve bitkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (www.nytimes.com, 2021).

Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçen şirketlerden biri olan Apple, 2020 yılında uzaktan çalışmayı tamamen benimsemekle birlikte yalnızca birkaç çalışan şirketin dünya çapındaki ofislerine geri dönmüştür. Aşılamanın hızlanması sebebiyle Apple CEO'su Tim Cook çalışanların Eylül ayında ofise geri dönmek zorunda olacaklarını duyurmuştur. Daha sonra bu karar Eylül ayından Ekim ayına ertelenmiştir. Çalışanlarının Ekim 2021'de ofise dönmelerini planlayan Apple, Ağustos ayında şirket ofise dönme planlarını erteleyerek 2022'nin başına kadar uzaktan çalışmaya devam edeceklerini duyurmuştur (Esposito, 2021).

Apple, perakende çalışanlarına, birkaç hafta mağazalarda diğer haftalarda ise uzaktan çalışma imkanı sağlayan yeni bir “Retail Flex” adı verdikleri perakende çalışanların da uzaktan çalışabileceğinin test edileceği bir program uygulamayı planlamaktadır. Uzaktan çalışması planlanan bu kişiler, çevrimiçi satış, teknik destek ve müşteri hizmetlerine atanacaklardır. Bloomberg tarafından yayınlanan bir rapora göre bu programı oluşturmak, pandemi döneminde hız kazanan çevrimiçi alışveriş eğiliminin dünyanın birçok yerinde yeni ekonomik açılışlara yol açacağının ve aşılamaa rağmen uzaktan çalışmaya devam edileceğinin bir kabulüdür. Çalışanlar, belirli dönemlerde mağazalardaki talebe ve çevrimiçi alışverişe bağlı olarak mağaza ve uzaktan çalışma yerleri arasında hareket edebileceklerini söylemişlerdir. Ayrıca Apple tarafından bu pilot programa katılan çalışanların en az altı ay programa devam etmeleri istenmektedir. Salgın döneminde perakende mağazalarını kapatmak zorunda kalan Apple, birçok perakende çalışanına çevrimiçi satışları ve müşteri desteğini yönetmek için uzaktan çalışma görevi vermiştir. Bu

yeni program Apple'ın perakende mağazalarını yeniden açmasına rağmen özünde bir devam niteliğindedir. Apple, pilot programa katılan çalışanlarına ofis ekipmanı için 100 dolara kadar geri ödeme yapacağını ve evdeki internet masraflarını karşılayacağını da bildirmektedir (Miller, 2021, Gürman, 2021).

Apple'ın çalışanların ofise dönüş planını erteleme üzerine yapılan bir anketin sonuçlarına bakıldığında ABD çalışanlarının üçte ikisinin kalıcı olarak evden çalışma düzenlemesi istedikleri görülmektedir. Bu durumda çalışanların çoğu maaş kesintisi yapılmasına razı olduklarını ve ofise dönmeye zorlandıkları takdirde işi bırakacaklarını belirtmişlerdir. Bir istihdam tarama hizmeti sağlayıcısı olan GoodHire tarafından görevlendirilen 3.500 ABD'li işçiye yapılan bir ankette çalışanların yüzde 68'inin ofisten çalışmak yerine uzaktan çalışmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Pandemi döneminde evden çalışmanın sağlanmış olduğu özgürlük ve esneklik, özellikle beyaz yakalı işçiler tarafından talep edilmektedir. Bu ankete katılan işçilerin yüzde 61'i uzaktan çalışma sisteminin kalıcı hale gelmesi durumunda maaşlarından kesinti yapılabileceği konusunda istekli olacaklarını belirtmişlerdir. İşçilerin çoğu maaşlarında yüzde 10'luk bir azalmayı kabul edeceklerini söylerken, bazı işçiler ise mevcut ücretlerinin yüzde 50'sini feda edeceklerini söylemişlerdir. Ayrıca ankete bakıldığında işçilerin uzaktan çalışma karşılığında vazgeçecekleri tek şeyin ücretleri olmadığı; sağlık sigortası, ücretli izin, spor salonu üyelikleri ve emeklilik hakları dahil olmak üzere sosyal haklarından da vazgeçebilecekleri görülmektedir (Lovejoy, 2021, www.zdnet.com, 2021).

Pandemi döneminde özellikle iş hayatında köklü değişimler yaşandığı görülmektedir. Özellikle ofis çalışanlarının uzaktan çalışmaya geçmesiyle ortaya çıkan, çalışanların veriminin düşeceği endişesi yersiz çıkmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında uzaktan çalışma sisteminde çalışanların verimlilikleri ve motivasyonlarının arttığı sonucuna varılmıştır. İzlanda'da yapılan bir araştırmada haftada dört gün çalışma modelinin başarıyla sonuçlandığı görülmüştür. Bu sistemde toplam ücrette azalma olmadan haftalık çalışma süresi de 35-36 saate indirilmiştir. Almanya, İspanya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde de haftalık dört gün çalışma modeli tartışılmaktadır. Amerika'da bir finansal hizmetler şirketi olan Gravity Payments'ın CEO'su Dan Price, şirketin uzaktan çalışma sistemine geçtiği sürede, çalışanların verimliliğinde artış olduğunu açıklamıştır. Ayrıca ülke çapında yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların işe gidip gelirken yolda yorulmadıkları için uzaktan çalışma sisteminin üretkenlikte yüzde 5'lik bir artışa yol açtığını göstermektedir (www.paraanaliz.com, 2021b).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: COVID-19 PANDEMİSİNİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ: İSTANBUL'DA BİR HOLDİNG ÖRNEĞİ

3.1.Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, covid-19 pandemisinin çalışma hayatına etkileri araştırılırken bir holding bünyesinde çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeylerinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ilinde, hizmet sektörü içerisinde bankacılık, tesis yönetimi ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübeleri, meslekleri ve uzaktan çalışma durumları göz önüne alınarak pandemi döneminin çalışma hayatına etkilerinin saptanmasıdır. Covid-19 pandemisiyle birlikte yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma sisteminin; çalışanlar üzerindeki psikolojik, sosyal ve ekonomik etkileri, pandemi döneminde şirket yönetimi ve çalışanların pandemi sonrasına dair beklentileri değerlendirilmiştir.

Pandemi döneminde uzaktan veya vardiyalı çalışma gibi esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte çalışma sisteminin değişmesi, hızla gelişen dijitalleşme süreçleri, ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanan tedbirler kapsamında çalışma hayatında önemli değişiklikler görülmektedir.

3.3.Araştırmada Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir holding bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise holding bünyesindeki 3 farklı şirkette çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan 193 kişinin 88'i beyaz yakalı, 105'i mavi yakalıdır. Beyaz yakalı çalışanlar A şirketinde 27 kişi, B şirketinde 35 kişi, C şirketinde 26 kişi olmakla birlikte toplam 88 çalışandan oluşmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar ise A şirketinde 98 kişi, B şirketinde 3 kişi, C şirketinde 4 kişi olmak üzere toplam 105 çalışandan oluşmaktadır. Olasılıklı örneklem seçim tekniklerinden vaka örneklem bulma tekniği uygulanmıştır.

Bu araştırmada, holding bünyesinde insan kaynakları departmanında çalışan dört kişiyle de yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu kişilerden bir tanesi insan kaynakları direktörü, bir tanesi insan kaynakları müdürü, bir tanesi insan kaynakları müdür yardımcısı ve iki tanesi insan kaynakları uzmanıdır.

3.3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, İstanbul ili kapsamında bir holding ile sınırlandırılmıştır. Holding bünyesinde; hizmet sektörü içerisinde bankacılık, tesis yönetimi ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanlardan oluşmaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Yöntemi

Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılan bu araştırmada araştırmacının geliştirdiği veri toplama araçları kullanılmıştır. Araştırma, beyaz yakalı çalışanlar için çevrimiçi ortamda Google Formlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Mavi yakalı çalışanlar için birincil elden veri toplama yöntemlerinden birisi olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketler kapsamında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiş olup sırasıyla; covid-19 durumu, uzaktan çalışma modeli, pandemi döneminin çalışanlar üzerindeki etkileri ve pandemi sonrasına dair çalışan beklentilerini belirlemeye yönelik ölçekler kullanılmıştır. Holding bünyesinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren üç farklı şirketteki beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara farklı anketler uygulanmıştır. Bu anketler, çalışma sistemlerine göre hem ortak sorular hem de farklı sorulardan oluşmaktadır. Veri toplama araçları beyaz yakalı personeller için beşli Likert tipinde hazırlanmıştır. Mavi yakalı personeller için üçlü Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir.

İnsan kaynakları çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmelerde ise üçgenleme model kullanılarak sonuçlar şirketler arasında ve diğer şirketlerdeki insan kaynakları departmanı çalışanlarıyla karşılaştırılmıştır. Veriler, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacının geliştirdiği görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi içerik analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

3.4.Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri ve pandemi sonrasına ait beklentileri analiz edilmektedir. Covid-19 pandemisiyle birlikte yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma sisteminin; çalışanlar üzerindeki psikolojik, sosyal ve ekonomik etkileri, pandemi döneminde şirket yönetimi ve çalışanların pandemi sonrasına dair beklentileri değerlendirilmiştir.

Pandeminin çalışan psikolojisine etkileri, pandemi döneminde şirket yönetimi ve pandemi sonrası için beklentileri ortaya koymak amacıyla çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1. Pandemi döneminin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar üzerindeki etkileri farklıdır.

- H1.1. Yönetimsel etkileri
- H1.2. Psikolojik etkileri

H2. Pandemi dönemi şirket yönetimini ve çalışanları farklı şekilde etkilemiştir.

H3. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan kişiler, pandemi sonrasında da hibrit çalışma sistemini tercih edecektir.

3.5.Araştırmanın Bulguları

Pandemi döneminin çalışma hayatı üzerindeki etkilerini ölçmek için çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum ve meslekteki çalışma süreleri değerlendirilerek; pandemi döneminin çalışan psikolojisine etkileri, uzaktan çalışma sistemi, şirket yönetimi ve pandemi sonrasına ait iş gücü beklentileri ele alınarak alt boyutları belirlenmiştir.

3.5.1. Frekans Tablolarının Değerlendirilmesi

3.5.1.1.Katılımcı Profili

Tablo 3-1. Cinsiyet Dağılımı

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kadın	10	37,0	15	42,9	14	53,8	39	44,3
	Erkek	17	63,0	20	57,1	12	46,2	49	55,7
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Kadın	28	28,6	0	0,0	1	25,0	29	27,6
	Erkek	70	71,4	3	100,0	3	75,0	76	72,4
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kadın	38	30,4	15	39,5	15	50,0	68	35,2
	Erkek	87	69,6	23	60,5	15	50,0	125	64,8
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 35,2’si kadın, yüzde 64,8’i erkektir. A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 30,4’ü kadın, yüzde 69,6’sı erkektir. B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 39,5’i kadın, yüzde 60,5’i erkektir. C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 50’si kadın, yüzde 50’si erkektir.

A şirketindeki toplam çalışan sayısı 125 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 27, toplam mavi yakalı sayısı 98’dir. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 37’si kadın, yüzde 63’ü erkektir. Mavi yakalı çalışanların yüzde 28,6’sı kadın, yüzde 71,4’ü erkektir.

B şirketindeki toplam çalışan sayısı 38 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 35, toplam mavi yakalı sayısı 3’tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 42,9’u kadın, yüzde 57,1’i erkektir. Mavi yakalı çalışanların ise tamamı erkektir.

C şirketindeki toplam çalışan sayısı 30 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 26, mavi yakalı sayısı 4’tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 53,8’i kadın, yüzde 46,2’si erkektir. Mavi yakalı çalışanların yüzde 25’i kadın, yüzde 75’i erkektir.

Tablo 3-2. Yaş Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	15-24	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	25-35	7	25,9	5	14,3	12	46,2	24	27,3
	36-45	14	51,9	15	42,9	6	23,1	35	39,8
	46-55	5	18,5	13	37,1	8	30,8	26	29,5
	56-65	1	3,7	2	5,7	0	0,0	3	3,4
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	15-24	7	7,1	0	0,0	0	0,0	7	6,7
	25-35	45	45,9	0	0,0	0	0,0	45	42,9
	36-45	39	39,8	2	66,7	2	50,0	43	41,0
	46-55	5	5,1	1	33,3	2	50,0	8	7,6
	56-65	2	2,0	0	0,0	0	0,0	2	1,9
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	15-24	7	5,6	0	0,0	0	0,0	7	3,6
	25-35	52	41,6	5	13,2	12	40,0	69	35,8
	36-45	53	42,4	17	44,7	8	26,7	78	40,4
	46-55	10	8,0	14	36,8	10	33,3	34	17,6
	56-65	3	2,4	2	5,3	0	0,0	5	2,6
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 40,4’ü 36-45 yaş aralığında, yüzde 35,8’i 25-35 yaş aralığındadır. A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 42,4’ü 36-45 yaş aralığında, yüzde 41,6’sı 25-35 yaş aralığındadır. B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 44,7’si 36-45 yaş aralığında olup, yüzde 36,8’i 46-55 yaş aralığındadır. C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 40’ı 25-35 yaş, yüzde 33,3’ü 46-55 yaş, yüzde 26,7’si 36-45 yaş aralığındadır.

A şirketindeki toplam çalışan sayısı 125 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 27, toplam mavi yakalı sayısı 98’dir. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 51,9’u 36-45 yaş aralığında olup mavi yakalı çalışanların yüzde 45,9’u 25-35 yaş aralığındadır.

B şirketindeki toplam çalışan sayısı 38 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 35, toplam mavi yakalı sayısı 3’tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 42,9’u 36-45 yaş aralığında olup mavi yakalı çalışanların ise yüzde 66,7’si 36-45 yaş aralığındadır.

C şirketindeki toplam çalışan sayısı 30 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 26, mavi yakalı sayısı 4'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 46,2'si 25-35 yaş aralığında olup mavi yakalı çalışanların ise yüzde 42,9'u 25-35 yaş, yüzde 41'i 36-45 yaş aralığındadır.

Tablo 3-3. Medeni Durum

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Evli	20	74,1	24	68,6	15	57,7	59	67,0
	Bekar	7	25,9	11	31,4	11	42,3	29	33,0
	Diğer	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Evli	49	50,0	3	100,0	4	100,0	56	53,3
	Bekar	41	41,8	0	0,0	0	0,0	41	39,0
	Diğer	8	8,2	0	0,0	0	0,0	8	7,6
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Evli	69	55,2	27	71,1	19	63,3	115	59,6
	Bekar	48	38,4	11	28,9	11	36,7	70	36,3
	Diğer	8	6,4	0	0,0	0	0,0	8	4,1
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-3'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 59,6'sı evli, yüzde 36,3'ü bekdir. A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 55,2'si evli, yüzde 38,4'ü bekdir. B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 71,1'i evli, yüzde 28,9'u bekdir. C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 63,3'ü evli, yüzde 36,7'si bekdir.

A şirketindeki toplam çalışan sayısı 125 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 27, toplam mavi yakalı sayısı 98'dir. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 74,1'i evli olup, mavi yakalı çalışanların yüzde 50'si evli, yüzde 41,8'i bekdir.

B şirketindeki toplam çalışan sayısı 38 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 35, toplam mavi yakalı sayısı 3'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 68,6'sı evli, mavi yakalı çalışanların ise tamamı evlidir.

C şirketindeki toplam çalışan sayısı 30 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 26, mavi yakalı sayısı 4'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 57,7'si evli, yüzde 42,3'ü bekar olup, mavi yakalı çalışanların ise tamamı evlidir.

Tablo 3-4. Eğitim Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Okur-Yazar	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	İlkokul	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Ortaokul	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
	Lise	7	25,9	1	2,9	1	3,8	9	10,2
	Ön Lisans	6	22,2	0	0,0	3	11,5	9	10,2
	Lisans	10	37,0	20	57,1	13	50,0	43	48,9
	Yüksek Lisans	2	7,4	14	40,0	9	34,6	25	28,4
	Doktora	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Okur-Yazar	3	3,1	0	0,0	0	0,0	3	2,9
	İlkokul	6	6,1	0	0,0	0	0,0	6	5,7
	Ortaokul	14	14,3	0	0,0	2	50,0	16	15,2
	Lise	54	55,1	2	66,7	2	50,0	58	55,2
	Ön Lisans	13	13,3	1	33,3	0	0,0	14	13,3
	Lisans	7	7,1	0	0,0	0	0,0	7	6,7
	Yüksek Lisans	1	1,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0
	Doktora	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Okur-Yazar	3	2,4	0	0,0	0	0,0	3	1,6
	İlkokul	6	4,8	0	0,0	0	0,0	6	3,1
	Ortaokul	15	12,0	0	0,0	2	6,7	17	8,8
	Lise	61	48,8	3	7,9	3	10,0	67	34,7
	Ön Lisans	19	15,2	1	2,6	3	10,0	23	11,9
	Lisans	17	13,6	20	52,6	13	43,3	50	25,9
	Yüksek Lisans	3	2,4	14	36,8	9	30,0	26	13,5
	Doktora	1	0,8	0	0,0	0	0,0	1	0,5
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 34,7'si lise, yüzde 25,9'u lisans mezunudur. A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 48,8'si lise mezunudur. B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 52,6'sı lisans, yüzde 36,8'si

yüksek lisans mezunudur. C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 43,3'ü lisans, yüzde 30'u yüksek lisans mezunudur.

A şirketindeki toplam çalışan sayısı 125 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 27, toplam mavi yakalı sayısı 98'dir. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 37'si lisans, mavi yakalı çalışanların yüzde 55,1'i lise mezunudur.

B şirketindeki toplam çalışan sayısı 38 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 35, toplam mavi yakalı sayısı 3'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 57,1'i lisans, yüzde 40'ı yüksek lisans mezunu olup, mavi yakalı çalışanların ise yüzde 66,7'si lise mezunudur.

C şirketindeki toplam çalışan sayısı 30 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 26, mavi yakalı sayısı 4'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 50'si lisans, yüzde 34,6'sı yüksek lisans mezunu olup, mavi yakalı çalışanların yüzde 50'si ortaokul, yüzde 50'si lise mezunudur.

Tablo 3-5. Toplam İş Tecrübesi

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	0-5 yıl	2	7,4	1	2,9	7	26,9	10	11,4
	6-10 yıl	6	22,2	4	11,4	3	11,5	13	14,8
	11-15 yıl	9	33,3	3	8,6	3	11,5	15	17,0
	16-20 yıl	4	14,8	10	28,6	5	19,2	19	21,6
	21 yıl ve üstü	6	22,2	17	48,6	8	30,8	31	35,2
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	0-5 yıl	20	20,4	0	0,0	0	0,0	20	19,0
	6-10 yıl	30	30,6	0	0,0	0	0,0	30	28,6
	11-15 yıl	20	20,4	0	0,0	0	0,0	20	19,0
	16-20 yıl	14	14,3	2	66,7	2	50,0	18	17,1
	21 yıl ve üstü	14	14,3	1	33,3	2	50,0	17	16,2
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	0-5 yıl	22	17,6	1	2,6	7	23,3	30	15,5
	6-10 yıl	36	28,8	4	10,5	3	10,0	43	22,3
	11-15 yıl	29	23,2	3	7,9	3	10,0	35	18,1
	16-20 yıl	18	14,4	12	31,6	7	23,3	37	19,2
	21 yıl ve üstü	20	16,0	18	47,4	10	33,3	48	24,9
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-5'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 24,9'unun toplam iş tecrübesi 21 yıl ve üstü olup, yüzde 22,3'ünün 6-10 yıl arasındadır. A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 28,8'inin 6-10 yıl arasında toplam iş tecrübesi

bulunmaktadır. B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 47,4'ünün toplam iş tecrübesi 21 yıl ve üstüdür. C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 33,3'ünün toplam iş tecrübesi 21 yıl ve üstüdür.

A şirketindeki toplam çalışan sayısı 125 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 27, toplam mavi yakalı sayısı 98'dir. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 33,3'ü 11-15 yıl arası, mavi yakalı çalışanların yüzde 30,6'sı 6-10 yıl arasında toplam iş tecrübesine sahiptir.

B şirketindeki toplam çalışan sayısı 38 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 35, toplam mavi yakalı sayısı 3'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 48,6'sı 21 yıl ve üstü, mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7'si 16-20 yıl arasında toplam iş tecrübesine sahiptir.

C şirketindeki toplam çalışan sayısı 30 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 26, mavi yakalı sayısı 4'tür. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 30,8'i 21 yıl ve üstü, mavi yakalı çalışanların yüzde 50'si 16-20 yıl arasında olup, yüzde 50'si 21 yıl ve daha fazla toplam iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 3-6. İşletmedeki Çalışma Süresi

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	0-5 yıl	13	48,1	9	25,7	17	65,4	39	44,3
	6-10 yıl	5	18,5	11	31,4	3	11,5	19	21,6
	11-15 yıl	5	18,5	5	14,3	2	7,7	12	13,6
	16-20 yıl	2	7,4	4	11,4	1	3,8	7	8,0
	21 yıl ve üstü	2	7,4	6	17,1	3	11,5	11	12,5
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	0-5 yıl	60	61,2	0	0,0	0	0,0	60	57,1
	6-10 yıl	24	24,5	0	0,0	0	0,0	24	22,9
	11-15 yıl	6	6,1	1	33,3	1	25,0	8	7,6
	16-20 yıl	5	5,1	2	66,7	2	50,0	9	8,6
	21 yıl ve üstü	3	3,1	0	0,0	1	25,0	4	3,8
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	0-5 yıl	73	58,4	9	23,7	17	56,7	99	51,3
	6-10 yıl	29	23,2	11	28,9	3	10,0	43	22,3
	11-15 yıl	11	8,8	6	15,8	3	10,0	20	10,4
	16-20 yıl	7	5,6	6	15,8	3	10,0	16	8,3
	21 yıl ve üstü	5	4,0	6	15,8	4	13,3	15	7,8
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 51,3’ünün işletmedeki çalışma süresi 0-5 yıl arasındadır. A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 58,4’ünün işletmedeki çalışma süresi 0-5 yıl arasında, B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 28,9’unun işletmedeki çalışma süresi 6-10 yıl arasında, C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 56,7’sinin işletmedeki süresi 0-5 yıl arasındadır.

A şirketindeki toplam çalışan sayısı 125 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 27, toplam mavi yakalı sayısı 98’dir. İşletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; beyaz yakalı çalışanların yüzde 48,1’i 0-5 yıl arasında, mavi yakalı çalışanların ise yüzde 61,2’si 0-5 yıl arasında çalışmaktadır.

B şirketindeki toplam çalışan sayısı 38 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 35, toplam mavi yakalı sayısı 3’tür. İşletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; beyaz yakalı çalışanların yüzde 31,4’ü 6-10 yıl arasında, mavi yakalı çalışanların ise yüzde 66,7 16-20 yıl arasında çalışmaktadır.

C şirketindeki toplam çalışan sayısı 30 olup, toplam beyaz yakalı sayısı 26, mavi yakalı sayısı 4’tür. İşletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; beyaz yakalı çalışanların yüzde 65,4’ü 0-5 yıl arasında, mavi yakalı çalışanların ise yüzde 50’si 16-20 yıl arasında çalışmaktadır.

Tablo 3-7. Meslek Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Bilgi İşlem	0	0,0	3	8,6	1	3,8	4	4,5
	Güvenlik Yöneticisi	6	22,2	0	0,0	0	0,0	6	6,8
	Hukuk	0	0,0	1	2,9	2	7,7	3	3,4
	İnsan Kaynakları	2	7,4	1	2,9	1	3,8	4	4,5
	Muhasebe ve Finans	5	18,5	9	25,7	8	30,8	22	25,0
	Operasyon	6	22,2	6	17,1	1	3,8	13	14,8
	Pazarlama	0	0,0	9	25,7	1	3,8	10	11,4
	Sağlık	2	7,4	0	0,0	0	0,0	2	2,3
	Teknik Hizmetler Yöneticisi	3	11,1	0	0,0	2	7,7	5	5,7
	Temizlik Hizmetleri Yöneticisi	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
	Yönetim	2	7,4	4	11,4	9	34,6	15	17,0
	İdari İşler	0	0,0	2	5,7	1	3,8	3	3,4
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Diğer	4	4,1	0	0,0	0	0,0	4	3,8
	Güvenlik Görevlisi	62	63,3	0	0,0	0	0,0	62	59,0
	İdari İşler- Şoför	0	0,0	1	33,3	1	25,0	2	1,9
	Resepsiyon	8	8,2	0	0,0	0	0,0	8	7,6
	Şoför	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1	1,0
	Teknik Hizmetler Görevlisi	2	2,0	0	0,0	0	0,0	2	1,9
	Temizlik Görevlisi	22	22,4	2	66,7	2	50,0	26	24,8
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Beyaz Yakalı	27	21,6	35	92,1	26	86,7	88	45,6
	Mavi Yakalı	98	78,4	3	7,9	4	13,3	105	54,4
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-7'ye bakıldığında holding bünyesinde faaliyet gösteren A şirketi, B şirketi ve C şirketindeki çalışanların görev yaptığı bölümler görülmektedir. A şirketi, hizmet sektörünün tesis yönetimi alanında, B şirketi bankacılık sektöründe, C şirketi ise gayrimenkul sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan toplam 193 çalışanın yüzde 54,4'ü mavi yakalı, yüzde 45,6'sı beyaz yakalıdır.

Tesis yönetimi sektöründe faaliyet gösteren A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 78,4'ü mavi yakalı olup, yüzde 21,6'sı beyaz yakalıdır. Mavi yakalı çalışanların yüzde 63,3'ü güvenlik görevlisi, yüzde 22,4'ü temizlik görevlisi olarak çalışmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların ise yüzde 22,2'si güvenlik yöneticisi, yüzde 22,2'si ise operasyon departmanı çalışanlarıdır.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 92,1'i beyaz yakalı, yüzde 7,9'u mavi yakalıdır. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 25,7'si muhasebe ve finans, yüzde 25,7'si pazarlama departmanında görev yapmaktadır. Mavi yakalı çalışanların ise yüzde 66,7'si temizlik görevlisidir.

Gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 86,7'si beyaz yakalı, yüzde 13,3'ü mavi yakalıdır. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 34,6'sı yönetim, yüzde 30,8'i muhasebe ve finans departmanında görev yapmaktadır. Mavi yakalı çalışanların ise yüzde 50'si temizlik görevlisidir.

3.5.1.2.Katılımcıların Covid-19 Durumu

Tablo 3-8. Covid-19 Hastalığına Yakalanma Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Evet	8	29,6	3	8,6	6	23,1	17	19,3
	Hayır	19	70,4	32	91,4	20	76,9	71	80,7
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Evet	29	29,6	0	0,0	1	25,0	30	28,6
	Hayır	69	70,4	3	100,0	3	75,0	75	71,4
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Evet	37	29,6	3	7,9	7	23,3	47	24,4
	Hayır	88	70,4	35	92,1	23	76,7	146	75,6
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-8'e bakıldığında araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 75,6'sı covid-19 hastalığına yakalanmamakla birlikte yüzde 24,4'ü hastalığa yakalandığını belirtmiştir. A

şirketinde çalışanların yüzde 70,4'ü, B şirketinde çalışanların yüzde 92,1'i, C şirketinde çalışanların yüzde 76,7'si covid-19 hastalığına yakalanmadığını belirtmiştir.

Tablo 3-9. Covid-19 Tanılı veya Temaslı Olarak Karantinaya Girme Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Evet	11	40,7	5	14,3	12	46,2	28	31,8
	Hayır	16	59,3	30	85,7	14	53,8	60	68,2
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Evet	40	40,8	0	0,0	2	50,0	42	40,0
	Hayır	58	59,2	3	100,0	2	50,0	63	60,0
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Evet	51	40,8	5	13,2	14	46,7	70	36,3
	Hayır	74	59,2	33	86,8	16	53,3	123	63,7
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-9'e bakıldığında araştırmaya katılan 193 kişinin yüzde 36,3'ünün covid-19 tanılı veya temaslı olarak karantinaya girdiği görülmekle birlikte yüzde 63,7'sinin karantinaya girmediği görülmektedir. A şirketinde çalışanların yüzde 40,8'i, B şirketinde çalışanların yüzde 13,2'si, C şirketinde çalışanların ise yüzde 46,7'sinin covid-19 tanılı veya temaslı olarak karantinaya girdiği görülmektedir.

Tablo 3-10. Aşı Olma veya Olmayı Düşünme Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Evet	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
	Hayır	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Evet	92	93,9	3	100,0	4	100,0	99	94,3
	Hayır	6	6,1	0	0,0	0	0,0	6	5,7
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Evet	119	95,2	38	100,0	30	100,0	187	96,9
	Hayır	6	4,8	0	0,0	0	0,0	6	3,1
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-10'a bakıldığında araştırmaya katılan 193 kişinin yüzde 96,9 oranında aşı olduğu veya olmayı düşündüğü görülmektedir. A şirketindeki toplam 125 kişinin yüzde 95,2'si, B ve C şirketinde çalışanların ise tamamı aşı olduğunu veya olmayı düşündüğünü belirtmiştir. Yalnızca B şirketindeki mavi yakalı çalışanların yüzde 6,1'inin aşı olmadığı görülmektedir.

3.5.1.3. Uzaktan Çalışma Uygulaması

Tablo 3-11. İşyerinde Uzaktan Çalışma Yapma Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Evet	8	29,6	32	91,4	18	69,2	58	65,9
	Hayır	19	70,4	3	8,6	8	30,8	30	34,1
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Evet	3	3,1	0	0,0	0	0,0	3	2,9
	Hayır	95	96,9	3	100,0	4	100,0	102	97,1
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Evet	11	8,8	32	84,2	18	60,0	58	30,1
	Hayır	114	91,2	6	15,8	12	40,0	135	69,9
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-11'e bakıldığında holding bünyesinde faaliyet gösteren A şirketi, B şirketi ve C şirketindeki çalışanların uzaktan çalışabilme durumları görülmektedir. A şirketindeki çalışanların yüzde 8,8'inin, B şirketindeki çalışanların yüzde 84,2'sinin, C şirketindeki çalışanların ise yüzde 60'ının uzaktan çalışma yaptığı görülmektedir. Tabloya bakıldığında holding bünyesinde çalışan mavi yakalıların uzaktan çalışma yapmadığı görülmekle birlikte A şirketindeki mavi yakalıların yüzde 3,1'i uzaktan çalışma yaptığını belirtmiştir.

Tesis yönetimi sektöründe faaliyet gösteren A şirketine çalışan toplam 125 kişinin yüzde 93,6'sının uzaktan çalışma yapmadığı görülmekle birlikte, beyaz yakalı çalışanların yüzde 70,4'ü uzaktan çalışma yapmadığını belirtmiştir. Mavi yakalı çalışanlar ise uzaktan çalışma yapmamıştır. A şirketindeki mavi yakalı çalışan sayısının fazla olması sebebiyle uzaktan çalışmaya uygun olmadığını söylemek mümkündür.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 84,2'sinin uzaktan çalışma yaptığı görülmekle birlikte, beyaz yakalı çalışanların yüzde 91,4'ü uzaktan çalışma yaptığını belirtmiştir. Mavi yakalı çalışanlar ise uzaktan çalışma yapmamıştır. B şirketindeki beyaz yakalı çalışan sayısının fazla olması sebebiyle uzaktan çalışmaya uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 60'ının uzaktan çalışma yaptığı, yüzde 40'ını ise uzaktan çalışma yapmadığı görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların yüzde 69,2'si uzaktan çalışma yaptığını belirtmiştir. Mavi yakalı çalışanlar ise uzaktan çalışma yapmamıştır. C şirketindeki beyaz yakalı çalışan sayısının mavi yakalı çalışan sayısından daha fazla olmasına rağmen yapılan iş bakımından uzaktan çalışmaya uygunluk durumları birbirine yakındır.

Tablo 3-12. Yapılan İşin Uzaktan Çalışmaya Uygun Olma Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Katılmıyorum	21	21,4	0	0,0	0	0,0	21	20,0
Kararsızım	8	8,2	0	0,0	0	0,0	8	7,6
Katılıyorum	69	70,4	3	100,0	4	100,0	76	72,4
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-12'de görüldüğü üzere toplam 105 mavi yakalı çalışana “yaptığım iş uzaktan çalışmaya uygun değildir” ifadesi yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların yüzde 72,4'ü “katılıyorum” ifadesini seçerek yaptıkları işin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını belirtmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 70,4'ü “katılıyorum” ifadesini seçerek yaptıkları işin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını belirtmiştir. B şirketinde çalışan 3 mavi yakalının tamamı ve C şirketinde çalışan 4 mavi yakalının tamamı “katılıyorum” ifadesini seçerek yaptıkları işin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını belirtmiştir.

H1.1. hipotezine göre; beyaz ve mavi yakalı çalışanların yönetsel etkilerinin daha farklı olduğu savunulmaktadır. Yukarıdaki iki tabloya bakıldığında; beyaz yakalı birçoğu için pandemi döneminde uzaktan çalışmak mümkün olmakla birlikte, mavi yakalı çalışanlarda esnek veya vardiyalı sisteme geçildiği görülmektedir. Bu durumda H1 hipotezindeki gibi beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar için pandemi döneminin yönetsel etkilerinin daha farklı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3-13. Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın Mümkün Olduğu Bir İşte Çalışmayı İsteme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Evet	48	49,0	2	66,7	1	25,0	51	48,6
Hayır	50	51,0	1	33,3	3	75,0	54	51,4
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-13'e bakıldığında holding bünyesinde faaliyet gösteren A şirketi, B şirketi ve C şirketindeki uzaktan çalışmaya uygun olmayan mavi yakalı çalışanların pandemi döneminde uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak isteyip istemedikleri değerlendirilmektedir. Bu soru yalnızca A şirketindeki 98 mavi yakalı, B şirketindeki 3 mavi yakalı ve C şirketindeki 4 mavi yakalı çalışana sorulmuştur.

Tesis yönetimi sektöründe faaliyet gösteren A şirketindeki mavi yakalı çalışanların yüzde 51'inin, uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak istemediği, yüzde 49'unun uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak istediği görülmektedir. Bu durumda A şirketinin faaliyet gösterdiği sektöre bakıldığında uzaktan çalışmaya uygun olmadığı düşünülse de çalışanların uzaktan çalışma tercihleri birbirine yakındır.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketindeki mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7'sinin, uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak istediği, yüzde 33,3'ünün ise uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak istemediği görülmektedir. Bu durumda B şirketinin faaliyet gösterdiği sektöre bakıldığında uzaktan çalışmaya uygun olduğu düşünülse mavi yakalı çalışanların çoğunluğu uzaktan çalışmak istemektedir.

Gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketindeki mavi yakalı çalışanların yüzde 75'inin, uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak istemediği, yüzde 25'inin ise uzaktan çalışmanın mümkün olmadığı bir işte çalışmak istediği görülmektedir. Bu durumda C şirketindeki mavi yakalı çalışanların çoğunluğu uzaktan çalışmak istememektedir.

Holding bünyesinde araştırmaya katılan toplam 193 çalışanın 58'i uzaktan çalışma yapmakla birlikte 135'i uzaktan çalışma yapmamıştır. Uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin tamamı beyaz yakalı olup, A şirketinde toplam 8 kişi, B şirketinde toplam 32 kişi, C şirketinde ise toplam 18 kişi uzaktan çalışma yaptığını belirtmiştir.

Tablo 3-14. Pandemi Döneminde Evden Çalışabilmek İçin Gerekli Ekipmanın Şirket Tarafından Sağlanma Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Katılmıyorum	0	0,0	0	0,0	1	5,6	1	1,7
Kararsızım	0	0,0	6	18,8	3	16,7	9	15,5
Katılıyorum	4	50,0	14	43,8	3	16,7	21	36,2
Kesinlikle katılıyorum	4	50,0	12	37,5	11	61,1	27	46,6
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-14'te "pandemi döneminde evden çalışabilmek için gerekli ekipman şirket tarafından sağlanmıştır" ifadesi yöneltmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan

çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 46,6’sı “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 36,2’si “katılıyorum” ifadelerini seçerek pandemi döneminde evden çalışabilmek için gerekli olan ekipmanın şirket tarafından sağlandığını belirtmiştir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yarısı “kesinlikle katılıyorum”, diğer yarısı da “katılıyorum” ifadelerini seçmiştir. B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 43,8’ü “katılıyorum” ifadesini seçerken, C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 61,1’i “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda her üç şirkette de evden çalışmak için gerekli olan ekipmanın şirket tarafından sağlandığını söylemek mümkündür.

Tablo 3-15. Çalışma Hayatında Düzenin Bozulmasıyla Uygulanan Uzaktan Çalışma Sistemine Adapte Olabilme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	5	62,5	13	40,6	5	27,8	23	39,7
Katılmıyorum	2	25,0	16	50,0	3	16,7	21	36,2
Kararsızım	0	0,0	1	3,1	5	27,8	6	10,3
Katılıyorum	1	12,5	1	3,1	5	27,8	7	12,1
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	1	3,1	0	0,0	1	1,7
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-15’te “çalışma hayatında düzenin bozulmasıyla uygulanan uzaktan çalışma sistemine adapte olamadım” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 39,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, yüzde 36,2’si “katılmıyorum” ifadelerini seçerek; çalışma hayatında düzenin bozulmasıyla uygulanan uzaktan çalışma sistemine adapte olamadığını belirtmiştir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yüzde 62,5’i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte uzaktan çalışma sistemine adapte olma konusunda sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 50’si “katılmıyorum” ifadesini, yüzde 40,6’sı “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte uzaktan çalışma sistemine adapte olduklarını belirtmişlerdir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 27,8’i “kesinlikle katılmıyorum”, yüzde 27,8’i “kararsızım”, yüzde 27,8’i de “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda C şirketinde çalışanların uzaktan çalışma sistemine adapte olması konusunda farklı etkiler görüldüğünü söylemek mümkündür.

Tablo 3-16. Pandemi Döneminde Uygulanan Esnek/Vardiyalı Çalışma Sistemine Adapte Olabilme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Katılmıyorum	73	74,5	2	66,7	3	75,0	78	74,3
Kararsızım	15	15,3	0	0,0	0	0,0	15	14,3
Katılıyorum	10	10,2	1	33,3	1	25,0	12	11,4
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-16’da “pandemi döneminde uygulanan esnek/vardiyalı çalışma sistemine adapte olamadım” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere toplam 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 74’ü “katılmıyorum” ifadelerini seçerek pandemi döneminde uygulanan esnek/vardiyalı çalışma sistemine adapte olabildiğini belirtmiştir.

A şirketindeki toplam 98 mavi yakalının yüzde 74,5’i, B şirketindeki toplam 3 mavi yakalı çalışanın yüzde 66,7’si, C şirketindeki toplam 4 mavi yakalı çalışanın ise yüzde 74,3’ü “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde uygulanan esnek/vardiyalı çalışma sistemine adapte olabildiğini belirtmiştir.

Tablo 3-17. Uzaktan Çalışma Sisteminde İş-Yaşam Dengesinin Bozulma Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	3	37,5	8	25,0	2	11,1	13	22,4
Katılmıyorum	3	37,5	18	56,3	5	27,8	26	44,8
Kararsızım	2	25,0	0	0,0	5	27,8	7	12,1
Katılıyorum	0	0,0	2	6,3	6	33,3	8	13,8
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	4	12,5	0	0,0	4	6,9
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-17’te “uzaktan çalışma sistemi, iş-yaşam dengemin bozulmasına yol açmıştır” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 44,8’si “katılmıyorum”, yüzde 22,4’ü “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerini seçerek; uzaktan çalışma sisteminin iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açmadığını belirtmiştir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yüzde 37,5’i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmiş olup, yüzde 37,5’i de “katılmıyorum” ifadesini seçerek;

uzaktan çalışma sisteminin iş yaşam dengesinin bozulmasına yol açmadığını belirtmişlerdir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 56,3'ü “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte iş-yaşam dengesinin bozulmadığını belirtmiştir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 33,3'ü “katılıyorum”, yüzde 27,8'i “kararsızım”, yüzde 27,8'i de “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda C şirketinde çalışanlar, çoğunlukla pandemi dönemiyle birlikte uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açtığını belirtmiştir.

Tablo 3-18. Amirlerinden Uzakta Olan Çalışanların Daha Fazla Çaba Gösterme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	3	37,5	6	18,8	5	27,8	14	24,1
Katılmıyorum	1	12,5	12	37,5	6	33,3	19	32,8
Kararsızım	2	25,0	6	18,8	2	11,1	10	17,2
Katılıyorum	1	12,5	4	12,5	2	11,1	7	12,1
Kesinlikle katılıyorum	1	12,5	4	12,5	3	16,7	8	13,8
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-18'de “amirlerimden uzakta olmam sebebiyle daha fazla çaba göstermem gerekmiştir” ifadesine yer verilmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 32,8'i “katılmıyorum”, yüzde 24,1'i “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerini seçerek; uzaktan çalışma sisteminde amirlerinden uzakta çalışmasının daha fazla çaba göstermesine sebep olmadığını belirtmiştir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yüzde 37,5'i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek; amirlerinden uzakta çalışmasının daha fazla çaba göstermesine sebep olmadığını belirtmiştir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 37,5'i “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte amirlerinden uzakta çalışmasının daha fazla çaba göstermesine sebep olmadığını belirtmiştir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 33,3'ü “katılmıyorum”, yüzde 27,8'i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda C şirketinde çalışanlar, amirlerinden uzakta çalışmasının daha fazla çaba göstermesine sebep olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3-19. Çevrimiçi Toplantıların Çok Sık Yapılmasının Yoğun Strese Sebep Olma Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	3	37,5	7	21,9	2	11,1	12	20,7
Katılmıyorum	5	62,5	10	31,3	9	50,0	24	41,4
Kararsızım	0	0,0	0	0,0	2	11,1	2	3,4
Katılıyorum	0	0,0	9	28,1	2	11,1	11	19,0
Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	6	18,8	3	16,7	9	15,5
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-19’da “çevrimiçi toplantıların çok sık yapılması yoğun stres yaşamama sebep olmuştur” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 41,4’ü “katılmıyorum”, yüzde 20,7’si “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerini seçerek; uzaktan çalışma sisteminde çevrimiçi toplantıların çok sık yapılmasının yoğun stres yaşamasına sebep olmadığını belirtmiştir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yüzde 62,5’i “katılmıyorum”, yüzde 37,5’i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek; çevrimiçi toplantıların çok sık yapılmasının yoğun stres yaşamasına sebep olmadığını belirtmiştir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 31,3’ü “katılmıyorum” ifadesini seçerken, yüzde 28,1’i “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda B şirketinde çalışanların çoğunluğu çevrimiçi toplantıların çok sık yapılmasının yoğun stres yaşamasına sebep olmadığını belirtse de yoğun stres yaşayan kişi oranına bakıldığında birbirlerine yakın olduğunu söylemek mümkündür.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 50’si “katılmıyorum”, ifadesini seçerek; çevrimiçi toplantıların çok sık yapılmasının yoğun stres yaşamasına sebep olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3-20. Evden Çalışmada Ofis Ortamındaki Gürültünün Olmaması Sebebiyle Verimliliğin Artması Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	3	9,4	3	16,7	6	10,3
Katılmıyorum	1	12,5	7	21,9	5	27,8	13	22,4
Kararsızım	1	12,5	8	25,0	4	22,2	13	22,4
Katılıyorum	4	50,0	10	31,3	2	11,1	16	27,6
Kesinlikle katılıyorum	2	25,0	4	12,5	4	22,2	10	17,2
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-20’de “evden çalışmada ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliğim artmıştır” ifadesi bulunmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 27,6’sı “katılıyorum”, yüzde 22,4’ü “katılmıyorum”, yüzde 22,4’ü “kararsızım” ifadelerini seçmiştir. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğu evden çalışma sisteminde ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliğinin arttığını belirtmiştir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yüzde 50’si “katılıyorum”, yüzde 25’i ise “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçerek; ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliğinin arttığını belirtmiştir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 31,3’ü “katılıyorum” ifadesini seçerken, yüzde 25’i “kararsızım” ifadesini seçmiştir. Bu durumda B şirketinde çalışanların çoğunluğu ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliğinin arttığını belirtmesine rağmen kararsızların oranına bakıldığında birbirlerine yakın olduğunu söylemek mümkündür.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 27,8’i “katılmıyorum” ifadesini seçerek; uzaktan çalışma sisteminde ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliğinin artmadığını belirtmiştir.

Tablo 3-21. Pandemi Sonrasında Tamamen Ofise Dönerek Daha Sosyal Bir Ortamda Çalışmayı İsteme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	2	6,3	2	11,1	4	6,9
Katılmıyorum	2	25,0	15	46,9	3	16,7	20	34,5
Kararsızım	0	0,0	9	28,1	8	44,4	17	29,3
Katılıyorum	3	37,5	4	12,5	3	16,7	10	17,2
Kesinlikle katılıyorum	3	37,5	2	6,3	2	11,1	7	12,1
Toplam	8	100,0	32	100,0	18	100,0	58	100,0

Tablo 3-21’de “pandemi sonrasında tamamen ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışmayı isterim” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uzaktan çalışma yapan toplam 58 kişinin yüzde 34,5’i “katılmıyorum”, yüzde 29,3’ü “kararsızım” ifadelerini seçmiştir. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğu pandemi sonrasında tamamen ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışmak istediğini belirtirken bu konuda kararsız olanların oranı da yüksektir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan 8 beyaz yakalı çalışanın yüzde 37,5’i “katılıyorum”, yüzde 37,5’i “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçerek; pandemi sonrasında tamamen ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışmak istediğini belirtmiştir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan 32 beyaz yakalı çalışanın yüzde 46,9’u “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte pandemi sonrasında tamamen ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışmak istediğini belirtmiştir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan 18 beyaz yakalı çalışanın yüzde 44,4’ü “kararsızım” ifadesini seçmekle birlikte pandemi sonrasında tamamen ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışma konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.

3.5.1.4. Pandemi Döneminin Çalışan Psikolojisine Etkileri

Tablo 3-22. Pandemi Döneminde Ortaya Çıkan Belirsizlikler Sebebiyle Gelecek Kaygısı Yaşama Durumu.

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	2	5,7	2	7,7	4	4,5
	Katılmıyorum	3	11,1	11	31,4	10	38,5	24	27,3
	Kararsızım	1	3,7	0	0,0	1	3,8	2	2,3
	Katılıyorum	14	51,9	17	48,6	7	26,9	38	43,2
	Kesinlikle katılıyorum	9	33,3	5	14,3	6	23,1	20	22,7
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	37	37,8	1	33,3	1	25,0	39	37,1
	Kararsızım	6	6,1	0	0,0	0	0,0	6	5,7
	Katılıyorum	55	56,1	2	66,7	3	75,0	60	57,1
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	2	5,3	2	6,7	4	2,1
	Katılmıyorum	40	32,0	12	31,6	11	36,7	63	32,6
	Kararsızım	7	5,6	0	0,0	1	3,3	8	4,1
	Katılıyorum	69	55,2	19	50,0	10	33,3	98	50,8
	Kesinlikle katılıyorum	9	7,2	5	13,2	6	20,0	20	10,4
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-22’de “pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadım” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 50,8’i “katılıyorum” yüzde 32,6’sı “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte araştırmaya katılanların çoğu pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 55,2’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi dönemindeki belirsizliklerin gelecek kaygısı yaşamalarına sebep olduğunu belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 51,9’u, mavi yakalıların yüzde 56,1’i “katılıyorum” ifadesini seçmiş olup pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 50’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde gelecek kaygısı yaşadığını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 48,6’sı, mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7’si “katılıyorum” ifadesini seçmiş olup pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 36,7'si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde gelecek kaygısı yaşamadığını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 38,5'i “katılmıyorum” ifadesini seçerek; gelecek kaygısı yaşamadığını belirtirken, mavi yakalı çalışanların yüzde 75'i “katılıyorum” ifadesini seçmiş olup gelecek kaygısı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-23. Çalışanların İzolasyon, Karantina veya Tam Kapanma Sürecinde İçin Gelir Kaybı Korkusu veya İşini Kaybetme Korkusu Yaşama Durumu.

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	3	11,1	3	8,6	14	53,8	20	22,7
	Katılmıyorum	5	18,5	22	62,9	7	26,9	34	38,6
	Kararsızım	4	14,8	0	0,0	1	3,8	5	5,7
	Katılıyorum	11	40,7	9	25,7	3	11,5	23	26,1
	Kesinlikle katılıyorum	4	14,8	1	2,9	1	3,8	6	6,8
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	37	37,8	1	33,3	1	25,0	39	37,1
	Kararsızım	11	11,2	0	0,0	0	0,0	11	10,5
	Katılıyorum	50	51,0	2	66,7	3	75,0	55	52,4
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	3	2,4	3	7,9	14	46,7	20	10,4
	Katılmıyorum	42	33,6	23	60,5	8	26,7	73	37,8
	Kararsızım	15	12,0	0	0,0	1	3,3	16	8,3
	Katılıyorum	61	48,8	11	28,9	6	20,0	78	40,4
	Kesinlikle katılıyorum	4	3,2	1	2,6	1	3,3	6	3,1
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-23’de “izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışamadığım için gelir kaybı korkusu veya işimi kaybetme korkusu yaşadım” ifadesi değerlendirilmektedir. Yukarıdaki tabloda. görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 40,4’ü “katılıyorum” yüzde 37,8’i “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte araştırmaya katılanların çoğu pandemi döneminde izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışamadığı için gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşadığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 48,8’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi dönemindeki uygulamaların, işini veya gelirini kaybetme korkusuna sebep olduğunu belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 40,7’si, mavi yakalıların yüzde 51’i “katılıyorum”

ifadesini seçmiş olup pandemi döneminde gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşadığını belirtmiştir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 60,5'i "katılmıyorum" ifadesini seçerek pandemi döneminde izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığı için gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşamadığını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 62,9'u "katılmıyorum" ifadesini seçerken, mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7'si "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda pandemi döneminde izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde beyaz yakalı çalışanlar gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşamazken, mavi yakalı çalışanların bu korkuya kapıldığını söylemek mümkündür.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 46,7'si "kesinlikle katılmıyorum" ifadesini seçerek pandemi döneminde izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığı için gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşamadığını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 53,8'i "kesinlikle katılmıyorum" ifadesini seçerek; mavi yakalı çalışanların yüzde 75'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda pandemi döneminde izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde beyaz yakalı çalışanlar gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşamazken, mavi yakalı çalışanların bu korkuya kapıldığını söylemek mümkündür.

H1.2 hipotezine göre pandemi döneminin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerinin farklı olduğu savunulmaktadır. Yukarıdaki tabloya bakıldığında pandemi döneminde tam kapanma ve karantina uygulamaları mavi yakalı çalışanlarda gelir kaybı korkusuna sebep olurken, beyaz yakalı çalışanlarda gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu görülmemiştir. Bu durumda H1 hipotezinin doğrulandığını söylemek mümkündür.

Tablo 3-24. Salgın Döneminde Çevresindeki İnsanlara Hastalık Bulaştırma Korkusu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Katılmıyorum	2	7,4	0	0,0	3	11,5	5	5,7
	Kararsızım	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
	Katılıyorum	9	33,3	18	51,4	10	38,5	37	42,0
	Kesinlikle katılıyorum	15	55,6	17	48,6	13	50,0	45	51,1
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	22	22,4	1	33,3	1	25,0	24	22,9
	Kararsızım	7	7,1	0	0,0	0	0,0	7	6,7
	Katılıyorum	69	70,4	2	66,7	3	75,0	74	70,5
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Katılmıyorum	24	19,2	1	2,6	4	13,3	29	15,0
	Kararsızım	8	6,4	0	0,0	0	0,0	8	4,1
	Katılıyorum	78	62,4	20	52,6	13	43,3	111	57,5
	Kesinlikle katılıyorum	15	12,0	17	44,7	13	43,3	45	23,3
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-24’de “salgın döneminde çevremdeki insanlara hastalık bulaştırma korkusu yaşadım” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 57,5’i “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte salgın döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 62,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçerek salgın döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 55,6’sı, “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların yüzde 70,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu salgın döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 52,6’sı “katılıyorum” ifadesini seçerek salgın döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 51,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçerken, mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7’si “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu salgın döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 43,3’ü “kesinlikle katılıyorum”, yüzde 43,3’ü “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı

4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 38,5'i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalı çalışanların yüzde 75'i “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu salgın döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3-25. Covid-19 Tedbirleri Kapsamında Uygulanan Karantinaların Sebep Olduğu Hareketsizlik ve Bunaltıcı Ruh Halini Kırmaya Yönelik Aktivitelere Başvurma Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
	Katılmıyorum	6	22,2	4	11,4	6	23,1	16	18,2
	Kararsızım	2	7,4	5	14,3	2	7,7	9	10,2
	Katılıyorum	14	51,9	10	28,6	11	42,3	35	39,8
	Kesinlikle katılıyorum	4	14,8	16	45,7	7	26,9	27	30,7
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	37	37,8	3	100,0	1	25,0	41	39,0
	Kararsızım	18	18,4	0	0,0	0	0,0	18	17,1
	Katılıyorum	43	43,9	0	0,0	3	75,0	46	43,8
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	1	0,8	0	0,0	0	0,0	1	0,5
	Katılmıyorum	43	34,4	7	18,4	7	23,3	57	29,5
	Kararsızım	20	16,0	5	13,2	2	6,7	27	14,0
	Katılıyorum	57	45,6	10	26,3	14	46,7	81	42,0
	Kesinlikle katılıyorum	4	3,2	16	42,1	7	23,3	27	14,0
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-25'te “covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğum” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 42'si “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğunu belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 45,6'sı “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğunu belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 53,9'u, “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların yüzde 43,9'u “katılıyorum”

ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu karantina uygulamalarında bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduklarını belirtmişlerdir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 42,1'i "kesinlikle katılıyorum" ifadesini seçerek pandemi döneminde uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğunu belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 45,7'si "kesinlikle katılıyorum" ifadesini seçerken, mavi yakalı çalışanların tamamı "katılmıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda beyaz yakalı çalışanların çoğunun pandemi döneminde uygulanan karantinalarda bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğu görülmekle birlikte mavi yakalı çalışanlarda tam tersi bir durum söz konusudur.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 46,7'si "katılıyorum" ifadesini seçerek pandemi döneminde uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğunu belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 42,3'ü mavi yakalı çalışanların yüzde 75'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu karantina uygulamalarında bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-26. Pandemi Döneminde Maddi ve Manevi Olarak Yıpranma Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	1	3,7	0	0,0	2	7,7	3	3,4
	Katılmıyorum	4	14,8	9	25,7	6	23,1	19	21,6
	Kararsızım	4	14,8	2	5,7	3	11,5	9	10,2
	Katılıyorum	11	40,7	14	40,0	12	46,2	37	42,0
	Kesinlikle katılıyorum	7	25,9	10	28,6	3	11,5	20	22,7
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	26	26,5	1	33,3	1	25,0	28	26,7
	Kararsızım	9	9,2	0	0,0	0	0,0	9	8,6
	Katılıyorum	63	64,3	2	66,7	3	75,0	68	64,8
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	1	0,8	0	0,0	2	6,7	3	1,6
	Katılmıyorum	30	24,0	10	26,3	7	23,3	47	24,4
	Kararsızım	13	10,4	2	5,3	3	10,0	18	9,3
	Katılıyorum	74	59,2	16	42,1	15	50,0	105	54,4
	Kesinlikle katılıyorum	7	5,6	10	26,3	3	10,0	20	10,4
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-26’da “pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandığımı hissediyorum” ifadesi değerlendirilmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 54,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 59,2’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 40,7’si “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların yüzde 64,3’ü “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 42,1’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 40’i “katılıyorum” ifadesini seçerken, mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7’si “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 50’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 46,2’si “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalı çalışanların yüzde 75’i “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-27. Evden Çalışma Sisteminin Yaygınlaşmasından Memnun Olma Durumu / Kendisi İçin Olmasa da Evden Çalışma Sisteminin Yaygınlaşmasından Memnun Olma Durumu.

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	1	3,7	1	2,9	2	7,7	4	4,5
	Katılmıyorum	4	14,8	1	2,9	2	7,7	7	8,0
	Kararsızım	3	11,1	3	8,6	6	23,1	12	13,6
	Katılıyorum	12	44,4	17	48,6	9	34,6	38	43,2
	Kesinlikle katılıyorum	7	25,9	13	37,1	7	26,9	27	30,7
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	28	28,6	2	66,7	3	75,0	33	31,4
	Kararsızım	18	18,4	0	0,0	0	0,0	18	17,1
	Katılıyorum	52	53,1	1	33,3	1	25,0	54	51,4
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	1	0,8	1	2,6	2	6,7	4	2,1
	Katılmıyorum	32	25,6	3	7,9	5	16,7	40	20,7
	Kararsızım	21	16,8	3	7,9	6	20,0	30	15,5
	Katılıyorum	64	51,2	18	47,4	10	33,3	92	47,7
	Kesinlikle katılıyorum	7	5,6	13	34,2	7	23,3	27	14,0
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-27’de beyaz yakalı çalışanlara “evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnunum” ifadesi yöneltilmiş olup, mavi yakalı çalışanlara ise “kendim için olmasa da evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnunum. ifadesi yöneltilmiştir. Bu iki ifade aynı tablo içinde değerlendirilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 47,7’si “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 51,2’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 44,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların yüzde 53,1’i “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğunun pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 47,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B

şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 48,6'sı “katılıyorum” ifadesini seçerken, mavi yakalı çalışanların yüzde 66,7'si “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 33,3'ü “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 34,6'sı “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Mavi yakalı çalışanların yüzde 75'i ise “katılmıyorum” ifadesini seçerek kendileri için olmasa da uzaktan çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-28. Pandemi Döneminin Çalışma Hayatını Etkileme Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	6	22,2	4	11,4	2	7,7	12	13,6
	Katılmıyorum	12	44,4	17	48,6	13	50,0	42	47,7
	Kararsızım	4	14,8	6	17,1	3	11,5	13	14,8
	Katılıyorum	2	7,4	5	14,3	7	26,9	14	15,9
	Kesinlikle katılıyorum	3	11,1	3	8,6	1	3,8	7	8,0
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	47	48,0	0	0,0	2	50,0	49	46,7
	Kararsızım	20	20,4	0	0,0	1	25,0	21	20,0
	Katılıyorum	31	31,6	3	100,0	1	25,0	35	33,3
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,8	4	10,5	2	6,7	12	6,2
	Katılmıyorum	59	47,2	17	44,7	15	50,0	91	47,2
	Kararsızım	24	19,2	6	15,8	4	13,3	34	17,6
	Katılıyorum	33	26,4	8	21,1	8	26,7	49	25,4
	Kesinlikle katılıyorum	3	2,4	3	7,9	1	3,3	7	3,6
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-28’de “pandemi dönemi, çalışma hayatımı olumlu yönde etkilemiştir.” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 47,2’si “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte pandeminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilemediğini belirtmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 47,2'si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandeminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilemediğini belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 44,4'ü “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların yüzde 48'i “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğunun pandemi döneminde çalışma hayatının olumlu yönde etkilenmediğini söylemek mümkündür.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 44,7'si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandeminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilemediğini belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 48,6'sı “katılmıyorum” ifadesini seçerken, mavi yakalı çalışanların tamamı “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda pandemi döneminde beyaz yakalılar, çalışma hayatının olumlu yönde etkilemediğini düşünürken; mavi yakalılar ise çalışma hayatının olumlu yönde etkilendiğini düşünmektedir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 50'si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandeminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilemediğini belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 50'si “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların da yüzde 50'si “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğunun pandemi döneminde çalışma hayatının olumlu yönde etkilenmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3-29. İşten Çıkarmalar Sonucu Personel Sayısının Azalmasının İş Yoğunluğunu Etkileme Durumu

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	3	8,6	8	30,8	11	12,5
	Katılmıyorum	12	44,4	10	28,6	9	34,6	31	35,2
	Kararsızım	2	7,4	10	28,6	0	0,0	12	13,6
	Katılıyorum	8	29,6	5	14,3	6	23,1	19	21,6
	Kesinlikle katılıyorum	5	18,5	7	20,0	3	11,5	15	17,0
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	46	46,9	1	33,3	1	25,0	48	45,7
	Kararsızım	20	20,4	1	33,3	1	25,0	22	21,0
	Katılıyorum	32	32,7	1	33,3	2	50,0	35	33,3
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	3	7,9	8	26,7	11	5,7
	Katılmıyorum	58	46,4	11	28,9	10	33,3	79	40,9
	Kararsızım	22	17,6	11	28,9	1	3,3	34	17,6
	Katılıyorum	40	32,0	6	15,8	8	26,7	54	28,0
	Kesinlikle katılıyorum	5	4,0	7	18,4	3	10,0	15	7,8
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-29’da “işten çıkarmalar sonucu personel sayısının azalması iş yoğunluğunun artmasına sebep olmuştur” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 40,9’u “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte pandemi döneminde işten çıkarmalar sonucunda personel sayısının azalmasının iş yoğunluğunun artmasına sebep olmadığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 46,4’ü “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde işten çıkarmalar sonucunda personel sayısının azalmasının iş yoğunluğunun artmasına sebep olmadığını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 44,4’ü “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların yüzde 46,9’u “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde işten çıkarmalar sonucunda personel sayısının azalmasının iş yoğunluğunun artmasına sebep olmadığını belirtmiştir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 28,9’u “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte “kararsızım” ifadesini seçen kişi oranı da yüzde 28,9’dur. Bu durumda pandemi döneminde iş yoğunluğunun arttığını ifade eden kişi sayısının az olduğunu söylemek mümkündür. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 28,6’sı “katılmıyorum”, yüzde 28,6’sı “kararsızım”

ifadesini seçmiştir. Mavi yakalı çalışanların ise yüzde 33,3’ü “katılmıyorum”, yüzde 33,3’ü kararsızım ve yüzde 33,3’ü “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda beyaz yakalılar, pandemi döneminde işten çıkarmalar sonucunda personel sayısının azalmasının iş yoğunluğunun artmasına sebep olmadığını belirtse de mavi yakalılar için bu durum farklılık göstermektedir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 33,3’ü “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde işten çıkarmalar sonucunda personel sayısının azalmasının iş yoğunluğunun artmasına sebep olmadığını belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 34,6’sı “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalı çalışanların yüzde 50’si “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda beyaz yakalı çalışanlar iş yoğunluğunun artmadığını belirtmiş olup; mavi yakalı çalışanlar pandemi döneminde iş yoğunluğunun arttığını belirtmişlerdir.

Tablo 3-30. Pandemi Döneminde Aileye, Çevreye ve Çalışanın Kendisine Daha Fazla Vakit Ayırabilme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	3	8,6	1	3,8	4	4,5
Katılmıyorum	12	44,4	6	17,1	6	23,1	24	27,3
Kararsızım	3	11,1	15	42,9	6	23,1	24	27,3
Katılıyorum	8	29,6	10	28,6	9	34,6	27	30,7
Kesinlikle katılıyorum	4	14,8	1	2,9	4	15,4	9	10,2
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-30’da “pandemi döneminde aileme, çevreye ve kendime daha fazla vakit ayıramam mümkün hale gelmiştir” ifadesi yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 30,7’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde ailesine, çevresine ve kendisine daha fazla vakit ayırabildiğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 44,4’ü “katılmıyorum”, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 42,9’u “kararsızım” ifadesini seçmiş olup C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 34,6’sı “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda A ve C şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde ailesine, çevresine ve kendine daha fazla vakit ayırabildiği görülmekle birlikte B şirketinde bu konuda kararsız olanların oranı daha fazladır.

Tablo 3-31. Karantina Uygulamaları Sebebiyle İşyerine Ulaşım Konusunda Sıkıntı Yaşama Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Katılmıyorum	40	40,8	0	0,0	0	0,0	40	38,1
Kararsızım	2	2,0	0	0,0	0	0,0	2	1,9
Katılıyorum	56	57,1	3	100,0	4	100,0	63	60,0
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-31’de “karantina uygulamaları sebebiyle işyerine ulaşım konusunda sıkıntı yaşadım” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 60’ı “katılıyorum” ifadesini seçerek karantina uygulamaları sebebiyle işyerine ulaşım konusunda sıkıntı yaşadığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 57,1’i, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının tamamı, C şirketinde çalışan toplam 4 mavi yakalının da tamamı “katılıyorum” ifadesini seçerek karantina uygulamaları sebebiyle işyerine ulaşım konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-32. Pandemi Döneminde İstifa Etmeyi Düşünme Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Katılmıyorum	78	79,6	3	100,0	3	75,0	84	80,0
Kararsızım	14	14,3	0	0,0	0	0,0	14	13,3
Katılıyorum	6	6,1	0	0,0	1	25,0	7	6,7
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-32’de mavi yakalı çalışanlara “pandemi döneminde istifa etmeyi düşündüm” ifadesi yöneltilmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 80’i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde istifa etmeyi düşünmediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 79,6’sı, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının tamamı, C şirketinde çalışan toplam 4 mavi yakalının yüzde 75’i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde istifa etmeyi düşünmediğini belirtmiştir.

Tablo 3-33. Beyaz Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde İş Motivasyonu Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	4	14,8	7	20,0	2	7,7	13	14,8
Katılmıyorum	12	44,4	17	48,6	13	50,0	42	47,7
Kararsızım	3	11,1	4	11,4	1	3,8	8	9,1
Katılıyorum	6	22,2	6	17,1	9	34,6	21	23,9
Kesinlikle katılıyorum	2	7,4	1	2,9	1	3,8	4	4,5
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-33’de beyaz yakalı çalışanlara “pandemi döneminde iş motivasyonum artmıştır” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 47,7’si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde iş motivasyonunun artmadığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 44,4’ü “katılmıyorum”, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 48,6’sı “katılmıyorum” ifadesini seçmiş olup C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 50’si “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan şirketlerde çalışanların iş motivasyonlarında artış olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 3-34. Mavi Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde İş Motivasyonu Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Azaldı	23	23,5	1	33,3	1	25,0	25	23,8
Değişmedi	63	64,3	2	66,7	3	75,0	68	64,8
Arttı	12	12,2	0	0,0	0	0,0	12	11,4
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-34’de mavi yakalı çalışanlara “pandemi döneminde iş motivasyonum...” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 64,8’i “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde iş motivasyonunun değişmediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 64,3’ü, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının yüzde 66,7’si, C şirketinde çalışan toplam 4 mavi yakalının yüzde 75’i

“değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde iş motivasyonunun değişmediğini belirtmiştir.

Tablo 3-35. Beyaz Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Şirket Bağlılığı Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	0	0,0	1	3,8	1	1,1
Katılmıyorum	5	18,5	8	22,9	2	7,7	15	17,0
Kararsızım	2	7,4	6	17,1	4	15,4	12	13,6
Katılıyorum	15	55,6	19	54,3	10	38,5	44	50,0
Kesinlikle katılıyorum	5	18,5	2	5,7	9	34,6	16	18,2
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-35’te beyaz yakalı çalışanlara “pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 50’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde şirkete olan bağlılığının arttığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 55,6’sı “katılıyorum”, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 54,3’ü “katılıyorum” ifadesini seçmiş olup C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 38,5’i “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan şirketlerde çalışanların pandemi döneminde şirkete olan bağlılığının arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 3-36. Mavi Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Şirket Bağlılığı Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Azaldı	15	15,3	0	0,0	1	25,0	16	15,2
Değişmedi	62	63,3	3	100,0	2	50,0	67	63,8
Arttı	21	21,4	0	0,0	1	25,0	22	21,0
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-36’da mavi yakalı çalışanlara “pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım...” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 63,8’i “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde şirkete olan bağlılığının değişmediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 63,3'ü, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının tamamı, C şirketinde çalışan toplam 4 mavi yakalının yüzde 50'si “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde şirkete olan bağlılığının değişmediğini belirtmiştir.

Tablo 3-37. Beyaz Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Üst Yönetimin Karar ve Uygulamalarına Olan Güven Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,7	2	5,7	1	3,8	4	4,5
Katılmıyorum	4	14,8	10	28,6	2	7,7	16	18,2
Kararsızım	4	14,8	10	28,6	4	15,4	18	20,5
Katılıyorum	13	48,1	6	17,1	8	30,8	27	30,7
Kesinlikle katılıyorum	5	18,5	7	20,0	11	42,3	23	26,1
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-37’de beyaz yakalı çalışanlara “pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır” ifadesi yöneltmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 30,7’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 48,1’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmiştir. B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 28,6’sı “katılmıyorum” yüzde 28,6’sı “kararsızım” ifadelerini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenin artmadığını belirtmişlerdir. C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 42,3’ü “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmiştir.

Tablo 3-38. Mavi Yakalı Çalışanların Pandemi Döneminde Üst Yönetimin Karar ve Uygulamalarına Olan Güven Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Azaldı	13	13,3	0	0,0	1	25,0	14	13,3
Değişmedi	56	57,1	1	33,3	2	50,0	59	56,2
Arttı	29	29,6	2	66,7	1	25,0	32	30,5
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-38’de mavi yakalı çalışanlara “pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim...” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 56,2’si “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin değişmediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 57,1’i “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin değişmediğini belirtmiştir. B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının yüzde 66,7’si “arttı” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmiştir, C şirketinde çalışan toplam 4 mavi yakalının yüzde 50’si “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin değişmediğini belirtmiştir.

Tablo 3-39. Beyaz Yakalı Çalışanlarda Kurum İçerisinde Bireysel Sorumluluk Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	2	5,7	0	0,0	2	2,3
Katılmıyorum	2	7,4	4	11,4	8	30,8	14	15,9
Kararsızım	4	14,8	5	14,3	4	15,4	13	14,8
Katılıyorum	17	63,0	18	51,4	7	26,9	42	47,7
Kesinlikle katılıyorum	4	14,8	6	17,1	7	26,9	17	19,3
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-39’da beyaz yakalı çalışanlara “kurum içerisinde bireysel sorumluluğum artmıştır” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz

yakalı çalışanın yüzde 47,7’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde kurum içerisinde bireysel sorumluluğunun arttığını belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 63’ü, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 51,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde kurum içerisinde şahsi mesuliyetinin arttığını belirtmiştir. C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 30,8’i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde kurum içerisinde şahsi mesuliyetinin artmadığını belirtmiştir.

Tablo 3-40. Mavi Yakalı Çalışanlarda Kurum İçerisinde Şahsi Mesuliyet Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Azaldı	10	10,2	0	0,0	1	25,0	11	10,5
Değişmedi	53	54,1	2	66,7	2	50,0	57	54,3
Arttı	35	35,7	1	33,3	1	25,0	37	35,2
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-40’da mavi yakalı çalışanlara “kurum içerisinde şahsi mesuliyetim...” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 54,3’ü “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde kurum içerisinde şahsi mesuliyetinin değişmediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 54,1’i, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının yüzde 66,7’si, C şirketinde çalışan toplam 4 mavi yakalının yüzde 50’si “değişmedi” ifadesini seçerek pandemi döneminde kurum içerisinde şahsi mesuliyetinin değişmediğini belirtmiştir.

3.5.1.5. Pandemi Döneminde Şirket Yönetimi

Tablo 3-41. Pandemi Döneminde Şirket Tarafından Bilgi Teknolojileri Güvenliği İçin Gerekli Tedbirlerin Alınması Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	1	2,9	1	3,8	2	2,3
Katılmıyorum	6	22,2	0	0,0	0	0,0	6	6,8
Kararsızım	4	14,8	5	14,3	3	11,5	12	13,6
Katılıyorum	13	48,1	17	48,6	8	30,8	38	43,2
Kesinlikle katılıyorum	4	14,8	12	34,3	14	53,8	30	34,1
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-41’de beyaz yakalı çalışanlara, “pandemi döneminde şirket tarafından bilgi teknolojileri güvenliği için gerekli tedbirler alınmıştır” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 43,2’si “katılıyorum” ifadesini seçerek şirket tarafından bilgi teknolojileri güvenliği için gerekli tedbirlerin alındığını ifade etmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 48,1’i, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 48,6’sı “katılıyorum” ifadesini seçmiş olup C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 53,8’si “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan üç şirket için de bilgi teknolojileri güvenliği için gerekli tedbirlerin alındığını söylemek mümkündür.

H2 hipotezine göre değerlendirildiğinde; pandemi döneminde şirket yönetimi tarafından bilgi teknolojileri güvenliği için gerekli tedbirlerin alındığı görülmektedir.

Tablo 3-42. Pandemi Döneminde Şirket Tarafından Kişisel Koruyucu Ekipman (Maske, Eldiven vs.) Sağlanma Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Katılmıyorum	15	15,3	0	0,0	1	25,0	16	15,2
Kararsızım	4	4,1	0	0,0	0	0,0	4	3,8
Katılıyorum	79	80,6	3	100,0	3	75,0	85	81,0
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-42’de mavi yakalı çalışanlara “pandemi döneminde şirketim tarafından kişisel koruyucu ekipman (maske, eldiven vs.) sağlanmıştır” ifadesi yöneltmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 81’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde şirket tarafından kişisel koruyucu ekipman (maske, eldiven vs.) verildiğini belirtmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 80,6’sı, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının tamamı, C şirketinde çalışan 4 mavi yakalının ise yüzde 75’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde şirket tarafından kişisel koruyucu ekipman (maske, eldiven vs.) verildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3-43. Pandemi Döneminde Üst Yönetim Tarafından Katı ve Agresif Bir Uygulamaya Geçilme Durumu.

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	6	22,2	16	45,7	15	57,7	37	42,0
	Katılmıyorum	20	74,1	16	45,7	9	34,6	45	51,1
	Kararsızım	0	0,0	3	8,6	2	7,7	5	5,7
	Katılıyorum	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
	Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	59	60,2	2	66,7	3	75,0	64	61,0
	Kararsızım	14	14,3	0	0,0	0	0,0	14	13,3
	Katılıyorum	25	25,5	1	33,3	1	25,0	27	25,7
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,8	16	42,1	15	50,0	37	19,2
	Katılmıyorum	79	63,2	18	47,4	12	40,0	109	56,5
	Kararsızım	14	11,2	3	7,9	2	6,7	19	9,8
	Katılıyorum	26	20,8	1	2,6	1	3,3	28	14,5
	Kesinlikle katılıyorum	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-43’te “pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir” ifadesine yer verilmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 193 kişinin yüzde 56,5’i “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 63,2’si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 27, mavi yakalı çalışan sayısı 98 olan A şirketinde; beyaz yakalıların yüzde 74,1’i “katılmıyorum” ifadesini seçmekle birlikte mavi yakalıların

yüzde 60,2'si “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir tavır sergilenmediğini belirtmiştir.

B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 47,4'ü “katılmıyorum” yüzde 42,1'i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 35, mavi yakalı çalışan sayısı 3 olan B şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 45,7'si “kesinlikle katılmıyorum” yüzde 45,7'si “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Mavi yakalı çalışanların ise yüzde 75'i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 50'si “kesinlikle katılmıyorum” yüzde 40'ı “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir. Beyaz yakalı çalışan sayısı 26, mavi yakalı çalışan sayısı 4 olan C şirketinde; beyaz yakalı çalışanların yüzde 57,7'si “kesinlikle katılmıyorum” yüzde 34,6'sı “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Mavi yakalı çalışanların ise yüzde 75'i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

Tablo 3-44. Şirketin Uzaktan Çalışma Sistemi İçin Gerekli Olan Teknolojik Altyapıya Sahip Olma Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	3	11,1	17	48,6	13	50,0	33	37,5
Katılmıyorum	10	37,0	14	40,0	7	26,9	31	35,2
Kararsızım	9	33,3	3	8,6	4	15,4	16	18,2
Katılıyorum	4	14,8	1	2,9	2	7,7	7	8,0
Kesinlikle katılıyorum	1	3,7	0	0,0	0	0,0	1	1,1
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-44'te beyaz yakalı çalışanlara “şirketim uzaktan çalışma sistemi için gerekli olan teknolojik altyapıya sahip değil” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 37,5'i “kesinlikle katılmıyorum”, yüzde 35,2'si “katılmıyorum” ifadesini seçerek çalıştığı şirketin uzaktan çalışma sistemi için gerekli olan teknolojik altyapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 37'si “katılmıyorum”, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 48,6'sı “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmiş olup C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 50'si “kesinlikle katılıyorum”

ifadesini seçmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan üç şirketin de uzaktan çalışma sistemi için gerekli olan teknolojik altyapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3-45. Pandemi Döneminde Üst Yönetim Tarafından Daha Korumacı ve Anlayışlı Bir Tavır Sergilenme Durumu

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	2	5,7	2	7,7	4	4,5
Katılmıyorum	6	22,2	18	51,4	2	7,7	26	29,5
Kararsızım	2	7,4	2	5,7	2	7,7	6	6,8
Katılıyorum	15	55,6	7	20,0	10	38,5	32	36,4
Kesinlikle katılıyorum	4	14,8	6	17,1	10	38,5	20	22,7
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-45’te beyaz yakalı çalışanlara “pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilenmiştir” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 36,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 55,6’sı “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiğini belirtmiştir. B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 51,4’ü “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilenmediğini belirtmiştir. C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 38,5’i “kesinlikle katılıyorum” yüzde 38,5’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiğini belirtmiştir.

Tablo 3-46. Pandemi Döneminde Kısa Çalışma Ödeneği Alma Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Katılmıyorum	24	24,5	0	0,0	1	25,0	25	23,8
Kararsızım	9	9,2	0	0,0	0	0,0	9	8,6
Katılıyorum	65	66,3	3	100,0	3	75,0	71	67,6
Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0

Tablo 3-46’da mavi yakalı çalışanlara “pandemi döneminde kısa çalışma ödeneği aldım” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 105 mavi yakalı çalışanın yüzde 67,6’sı “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde kısa çalışma ödeneği aldığını belirtmişlerdir.

A şirketinde çalışan toplam 98 mavi yakalının yüzde 66,3’ü, B şirketinde çalışan toplam 3 mavi yakalının tamamı, C şirketinde çalışan 4 mavi yakalının ise yüzde 75’i “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde kısa çalışma ödeneği aldığını belirtmişlerdir.

3.5.1.6. Pandemi Sonrasına Dair İş Gücü Beklentileri

Tablo 3-47. Çevrimiçi İletişim Araçlarını Daha Aktif ve Etkili Kullanma Konusunda Kendini Geliştirme Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	6	17,1	0	0,0	6	6,8
Katılmıyorum	0	0,0	1	2,9	2	7,7	3	3,4
Kararsızım	2	7,4	1	2,9	2	7,7	5	5,7
Katılıyorum	16	59,3	19	54,3	15	57,7	50	56,8
Kesinlikle katılıyorum	9	33,3	8	22,9	7	26,9	24	27,3
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-47’de beyaz yakalı çalışanlara “çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendimi geliştireceğim” ifadesi yöneltilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 56,8’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi sonrasında çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif kullanma konusunda kendini geliştireceğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 59,3’ü, B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 54,3’ü, C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 57,7’si “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi sonrasında çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif kullanma konusunda kendini geliştireceğini belirtmiştir.

H2 hipotezine göre değerlendirildiğinde, çalışanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Tablo 3-48. Şirket Tarafından Dijitalleşme ve Teknolojik Gelişmeler Doğrultusunda Eğitimler Düzenlenmesini Bekleme Durumu.

	A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	4	11,4	0	0,0	4	4,5
Katılmıyorum	5	18,5	11	31,4	5	19,2	21	23,9
Kararsızım	3	11,1	2	5,7	2	7,7	7	8,0
Katılıyorum	10	37,0	14	40,0	13	50,0	37	42,0
Kesinlikle katılıyorum	9	33,3	4	11,4	6	23,1	19	21,6
Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0

Tablo 3-48’de beyaz yakalı çalışanlara “çalıştığım şirketin dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklemekteyim” ifadesi yöneltmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 88 beyaz yakalı çalışanın yüzde 42’si “katılıyorum” ifadesini seçerek çalıştığı şirketin dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklediğini belirtmiştir.

A şirketinde çalışan toplam 27 beyaz yakalının yüzde 37’si “katılıyorum”, yüzde 33,3’ü “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçerek çalıştığı şirketin dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklediğini belirtmiştir. B şirketinde çalışan toplam 35 beyaz yakalının yüzde 40’ı, C şirketinde çalışan toplam 26 beyaz yakalının yüzde 50’si “katılıyorum” ifadesini seçerek çalıştığı şirketin dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklediğini belirtmiştir.

Tablo 3-49. Pandemi Sonrasında Uzaktan veya Hibrit Çalışma Sistemini Benimseyen Şirketlerde Çalışmayı Tercih Etme Durumu.

		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
Beyaz Yakalı	Kesinlikle katılmıyorum	2	7,4	2	5,7	2	7,7	6	6,8
	Katılmıyorum	9	33,3	6	17,1	3	11,5	18	20,5
	Kararsızım	4	14,8	3	8,6	6	23,1	13	14,8
	Katılıyorum	5	18,5	15	42,9	8	30,8	28	31,8
	Kesinlikle katılıyorum	7	25,9	9	25,7	7	26,9	23	26,1
	Toplam	27	100,0	35	100,0	26	100,0	88	100,0
Mavi Yakalı	Katılmıyorum	61	62,2	2	66,7	3	75,0	66	62,9
	Kararsızım	18	18,4	1	33,3	1	25,0	20	19,0
	Katılıyorum	19	19,4	0	0,0	0	0,0	19	18,1
	Toplam	98	100,0	3	100,0	4	100,0	105	100,0
Genel Toplam	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,6	2	5,3	2	6,7	6	3,1
	Katılmıyorum	70	56,0	8	21,1	6	20,0	84	43,5
	Kararsızım	22	17,6	4	10,5	7	23,3	33	17,1
	Katılıyorum	24	19,2	15	39,5	8	26,7	47	24,4
	Kesinlikle katılıyorum	7	5,6	9	23,7	7	23,3	23	11,9
	Toplam	125	100,0	38	100,0	30	100,0	193	100,0

Tablo 3-49’da “pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğim” ifadesi değerlendirilmektedir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında holding bünyesinde faaliyet gösteren A şirketi, B şirketi ve C şirketindeki çalışanların pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih etme durumları görülmektedir. Araştırma katılan toplam 193 çalışanın yüzde 43,5’i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih etmeyeceğini belirtmiştir.

Tesis yönetimi sektöründe faaliyet gösteren A şirketinde çalışan toplam 125 kişinin yüzde 56’sı “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih etmeyeceğini belirtmiştir. A şirketindeki 27 beyaz yakalı çalışanın yüzde 33,3’ü “katılmıyorum” ifadesini seçerken yüzde 25,9’u “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmiştir. A şirketindeki 98 mavi yakalı çalışanın yüzde 62,2’si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih etmeyeceğini belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinde çalışan toplam 38 kişinin yüzde 39,5’i “katılıyorum”, yüzde 23,7’si “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimsemiş şirketlerde çalışmayı tercih edeceklerini

belirtmişlerdir. B şirketindeki 35 beyaz yakalının yüzde 42,9'u "katılıyorum" ifadesini seçmiş olup 3 mavi yakalı çalışanın yüzde 66,7'sinin "katılmıyorum" ifadesini seçtiği görülmektedir. Bu durumda B şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimsemiş şirketlerde çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür. Mavi yakalı çalışanlar için tam tersi bir durum söz konusudur.

Gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinde çalışan toplam 30 kişinin yüzde 26,7'si "katılıyorum" ifadesini seçerek pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimsemiş şirketlerde çalışmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. C şirketinde çalışan 26 beyaz yakalının yüzde 30,8'i "katılıyorum" ifadesini seçmiş olup 4 mavi yakalı çalışanın yüzde 75'inin "katılmıyorum" ifadesini seçtiği görülmektedir. Bu durumda C şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimsemiş şirketlerde çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür. Mavi yakalı çalışanlar için tam tersi bir durum söz konusudur.

3.5.2. Çapraz Tabloların Değerlendirilmesi

3.5.2.1. Beyaz Yakalı Çalışanlar

Tablo 3-50. Pandemi Döneminde Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Gelir Kaybı Korkusu Yaşamaları Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?							
		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)
İzolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığım için gelir kaybı korkusu veya işimi kaybetme korkusu yaşadım.	Kesinlikle katılmıyorum	25,0	5,3	9,4	0,0	61,1	37,5	31,8	14,3
	Katılmıyorum	12,5	21,1	62,5	66,7	22,2	37,5	32,4	41,8
	Kararsızım	25,0	10,5	25,0	33,3	5,6	0,0	18,5	14,6
	Katılıyorum	25,0	47,4	0,0	0,0	5,6	25,0	10,2	24,1
	Kesinlikle katılıyorum	12,5	15,8	3,1	0,0	5,6	0,0	7,1	5,3
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-50’de beyaz yakalı işçilerin uzaktan çalışma yapmak ile izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığı için gelir kaybı korkusu yaşamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 25’i “kesinlikle katılmıyorum”, yüzde 25’i “kararsızım”, yüzde 25’i de “katılıyorum” ifadelerini seçmiştir. Bu durumda uzaktan çalışma yapan işçilerin gelir kaybı korkusu değişkenlik göstermekle

birlikte kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 47,4’ü “katılıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde işini veya gelirini kaybetme korkusu yaşadığını belirtmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapmayan işçilerin gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşadığı tespit edilmektedir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 62,5’i “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 66,7’si “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde işini veya gelirini kaybetme korkusu yaşamadığını belirtmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan ve yapmayan tüm beyaz yakalı çalışanların gelirini veya işini kaybetme korkusu yaşamadığı görülmektedir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 61,1’i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 37,5’i “kesinlikle katılmıyorum”, yüzde 37,5’i “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde işini veya gelirini kaybetme korkusu yaşamadığını belirtmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan ve yapmayan tüm beyaz yakalı çalışanların gelirini veya işini kaybetme korkusu yaşamadığı görülmektedir.

Holding bünyesinde faaliyet gösteren üç şirketin toplamına bakıldığında; uzaktan çalışma yapan ve yapmayan tüm çalışanların gelirini veya işini kaybetme korkusu yaşamadığı görülmektedir.

Tablo 3-51. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Evden Çalışma Sisteminden Memnun Olma Durumu Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?							
		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)
Evden çalışma sisteminin yaygınlaşma sıندان memnunum.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	5,3	3,1	0,0	0,0	25,0	1,0	10,1
	Katılmıyorum	0,0	21,1	3,1	0,0	5,6	12,5	2,9	11,2
	Kararsızım	0,0	15,8	3,1	66,7	22,2	25,0	8,4	35,8
	Katılıyorum	62,5	36,8	53,1	0,0	33,3	37,5	49,6	24,8
	Kesinlikle katılıyorum	37,5	21,1	37,5	33,3	38,9	0,0	38,0	18,1
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-51’de beyaz yakalı işçilerin uzaktan çalışma yapmak ile evden çalışma sisteminden memnun olma durumu arasındaki ilişki görülmektedir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 62,5'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda uzaktan çalışma yapan işçilerin evden çalışma sisteminden memnun olduklarını söylemek mümkündür. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 36,8'i "katılıyorum" ifadesini seçerek pandemi döneminde evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapmayan işçilerin de evden çalışma sisteminden memnun oldukları tespit edilmektedir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalıların yüzde 53,1'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 66,7'si "kararsızım" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan kişilerin evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduğu, uzaktan çalışma yapmayanların ise kararsız oldukları görülmektedir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 38,9'u "kesinlikle katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 37,5'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan ve yapmayan tüm beyaz yakalı çalışanların evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun oldukları görülmektedir.

Holding bünyesinde faaliyet gösteren üç şirketin toplamına bakıldığında; uzaktan çalışma yapan kişilerin evden çalışma sisteminden memnun olma durumunun daha fazla olduğu görülebilmektedir.

Tablo 3-52. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Özel Hayatına Vakit Ayırabilme Durumu Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?							
		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)
Pandemi döneminde aileme, çevreme ve kendime daha fazla vakit ayıramam mümkün hale gelmiştir.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	9,4	0,0	0,0	12,5	3,1	4,2
	Katılmıyorum	25,0	52,6	18,8	0,0	27,8	12,5	23,9	21,7
	Kararsızım	12,5	10,5	37,5	100,0	27,8	12,5	25,9	41,0
	Katılıyorum	37,5	26,3	31,3	0,0	27,8	50,0	32,2	25,4
	Kesinlikle katılıyorum	25,0	10,5	3,1	0,0	16,7	12,5	14,9	7,7
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-52'de beyaz yakalı işçilerin uzaktan çalışma yapmak ile özel hayatına vakit ayırabilme durumu arasındaki ilişki görülmektedir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 37,5'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda uzaktan çalışma yapan işçilerin pandemi döneminde

ailesine, çevresine ve kendisine daha fazla vakit ayırabildiğini söylemek mümkündür. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 52,6’sı “katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde ailesine, çevresine ve kendisine daha fazla vakit ayıramadığını belirtmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan işçilerin özel hayatına daha fazla vakit ayırması mümkün hale gelirken, uzaktan çalışma yapmayan işçilerin özel hayatına daha fazla vakit ayıramadığı tespit edilmektedir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalıların yüzde 37,5’i “kararsızım” ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların ise tamamı “kararsızım” ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında hem uzaktan çalışma yapan kişilerin hem de uzaktan çalışma yapmayanların pandemi döneminde ailesine, çevresine ve kendisine daha fazla vakit ayırabilmeleri konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 27,8’i “katılmıyorum”, yüzde 27,8’i “kararsızım”, yüzde 27,8’i de “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 50’si “katılıyorum” ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan kişilerin özel hayatına daha fazla vakit ayırabilmesi konusunda değişkenlik gözlenmekle birlikte uzaktan çalışma yapmayan çalışanların özel hayatına daha fazla vakit ayırabildiği görülmektedir.

Holding bünyesinde faaliyet gösteren üç şirketin toplamına bakıldığında; uzaktan çalışma yapan kişilerin pandemi döneminde ailesine, çevresine ve kendisine daha fazla vakit ayırabilmesinin mümkün hale geldiği görülebilmektedir. Uzaktan çalışma yapmayanlar ise çoğunlukla kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-53. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Çevrimiçi İletişim Araçlarını Kullanma Konusunda Kendini Geliştirme İsteği Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?							
		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)
Çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendimi geliştireceğim.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	15,6	33,3	0,0	0,0	5,2	11,1
	Katılmıyorum	0,0	0,0	3,1	0,0	5,6	12,5	2,9	4,2
	Kararsızım	0,0	10,5	3,1	0,0	0,0	25,0	1,0	11,8
	Katılıyorum	50,0	63,2	53,1	66,7	66,7	37,5	56,6	55,8
	Kesinlikle katılıyorum	50,0	26,3	25,0	0,0	27,8	25,0	34,3	17,1
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-53’de beyaz yakalı işçilerin uzaktan çalışma yapmak ile çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteği arasındaki ilişki görülmektedir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 50'si "katılıyorum", yüzde 50'si "kesinlikle katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda uzaktan çalışma yapan işçilerin çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteğinde olduğunu söylemek mümkündür. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların ise yüzde 63,2'si "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında hem uzaktan çalışma yapan işçilerin hem de uzaktan çalışma yapmayanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteğinde olduğu tespit edilmektedir.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalıların yüzde 53,1'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların ise yüzde 66,7'si "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında hem uzaktan çalışma yapan kişilerin hem de uzaktan çalışma yapmayanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteğinde oldukları görülmektedir.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 66,7'si "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 37,5'i "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında hem uzaktan çalışma yapan kişilerin hem de uzaktan çalışma yapmayanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteğinde oldukları görülmektedir.

Holding bünyesinde faaliyet gösteren üç şirketin toplamına bakıldığında; uzaktan çalışma yapan ve yapmayan tüm çalışanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteğinde oldukları görülmektedir.

Tablo 3-54. Beyaz Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Pandemi Sonrasındaki Çalışma Sistemi Tercihindeki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalıştınız mı?							
		A Şirketi		B Şirketi		C Şirketi		Toplam	
		Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (%)	Hayır (%)
Pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğim.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	10,5	0,0	66,7	0,0	25,0	0,0	34,1
	Katılmıyorum	25,0	36,8	18,8	0,0	5,6	25,0	16,5	20,6
	Kararsızım	25,0	10,5	6,3	33,3	22,2	25,0	17,8	22,9
	Katılıyorum	12,5	21,1	46,9	0,0	38,9	12,5	32,8	11,2
	Kesinlikle katılıyorum	37,5	21,1	28,1	0,0	33,3	12,5	33,0	11,2
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-54'te beyaz yakalı işçilerin uzaktan çalışma yapmak ile pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih etme durumları arasındaki ilişki görülmektedir.

A şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 37,5'i "kesinlikle katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Bu durumda uzaktan çalışma yapan işçilerin pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceklerini söylemek mümkündür. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların ise yüzde 36,8'i "katılmıyorum" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan işçilerin pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayan işçiler için tam tersi bir durum söz konusudur.

B şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalıların yüzde 46,9'u "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların ise yüzde 66,7'si "kesinlikle katılmıyorum" ifadesini seçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan işçilerin pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayan işçiler için tam tersi bir durum söz konusudur.

C şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların yüzde 38,9'u "katılıyorum" ifadesini seçmiştir. Uzaktan çalışma yapmayan beyaz yakalı çalışanların yüzde 25'i "kesinlikle katılmıyorum", yüzde 25'i "katılmıyorum", yüzde 25'i "kararsızım" ifadesini seçmiştir. pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan işçilerin pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür.

H3 hipotezine göre değerlendirildiğinde; holding bünyesinde faaliyet gösteren üç şirketin toplamına bakıldığında; pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan işçilerin pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğini söylemek mümkündür. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayan çalışanlar ise pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3-55. A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	6,7	0,0	3,7
	Katılmıyorum	60,0	0,0	6,7	0,0	14,8
	Kararsızım	0,0	100,0	6,7	20,0	14,8
	Katılıyorum	40,0	0,0	66,7	20,0	48,1
	Kesinlikle katılıyorum	0,0	0,0	13,3	60,0	18,5
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-55'te A şirketindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı ile üst yönetime duydukları güven arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “katılmıyorum” ifadesini seçerek şirkete olan bağlılığının artmadığı belirten çalışanların yüzde 60’ı, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin de artmadığı belirtmektedir. Aynı zamanda “katılıyorum” ifadesini seçerek hem şirket bağlılığının hem de üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirten çalışanların oranı yüzde 66,7 olarak görülmektedir. Şirkete olan bağlılığının ve üst yönetimin uygulamalarına olan güveninin arttığını belirten çalışanların yüzde 60’ı “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında şirket bağlılığı ve üst yönetime duyulan güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda A şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığı ile üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığı görülmektedir.

Tablo 3-56. B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır.	Kesinlikle katılmıyorum	12,5	16,7	0,0	0,0	5,7
	Katılmıyorum	50,0	83,3	5,3	0,0	28,6
	Kararsızım	25,0	0,0	42,1	0,0	28,6
	Katılıyorum	12,5	0,0	26,3	0,0	17,1
	Kesinlikle katılıyorum	0,0	0,0	26,3	100,0	20,0
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-56’da B şirketindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı ile üst yönetime duydukları güven arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “katılmıyorum” ifadesini seçerek şirkete olan bağlılığının artmadığı belirten çalışanların yüzde 50’si, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin de artmadığı belirtmektedir. Aynı zamanda “kararsızım” ifadesini seçerek hem şirket bağlılığının hem de üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveni konusunda kararsız olduğunu belirten çalışanların oranı yüzde 83,3 olarak görülmektedir. Şirkete olan bağlılığının ve üst yönetimin uygulamalarına olan güveninin arttığını belirten çalışanların tamamı “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında B şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığı ile üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninde bir artış görülmemektedir.

Tablo 3-57. C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki

	Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır.	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8
Katılmıyorum	0,0	50,0	0,0	10,0	0,0	7,7
Kararsızım	0,0	50,0	75,0	0,0	0,0	15,4
Katılıyorum	0,0	0,0	25,0	60,0	11,1	30,8
Kesinlikle katılıyorum	0,0	0,0	0,0	30,0	88,9	42,3
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-57’de C şirketindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı ile üst yönetime duydukları güven arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek şirkete olan bağlılığının artmadığı belirten çalışanların tamamı, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin de artmadığı belirtmektedir. Aynı zamanda “katılıyorum” ifadesini seçerek hem şirket bağlılığının hem de üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirten çalışanların oranı yüzde 60 olarak görülmektedir. Şirkete olan bağlılığının ve üst yönetimin uygulamalarına olan güveninin arttığını belirten çalışanların yüzde 88,9’u “kesinlikle katılıyorum” ifadesini seçmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında şirket bağlılığı ve üst yönetime duyulan güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda C şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığı ile üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığı görülmektedir.

Tablo 3-58. A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	13,3	80,0	22,2
	Katılmıyorum	80,0	100,0	86,7	20,0	74,1
	Katılıyorum	20,0	0,0	0,0	0,0	3,7
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-58’de A şirketindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı ile üst yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “katılmıyorum” ifadesini seçerek şirkete olan bağlılığının artmadığı belirten çalışanların yüzde 80’i, üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamaya geçmediğini belirtmektedir. Aynı zamanda “katılıyorum” ifadesini seçerek şirket bağlılığının arttığını belirten çalışanların yüzde 86,7’si üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir. Şirkete olan bağlılığının arttığını belirten çalışanların yüzde 80’i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında A şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığının arttığını ve üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3-59. B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.	Kesinlikle katılmıyorum	25,0	0,0	63,2	100,0	45,7
	Katılmıyorum	62,5	66,7	36,8	0,0	45,7
	Kararsızım	12,5	33,3	0,0	0,0	8,6
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-59’da B şirketindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı ile üst yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “katılmıyorum” ifadesini seçerek şirkete olan bağlılığının artmadığı belirten çalışanların yüzde 62,5’i, üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamaya geçmediğini belirtmektedir. Aynı zamanda “katılıyorum” ifadesini seçerek şirket bağlılığının arttığını belirten çalışanların yüzde 63,2’si, üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir. Şirkete olan bağlılığının arttığını belirten çalışanların tamamı “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında B şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığının arttığını ve üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3-60. C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Şirket Bağlılığı ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

	Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	100,0	40,0	77,8	57,7
Katılmıyorum	0,0	100,0	0,0	50,0	22,2	34,6
Kararsızım	100,0	0,0	0,0	10,0	0,0	7,7
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-60’da C şirketindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı ile üst yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek şirkete olan bağlılığının artmadığı belirten çalışanların tamamı, üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamaya geçip geçmediği konusunda kararsız olduklarını belirtmektedir. Aynı zamanda “katılmıyorum” ifadesini seçerek şirket bağlılığının artmadığı belirten çalışanların tamamı, üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir. Şirkete olan bağlılığının arttığını belirten çalışanların yüzde 77,8’si “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında C şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığının arttığını ve üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3-61. A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Üst Yönetime Duyulan Güven ile Yönetim Uygulamaları Arasındaki ilişki

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	5,0	0,0	3,7
	Katılmıyorum	0,0	15,0	100,0	14,8
	Kararsızım	0,0	20,0	0,0	14,8
	Katılıyorum	33,3	55,0	0,0	48,1
	Kesinlikle katılıyorum	66,7	5,0	0,0	18,5
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-61’de A şirketindeki beyaz yakalı çalışanların üst yönetime duydukları güven ile yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirten çalışanların yüzde 66,7’si, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmektedir. Aynı zamanda “katılmıyorum” ifadesini seçerek üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirten çalışanların yüzde 55’i, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmektedir. Üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirten çalışanların tamamı, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin de arttığını belirtmektedir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında A şirketindeki beyaz yakalı çalışanlar, pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına duydukları güveninin arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu dönemde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediği görülmektedir.

Tablo 3-62. B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Üst Yönetime Duyulan Güven ile Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamaları na olan güvenim artmıştır.	Kesinlikle katılmıyorum	6,3	0,0	33,3	5,7
	Katılmıyorum	6,3	50,0	33,3	28,6
	Kararsızım	43,8	12,5	33,3	28,6
	Katılıyorum	0,0	37,5	0,0	17,1
	Kesinlikle katılıyorum	43,8	0,0	0,0	20,0
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-62’de B şirketindeki beyaz yakalı çalışanların üst yönetime duydukları güven ile yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

“Katılmıyorum” ifadesini seçerek pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirten çalışanların yüzde 50’si, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin artmadığını belirtmektedir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında B şirketindeki beyaz yakalı çalışanlar, pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına duydukları güvenin artmadığını veya kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-63. C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçilerde Üst Yönetime Duyulan Güven ile Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	50,0	3,8
	Katılmıyorum	0,0	22,2	0,0	7,7
	Kararsızım	20,0	11,1	0,0	15,4
	Katılıyorum	13,3	55,6	50,0	30,8
	Kesinlikle katılıyorum	66,7	11,1	0,0	42,3
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-63’de C şirketindeki beyaz yakalı çalışanların üst yönetime duydukları güven ile yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirten çalışanların yüzde 66,7’si, üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığını belirtmektedir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında C şirketindeki beyaz yakalı çalışanlar, pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına duydukları güveninin arttığını ve üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3-64. Pandemi Döneminde A Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçiler Üzerindeki Şirket Yönetimi

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilenmiştir.	Katılmıyorum	0,0	25,0	100,0	22,2
	Kararsızım	0,0	10,0	0,0	7,4
	Katılıyorum	33,3	65,0	0,0	55,6
	Kesinlikle katılıyorum	66,7	0,0	0,0	14,8
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-64’te pandemi döneminde A şirketindeki beyaz yakalı işçiler üzerindeki şirket yönetimi görülmektedir. Üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamaya geçmesi ve üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiği ifadeleri kıyaslanarak çapraz analiz yoluna gidilmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmesine “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçen beyaz yakalıların yüzde 66,7’si, üst yönetimin daha anlayışlı ve korumacı bir tavır sergilediğini savunmaktadır. Aynı zamanda üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmesine “katılıyorum” ifadesini seçen beyaz yakalıların tamamı, üst yönetimin daha anlayışlı ve korumacı bir tavır sergilemediğini savunmaktadır.

Tablo 3-65. Pandemi Döneminde B Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçiler Üzerindeki Şirket Yönetimi

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilenmiştir.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	0,0	66,7	5,7
	Katılmıyorum	43,8	62,5	33,3	51,4
	Kararsızım	6,3	6,3	0,0	5,7
	Katılıyorum	18,8	25,0	0,0	20,0
	Kesinlikle katılıyorum	31,3	6,3	0,0	17,1
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-65'te pandemi döneminde B şirketindeki beyaz yakalı işçiler üzerindeki şirket yönetimi görülmektedir. Üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamaya geçmesi ve üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiği ifadeleri kıyaslanarak çapraz analiz yoluna gidilmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmesine “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçen beyaz yakalıların yüzde 43,8'i üst yönetimin daha anlayışlı ve korumacı bir tavır sergilenmediğini savunmaktadır. Aynı zamanda üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmesine “kararsızım” ifadesini seçen beyaz yakalıların tamamı, üst yönetimin daha anlayışlı ve korumacı bir tavır sergilemediğini savunmaktadır.

Tablo 3-66. Pandemi Döneminde C Şirketindeki Beyaz Yakalı İşçiler Üzerindeki Şirket Yönetimi

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilenmiştir.	Kesinlikle katılmıyorum	6,7	0,0	50,0	7,7
	Katılmıyorum	0,0	22,2	0,0	7,7
	Kararsızım	0,0	11,1	50,0	7,7
	Katılıyorum	40,0	44,4	0,0	38,5
	Kesinlikle katılıyorum	53,3	22,2	0,0	38,5
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-66’da pandemi döneminde C şirketindeki beyaz yakalı işçiler üzerindeki şirket yönetimi görülmektedir. Üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamaya geçmesi ve üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiği ifadeleri kıyaslanarak çapraz analiz yoluna gidilmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmesine “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçen beyaz yakalıların yüzde 53,3’ü üst yönetimin daha anlayışlı ve korumacı bir tavır sergilediğini savunmaktadır. Aynı zamanda üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmesine “katılmıyorum” ifadesini seçen beyaz yakalıların yüzde 44,4’ü üst yönetimin daha anlayışlı ve korumacı bir tavır sergilediğini savunmaktadır.

3.5.2.2.Mavi Yakalı Çalışanlar

Tablo 3-67. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Gelecek Kaygısı Yaşaması Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?		
		Evet (%)	Hayır (%)	Toplam (%)
Pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadım.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	38,9	37,8
	Katılmıyorum	0,0	6,3	6,1
	Kararsızım	100,0	54,7	56,1
	Toplam	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-67’de A şirketinde çalışan mavi yakalı işçilerde uzaktan çalışma yapmak ile gelecek kaygısı yaşaması arasındaki ilişki görülmektedir. Tesis yönetim sektöründe faaliyet gösteren A şirketinde mavi yakalı çalışan sayısı daha fazladır. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayanların yüzde 54,7’si, uzaktan çalışma yapanların ise tamamı; pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşaması konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-68. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Çevresine Hastalık Bulaştırma Korkusu Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?		
		Evet (%)	Hayır (%)	Toplam (%)
Salgın döneminde çevremdeki insanlara hastalık bulaştırma korkusu yaşadım.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	23,2	22,4
	Katılmıyorum	0,0	7,4	7,1
	Kararsızım	100,0	69,5	70,4
	Toplam	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-68’de A şirketinde çalışan mavi yakalı işçilerde uzaktan çalışma yapmak ile çevresine hastalık bulaştırma korkusu arasındaki ilişki görülmektedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayanların yüzde 69,5’i, uzaktan çalışma yapanların ise tamamı; pandemi döneminde çevresine hastalık bulaştırma korkusu yaşaması konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-69. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Maddi ve Manevi Olarak Yıpranma Durumu Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?		
		Evet (%)	Hayır (%)	Toplam (%)
Pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandığımı hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	0,0	27,4	26,5
	Katılmıyorum	0,0	9,5	9,2
	Kararsızım	100,0	63,2	64,3
	Toplam	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-69’da A şirketindeki mavi yakalı işçilerden uzaktan çalışma yapmak ile maddi ve manevi olarak yıpranma durumu arasındaki ilişki görülmektedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayanların yüzde 63,2’si, uzaktan çalışma yapanların ise tamamı pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıpranmaları konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3-70. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Uzaktan Çalışma Yapmak ile Üst Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

		İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?		
		Evet (%)	Hayır (%)	Toplam (%)
Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.	Kesinlikle katılmıyorum	66,7	60,0	60,2
	Katılmıyorum	0,0	14,7	14,3
	Kararsızım	33,3	25,3	25,5
	Toplam	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-70’de A şirketindeki mavi yakalı işçilerden uzaktan çalışma yapmak ile üst yönetim uygulamaları arasındaki ilişki görülmektedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapanların yüzde 66,7’si “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini ifade etmiştir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayanların yüzde 60’ı “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini ifade etmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında uzaktan çalışma yapan ve yapmayan tüm çalışanlar, pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmiştir.

Tablo 3-71. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerin Çalışma Hayatı ile İş Yoğunluğu Arasındaki İlişki

		Pandemi dönemi çalışma hayatımı olumlu yönde etkilemiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
İşten çıkarmalar sonucu personel sayısının azalması iş yoğunluğumun artmasına sebep olmuştur.	Kesinlikle katılmıyorum	55,3	45,0	35,5	46,9
	Katılmıyorum	10,6	30,0	29,0	20,4
	Kararsızım	34,0	25,0	35,5	32,7
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-71’de A şirketindeki mavi yakalı işçilerin çalışma hayatı ile iş yoğunluğu arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilemediğini “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek belirten kişilerin yüzde 55,3’ü iş yoğunluğunun da artmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde çalışma hayatını olumlu yönde etkilemediğini “katılmıyorum” ifadesini seçerek belirten kişilerin ise yüzde 45’i, “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek iş yoğunluğunun da artmadığını belirtmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında pandemi döneminde çalışma hayatının olumlu yönde etkilenmediğini belirten çalışanların, işten çıkarmalar sonucunda iş yoğunluğunun artmasına sebep olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3-72. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Üst Yönetim Uygulamaları ile İstifa Düşüncesi Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde istifa etmeyi düşündüm.	Kesinlikle katılmıyorum	89,8	42,9	76,0	79,6
	Katılmıyorum	5,1	50,0	16,0	14,3
	Kararsızım	5,1	7,1	8,0	6,1
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-72’de A şirketindeki mavi yakalı işçilerde üst yönetim uygulamaları ile istifa düşüncesi arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtenlerin yüzde 89,5’i “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek istifa etmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilip geçilmediği konusunda kararsız olduğunu belirtenlerin yüzde 76’sı “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçerek istifa etmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında pandemi döneminde A şirketinde istifa etmeyi düşünen mavi yakalı çalışan olmadığını ve üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamada bulunmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 3-73. Pandemi Döneminde Mavi Yakalı İşçilerde Üst Yönetim Uygulamaları ile Yönetime Duyulan Güven Arasındaki İlişki

		Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Toplam
		(%)	(%)	(%)	(%)
Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim...	Azaldı	3,4	0,0	44,0	13,3
	Değişmedi	54,2	85,7	48,0	57,1
	Arttı	42,4	14,3	8,0	29,6
	Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 3-73’de A şirketindeki mavi yakalı işçilerde üst yönetim uygulamaları ile yönetime duyulan güven arasındaki ilişki görülmektedir.

Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtenlerin yüzde 54,2’si “kesinlikle katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Bu ifadeyi seçen kişiler, pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamaların olan güveninin değişmediğini belirtmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında pandemi döneminde A şirketinde üst yönetimin katı ve agresif bir uygulamada bulunmadığını belirten kişilerin yönetime duydukları güvende değişiklik olmadığını söylemek mümkündür.

H2 hipotezine göre değerlendirildiğinde; pandemi döneminde şirket yönetimi tarafından katı bir uygulamaya geçilmese dahi mavi yakalı çalışanların şirket yönetimine olan güven duygularında bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

3.5.3. Mülakatlar

Bu çalışmada, covid-19 pandemisinin çalışma hayatına etkileri araştırılırken holding bünyesindeki insan kaynakları bölümü çalışanlarıyla mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar yüz yüze yapılmış olup, araştırmacı tarafından yazıya dökülmüştür.

Tesis yönetimi sektöründe faaliyet gösteren A şirketinin insan kaynakları müdürü ve insan kaynakları uzmanıyla mülakat yapılmıştır. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinin insan kaynakları müdür yardımcısıyla ve gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinin insan kaynakları uzmanıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

3.5.3.1.A Şirketi İnsan Kaynakları Müdürü

Soru 1. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında şirketinizde hangi uygulamalarda bulundunuz?

Şirkete aynı anda gelecek çalışanlar için vardiya saatlerini değiştirdik veya mesai saatlerini azalttık. Çalışanlarımızın servis hizmetlerimizi arttırdık. İşyerine uv filtreli hava temizleme sistemi taktı. Maske kullanımını zorunlu hale getirdik. Çalışanlarımıza maske, dezenfektan, siperlik gibi kişisel koruyucu donanımlar dağıttık. Şirkete giren herkese hes kodu kontrolü ve ateş ölçümü yaptık. Toplantı salonu, yemekhane gibi ortak kullanım alanlarında aynı anda kullanacak kişi sayılarını azalttık.

Soru 2. Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajlarını nasıl değerlendirirsiniz?

Avantajı; işe alım tarafında arz talep dengesine bakıldığında arzın yoğun olmasından kaynakları iş başvurusu yapan kişi sayısı arttı. Aynı zamanda iş görüşmelerinin yüzde 90'ı çevrimiçi ortamda yapıldı ve bu bize daha fazla personelle görüşme imkanı sağladı. En büyük avantajı işe alım tarafında oldu. Dijitalleşmeyle birlikte evden çalışma sisteminin yaygınlaşması sonucunda bilgi işlem departmanları altyapılarını geliştirip buna uygun donanımları hızlı bir şekilde temin etti.

Dezavantajları; personelin adaptasyon sürecini yönetmek, moral ve motivasyonunu yüksek tutmak zorlaştı. Çalışanlarda işin azalmasından kaynakları bir tedirgin görüldü. İşten çıkarma yasakları olmasına rağmen çalışanlarda işten çıkarılma korkusu, gelecek kaygısı oluştu. Bu da çalışan motivasyonunun azalmasına yol açtı. İnsan kaynakları tarafından kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamaları yeni bir uygulama olduğu için ilgili süreçleri yürütmek zorlaştı. Bu süreç hem personel tarafında hem de işveren tarafında belirsizlik yarattı.

Soru 3. Pandemi döneminde personel seçme ve yerleştirme aşamalarını nasıl yürüttünüz?

Pandemi döneminde eskiden de olduğu için kariyer siteleri üzerinden ilanlar verildi. İşkur'dan destek alındı. Yüz yüze görüşmeler sifıra yakın derecede azaldı. Hem hastalık endişesi hem de adayların seyahat etme konusundaki tedirginlikleri sebebiyle görüşmeler genellikle çevrimiçi ortamda gerçekleştirildi. Mavi yaka personellerde genellikle whatsapp üzerinden görüşmeler yapıldı. Bu durum zaman yönetimi açısından insan kaynaklarının daha fazla adaya ulaşmasını mümkün hale getirdi. Aynı zamanda iş arayanlar için de bir günde birden fazla görüşme yapma imkanı sağlanmış oldu. Bu durum seçme ve yerleştirme süreçlerinde büyük bir değişim sağlamış olmakla birlikte pandemi sonrasında da bu uygulamaların devam etmesi beklenmektedir.

Soru 4. Pandemi döneminde hızla gelişen dijitalleşmenin, insan kaynakları uygulamalarına etkilerini anlatabilir misin?

İnsan kaynakları olarak bakıldığında öncelikle bu süreç çıktı alma sayımızı düşürdü ve kağıt israfının önüne geçildi. Dosyalama işlemleri genellikle bilgisayar ortamında

gerçekleştirildi. Eskiden özlük dosyaları, e-bildirgeler, özgeçmiş havuzu çıktı alınıp klasör yapılarak saklanırken dijitalleşmenin etkisiyle bu belgeler elektronik ortamına taşındı. Herkesin farklı konumlarda olması sebebiyle çevrimiçi toplantı sayıları arttı. Çevrimiçi toplantılar daha hızlı ve ulaşılabilir olsa da bu toplantılardaki iletişimin yüz yüze iletişim kadar etkili olmadığını düşünmekteyim. Uzaktan çalışma yapan personellerimizin birçoğu, ofisten çalışmayı tercih ettiğini ve böylece iş-yaşam dengesini daha kolay sağlayabildiğini iletmiştir. Bu sebeple uzaktan çalışmayı tercih eden personellerimiz kadar ofisten çalışmayı tercih eden personellerimiz de bulunmaktadır. Genellikle uzak lokasyonda ikamet eden kişiler uzaktan çalışmayı tercih ederken, işyerine daha yakın lokasyonda oturanların ofisten çalışmayı tercih ettiğini söyleyebilmem mümkündür. Bu durum hem personel tarafında hem de şirket tarafında dijitalleşmeye daha fazla yatırım yapılması ve kaynak ayrılmasının önemini göstermiştir.

Soru 5. Şirketinizde uzaktan çalışma sistemi uygulandı mı? Pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemine devam edilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Pandeminin ilk dönemlerinde altyapı çalışmalarımız sebebiyle uzaktan çalışmaya hızlı bir şekilde geçemedik. Bu eksikliklerin giderilmesi ve sokağa çıkma yasaklarının da etkisiyle uzaktan çalışma sistemini uyguladık. Bu dönemde altyapı sorunları sebebiyle birtakım sorunlar yaşasak da zaman yönetimi açısından daha verimli olduğunu söylemek mümkündür.

Pandemi sonrasında tamamen uzaktan çalışmanın çok mümkün olduğunu düşünmemekle birlikte departman veya iş bazında hibrit çalışma şeklinde olabilir. Bu aşamada önemli olan çalışanın veya şirketin bu uygulamaya ne kadar sürede uyum sağlayacağı ve etkin bir şekilde kullanacağıdır. Çalışanlarımızın çoğu hibrit çalışma sistemini tercih edeceğini sözlü olarak belirtmiş olup, tamamen uzaktan çalışmak isteyen personel sayımız oldukça azdır.

Soru 6. Pandeminin şirketinizdeki örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkileri nelerdir?

Şirket açısından dijitalleşmeye daha fazla yatırım yapılmıştır. Eskiden şirket bilgisayarlarımızı 2-3 yılda bir değiştirirken hızla gelişen teknoloji sebebiyle yıllık değiştirmek durumda kaldık. Çevrimiçi toplantılar, tele-konferanslar daha yaygın kullanılmaya başlandı. Eskiden çevrimi görüşmeler daha çok yurtdışı için yapılırken pandemi döneminde şirket içindeki çalışanlar dahi aynı odada olmamak için çevrimiçi toplantılar düzenlediler. Bu durumun örgüt kültürü ve şirket içi iletişim konusunda robotlaşmaya sebep olduğunu düşünmekteyim. Şirketin personelin ulaşım aracı mail, mesaj ve telefon oldu. Yüz yüze görüşmeler azaldığı için personellerin nabzını tutmak zorlaştı ve insanların daha yüzeysel ilişkiler geliştirerek birbirinden uzaklaşmasına sebep oldu.

Soru 7. Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmak için hangi yöntemleri kullandınız?

Çalışanlarımıza yan haklar sağlamaya çalıştık. Servis sayımızı arttırdık ve mümkün olanlara araç tahsil ettik. Uzaktan çalışma yaptığımız dönemde çalışanlarımıza kahve, kupa, çikolata vs. kapsayan hediye paketleri gönderdik. Çalışanlarımızın doğum günlerini çevrimiçi ortamda gerçekleştirdik.

Kısa çalışma ve ücretsiz izin döneminde personelde gelir kaybı olması durumunda şirket olarak gerekli ücret tamamlamasını sağladık. Bu durumda hem iş gücümüzü elimizde tutmuş olduk hem de çalışan bağlılığının artırılması konusunda bir adım atmış olduk.

Soru 8. Pandemi döneminde kısa çalışma veya ücretsiz izin uygulamalarında bulundunuz mu?

Kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamalarında bulunduk. Bu uygulamadan önce talep eden çalışanlarımızı yıllık izne gönderdik. Daha sonra kısa çalışma şartlarına uyan çalışanlarımızı kısmi kısa çalışmaya gönderdik.

3.5.3.2.A Şirketi İnsan Kaynakları Uzmanı

Soru 1. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında şirketinizde hangi uygulamalarda bulundunuz?

Kısa çalışma süreleri belirlendi. Merkez ve dış projelerde maske dağıtımları gerçekleştirildi. Belirli departmanlara notebook ve wifi destekleri sağlanarak evden çalışmaları sağlandı. Belirli bir süre aynı lokasyonda oturanlar için servis destekleri sağlandı. Şirket içi hijyen noktaları ve uygulamalı görseller çoğaltıldı. Şirket içi ve dışı çalışanlara Covid-19 ile alakalı bilgilendirmeler güncel olarak sürekli yapıldı. Bazı bölümlerde faaliyetler minimum kişi seviyesine indirildi.

Soru 2. Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajlarını nasıl değerlendirirsiniz?

Personel sayısı belirli bir dönem içinde azaldığından daimi evraklar daha hızlı ilerledi. Dezavantaj olarak ise bazı iş yükleri azalsa da kısa çalışma, telafi çalışması, ücretli ve ücretsiz izinler, proje sonlanma süreçlerinde yaşanan iş akdi fesih süreçlerinde evrak artışı ve sistem üzerinden iş yükleri çoğaldı. Personellerin çıkartılamama süreçleri ve bu dönemde nasıl olsa iş garanti düşüncesi maalesef çalışma verimliliklerinin düşmesi ve birçok alanda sıkıntı yaşanmasına neden oldu.

Soru 3. Pandemi döneminde personel seçme ve yerleştirme aşamalarını nasıl yürüttünüz?

Personel arama süreçleri belirli kariyer siteleri, belediye kurumları vb. yerlerden yönlendirme ve başvurular ile gerekli süzgeçlerden geçerek personeller seçildi. Bu süreçte yüz yüze görüşmeler yapılmadığından tele konferans ve görüntülü konuşarak personellerin uygunluklarına karar verilmeye çalışıldı.

Soru 4. Pandemi döneminde hızla gelişen dijitalleşmenin, insan kaynakları uygulamalarına etkilerini anlatabilir misin?

Beyaz yaka süreçlerinde yaşanan kolaylıklar, mavi yaka alımı ve görüşmelerinde iletişim kurulmasında zorluklara neden olmuştur.

Soru 5. Şirketinizde uzaktan çalışma sistemi uygulandı mı? Pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemine devam edilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Şirket içinde uzaktan çalışma sistemi uygulandı. Yılsonu kaynaklı iş yoğunlukların dolayı bu süreçler uzatılmadı.

Soru 6. Pandeminin şirketinizdeki örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkileri nelerdir?

Şirket içerisinde az kullanılan Skype, Zoom ve Teams gibi programlar daha aktif kullanılmaya başlandı ve süreçler bu şekilde devam ediyor.

Soru 7. Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmak için hangi yöntemleri kullandınız?

İş garantisi ve sürekliliği hakkında personeller hiç mağdur edilmedi. Hijyen ürün desteği yapıldı. Hastalık sürecinde anlaşmalı sağlık kurumlarına yönlendirme yapıldı.

Soru 8. Pandemi döneminde kısa çalışma veya ücretsiz izin uygulamalarında bulundunuz mu?

Şirket içi tüm departmanlarda kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamalarında bulunuldu.

3.5.3.3.A Şirketi İçin Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında A şirketinde maske, dezenfektan ve siperlik dağıtımı, mesai saatlerinin azaltılması, servis sayısının arttırılması gibi uygulamalar yapıldığını söylemek mümkündür.

Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajları değerlendirildiğinde; insan kaynakları müdürüyle yapılan görüşmeye göre en büyük avantaj işe alım tarafında sağlanmıştır. İşe alım süreçlerinin çevrimiçi ortama taşınmasıyla birlikte aynı gün içinde daha fazla adayla mülakat yapmak mümkün hale gelmiştir. Dezavantajı ise çalışan motivasyonunu sağlamanın zorlaşması olarak değerlendirilmektedir. Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki dezavantajları değerlendirilirken işten çıkarma yasağı olmasına rağmen çalışanların işini kaybetme korkusu yaşadığı veya iş garantisi olduğunu düşünerek veriminin azaldığı görüşleri bulunmaktadır. Mülakatlar neticesinde insan kaynakları müdürü tarafından işin azalmasından dolayı çalışanların işini kaybetme korkusu yaşadığı, insan kaynakları uzmanı tarafından ise çalışanlarda iş garantisi olduğu için verimliliğinin azaldığı düşüncesi görülmektedir.

Pandemi döneminde seçme ve yerleştirme süreçlerinin çevrimiçi ortamda gerçekleştirildiği görülmektedir. Personel ihtiyacına göre belirli kariyer siteleri, İşkur, belediyeler gibi

kurumlardan destek alındığı belirtilmiştir. Bu durumun hem aday tarafından hem de görüşmeci tarafından zamandan tasarruf etmesine ve daha fazla görüşme yapılabilmesine imkan sağladığını söylemek mümkündür. Mavi yakalıların işe alım süreçlerinde genellikle whatsapp üzerinden mülakatlar yapıldığı belirtilmiştir.

Pandemiyle birlikte hızla gelişen dijitalleşmenin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisine bakıldığında insan kaynakları uzmanı tarafından beyaz yaka işe alımları kolaylaşırken mavi yaka işe alımlarında iletişim sorunları yaşandığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları müdürüne göre dijitalleşmeyle birlikte kağıt israfının önüne geçilmiş olup, dosyalama, kontrol vb. işlemlerin bilgisayar ortamında yapılmasıyla enerji kaybının da önüne geçilmiştir. Bu dönemde toplantıların çevrimiçi ortamda yapılmasıyla iletişim konusunda sorunlara sebep olduğu belirtilmektedir. Pandemi dönemiyle birlikte dijitalleşmenin çok hızlı bir şekilde gelişmesi, şirketlerin teknolojik altyapılarını güçlendirmesi ve kaynak ayırması gerektiğini göstermektedir.

Pandemi döneminde A şirketinde uzaktan çalışma sistemi, gerekli olan teknolojik altyapı sağlandıktan sonra uygulanmaya başlamıştır. Tam kapanmanın da etkisiyle uzaktan çalışma sistemi için gerekli olan altyapı çalışmaları hızlandırılmıştır. Çalışan profiline bakıldığında birçoğu insan kaynakları müdürüne hibrit çalışma sistemine sıcak baktığını sözlü olarak beyan etmiştir. Tamamen uzaktan çalışma sistemini tercih edeceğini belirten çalışan sayısının çok az olduğu görülmektedir.

Pandemi döneminin örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkilerine bakıldığında pandemi öncesinde daha az kullanılan çevrimiçi iletişim araçlarının pandemi döneminde daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Uzaktan çalışma yapmayan kişiler dahi kendi ofisinde oturarak Zoom, Teams gibi araçlarla toplantılar düzenlemişlerdir. Bu dönemde yüz yüze iletişimin azalmasının daha yüzeysel ilişkiler geliştirilmesine sebep olduğu belirtilmiştir.

Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliği ele alındığında A şirketinde hem insan kaynakları müdürü hem de insan kaynakları uzmanı cevaplarına göre; çalışanların mağdur edilmemesi ve gelir kaybı yaşamaması birinci öncelik olarak görülmüştür. İşten çıkarmaların durdurulması, kısa çalışma yapan kişilere ücret tamamlaması yapılması, servis sayısının arttırılması ve aynı bölgede oturan çalışanlara araç tahsis edilmesi gibi uygulamalar yapılmıştır. A şirketi insan kaynakları uzmanı, hasta olan çalışanları anlaşmalı sağlık kuruluşlarına yönlendirdiklerini belirtmiştir.

A şirketinde mülakat yapılan insan kaynakları çalışanları, şirket içinde kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamalarında bulunduklarını belirtmişlerdir. Öncelikle yıllık izin talebi olan çalışanların bu talebini değerlendirdiklerini, daha sonra kısa çalışma şartlarına uyan çalışanları kısmi kısa çalışmaya gönderdiklerini belirtmişlerdir.

3.5.3.4.B Şirketi İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı

Soru 1. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında şirketinizde hangi uygulamalarda bulundunuz?

Yönetim kararıyla ofiste kalan bilgisayarlarımızı, eşyalarımızı alarak evden çalışacağımız duyuruldu. Yalnızca çok acil durumlarda yönetimden onay alınarak ofise gitmek mümkün hale geldi.

Soru 2. Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajlarını nasıl değerlendirirsiniz?

İnsan kaynakları uygulamalarına bakıldığında çalıştığım şirkette yönetimden onay alınarak ofise gidilmesini ve hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya geçilmesini avantaj olarak görüyorum. Dezavantajı ise şirket içinde yapılan işleri yüz yüze daha hızlı şekilde çözebilirken pandemi döneminde uzaktan çalışma sistemiyle çalışanlara ulaşmak daha zor hale gelmiştir. Farklı departmanda çalışan bir çalışma arkadaşına ihtiyaç duyduğumda ofisteki gibi yanına gidip bilgi alamadığım için iletişim sorunları yaşanması ve işlerin yavaşlaması dezavantajlarındadır.

Soru 3. Pandemi döneminde personel seçme ve yerleştirme aşamalarını nasıl yürüttünüz?

Microsoft teams, zoom gibi çevrimiçi araçları kullanarak görüşmeler yapılmış, personel alımları gerçekleştirilmiştir.

Soru 4. Pandemi döneminde hızla gelişen dijitalleşmenin, insan kaynakları uygulamalarına etkilerini anlatabilir misin?

Şirket tarafından sağlanan server bağlantısının çok hızlı ve kesintisiz olması, işlerin uzaktan yapılabilmesinde oldukça etkili olmuştur. Çalıştığım şirketin hem server bağlantısının çok iyi olması hem de bilgi işlem departmanının her konuda destek sağlamasıyla sistem hızımız ofisten farksızdı. Pandemi döneminde insan kaynakları uygulamalarının etkinliği artmıştır.

Soru 5. Şirketinizde uzaktan çalışma sistemi uygulandı mı? Pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemine devam edilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Evet, şirketimde uzaktan çalışma sistemi uygulandı. Kesinlikle uzaktan veya hibrit çalışmayı destekliyorum. Pandemi döneminde kurum içi sorumluluğum artmasına rağmen uzaktan çalışma sisteminde kendime daha çok vakit ayırabildim. Ayrıca kişisel gelişimim için de önemli etkileri oldu. Şirkette çalışırken bir sorunu çözmek için diğer çalışma arkadaşlarımdan yardım alabiliyordum. Bu sebeple pandemi döneminde araştırmacı yönüm daha fazla gelişmiştir. Uzaktan çalışma sistemi ilk başlarda tüm çalışanların zorlanmasına sebep olmuştur. Çalışanlar tek başına olup, anında aksiyon alabilmek için daha fazla araştırma yapmak ve gelebilecek soruları önceden tahmin ederek hazırlıklı olmak durumunda kalmışlardır.

Sonuç olarak pandemi döneminde uzaktan çalışma sisteminin uygulanması benim araştırma öğrenme yönümü geliştirmiş olup, pandemi sonrasında da tamamen uzaktan veya hibrit sistemde çalışmak isterim.

Soru 6. Pandeminin şirketinizdeki örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkileri nelerdir?

Örgüt kültürü ve şirket içi iletişim daha çok çevrimiçi ortama yöneldi. Farklı departmanlarda çalışan kişilere ulaşma konusunda zorluklar ortaya çıktı.

Soru 7. Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmak için hangi yöntemleri kullandınız?

Her hafta düzenli toplantılar yapıldı ve eğitimler arttırıldı.

Soru 8. Pandemi döneminde kısa çalışma veya ücretsiz izin uygulamalarında bulundunuz mu?

Kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamaları yapılmadı.

3.5.3.5.B Şirketi İçin Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında B şirketinde hızlı bir şekilde uzaktan çalışma sistemine geçildiğini söylemek mümkündür. Yalnızca üst yönetimden onay alınarak ofise gitmek mümkün hale gelmiştir.

Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajları değerlendirildiğinde B şirketi insan kaynakları müdür yardımcısıyla yapılan görüşmeye göre; uzaktan çalışma sistemine hızlı bir şekilde geçilmesi avantaj olarak değerlendirilmiştir. Dezavantajının ise şirket iletişimin azalması olduğunu söylemek mümkündür.

Pandemi döneminde seçme ve yerleştirme süreçlerinin çevrimiçi ortamda gerçekleştirildiği görülmektedir. Genellikle Microsoft Teams ve Zoom uygulamaları kullanılmıştır.

Pandemiyle birlikte hızla gelişen dijitalleşmenin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisine bakıldığında B şirketi insan kaynakları müdür yardımcısının bilgi işlem desteğinin çok önemli olduğunu belirttiği görülmektedir.

Pandemi döneminde B şirketinde uzaktan çalışma sistemi uygulanmıştır. İlk başlarda uzaktan çalışma sistemine uyum sağlama konusunda çalışanların zorlandığını belirten insan kaynakları müdür yardımcısı, çalışanların araştırma ve geliştirme yönünün güçlendiğini vurgulamıştır.

Pandemi döneminin örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkilerine bakıldığında şirket iletişimin çevrimiçi uygulamalarla sağlandığını belirten B şirketi insan kaynakları müdür yardımcısı, farklı departmanlarda çalışan kişilere ulaşmakta zorluklar yaşandığını belirtmiştir.

Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliği ele alındığında B şirketinde düzenli toplantılar yapıldığı ve eğitimlerin arttırıldığı görülmektedir.

B şirketinde mülakat yapılan insan kaynakları müdür yardımcısı, şirket içinde kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamalarında bulunmadıklarını belirtmiştir.

3.5.3.6.C Şirketi İnsan Kaynakları Uzmanı

Soru 1. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında şirketinizde hangi uygulamalarda bulundunuz?

Uzaktan çalışma uygulamasına geçilmiştir.

Soru 2. Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajlarını nasıl değerlendirirsiniz?

Evden çalışma, işe gidiş ve gelişlerde yolda geçirilen süreler gibi zaman konusunda avantajlar sağlamıştır. Çalışma arkadaşlarımızdan uzak olmak ekip çalışması ruhunu azaltmıştır. Sosyalite konusunda engeller ortaya çıkmıştır.

Soru 3. Pandemi döneminde personel seçme ve yerleştirme aşamalarını nasıl yürüttünüz?

Pandemi döneminde personel seçme ve yerleştirme aşamaları Skype, Teams gibi çevrimiçi ortamda gerçekleşmiştir.

Soru 4. Pandemi döneminde hızla gelişen dijitalleşmenin, insan kaynakları uygulamalarına etkilerini anlatabilir misin?

Pandemi döneminde dijitalleşmenin hızlanması, insan kaynakları işe alım süreçlerinde çevrimiçi araçların kullanılmasını arttırmıştır.

Soru 5. Şirketinizde uzaktan çalışma sistemi uygulandı mı? Pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemine devam edilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Şirketimizde uzaktan çalışma sistemi uygulandı. Uzaktan çalışma bazı çalışanları motive ederken bazı çalışanların da motivasyonunu engellemiştir. Örneğin; çalışanların ev ortamları, uzaktan çalışma sistemi için müsait olmayabilir. Çalışanlardan bir kısmı çalışma ortamını sosyalleşmek adına bir fırsat olarak görebilirler. Bazılarımız kişilik yapısı olarak sosyal ortamlarda olmayı, ekip çalışması içerisinde bulunmayı seviyor olabilirler. Bu durumda kişiler mutsuz olabilir. Bazılarımız tek başına çalışırken daha iyi işler ortaya çıkarabilir. Evden çalışma bu kişiler açısından motive edici bir unsur haline gelebilmektedir.

Soru 6. Pandeminin şirketinizdeki örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkileri nelerdir?

Şirket içerisinde organizasyonlara, toplantılara pandemi döneminde ara verilmiştir. Bu nedenle çalışanlar sosyal ortamdan uzaklaştıkları için motivasyonlarında azalmalar meydana gelebilmektedir.

Soru 7. Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmak için hangi yöntemleri kullandınız?

Çalışan verimliliğini arttırmak için uyguladığımız yöntemlere; zaman yönetimi eğitimleri, içsel motivasyonu arttıran eğitimler, online yenen öğle yemekleri, evlere gönderilen şirket logolu hediye paketleri örnek verilebilir.

Soru 8. Pandemi döneminde kısa çalışma veya ücretsiz izin uygulamalarında bulundunuz mu?

Kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamalarında bulunmadık.

3.5.3.7.C Şirketi İçin Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında C şirketinde uzaktan çalışma uygulamasına geçilmiştir.

Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajları değerlendirildiğinde C şirketi insan kaynakları uzmanıyla yapılan görüşmeye göre; uzaktan çalışma sistemiyle birlikte yolda geçen süreler sebebiyle zaman kaybı yaşanmaması avantaj olarak değerlendirilmiştir. Dezavantajı ise şirket iletişimin azalması ve sosyalleşme konusunda engellerin ortaya çıkması olarak değerlendirilmektedir.

Pandemi döneminde seçme ve yerleştirme süreçlerinin çevrimiçi ortamda gerçekleştirildiği görülmektedir. Genellikle Microsoft Teams ve Skype uygulamaları kullanılmıştır.

Pandemiyle birlikte hızla gelişen dijitalleşmenin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisine bakıldığında C şirketi insan kaynakları uzmanı, çevrimiçi araçlarının kullanımının arttığını belirtmiştir.

Pandemi döneminde C şirketinde uzaktan çalışma sistemi uygulanmıştır. C şirketi insan kaynakları uzmanı, uzaktan çalışma veya hibrit çalışma sisteminin tercih edilmesinin çalışanın kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Bazı çalışanlar, sosyalliğin yüksek olduğu ortamda daha üretken olurken, bazılarının ise yalnız veya uzaktan çalışırken daha üretken olabileceğini belirtmiştir.

Pandemi döneminin örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkilerine bakıldığında C şirketi insan kaynakları uzmanı, şirket iletişimi kuvvetlendiren yüz yüze organizasyonlara ara verildiğini belirtmiştir. Bu durumun çalışanların sosyalliğini azalttığı ve motivasyonunu düşürdüğü belirtilmiştir.

Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliği ele alındığında C şirketinde zaman yönetimi eğitimlerinin verilmesi, iş-yaşam dengesinin sağlanması konusunda önemli bir

adım olmuştur. Aynı zamanda çalışanlara şirket logolu hediyeler gönderilmiş olup, çevrimiçi ortamda organizasyonlar düzenlenmiştir.

C şirketinde mülakat yapılan insan kaynakları uzmanı, şirket içinde kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulamalarında bulunmadıklarını belirtmiştir.

3.5.3.8. Anket Sonuçları ve Mülakatların Karşılaştırılması

İnsan kaynakları çalışanlarıyla yapılan mülakatlarda; koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında maske, dezenfektan, siperlik dağıtımı yapıldığı belirtilmiştir. Aynı zamanda uygulanan anket çalışmasında da şirket tarafından kişisel koruyucu ekipman dağıtıldığı belirtilmiştir. Pandeminin avantajları ve dezavantajları değerlendirildiğinde; insan kaynakları çalışanları, mülakatların çevrimiçi ortamda yapılmasının avantaj oluşturduğunu belirtmektedir. Pandeminin dezavantajı olarak, insan kaynakları müdürü tarafından işin azalmasından dolayı çalışanların işini kaybetme korkusu yaşadığı, insan kaynakları uzmanı tarafından ise çalışanlarda iş garantisi olduğu için verimliliğinin azaldığı düşüncesi görülmektedir. Yapılan anket çalışmalarına bakıldığında, çalışanların pandemi döneminde gelir kaybı korkusu yaşadığı, işini kaybetme korkusu yaşamadığı görülmektedir.

Pandemi döneminde dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte bilgi işlem desteği ve teknolojik altyapının önemi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları açısından işe alım süreçlerinin etkinliği artmış olup, eğitim ve geliştirme uygulamalarında değişiklikler görülmüştür. Aynı zamanda çalışanlar da çevrimiçi iletişim araçlarının kullanılması konusunda kendini geliştirme eğiliminde olup, çalıştıkları şirketten bu alanda eğitimler düzenlemesini beklemektedir.

İnsan kaynakları çalışanları, pandemi döneminde uzaktan çalışma veya hibrit çalışma sistemine geçilmesini teknolojik altyapı sağlandıktan sonra gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Çalışan profiline bakıldığında birçoğu insan kaynakları müdürüne hibrit çalışma sistemine sıcak baktığını sözlü olarak beyan etmiştir. Tamamen uzaktan çalışma sistemini tercih edeceğini belirten çalışan sayısının çok az olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarına bakıldığında ise, pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih etme eğilimleri daha fazladır.

İnsan kaynakları çalışanları pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmak için düzenli olarak eğitimler ve toplantılar düzenlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca A şirketinde uygulanan kısa çalışma sebebiyle ücret kaybına uğrayan çalışanlara ücret tamamlaması yapılmıştır. Anket çalışmasına bakıldığında; mavi yakalı çalışanların iş motivasyonlarında değişiklik olmamakla birlikte, pandemi döneminde beyaz yakalı çalışanların şirkete olan bağlılığının arttığı söylemek mümkündür. İnsan kaynakları çalışanları pandemi döneminde yalnızca A şirketinde kısa çalışma uygulaması yapıldığını belirtmiş olup, A şirketindeki mavi yakalı çalışanların çoğunluğu kısa çalışma ödeneği aldığını belirtmiştir.

3.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, covid-19 pandemisinin çalışma hayatına etkileri araştırılırken bir holding bünyesinde çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri incelenmiştir. İstanbul ilindeki bir holding bünyesinde; tesis yönetimi, bankacılık ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanlar araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu şirketlerdeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlara farklı anketler uygulanarak Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Uzaktan çalışma yapan ve yapmayan beyaz yakalı çalışanlara çevrimiçi ortamda soru atlama özelliği kullanılmıştır. Aynı zamanda bu şirketlerdeki insan kaynakları departmanı çalışanlarıyla da yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Bu araştırmaya toplam 193 kişi katılmış olup, tesis yönetim alanında faaliyet gösteren A şirketinden toplam 125 kişiye, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinden toplam 38 kişiye, gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinden toplam 30 kişiye anket uygulanmıştır. A şirketinden bir insan kaynakları müdürü ve bir insan kaynakları uzmanıyla yüz yüze görüşme yapılmış olup, en fazla personel istihdamının A şirketinde olduğunu söylemek mümkündür. B şirketinden ise bir insan kaynakları müdür yardımcısı, C şirketinden bir insan kaynakları uzmanıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Katılımcı profiline bakıldığında; erkek çalışan sayısının kadın çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. A ve B şirketlerinde erkek çalışan sayısı kadın çalışanlara oranla daha fazlayken, C şirketinde kadın ve erkek çalışan sayıları eşittir. Ayrıca A şirketindeki toplam mavi yakalı sayısı, beyaz yakalı sayısından daha fazladır. Tesis yönetim sektörü olarak bakıldığında bu durum oldukça normaldir. A şirketindeki mavi yakalı çalışanlar genellikle güvenlik veya temizlik görevlisi olarak çalışmaktadır. B ve C şirketlerinde ise beyaz yakalı çalışan sayısı mavi yakalı çalışan sayısından daha fazladır.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu covid-19 hastalığına yakalanmadığını belirtmiş olup, covid-19 tanılı veya temaslı olarak karantinaya girmeyenlerin sayısı karantinaya girenlerden daha fazladır. Ayrıca araştırmaya katılan 193 kişinin 187 tanesi aşı olduğunu veya olmayı düşündüğünü belirtmiş olup 6 tanesi aşı olmamıştır. B ve C şirketindeki tüm çalışanlar ve A şirketindeki beyaz yakalı çalışanlar aşı olduğunu veya olmayı düşündüğünü belirtmiştir. Aşı olmayan 6 kişinin A şirketindeki mavi yakalı çalışanlardan olduğu görülmektedir.

Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanların anketin farklı bölümüne geçmeleri sağlanmış olup, bu kişilere uzaktan çalışma sistemiyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Pandemi döneminde yapılan iş gereği mavi yakalı çalışanların büyük çoğunluğu uzaktan çalışma yapmamıştır. Uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmayı isteyip istemedikleri sorulduğunda evet ve hayır cevabını verenlerin sayısı birbirine çok yakındır. Bu durumda uzaktan çalışma yapabileceği bir işte çalışmak istemeyenlerin oranının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Pandemi döneminde uzaktan çalışma yapan beyaz yakalı çalışanlar, çoğunlukla evden çalışabilmek için gerekli olan ekipmanın şirket tarafından sağlandığını ve uzaktan çalışma sistemine uyum sağlama konusunda sorun yaşamadıkları belirtmişlerdir. Aynı zamanda mavi yakalı çalışanların da esnek/vardiyalı çalışma sistemine uyum sağladıkları

görülmektedir. A ve B şirketindeki uzaktan çalışma yapan beyaz yakalılar, iş-yaşam dengesinin bozulmadığını belirtirken, C şirketindeki çalışanlar iş-yaşam dengesinin bozulduğunu belirtmiştir. Her üç şirketin toplamına bakıldığında ise uzaktan çalışma sisteminin iş-yaşam dengesini bozmadığı görülmektedir. Aynı zamanda amirlerinden uzakta olması sebebiyle daha fazla çaba göstermesi gerektiğini belirten kişi sayısı daha az olup, çevrimiçi toplantıların çok sık yapılması çalışanların yoğun stres yaşamalarına sebep olmamıştır. A ve B şirketindeki çalışanlar evden çalışma döneminde ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliklerinin arttığını belirtirken, C şirketindeki çalışanlar bu durumun verimliliklerini artırmadığını belirtmiştir.

Uzaktan çalışma çalışanların pandemi sonrasında ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışmayı tercih etme durumlarına bakıldığında; A şirketi çalışanlarının ofise dönmek istediği, B şirketindekilerin uzaktan çalışmaya devam etmek istedikleri ve C şirketinde çalışanların bu konuda kararsız oldukları görülmektedir.

Pandemi döneminin çalışan psikolojisine etkilerine bakıldığında; kaygı durumları, ruh halleri, pandeminin çalışma hayatı ve iş yoğunluğu, çalışan motivasyonu ve şirket bağlılığı gibi konular üzerinde durulmuştur. Holding bünyesindeki beyaz ve mavi yakalıların toplam cevaplarına göre pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadıklarını söylemek mümkündür. A şirketinde çalışanlar pandemi döneminde gelir kaybı ve işini kaybetme korkusu yaşadığını belirtirken, B ve C şirketinde çalışanların çoğunluğu gelir kaybı veya işini kaybetme korkusu yaşamadıklarını belirtmiştir. Her üç şirket çalışanlarının pandemi döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşadıkları görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların, covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurduğunu söylemek mümkündür. Holding bünyesinde çalışanlar, pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir.

Holding bünyesindeki beyaz yakalı çalışanlar, pandemi döneminde evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnun olduklarını belirtmiş olup, B ve C şirketindeki mavi yakalıların bu durumdan memnun olmadıkları görülmektedir. B şirketindeki mavi yakalı çalışanlar pandemi döneminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Holding bünyesinde çalışanların toplamına bakıldığında; pandemi döneminin çalışma hayatını olumlu yönde etkilediğini belirten çalışan sayısı daha azdır. C şirketindeki mavi yakalı çalışanlar ise pandemi döneminde işten çıkarmalar sonucunda iş yoğunluğunun arttığını belirtmiştir. Holding bünyesindeki şirketlerinin toplamına bakıldığında iş yoğunluğunun arttığını belirten çalışan sayısı daha azdır.

Üç şirketteki beyaz yakalı çalışanların çoğunluğu pandemi döneminde iş motivasyonlarının artmadığını belirtmiş olup, mavi yakalılar ise iş motivasyonlarının değişmediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda beyaz yakalı çalışanların pandemi döneminde şirkete olan bağlılığının arttığı görülmekle birlikte mavi yakalı çalışanların şirkete olan bağlılığının değişmediği görülmektedir. A ve C şirketlerindeki beyaz yakalı çalışanların pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığı görülmekle birlikte mavi yakalı çalışanların üst yönetime karşı güven duygusu değişmemiştir. B şirketindeki beyaz yakalıların pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına

olan güveninde artış olmamakla birlikte, mavi yakalı çalışanlar üst yönetime karşı duyulan güvenin arttığını belirtmişlerdir. A ve B şirketlerindeki beyaz yakalı çalışanlar, kurum içerisinde bireysel sorumluluklarının arttığını belirtmiş olup, C şirketindeki beyaz yakalı çalışanların sorumluluklarının artmadığı görülmektedir. Aynı zamanda her üç şirketteki mavi yakalı çalışanların pandemi döneminde kurum içerisindeki şahsi mesuliyetinin değişmediği de görülmektedir.

Pandemi döneminde şirket yönetimi değerlendirilirken; bilgi teknolojileri için gerekli tedbirlerin alınması, şirket tarafından kişisel koruyucu ekipman dağıtılması, üst yönetimin yönetim şekli ve şirketin teknolojik altyapısı gibi konular üzerinde durulmuştur. Holding bünyesindeki beyaz yakalı çalışanlar, bilgi teknolojileri açısından gerekli tedbirlerin alındığını ve şirket tarafından maske, eldiven gibi kişisel koruyucu ekipman dağıtıldığını belirtmiştir. Ayrıca holding bünyesinde çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanların cevaplarına göre her üç şirkette de pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda A ve C şirketindeki beyaz yakalı çalışanlar, pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiğini belirtse de B şirketindeki beyaz yakalı çalışanların düşünceleri tam tersi yöndedir. Holding bünyesindeki beyaz yakalı çalışanların, bağlı oldukları şirketin teknolojik altyapısının uzaktan çalışmaya uygun olduğunu düşündükleri görülmektedir. Holding bünyesindeki mavi yakalı çalışanların ise çoğunluğu pandemi döneminde kısa çalışma ödeneği aldığını belirtmiştir.

Pandemi sonrasına dair iş gücü beklentileri değerlendirilirken; çalışanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteği, şirket tarafından teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme doğrultusunda eğitim beklentisi ve pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih edip etmeyecekleri değerlendirilmektedir. Bu durumda holding bünyesindeki beyaz yakalı çalışanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanabilmek için kendilerini geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların, şirket tarafından teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklediğini söylemek mümkündür. A şirketindeki beyaz ve mavi yakalılar, pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sisteminin benimseyen şirketlerde çalışmak istemediğini belirtmiştir. B ve C şirketinde çalışan beyaz yakalılar, pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemine olumlu bakmakla birlikte, mavi yakalı çalışanlar için tam tersi bir durum söz konusudur.

Holding bünyesinde uzaktan çalışma yapan ve yapmayan beyaz yakalı çalışanlar; izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığı için gelir kaybı korkusu veya işimi kaybetme korkusu yaşamamıştır. Uzaktan çalışma yapan kişilerin evden çalışma sistemi konusundaki memnuniyetleri uzaktan çalışma yapmayanlara göre daha fazladır. Aynı zamanda uzaktan çalışma yapan kişilerin pandemi döneminde ailesine, kendisine ve çevresine daha fazla vakit ayırabildiği tespit edilmektedir. Pandemi döneminde hem uzaktan çalışma yapan hem de uzaktan çalışma yapmayan kişilerin, çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteğinde olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma yapan kişiler, pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit

Çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceği görülürken, pandemi döneminde uzaktan çalışma yapmayanlar için tam tersi bir durum söz konusudur.

A ve C şirketinde çalışan beyaz yakalıların pandemi döneminde şirket bağlılığı ile st yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin arttığı görülmekle birlikte B şirketindeki beyaz yakalıları için tam tersini söylemek mümkündür. Ayrıca holding bünyesindeki beyaz yakalı çalışanların şirket bağlılığı artmış olup, st yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini söylemek mümkündür. Bu durum A ve C şirketlerindeki beyaz yakalıların st yönetimin karar ve uygulamalarına olan güveninin artmasına sebep olmakla birlikte, B şirketi çalışanlarının bu konuda kararsız kaldıkları görülmektedir. Aynı zamanda A ve C şirketindeki beyaz yakalı çalışanlar st yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilendiğini belirtirken, B şirketi çalışanlarının tersi yönde dşndği görülmektedir.

Tesis yönetimi sektöründe faaliyet gösteren A şirketinde 98 mavi yakalı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinde 3 mavi yakalı, gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinde ise 4 mavi yakalı çalışmaktadır. Bu durumda holding bünyesindeki mavi yakalı çalışanların çapraz tablo değerlendirmeleri yapılırken en fazla mavi yakalı çalışanı olan A şirketi baz alınmıştır. A şirketindeki uzaktan çalışma yapan ve yapmayan mavi yakalı çalışanlar; izolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışamadığı için gelir kaybı korkusu veya işimi kaybetme korkusu yaşamaları konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda pandemi döneminde çevresindekilere hastalık bulaştırma korkusu yaşamaları, maddi ve manevi olarak yıpranma durumları konusunda da kararsız oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara bakılarak A şirketindeki mavi yakalı çalışanların çekimser cevaplar verdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca A şirketindeki hem uzaktan çalışma yapan hem de uzaktan çalışma yapmayan mavi yakalı çalışanlar, st yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda A şirketinde pandemi döneminde st yönetim uygulamaları sebebiyle istifa etmeyi düşünen mavi yakalı çalışan olmadığını söylemek mümkündür. Bu dönemde mavi yakalı çalışanlar, st yönetim uygulamalarının şirkete duydukları güveni değiştirmediğini de belirtmişlerdir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayan ve kısa bir sürede küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyaya yayılan covid-19 pandemisinin, sağlığını yanı sıra ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilerinden de bahsetmek mümkündür. Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü tarih olan 11 Mart 2020'de DSÖ tarafından pandemi ilan edilmiş olup, virüsün yayılmasını engellemek ve etkilerini azaltabilmek için ülkeler farklı stratejiler uygulamışlardır. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında uygulanan kısıtlamalar ve ticaret faaliyetler üzerindeki yavaşlamanın ekonomik bozulmalara sebep olduğu görülmektedir. Pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle çalışanlar, gelecek kaygısı ve işsiz kalma korkusu yaşamışlardır. Koronavirüsün damlacık yoluyla yayılması sebebiyle günlük hayatta sosyal mesafeye uyulması ve kişisel hijyen kurallarına dikkat edilmesi gibi önlemlerle bulaş riskinin azaldığını söylemek mümkündür.

Pandemi döneminin psikolojik etkilerine bakıldığında insanlarda depresyon, anksiyete ve kaygı bozukluğu gibi rahatsızlıkların tetiklendiğini söylemek mümkündür. Bu sebeple pandemi döneminde stresle başa çıkmak için psikolojik sağlık ve bireyin pandemiyle nasıl başa çıktığı büyük önem arz etmektedir. Karantinadaki kişilerin kendi sağlığından endişe duyma durumu ve çevresine hastalık bulaştırma korkusunun daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda kitle iletişim araçlarının yaygın olması ve insanların bilgiye çok kolay şekilde ulaşması sebebiyle insanlar, pandemi hakkında çok fazla bilgi sahibi olmuşlardır.

Pandemi döneminde yaygınlaşan yeni nesil teknolojik uygulamalar insanların ihtiyaçları haline gelmiştir. Bu durumda teknoloji ve sosyal medya kullanımının avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bilgi kirliliğine sebep olan haberler yerine bilime dayalı haberlerin takip edilmesi, doğru bilgiye ulaşmakta daha doğru ve etkili bir yol olacaktır. Aynı zamanda pandemi döneminde e-öğrenme, çevrimiçi alışveriş ve dijital ödeme sistemlerinin kullanımı artmıştır. Pandemi döneminde teknolojinin hızla gelişmesi, tıp ve bilim dünyasında da önemli etkilere sebep olmuştur. Yapay zeka algoritmaları kullanılarak covid-19'un tespit edilmesi ve ilaçları tarayarak en uygun olanın kullanılması gibi uygulamalar birçok sürecin kısılmasına sebep olmuştur. Gelecek yıllarda yapay zeka ve nano teknoloji sayesinde virüsü tespit eden sensörler ve virüsten koruyucu malzemeler kullanılacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda insanların, virüsleri tespit etme konusunda daha fazla gelişmiş ülkelerde tatil yapmayı tercih edecekleri de tahmin edilmektedir. Günümüzde çevrimiçi iletişim araçları da büyük bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu sebeple ülkelerin teknolojiye yatırım yapması ve kaynak ayırması oldukça önemlidir.

Covid-19 pandemisi, ülkeleri birtakım önlemler almaya mecbur bırakmış olup, ülkeye giriş ve çıkışların sınırlandırılması, karantina uygulamaları, havaalanı ve tren istasyonlarında ateş ölçümü yapılması gibi uygulamalar getirilmiştir. Bazı sektörler tamamen durma noktasına gelirken, bazı sektörlerde maske kullanımı, sosyal mesafe ve hijyen kurallarına uyulması zorunlu hale getirilerek faaliyetlerine devam edebilmişlerdir. Pandemiden en fazla etkilenen sektörlerin perakende, ticaret, emlak, imalat, konaklama ve yiyecek sektörleri olduğunu söylemek mümkündür. Hükümetler, işten çıkarmaların önüne

geçebilmek adına birtakım uygulamalar yapmakla birlikte işten çıkarma yasakları ve işvereni destekleyici teşvikler düzenlenmişlerdir. Pandemi döneminde değişen tüketici alışkanlıklarının, pandemi sonrasında da devam edeceği tahmin edilmektedir. Özellikle dijitalleşmenin hızlanması ve çevrimiçi iletişim araçlarının daha yaygın kullanılmasıyla birlikte çevrimiçi alışveriş platformları daha fazla önem kazanmıştır. Pandemi döneminde arz-talep dengesi de değişmiştir. Tüketici tercihleri ve tedarik zincirindeki değişimler, çalışma hayatında da değişikliklere sebep olmuştur. Bu durumda pandemi öncesi dönem ve pandemi sonrası dönemden bahsetmek mümkün hale gelmiştir.

Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında birçok şirket, insan hareketliliğini ve sosyal teması azaltmak için uzaktan çalışma sistemine geçmiştir. Uzaktan çalışma sisteminin de etkisiyle şirketlerde dijitalleşme ve çevrimiçi iletişim araçlarının kullanımı artmıştır. Uzaktan çalışma sistemi, esnek çalışma yöntemlerinden biridir. Sosyal izolasyon, tam kapanma ve karantina uygulamaları sebebiyle uzaktan çalışma sistemi büyük önem kazanmıştır. Bu dönemde şirketler teknolojiye daha fazla yatırım yapılması ve kaynak ayrılmasının önemini görmüşlerdir. Bu dönemde çalışanlarla iletişim kurulması, verimliliklerini artırılması ve pandemi döneminden psikolojik olarak kötü etkilenmemeleri için şirketlerin insan kaynakları bölümlerine önemli görevleri düşmektedir. Çalışan bağlılığı ve motivasyon çalışmalarının çevrimiçi ortama taşınması ve eğitimler düzenlenmesiyle, çalışanların uzaktan çalışmaya daha kolay uyum sağlaması amaçlanmaktadır. Bu dönemde uzaktan çalışma sistemiyle çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanması da önem kazanmaktadır. Bu sebeple çalışma saatleri uzatılmamalı ve gerek olmadıkça mesai saatlerinin dışına çıkılmamalıdır. Ayrıca pandemi döneminde ve sonrasında uzaktan çalışma sistemi uygulanırken, çalışanlardan iş planlarının paylaşılması istenerek aşırı yük altında hissettikleri zaman bu durumu yöneticileriyle paylaşmaya teşvik edilmeleri önerilmektedir. Çalışanın iyi yaptığı işlerde geri bildirim verilmesi ve şirket içi iletişim konusunda eğitimler düzenlemesi de olumlu etkilere sebep olacaktır.

Pandemi döneminde, Türkiye’de genç nüfusun fazla olması, pandemi hastanelerinin oluşturulması ve koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında uygulanan kısıtlamalar, Türkiye’nin güçlü yanlarına örnek verilebilir. Halkın sağlık konusunda bilinçsiz olması ve sosyalleşmenin azalmasıyla birlikte psikolojik sorunların yaşanması, genç nüfusun taşıyıcılık riskini artırması ve coğrafi konumu sebebiyle virüsün ülkeye gelmesinin daha kolay olması ise zayıf yanlarından. Sağlık çalışanlarına kolaylıkla ulaşabilmek ve dijitalleşmenin de etkisiyle geliştirilen mobil uygulama sayesinde çevremizdeki riskli bölgeleri görebilmek bu dönemdeki fırsatlardandır. Pandeminin ne kadar süreceği bilinmediği için bu dönemdeki belirsizlik ve ülke ekonomisinin bozulması, iş gücü piyasalarının bu durumdan olumsuz şekilde etkilenmesi gibi durumlar tehdit oluşturmaktadır.

Şirketler, herhangi bir kriz durumundan maddi ve manevi olarak zarar görmemek için kriz yönetimine önem vermeli ve acil durum eylem planları geliştirmelidir. Pandemi döneminde işyerinde hijyen ve temizlik çalışmalarının yapılması, çalışanlara kişisel koruyucu malzemelerin dağıtılması, riskli grupta sayılan çalışanların belirlenmesi ve psiko-sosyal durumlarının değerlendirilmesi acil durum eylem planları arasında sayılabilmektedir. Bu

durumda pandemi sonrası dönemde, covid-19 salgınının çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri belirlenerek raporlanmalıdır. Ayrıca tedarik zincirindeki sorunlar sebebiyle ortaya çıkan iş gücü kaybı ve üretim aksaklıkları dikkate alınmalıdır. İleride ortaya çıkabilecek yeni bir pandeminin hazırlık dönemi düşünülerek elde edilen bulgularla pandemi planının güncellenmesi gerekmektedir.

Pandemi sonrası dönemde, işletmelerin krizlerle mücadele konusunda acil durum eylem planlarına pandemi maddesini de ekleyecekleri ön görülmektedir. İleride yaşanabilecek başka bir krize hazırlıklı olmak, fon ayırmak, dijitalleşmeye yatırım yapmak gibi uygulamalar pandemi sonrası şirketlerin odak noktası olacaktır. Pandemi döneminde yaşanan kriz ortamıyla birlikte tüm dünyada dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Bu durumda sosyal ilişkileri geliştirmek ve iş sürekliliğini sağlamak için teknolojik çözümlerin önemi tüm şirketler ve çalışanlar tarafından anlaşılmıştır.

Covid-19 pandemisi, iş gücü piyasasında öncelikle işsizlik oranlarında olmak üzere ekonomik ve sosyal değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Dünyada ve Türkiye’de covid-19 pandemisinin iş gücü piyasaları üzerindeki etkilerini azaltmak için birtakım tedbirler alınmıştır. Özellikle kamu sektörü ve özel sektörde uzaktan çalışma sistemi, hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modelleri uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca işçileri korumak için kısa çalışma ödenekleri hayata geçirilerek işten çıkarmaların önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, covid-19 pandemisinin çalışma hayatına etkileri araştırılırken İstanbul ilindeki bir holding bünyesinde çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri incelenmektedir. Pandemi sonrası dönemde yeni normale uyum sağlamak için çalışanlara sıklıkla eğitimler verilmeli ve çalışan beklentileri göz önüne alınmalıdır. Bu sebeple çalışanların pandemi döneminden etkilenme düzeyleri ve pandemi sonrasına ait beklentilerini doğru analiz edebilmek oldukça önemlidir. Tesis yönetimi, bankacılık ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübeleri, meslekleri ve uzaktan çalışma durumları göz önüne alınarak pandemi döneminin çalışma hayatına etkilerinin saptanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları bölümünde çalışanlarla yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiş olup, pandemi döneminin insan kaynakları uygulamalarındaki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma, beyaz yakalı çalışanlar için çevrimiçi ortamda Google Formlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Mavi yakalı çalışanlar için birincil elden veri toplama yöntemlerinden birisi olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmelerde ise veri toplama aracı olarak araştırmacının geliştirdiği görüşme formu kullanılmıştır.

Bu araştırmaya toplam 193 kişi katılmış olup, tesis yönetim alanında faaliyet gösteren A şirketinden toplam 125 kişiye, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren B şirketinden toplam 38 kişiye, gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren C şirketinden toplam 30 kişiye anket uygulanmıştır. A şirketinden bir insan kaynakları müdürü ve bir insan kaynakları uzmanıyla yüz yüze görüşme yapılmış olup, en fazla personel istihdamının A şirketinde olduğunu söylemek mümkündür. B şirketinden ise bir insan kaynakları müdür yardımcısı, C şirketinden bir insan kaynakları uzmanıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Pandemi sonrasına dair iş gücü beklentileri değerlendirilirken; çalışanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendini geliştirme isteği, şirket tarafından teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme doğrultusunda eğitim beklentisi ve pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini tercih edip etmeyecekleri değerlendirilmektedir. Bu durumda holding bünyesindeki beyaz yakalı çalışanların çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanabilmek için kendilerini geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların, şirket tarafından teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklediğini söylemek mümkündür.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, G. (2021, Şubat 3). *İş Hayatında "Yeni Normal" ile Mobilite ve Dijital İş Gücü*. Mayıs 14, 2021 tarihinde [www.tr.linkedin.com: https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-hayat%C4%B1nda-yeni-normal-ile-mobilite-ve-dijital-g%C3%BCc%C3%BC-g%C3%BClhan-a%C3%A7%C4%B1kg%C3%B6z-adresinden-alındı](https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-hayat%C4%B1nda-yeni-normal-ile-mobilite-ve-dijital-g%C3%BCc%C3%BC-g%C3%BClhan-a%C3%A7%C4%B1kg%C3%B6z-adresinden-alındı)
- Akın, L. (2001, Kasım 2). Çiçek Hastalığı. *Smallpox, Weekly Epidemiological Record*, 337-344. Mart 11, 2021 tarihinde http://www.thb.hacettepe.edu.tr/arsiv/2002/sayi_1/baslik3.pdf adresinden alındı
- Alkoy, S. (2003). Olası Biyolojik Silah Olarak Yeniden Gündeme Gelen Eski Hastalık: Çiçek. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi (STED)*, 12(7), 246-247.
- Alon, I., Farrell, M., & Li, S. (2020). Regime Type and Covid-19 Response. *FIIB Business Review*, 9(3), 152-160.
- Alp, Ş., & Ünal, S. (2020, Mayıs 28). Yeni Koronavirüs (SARS-CoV-2) Kaynaklı Pandemi: Gelişmeler ve Güncel Durum. *FLORA*(25), 1-10. doi:10.5578/flora.69574
- Anapa, P. (2020, Temmuz). [www.hrdergi.com](https://hrdergi.com/pandemi-surecinde-is-hayatinda-uzaktan-calismaya-gecis-%E2%80%9Cakbank-deneyimi%E2%80%9D). Mart 5, 2021 tarihinde Pandemi Sürecinde İş Hayatında Uzaktan Çalışmaya Geçiş “Akbank Deneyimi”: <https://hrdergi.com/pandemi-surecinde-is-hayatinda-uzaktan-calismaya-gecis-%E2%80%9Cakbank-deneyimi%E2%80%9D> adresinden alındı
- Arabacı, H. (2020, Nisan 12). blog.lexpera.com.tr. İşçi İşveren İlişkisi Açısından Koronavirüs (Covid-19) Salgını: <https://blog.lexpera.com.tr/isci-isveren-iliskisi-acisindan-koronavirus-covid-19-salgini/#:~:text=Dolay%C4%B1s%C4%B1yla%20Covid%2D19%20salg%C4%B1n%C4%B1n%C4%B1n%2C%20%E2%80%9Cakdine%20hakl%C4%B1%20ne%20son%20verilebilir>. adresinden alındı
- Arabacı, H., & Yücel, D. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi. *Social Sciences Research Journal*, 9(3), 196-208.
- Arbak, P. M., Ateş, G., & Akgündüz, B. (2020, Haziran). Covid-19 Pandemi Sürecinde İşçi Sağlığı ve Sağlık Gözetimi. *Türk Toraks Derneği Covid-19 E-Kitapları*.
- Aslan, R. (2020, Nisan). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı*, 35-41.
- Aşkın, R., Bozkurt, Y., & Zeybek, Z. (2019). Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri ve Terapötik Müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 304-318.
- Ateş, Z. G. (2020). Covid-19'un İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Alması Gereken Önlemlere Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Hukuk Özel Sayısı*, 19(38), 161-179.

- Aybek, H. S. (2017). Üniversite 4.0'a Geçiş Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 164-176.
- Bag, M., & Sade, G. (2020, Mayıs 4). *Dünyada Covid-19: İlk 4 Ayında Neler Yaşandı? Salgının Seyri Ne Durumda?* Şubat 27, 2021 tarihinde [tr.euronews.com: https://tr.euronews.com/2020/05/04/dunyada-covid-19-salg-n-n-ilk-100-gununde-yasananlar-ilk-nerede-ortaya-c-kt-nas-l-yay-ld](https://tr.euronews.com/2020/05/04/dunyada-covid-19-salg-n-n-ilk-100-gununde-yasananlar-ilk-nerede-ortaya-c-kt-nas-l-yay-ld) adresinden alındı
- Balcı, Y., & Çetin, G. (2020, Mayıs). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisinde İstihdam ve Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi*. Haziran 6, 2021 tarihinde <https://www.ticaret.edu.tr/uploads/haberler/1374/%C4%B0stihdam%20Raporu.pdf> adresinden alındı
- Baltaş, A. (2021, Nisan 14). *Pandemi Sonrası Çalışma Hayatı*. Mayıs 23, 2021 tarihinde [www.acarbaltas.com: https://www.acarbaltas.com/pandemi-sonrasi-calisma-hayati/](https://www.acarbaltas.com/pandemi-sonrasi-calisma-hayati/) adresinden alındı
- Başkaya, A. Z. (2011). Mobil İletişimde Yeni Mobilite Gerçeği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(22), 87-99.
- Bennedsen, M., Larsen, B., Schmutte, I., & Scur, D. (2020). Preserving Job Matches During The Covid-19 Pandemic: Firm-Level Evidence On The Role Of Government Aid. *Global Labor Organization (GLO), Global Labor Organization (GLO). GLO Discussion Paper No. 588 Occasional Paper / Centre for Economic Performance No. 51*, 1-6. doi:10.13140/RG.2.2.15337.11366
- blog.lexpera.com.tr. (2021). *Covid-19 Salgını ve İş Hukuku Bakımından İşverenlere Yönelik Etkilerinin Değerlendirilmesi*. blog.lexpera.com.tr: <https://blog.lexpera.com.tr/covid-19-salgini-isverenlere-yonelik-etkilerinin-degerlendirilmesi/> adresinden alındı
- Bozdağ, F. (2020). Pandemi Sürecinde Psikolojik Sağlamlık. *Turkish Studies*, 15(6), 247-257.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Pandemi Süreci ve Pandemi Sonrası Dünyada Eğitime Yönelik Değerlendirmeler: Yeni Normal ve Yeni Eğitim Paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAD)*, 6(3), 112-142.
- Bruns, A., Harrington, S., & Hurcombe, E. (2020). 'Corona? 5G? or Both?': The Dynamics of Covid-19/5G Conspiracy Theories on Facebook. *Media International Australia*, 177(1), 12-29. doi: 10.1177/1329878X20946113
- Budak, F., & Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi (SAYOD)*, 1, 62-79.
- Cantekin, Ö. F., & Arpacı, F. (2020). Covid-19 (Koronavirüs) Pandemisi ve Sosyal Hizmet. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 1138-1145.

- climatechange.boun.edu.tr. (2021). *Küresel Yönetişim ve Sürdürülebilir Kalkınma*. Ağustos 8, 2021 tarihinde climatechange.boun.edu.tr: <http://climatechange.boun.edu.tr/kuresel-yonetisim-ve-surdurulebilir-kalkinma/> adresinden alındı
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus Crisis in B2B Settings: Crisis Uniqueness and Managerial Implications Based on Social Exchange Theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
- covid19.saglik.gov.tr. (2021a). *T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu Covid-19 Sözlüğü*. Şubat 26, 2021 tarihinde covid19.saglik.gov.tr: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66439/c.html> adresinden alındı
- covid19.saglik.gov.tr. (2021b). *T.C. Sağlık Bakanlığı Covis-19 Bilgilendirme Platformu Genel Koronavirüs Tablosu*. covid19.saglik.gov.tr: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html#> adresinden alındı
- covid19asi.saglik.gov.tr. (2021a). *T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu Covid-19 Aşısı Sonrası Yan Etkiler*. Eylül 26, 2021 tarihinde covid19asi.saglik.gov.tr: <https://covid19asi.saglik.gov.tr/TR-77715/covid-19-asisi-sonrasi-yan-etkiler.html> adresinden alındı
- covid19asi.saglik.gov.tr. (2021b). *T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu Yan Etkilerle Karşılaşıldığında Yapılacaklar*. Eylül 26, 2021 tarihinde covid19asi.saglik.gov.tr: <https://covid19asi.saglik.gov.tr/TR-77716/yan-etkilerle-karsilasildiginda-yapilacaklar.html> adresinden alındı
- Çakıroğlu, K. I., Pirtini, S., & Çengel, Ö. (2019). Covid-19 Sürecinde ve Post-Pandemi Döneminde Yaşam Tarzı Açısından Tüketici Davranışlarının Değişen Eğilimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*(37), 81-103.
- Çark, Ö. (2020). Dijital Dönüşümün İşgücü ve Meslekler Üzerindeki Etkileri. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(1), 19-34.
- Çelen, M. F., Akın, Y., & Çelen, B. (2020). *Covid-19 Pandemisinin Tarım Sektörü Üzerindeki Etkileri*. (A. Karagöz, Dü.) Uşak: 2. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Biyoteknoloji Kongre Kitabı.
- Çetinkaya, T. K. (2014). Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği. *Ankara Barosu Dergisi*(4), 417-474.
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). COVID-19 Pandemisi Sürecinde Kaygı Öz-yeterlilik ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki: Özel Sektör ve Kamu Çalışanları Karşılaştırması. *Turkish Studies*, 15(4), 241-260.
- Çınar, F., & Oğuz, M. (2020). Türkiye'nin Covid-19 Pandemisine Yönelik Stratejilerinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-11.

- Çırakoğlu, O. C. (2011, Haziran). Domuz Gribi (H1N1) Salgınıyla İlişkili Algıların, Kaygı ve Kaçınma Düzeyi Değişkenleri Bağlamında İncelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 49-64.
- data.tuik.gov.tr. (2021). *İstatistik Veri Portalı*. Eylül 3, 2021 tarihinde data.tuik.gov.tr: <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=İstihdam,-İssizlik-ve-Ucret-108> adresinden alındı
- Demirci, H. (2021). *11 Maddede Uzaktan Çalışma Yönetmeliği: İşçi ve İşverenler Nelere Dikkat Etmeli?* Temmuz 27, 2021 tarihinde www.ey.com:https://www.ey.com/tr_tr/tax/sosyal-guvenlikte-gundem/makaleler/ekonomist-makaleleri/2021-yili/11-maddede-uzaktan-calisma-yonetmeligi adresinden alındı
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(2), 353-372.
- Doğdubay, M., & Karan, İ. (2015). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Etik Uygulamaların SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(4), 24-32.
- Duman, M. (2020). Yarasa Çorbası:Koronavirüs Hakkında Modern Çağın Mitleri ve Şehir Efsaneleri. *Milli Folklor Dergisi*, 16(127), 59-71.
- Duran, A. E. (2020, Mart 3). *Ekonomide Koronavirüs Etkisi: Hem Tehdit Hem Fırsat*. Haziran 9, 2021 tarihinde [www.dw.com: https://www.dw.com/tr/ekonomide-koronavir%C3%BCs-etkisi-hem-tehdit-hem-f%C4%B1rsat/a-52624949](https://www.dw.com:https://www.dw.com/tr/ekonomide-koronavir%C3%BCs-etkisi-hem-tehdit-hem-f%C4%B1rsat/a-52624949) adresinden alındı
- Duran, M. S., & Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Ettikleri: Covid-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67.
- Duygun, A. (2020). Covid-19 Pandemisi Sırasında Tüketicilerin Yaşam Tarzlarının Değerlendirilmesi. *Econder International Academic Journal*, 4(1), 232-247.
- Elli, Ü. E. (2020). www.gelisim.edu.tr. Mart 2, 2021 tarihinde Pandemi ve Psikolojik Etkileri: https://panel.gelisim.edu.tr/assets/2020/dokumanlar/sksdb/pandemi_ve_psikolojik_etkinleri_6228542db383412bb0f4e6e254a1a767.pdf adresinden alındı
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020, Haziran 29). *COVID-19 ve Çalışan Deneyimi: Liderler Anı Nasıl Yakalayabilir?* Mayıs 15, 2021 tarihinde [www.mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment](https://www.mckinsey.com:https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment) adresinden alındı
- en.unesco.org. (2021). en.unesco.org. Şubat 28, 2021 tarihinde Covid-19 – Education Is The Bedrock Of a Just Society In The Post-Covid World: <https://en.unesco.org/news/covid-19-education-bedrock-just-society-post-covid-world> adresinden alındı

- Er, A. G., & Ünal, S. (2020, Mart). Dünyada ve Türkiye’de 2019 Koronavirüs Pandemisi. *Flora Enfeksiyon Hastalıkları ve Klinik Mikrobiyoloji Dergisi*, 25(1), 1-8.
- Erdoğan, A., & Hocaoglu, Ç. (2020). Enfeksiyon Hastalıklarının ve Pandeminin Psikiyatrik Yönü: Bir Gözden Geçirme. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 23, 72-80.
- Erdoğan, M. G. (2020). Covid-19 Döneminde E-Ticaret Ve Dijital Reklam Yatırımları. *Selçuk İletişim Dergisi*, 13(3), 1296-1318.
- Erdur, D. A. (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 207-225. doi:10.16951/atauniiibd.533553
- Eren, C. (2013). İş Sürekliliği Planlarının Test Edilmesi: Örnek Vaka Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 0(49), 143-152.
- Eren, E. (2010). Örgütlerde Güdüleme (Motivasyon). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. içinde İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkan, S. (2020). *Nedir Bu "Mobilite" Dedikleri ve İş Dünyasını Nasıl Etkiliyor?* Mayıs 14, 2021 tarihinde www.karel.com.tr: <https://www.karel.com.tr/blog/nedir-bu-mobilite-dedikleri-ve-dunyasini-nasil-etkiliyor> adresinden alındı
- Erol, M., & Erol, A. (2020). Koronavirüs Pandemisi Sürecinde Ebeveynleri Gözünden İlkokul Öğrencileri. *Milli Eğitim*, 49(1), 529-551.
- Erol, S. I. (2020). Covid-19'un İşletmeler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: almanya, Amerika ve Belçika'dan Örnekler. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 11(2), 204-223. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd> adresinden alındı
- Ersoy, H., Gürbüz, A. O., & Erdoğan, M. F. (2019). Covid-19'un Türk Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri, Alınabilecek Önlemler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*(37), 146-173. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1165951> adresinden alındı
- Ertem, B. (2020). İstanbul Sağmalcılar Kolera Salgını (1970). *Gaziantep University Journal of Social Sciences 2020 Special Issue*, 647-660. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1181948> adresinden alındı
- Eryer, A., & Konuk, T. (2020, Ekim 15-16). İstatistiki Göstergelerle Covid-19 Pandemisinin Etkileri: Türkiye. *Avrasya Sosyo-Ekonomik Araştırmalar Deneği III. Uluslararası Kahramanmaraş Yönetim, Ekonomi ve Siyaset Kongresi*, 21-32.
- Esposito, F. (2021, Ağustos 19). *Apple To Keep Remote Work Until Early 2022 As Company Delays Office Return Once Again*. Ağustos 23, 2021 tarihinde 9to5mac.com: <https://9to5mac.com/2021/08/19/apple-to-keep-remote-work-until-early-2022-as-company-delays-office-return-once-again/> adresinden alındı
- Falk, R. (2020, Haziran). Covid-19 Sonrası Dönemde Küresel Yönetişim. T. D. Forumu içinde, *Covid-19 Sonrası Dünya: İşbirliği Mi? Rekabet Mi?* (s. 57-62). Ankara: SAM Yayınları.

- Genç, Ö. (2011). Kara Ölüm: 1348 Veba Salgını ve Ortaçağ Avrupa'sına Etkileri. *Tarih Okulu Dergisi*(10), 123-150.
- Gilani, I. (2020, Mart 10). *Koronavirüs Salgını Küresel Eğitim Sistemini Yeniden Şekillendiriyor Mu?* Şubat 28, 2021 tarihinde www.aa.com.tr:https://www.aa.com.tr/en/education/coronavirus-pandemic-reshaping-global-education-system/1771350# adresinden alındı
- Gökarp, E. (2020). Dijital İşgücü Dönüşümü. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Dü) içinde, *Dijital Yönetim* (s. 405-424). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Nisan 20, 2021 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/348049651_Dijital_Isgucu_Donusumu adresinden alındı
- Göktepe, E. A. (2020). Pandemi Döneminde Bireylerin Uzaktan (Evden) Çalışma Modeli Algısını Belirlenmeye Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma Kamu Üniversitesi Örneği. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 10(1), 29-42. doi:10.26579 / jocrebe.68
- Gurman, M. (2021, Temmuz 1). *Apple To Test Hybrid Work From Store And Home For Retail Staff*. Ağustos 29, 2021 tarihinde www.bloomberg.com:https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-01/apple-to-test-hybrid-work-from-store-and-home-for-retail-staff adresinden alındı
- Gül, H., & Çelebi, F. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Pandemisinde Başlıca Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1703-1715.
- Güleç, O. (2021). Covid-19 Pandemisinin Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerindeki Etkisi. *T.C. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı Mezuniyet Projesi*.
- Güngör, B. (2020). Türkiye'de Covid-19 Pandemisi Süresince Alınan Önlemlerin Kriz Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2(4), 818-851.
- Güreşçi, M. (2020). Covid-19 Salgınında Türkiye'de Kriz Yönetimi İletişimi: T.C. Sağlık Bakanlığı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 53-65.
- Gürsu, E. (2020, Mayıs). *Koronavirüs Pandemisi ve Sars-CoV-2 Virüsüne Genel Bakış*. Şubat 27, 2021 tarihinde www.researchgate.net:https://www.researchgate.net/profile/Elif-Guersu/publication/341599760_Koronavirus_Pandemisi_ve_Sars-CoV-2_Virusune_Genel_Bakis/links/5ec95c0392851c11a8820702/Koronavirues-Pandemisi-ve-Sars-CoV-2-Viruesuene-Genel-Bakis.pdf adresinden alındı
- Güven, H. (2020). Covid-19 Pandemik Krizi Sürecinde E-Ticarette Meydana Gelen Değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 251-268.

- Han, F. Ö., & Avunduk, H. (2021). Covid-19'un İşgücü Piyasasına Etkileri: Bir Ardl Sınır Testi Yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 365-385.
- Hegarty, S. (2020, Şubat 7). *Koronavirüs Uyarısı Sonrası Susturulmak İstenen Çinli Doktor Li Venliang Hayatını Kaybetti*. Mart 24, 2021 tarihinde [www.bbc.com: https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51370050](http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51370050) adresinden alındı
- Hotar, N., Omay, R. E., Bayrak, S., Kuruüzüm, Z., & Ünal, B. (2020). Pandeminin Toplumsal Yansımaları. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), 211-220.
- İçözü, T. (2020, Temmuz 29). *Şirketlerde Öne Çıkan 5 Evden Çalışma Trendi*. Nisan 14, 2021 tarihinde [www.webrazzi.com: https://webrazzi.com/2020/07/29/sirketlerde-one-cikan-5-evden-calisma-trendi/](https://webrazzi.com/2020/07/29/sirketlerde-one-cikan-5-evden-calisma-trendi/) adresinden alındı
- Işıklı, S. (2020, Haziran 1). Covid-19 Salgınının Psikolojik Sonuçları ve Etkili Başa Çıkma Yöntemleri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü*, 1-36.
- Johanson, M. (2021, Ağustos 9). *Hybrid Work: How 'Proximity Bias' Can Lead To Favouritism*. Ağustos 17, 2021 tarihinde [www.bbc.com: https://www.bbc.com/worklife/article/20210804-hybrid-work-how-proximity-bias-can-lead-to-favouritism](https://www.bbc.com/worklife/article/20210804-hybrid-work-how-proximity-bias-can-lead-to-favouritism) adresinden alındı
- Kabadayı, M. (2021, Şubat 5). *İspanyol Gribi (1918 - 1920)*. Mart 11, 2021 tarihinde [www.konev.org.tr: http://www.konev.org.tr/makaleler/ispanyol-gribi-1918---1920](http://www.konev.org.tr/makaleler/ispanyol-gribi-1918---1920) adresinden alındı
- Kamber, E. (2019, Ocak). Türkiye'de Endüstri 4.0 Farkındalığı. *Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. <http://acikerisim.alanya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12868/180/539050.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden alındı
- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 269-282.
- Karaarslan, Y. S. (2020, Mart 24). *A'dan Z'ye Kovid-19 Rehberi*. Şubat 28, 2021 tarihinde [www.aa.com.tr: https://www.aa.com.tr/tr/kategori-sayfasi-manset/adan-zye-kovid-19-rehberi/1777116](https://www.aa.com.tr/tr/kategori-sayfasi-manset/adan-zye-kovid-19-rehberi/1777116) adresinden alındı
- Karadağ, H. (2020, Kasım). Covid-19 İle Mücadele: Pandemiye Karşı Ulusal Tedbirler. *Global Akademi Konuşmaları Serisi*, 2.
- Karadoğan, D. S., & Usta, S. K. (2021). Küresel Salgın Döneminde Değişen Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları. *Fenerbahçe Üniversitesi Tasarım, Mimarlık ve Mühendislik Dergisi / Journal of Design, Architecture and Engineering (FBU-DAE)*, 1(2), 88-95.
- Karagöz, F. (2020). Pandeminin Küresel Tedarik Zincirlerinin İşleyişine Etkisi ve Muhtemel Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme. *Covid-19 Pandemisinin Toplumsal ve Siyasal Etkileri*, 70-86. doi: 10.26650/B/SS46.2020.005.05

- Karakaş, M. (2020). Covid-19 Salgınının Çok Boyutlu Sosyolojisi ve Yeni Normal Meselesi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 40(1), 541-573.
- Karakoyun, F. (2016). Home Office - Evden Çalışma Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 141-162.
- Karataş, Z. (2020). Covid-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 3-17.
- Kardas, E. (2021). *Koronavirüs Hukuku - 1 Çalışma Hayatına Etkileri ve Alternatif Çalışma Şekilleri*. Temmuz 27, 2021 tarihinde www.kplegal.com.tr:https://kplegal.com.tr/coronavirus-hukuku-1-calisma-hayatina-etkileri-ve-alternatif-calisma-sekilleri adresinden alındı
- Karlı, H., & Tanyaş, M. (2019). Pandemi Durumunda Tedarik Zinciri Risk Yönetimine İlişkin Öneriler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*(37), 174-190.
- Karoğlu, A. K., Çetinkaya, K. B., & Çimşir, E. (2020). Toplum 5.0 Sürecinde Türkiye’de Eğitimde Dijital Dönüşüm. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 147-158. doi:10.26701/uad.815428
- Kavi, E., & Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*(59), 69-88.
- Kavi, E., Çankır, B., Özişli, Ö., Karakale, B., Tiryaki, D., & Arslan, H. (2018). Örgütsel Motivasyon. E. Kavi (Dü.) içinde, *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular* (s. 79-106). Yalova: Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- Kaya, B. (2020). Pandeminin Ruh Sağlığına Etkileri. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 23, 123-124. doi:10.5505/kpd.2020.64325
- Kaya, F. (2020). Pandemi Sonrası Değişen Uluslararası Sistem ve Küreselleşme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences Special Issue*, 261-273.
- Kaya, İ., & Özen, H. (2012). Geleneksel Mağazalar ile İnternette Alışverişte Değer Algısı ve Satın Alma Niyeti: Bir Karşılaştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(30), 13-30.
- Kayabaşı, E. T. (2019). Covid-19'un Piyasalara ve Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*(5), 15-25.
- Kayabaşı, E. T. (2020). Covid-19'un Tarımsal Üretime Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 38-45.
- Kelly, H., & Vynck, G. D. (2021, Temmuz 28). *Google and Facebook To Require Vaccinations For Inofce Employees, Paving The Way For Rivals To Follow*. Ağustos 12, 2021 tarihinde www.washingtonpost.com:https://www.washingtonpost.com/technology/2021/07/28/google-office-vaccinate/ adresinden alındı

- Kılıç, E. A. (2019). Firmalarda İş Sürekliliği Yönetiminin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma. *Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Kılınç, M. (2021, Mayıs-Haziran). Uzaktan Çalışma Uygulamasının İş Sağlığı ve Güvenliği İle İş Kazası Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dünyası Sosyal Güvenlik Müfettişleri Derneği Hakemli Yayını*(102), 17-23.
- Kıraç, R., Aydoğdu, A., & Göde, A. (2020). Küresel Tehdit Koronavirüs Pandemisi (Covid-19): Türkiye'deki Mevcut Durum. F. Tanır içinde, *Halk Sağlığında Güncel Derlemeler* (s. 75-90). Ankara: Akademisyen Kitabevi A.Ş.
- Kırık, A. M., Var, S. S., Özkoçak, V., & Darıcı, S. (2020). Pandemi Dönemlerinde İletişim ve Algı Yönetimi: Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(104), 36-57.
- Kırpık, G. (2020). Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisinin Akademi, Medya ve İş Dünyası Perspektifinden İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2393-2406. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1168400> adresinden alındı
- Koca, D. (2020). Türkiye’de İşgücü Piyasasının Boyutları ve Covid-19 Döneminin İşgücü Piyasasına Etkileri. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 4(2), 69-83.
- Kolakowski, N. (2020, Aralık 15). *Google CEO Sundar Pichai Embraces Flexible Work for Employees*. Mayıs 22, 2021 tarihinde [www.insights.dice.com: https://insights.dice.com/2020/12/15/google-ceo-sundar-pichai-embraces-flexible-work-for-employees/](https://insights.dice.com/2020/12/15/google-ceo-sundar-pichai-embraces-flexible-work-for-employees/) adresinden alındı
- Köse, T. (2020). Covid-19 Sonrası Dünya’da Küresel Yönetişim ve Kriz Yönetimi. *Türkiye Bilimler Akademisi Küresel Salgının Anatomisi: İnsan ve Toplumun Geleceği*, 385-406.
- Küskü, F. (2021). II. Abdülhamid Pandemi ile Nasıl Başa Çıkmıştı? *Uluslararası Kapadokya Salgın Dönemleri Kongresi*, 168.
- learningenglish.voanews.com. (2021). *Unesco: 290 Million Students Stay Home due to Coronavirus*. Şubat 28, 2021 tarihinde [learningenglish.voanews.com: https://learningenglish.voanews.com/a/unesco-290-million-students-stay-home-due-to-coronavirus/5317148.html](https://learningenglish.voanews.com/a/unesco-290-million-students-stay-home-due-to-coronavirus/5317148.html) adresinden alındı
- Long, A. (2021, Mart 2). *Most Of Us Put Our Lives On Hold Ever The Past Year. But Some Decided To Make A Big Change*. Ağustos 20, 2021 tarihinde [www.washingtonpost.com: https://www.washingtonpost.com/magazine/interactive/2021/one-year-pandemic-people-who-made-big-change/](https://www.washingtonpost.com/magazine/interactive/2021/one-year-pandemic-people-who-made-big-change/) adresinden alındı
- Lovejoy, B. (2021, Ağustos 25). *Continued Work From Home Is Worth A Pay Cut, Say Many US Employees*. Ağustos 25, 2021 tarihinde [9to5mac.com: https://9to5mac.com](https://9to5mac.com)

- <https://9to5mac.com/2021/08/25/continued-work-from-home-pay-cut/> adresinden alındı
- Lufkin, B. (2021, Ağustos 11). *The Case Against Hybrid Work*. [www.bbc.com: https://www.bbc.com/worklife/article/20210806-the-case-against-hybrid-work](https://www.bbc.com/worklife/article/20210806-the-case-against-hybrid-work) adresinden alındı
- McMenamin, L. (2021, Ağustos 3). *www.bbc.com*. Ağustos 18, 2021 tarihinde Why Younger Workers Want Hybrid Work Most: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210729-why-younger-workers-want-hybrid-work-most> adresinden alındı
- med.ege.edu.tr. (2021). *Covid-19 İçin İşyerlerinin Hazırlanması Kılavuzu*. Eylül 7, 2021 tarihinde med.ege.edu.tr: https://med.ege.edu.tr/files/med/icerik/covid-19_icin_isyeri_hazirlama_rehberi.pdf adresinden alındı
- Meese, J., Frith, J., & Wilken, R. (2020). Covid-19, 5G Conspiracies and Infrastructural Futures. *Media International Australia*, 177(1), 30-46. doi:10.1177/1329878X20952165
- Menteşe, L. (2020). Kara Vebanın Batı ve Doğu Toplamlarına Etkisi. *AHBV Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Dergisi*, 2(1), 78-87.
- Meriç, Ş. (2014). "Akıllı" Yeni Dünya: Dördüncü Sanayi Devrimi . *EKOIQ*, 1-20.
- Meşhur, H. F. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim '07 - IX. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 265-272). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Miller, C. (2021, Haziran 1). *Apple To Test Hybrid "Retail Flex" Work From Home Program For Apple Store Employees*. Ağustos 29, 2021 tarihinde [9to5mac.com: https://9to5mac.com/2021/07/01/apple-to-test-hybrid-retail-flex-work-from-home-program-for-apple-store-employees/](https://9to5mac.com/2021/07/01/apple-to-test-hybrid-retail-flex-work-from-home-program-for-apple-store-employees/) adresinden alındı
- Morgan, K. (2021, Temmuz 16). *Why Introverts Excelled At Working From Home*. Ağustos 24, 2021 tarihinde [www.bbc.com: https://www.bbc.com/worklife/article/20210713-why-introverts-excelled-at-working-from-home](https://www.bbc.com/worklife/article/20210713-why-introverts-excelled-at-working-from-home) adresinden alındı
- ourworldindata.org. (2021a). *Daily New Confirmed Covid-19 Cases Per Million People*. Ağustos 29, 2021 tarihinde [ourworldindata.org: https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-03-01..latest&facet=none&pickerSort=asc&pickerMetric=location&Metric=Confirmed+cases&Interval=7-day+rolling+average&Relative+to+Population=true&Align+outbreaks=f](https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-03-01..latest&facet=none&pickerSort=asc&pickerMetric=location&Metric=Confirmed+cases&Interval=7-day+rolling+average&Relative+to+Population=true&Align+outbreaks=f) adresinden alındı
- ourworldindata.org. (2021b). *Daily New Confirmed Covid-19 Cases Per Million People*. Ağustos 3, 2021 tarihinde [ourworldindata.org: https://ourworldindata.org](https://ourworldindata.org)

https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-03-01..latest&pickerSort=desc&pickerMetric=new_cases_per_million&Metric=Confirmed+cases&Interval=7-day+rolling+average&Relative+to+Population=true&Align+outbreak adresinden alındı

ourworldindata.org. (2021c). *Cumulative Confirmed Covid-19 Cases*. Ağustos 3, 2021 tarihinde ourworldindata.org: <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&hideControls=true&Interval=Cumulative&Relative+to+Population=false&Align+outbreaks=false&country=IND~USA~GBR~CAN~DEU~JPN&Metric=Confirmed+cases> adresinden alındı

Oymakapu, N., & Biçer, Z. Ö. (2021). Acil Durum Eylem Planlarının Kayseri Alışveriş Merkezleri Üzerinden İncelenmesi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 345-370.

Özdoğan, M. (2021, Ocak 8). *www.drozdogan.com*. Mart 3, 2021 tarihinde Koronavirüs İle Mücadelede Yapay Zeka, Veri Bilimi ve Teknoloji Çözümleri: <https://www.drozdogan.com/koronavirus-ile-mucadelede-yapay-zeka-veri-bilimi-ve-teknoloji-cozumleri/> adresinden alındı

Özlü, A., & Öztaş, D. (2020). Yeni Corona Pandemisi (Covid-19) İle Mücadelede Geçmişten Ders Çıkartmak. *Ankara Medical Journal*, 2, 468-481.

Payzın, S. (2021). *İş Kanununda ve Pandemi Döneminde Ücretsiz İzin Uygulaması / Ücretsiz İzin Sürecinde İş Sözleşmelerinin Durumu*. Ağustos 09, 2021 tarihinde www.kplegal.com.tr: <https://kplegal.com.tr/is-kanunu-kapsaminda-ve-pandemi-doneminde-uccretsiz-izin-uygulamasi> adresinden alındı

Philipkoski, K. (2001, Mart 3). *Black Death's Gene Code Cracked*. www.wired.com: <https://www.wired.com/2001/10/black-deaths-gene-code-cracked/> adresinden alındı

Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and Entrepreneurship: Changing Life and Work Landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.

Robson, D. (2021, Haziran 24). *The Digital Body Language Cues You Send – Or Don't Send*. Ağustos 17, 2021 tarihinde www.bbc.com: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210617-the-digital-body-language-cues-you-send-or-dont-send> adresinden alındı

Rodriguez, S. (2020, Mayıs 21). *Zuckerberg Says Employees Moving Out of Silicon Valley May Face Pay Cuts*. Mayıs 22, 2021 tarihinde www.cnbc.com: [https://www.cnbc.com/2020/05/21/zuckerberg-50percent-of-facebook-employees-could-be-working-remotely.html#:~:text=Zuckerberg%20says%20employees%20moving%20out%20of%20Silicon%20Valley%20may%20face%20pay%20cuts,-Published%20Thu%2C%20May&text=Facebook%20CEO%](https://www.cnbc.com/2020/05/21/zuckerberg-50percent-of-facebook-employees-could-be-working-remotely.html#:~:text=Zuckerberg%20says%20employees%20moving%20out%20of%20Silicon%20Valley%20may%20face%20pay%20cuts,-Published%20Thu%2C%20May&text=Facebook%20CEO%20) adresinden alındı

- Sağbaşı, A., & Gülseren, A. (2019). Endüstri 4.0 Perspektifinde Sanayide Dijital Dönüşüm Ve Dijital Olgunluk Seviyesinin Değerlendirilmesi. *European Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(2), 1-5.
- Saracel, N., & Aksoy, I. (2020). Toplum 5.0: Süper Akıllı Toplum. *Social Sciences Research Journal*, 9(2), 26-34.
- Saygın, Y. (2017, Aralık 11). *www.bilgihanem.com*. Mart 10, 2021 tarihinde Kolera Nedir? Nedenleri, Belirtileri, Korunma Yolları ve Tedavisi: <https://bilgihanem.com/kolera-nedir/> adresinden alındı
- Senir, G., & Büyükkeklik, A. (2020). Covid-19 Salgınının Tedarik Zincirlerine ve Lojistik Faaliyetlere Etkileri. *Tüba-Küresel Salgınının Anatomisi: İnsan ve Toplumun Geleceği*, 627-645.
- Serçemeli, C. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecine Çalışma Hayatı ve İş Hukuku Açısından Kısa Bir Bakış. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 12(46).
- Sezgin, C. (2020, Mart). *www2.deloitte.com*. Mart 4, 2021 tarihinde Covid-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf> adresinden alındı
- Sezgin, O. B., & Orçun, Ç. (2020). Koronavirüs Pandemisiyle İlgili Kitle Fonlaması Projelerine İlişkin Betimleyici Bir Çalışma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 520-540.
- Shultz, A. (2020, Nisan 7). *Here's the Bonkers Conspiracy Theory Blaming 5G for the Coronavirus*. Şubat 27, 2021 tarihinde www.gq.com.tr:https://www.gq.com/story/coronavirus-5g-conspiracy-theory-explained adresinden alındı
- Soylu, Ö. B. (2020). Türkiye Ekonomisinde Covid-19'un Sektörel Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 169-185.
- Soysal, G. (2020). Koronavirüs Salgını ve Yaşlılık. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 290-301.
- Sönmez, R. V. (2020). Covid-19 Pandemisinin İş Gören Performansı ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(12), 154-175.
- Şahin, M. (2020). Corona Virüsün (Covid-19) Dünya Düzenine Etkileri. *Takvim-i Vekayi*, 8(1), 72-79.
- Şanlı, K. (2010). İnfluenza Virüsü ve Domuz Gribi. *JOPP Dergisi*, 2(1), 4-12.
- Şener, E. (2020, Ekim 3). *www.hurriyet.com.tr*. Mayıs 23, 2021 tarihinde Kovid-19 Sonrası İş Dünyasında Öne Çıkacak Trendler: <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ergi-sener/kovid-19-sonrasi-is-dunyasinda-one-cikacak-trendler-41626223> adresinden alındı

- Şentürk, H. A. (2019). Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi. *T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı Yüksel Lisans Tezi*.
- Taş, H. Y. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 1817-1836. doi: 10.26466/opus.479123
- Taşar, O. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Makroekonomik Öngörüler: Türkiye Ekonomisine Yönelik Swot Analizi ve Politika Önerileri. *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Merkezi - Covid-19: Küresel Salgının Siyasi, Sosyal ve Ekonomik Yansımaları*, 145-160. https://www.tasav.org/images/Covid/M_Okan_TAAR.pdf adresinden alındı
- Taşkın, B. K. (2020). Tedarik Zinciri Risk ve Belirsizlikleri: Koronavirüs Pandemisi ve Ortamında İlaç Sektöründe Risk Yönetimi ve Halkla İlişkiler. *İletişim Çalışmaları Dergisi*(17), 107-130.
- Taştan, C. (2020). *Kovid-19 Salgını ve Sonrası Psikolojik ve Sosyolajik Değerlendirmeler*. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Tekoğlu, A. S. (2020). Covid-19 Salgını ve Dış Ticarete Kriz Yönetimi: Türkiye Örneği. *Gümrük Ticaret Dergisi*, 7(22), 32-53.
- Temel, M. K., & Ertin, H. (2020, Ocak). 1918 Grip Pandemisi Kıssasından Covid-19 Pandemisine Hisseler. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1), 63-78. doi:10.21673/anadoluklin.716868
- Temiz, H. E. (2012, Ocak-Aralık). Sosyal Politika Bağlamında Küresel Yönetişim. *Toplum ve Demokrasi*(13-14), 201-217.
- Til, A. (2020). Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) Hakkında Bilinmesi Gerekenler. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı*, 53-57.
- Ting, D. S., Carin, L., Dzau, V., & Wong, T. Y. (2020). Digital Ttechnology and Covid-19. *Nature Medicine*, 26, 458-464.
- Topgül, S. (2020). Covid-19 Salgını İle İş Hukukundaki Kısa Çalışma Uygulaması ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Güncel Gelişmeler. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*(17), 1-16.
- Trilla, A., Trilla, G., & Daer, C. (2008, Eylül 1). The 1918 “Spanish Flu” in Spain. *Clinical Infectious Diseases*, 47(5), 668–673. doi:10.1086/590567
- Tulshyan, R. (2020, Nisan 10). *How to Be an Inclusive Leader Through a Crisis*. Mayıs 16, 2021 tarihinde Harvard Business Review: https://hbr.org/2020/04/how-to-be-an-inclusive-leader-through-a-crisis?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin adresinden alındı

- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260. doi:10.20491/isader.2020.1037
- Tunç, A., & Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye’de Pandemilerle Mücadele: Risk ve Kriz Yönetimi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Troyacademy*, 5(2), 329-362. doi:https://doi.org/10.31454/usb.808685
- Tükel, R. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Ruh Sağlığı. *Türk Tebibleri Birliği Covid-19 Pandemisi Altıncı Ay Değerlendirme Raporu*, 617-628.
- Umdü, E. (2011). Torba Kanundaki Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği İle İlgili Değişiklikler ve Yenilikler. *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Mali Çözüm Dergisi*, 289-296.
- Ünlü, Z., Çınar, B., & Toprak, O. D. (2021, Mart 26). *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*. Temmuz 27, 2021 tarihinde www.bts-legal.com: https://www.bts-legal.com/publication-detail/uzaktan-calisma-yonetmeliği?utm_source=Mondaq&utm_medium=syndication&utm_campaign=LinkedIn-integration adresinden alındı
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010, Haziran). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Üstün, Ç., & Özçiftçi, S. (2020, Ocak). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1), 142-153.
- Warren, T. (2020, Ekim 9). *Microsoft is Letting More Employees Work From Home Permanently*. Mayıs 23, 2021 tarihinde www.theverge.com: https://www.theverge.com/2020/10/9/21508964/microsoft-remote-work-from-home-covid-19-coronavirus?fbclid=IwAR0H_roHhjjymbFnfwYAvpH8CdRVK5sVs52qTYaAUyc6BQRSYrmKtXxToQ4 adresinden alındı
- Wilson, H. (2021, Nisan 7). *HSBC Gives Permanent Work-From-Home Status to Call-Center Staff*. Mayıs 23, 2021 tarihinde www.bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-07/hsbc-tells-call-center-staff-they-can-permanently-work-from-home> adresinden alındı
- Woolf, M. (2021, Ocak 4). *Is Remote Work Here to Stay? (2021 Study)*. Nisan 15, 2021 tarihinde www.livecareer.com: <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/is-remote-work-here-to-stay> adresinden alındı
- www.afad.gov.tr. (2021, Haziran 22). *Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. www.afad.gov.tr: <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu> adresinden alındı

- www.ailevecalisma.gov.tr. (2021a). *Covid-19 Pandemisi Yönetimi ve Eylem Planı Rehberi*. Mayıs 15, 2021 tarihinde www.ailevecalisma.gov.tr: <https://ailevecalisma.gov.tr/media/68340/kiplas-covid-19-pandemisi-yonetimi-ve-eylem-planı-26022021.pdf> adresinden alındı
- www.ailevecalisma.gov.tr. (2021b). *Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışma Rehberi*. www.ailevecalisma.gov.tr: <https://ailevecalisma.gov.tr/media/65289/covid-19-doneminde-uzaktan-calisma-rehberi-13012021.pdf> adresinden alındı
- www.ailevecalisma.gov.tr. (2021c). *İşyerlerinde Koronavirüse (Covid-19) Karşı Alınması Gereken Önlemler*. Haziran 21, 2021 tarihinde www.ailevecalisma.gov.tr: <https://ailevecalisma.gov.tr/media/42182/isyerlerinde-koronaviruse-covid-19-karsi-alinmasi-gereken-onlemler.pdf> adresinden alındı
- www.amerikaninsesi.com.tr. (2021). Şubat 26, 2021 tarihinde Corona Komplo Teorileri Virüs Kadar Dirençli Çıktı: <https://www.amerikaninsesi.com/a/corona-komplo-teorileri-virus-korona-pandemi-yanlis-bilgi-sosyal-medya/5523723.html> adresinden alındı
- www.assets.ey.com. (2021). *Çalışma Dünyasının Geleceği: Covid-19 ve Yeni Normal*. Eylül 26, 2021 tarihinde www.assets.ey.com: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/11/calisma-dunyasinin-gelecegi-covid-19-ve-yeni-normal.pdf adresinden alındı
- www.bariserdem.com. (2021). *Pandemi'de Telif Çalışması Yapılabilir Mi?* Temmuz 27, 2021 tarihinde www.bariserdem.com: https://www.bariserdem.com/pdf/pandemide_kuresel_salgin_telif_calismasi.pdf adresinden alındı
- www.dw.com.tr. (2021). *Koronavirüse Dair Komplo Teorileri*. Şubat 26, 2021 tarihinde www.dw.com.tr: <https://www.dw.com/tr/koronavir%C3%BCse-dair-komplo-teorileri/a-53525023> adresinden alındı
- www.escarus.com. (2021). *Post Koronavirüs Pandemi Sonrası "Yeni Normal"*. Eylül 25, 2021 tarihinde www.escarus.com: <https://www.escarus.com/post-koronavirus-pandemi-sonrasi-yeni-normal> adresinden alındı
- www.ey.com. (2021). *Çalışma Dünyasının Geleceği: Covid-19 ve Yeni Normal*. Haziran 1, 2021 tarihinde www.ey.com: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/11/calisma-dunyasinin-gelecegi-covid-19-ve-yeni-normal.pdf adresinden alındı
- www.geturkiyeblog.com. (2021). *Dijital Dönüşümü Başlatmanın 7 Adımı*. Mayıs 7, 2021 tarihinde www.geturkiyeblog.com: <https://geturkiyeblog.com/dijital-donusumu-baslatmanin-7-adimi/> adresinden alındı
- www.globaltechmagazine.com. (2021). Şubat 26, 2021 tarihinde Covid-19 gölgesinde 5G teknolojisi. Komplo teorisi mi yoksa gerçek mi?: <https://www.globaltechmagazine.com/2020/06/22/covid-19-golgesinde-5g-teknolojisi-komplo-teorisi-mi-yoksa-gercek-mi/> adresinden alındı

- www.greengrowthknowledge.org. (2021). *www.greengrowthknowledge.org*. Mart 1, 2021 tarihinde Covid-19 And The World Of Work: Impact And Policy Responses: <https://www.greengrowthknowledge.org/research/covid-19-and-world-work-impact-and-policy-responses> adresinden alındı
- www.grip.gov.tr. (2021). *T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü Pandemi İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı*. Haziran 18, 2021 tarihinde [www.grip.gov.tr: https://grip.gov.tr/depo/saglik-calisanlari/ulusal_pandemi_plani.pdf](https://grip.gov.tr/depo/saglik-calisanlari/ulusal_pandemi_plani.pdf) adresinden alındı
- www.home.kpmg.com. (2021). *İş Sürekliliği, Kriz Yönetimi ve Covid-19*. Mayıs 15, 2021 tarihinde [www.home.kpmg.com: https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/03/covid-19-is-surekliligi-kriz-yonetimi.html](https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/03/covid-19-is-surekliligi-kriz-yonetimi.html) adresinden alındı
- www.hrdergi.com. (2021). *Pandemi Sonrası Çalışma Hayatı Beklentileri Araştırması*. Mayıs 24, 2021 tarihinde [www.hrdergi.com: https://hrdergi.com/pandemi-sonrasi-calisma-hayati-beklentileri-arastirmasi](https://hrdergi.com/pandemi-sonrasi-calisma-hayati-beklentileri-arastirmasi) adresinden alındı
- www.hsgm.saglik.gov.tr. (2021). *Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü Bulaşıcı Hastalıklar Dairesi Başkanlığı - Kolera*. Mart 10, 2021 tarihinde [www.hsgm.saglik.gov.tr: https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/bulasici-hastaliklar/kolera/kolera-liste/kolera.html](https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/bulasici-hastaliklar/kolera/kolera-liste/kolera.html) adresinden alındı
- www.icisleri.gov.tr. (2021). *www.icisleri.gov.tr*. Şubat 27, 2021 tarihinde 65 Yaş ve Üstü ile Kronik Rahatsızlığı Olanlara Sokağa Çıkma Yasağı Genelgesi: <https://www.icisleri.gov.tr/65-yas-ve-ustu-ile-kronik-rahatsizligi-olanlara-sokaga-cikma-yasagi-genelgesi> adresinden alındı
- www.ilo.org. (2021a). *ILO Monitor: Covid-19 And The World Of Work. Third Edition*. Ağustos 09, 2021 tarihinde [www.ilo.org: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf) adresinden alındı
- www.ilo.org. (2021b). *Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu*. Mayıs 24, 2021 tarihinde [www.ilo.org: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf) adresinden alındı
- www.ilo.org. (2021c). *A Policy Framework For Tackling The Economic And Social Impact Of The Covid-19 Crisis*. Haziran 7, 2021 tarihinde [www.ilo.org: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/lang-en/index.htm) adresinden alındı
- www.iskur.gov.tr. (2021). *Nakdi Ücret Desteği*. Ağustos 09, 2021 tarihinde [www.iskur.gov.tr: https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/issizlik-sigortasi/nakdi-ucret-destegi/](https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/issizlik-sigortasi/nakdi-ucret-destegi/) adresinden alındı
- www.istanbul.gov.tr. (2021). *www.istanbul.gov.tr*. Mart 4, 2021 tarihinde Cumhurbaşkanı Erdoğan “Ekonomik İstikrar Kalkanı” Tedbir Paketini Açıkladı:

- <http://istanbul.gov.tr/cumhurbaskani-erdogan-ekonomik-istikrar-kalkani-tedbir-paketini-acikladi> adresinden alındı
- www.itnetwork.com.tr. (2021). *Turkcell Global Bilgi’de ‘Dijital’ Ofis Dönemi*. Mart 5, 2021 tarihinde [www.itnetwork.com.tr: https://www.itnetwork.com.tr/turkcell-global-bilgide-dijital-ofis-donemi/](https://www.itnetwork.com.tr/turkcell-global-bilgide-dijital-ofis-donemi/) adresinden alındı
- www.koc.com.tr. (2021). *Bizden Haberler*. Mart 5, 2021 tarihinde [www.koc.com.tr: https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/06medya-merkezi/bizden-haberler-dergisi/pdf/2020/bh-490.pdf](https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/06medya-merkezi/bizden-haberler-dergisi/pdf/2020/bh-490.pdf) adresinden alındı
- www.marketingturkiye.com.tr. (2021). *5 Adımda Covid-19 Sürecinde Kullanıcı Deneyimi*. Mayıs 15, 2021 tarihinde <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/5-adimda-covid-19-surecinde-kullanici-deneyimi/> adresinden alındı
- www.mevzuat.gov.tr. (2021a). *İş Kanunu*. Temmuz 28, 2021 tarihinde [www.mevzuat.gov.tr: https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf](https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf) adresinden alındı
- www.mevzuat.gov.tr. (2021b). *İşsizlik Sigortası Kanunu*. Temmuz 28, 2021 tarihinde [www.mevzuat.gov.tr: https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4447.pdf](https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4447.pdf) adresinden alındı
- www.mevzuat.gov.tr. (2021c). *İş Kanunu Geçici Madde 10*. Ağustos 9, 2021 tarihinde [www.mevzuat.gov.tr: https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf](https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf) adresinden alındı
- www.mevzuat.gov.tr. (2021d). *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*. Eylül 3, 2021 tarihinde [www.mevzuat.gov.tr: https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf](https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf) adresinden alındı
- www.mmo.org.tr. (2021a). *Covid-19 Pandemi Sürecinde İş Hukuku Açısından Çalışan Haklarının Değerlendirilmesi. İşverenin Hak Eden İşçilere Zorunlu Olarak Yıllık İzin, İdari İzin veya Toplu İzin Kullandırması*. [www.mmo.org.tr: https://www.mmo.org.tr/kocaeli/duyuru/covid-19-pandemi-surecinde-hukuku-acisindan-calisan-haklarinin-degerlendirilmesi](https://www.mmo.org.tr/kocaeli/duyuru/covid-19-pandemi-surecinde-hukuku-acisindan-calisan-haklarinin-degerlendirilmesi) adresinden alındı
- www.mmo.org.tr. (2021b). *Covid-19 Pandemi Sürecinde İş Hukuku Açısından Çalışan Haklarının Değerlendirilmesi. İşverenin, İşçilerine “Ücretsiz İzin” Kullanmalarını Teklif Etmesi*. [www.mmo.org.tr: https://www.mmo.org.tr/kocaeli/duyuru/covid-19-pandemi-surecinde-hukuku-acisindan-calisan-haklarinin-degerlendirilmesi](https://www.mmo.org.tr/kocaeli/duyuru/covid-19-pandemi-surecinde-hukuku-acisindan-calisan-haklarinin-degerlendirilmesi) adresinden alındı
- www.npistanbul.com. (2021). *Pandemi Sonrası Süreçte Alışkanlıklarımız Değişecek*. Eylül 26, 2021 tarihinde [www.npistanbul.com: https://npistanbul.com/koronavirus/pandemi-sonrasi-surecte-aliskanliklarimiz-degisecek](https://npistanbul.com/koronavirus/pandemi-sonrasi-surecte-aliskanliklarimiz-degisecek) adresinden alındı
- www.nytimes.com. (2021, Temmuz 28). *We're Going Back To The Office. Should We?* Ağustos 18, 2021 tarihinde [www.nytimes.com: https://www.nytimes.com](https://www.nytimes.com)

- <https://www.nytimes.com/2021/07/28/opinion/the-argument-returning-to-office.html?> adresinden alındı
- www.paraanaliz.com. (2021a). *Socar Türkiye Esnek Çalışma Modeline Geçiyor*. Mayıs 12, 2021 tarihinde [www.paraanaliz.com: https://www.paraanaliz.com/2021/sirketler/socar-turkiye-esnek-calisma-modeline-geciyor-g-5211/](https://www.paraanaliz.com/2021/sirketler/socar-turkiye-esnek-calisma-modeline-geciyor-g-5211/) adresinden alındı
- www.paraanaliz.com. (2021b). *Çalışanlar Home Office'in Devamını İstiyor*. Ağustos 28, 2021 tarihinde [www.paraanaliz.com: https://www.paraanaliz.com/2021/genel/calisanlar-home-officein-devaminin-istiyor-g-8994/](https://www.paraanaliz.com/2021/genel/calisanlar-home-officein-devaminin-istiyor-g-8994/) adresinden alındı
- www.resmigazete.gov.tr. (2021a). *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*. Nisan 10, 2021 tarihinde [www.resmigazete.gov.tr: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm](https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm) adresinden alındı
- www.resmigazete.gov.tr. (2021b). *Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu*. Eylül 7, 2021 tarihinde [www.resmigazete.gov.tr: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/06/20060616-1.htm](https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/06/20060616-1.htm) adresinden alındı
- www.sbb.gov.tr. (2021). *İşgücü Piyasasındaki Gelişmelerin Makro Analizi. T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı Ekonomik Modelleme ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Araştırmaları Dairesi 2020 - III*. Ağustos 3, 2021 tarihinde [www.sbb.gov.tr: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/11/isgucu-Piyasasi-Makro-Analizi-2020-III-Ceyrek05112020.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/11/isgucu-Piyasasi-Makro-Analizi-2020-III-Ceyrek05112020.pdf) adresinden alındı
- www.sisecam.com.tr. (2021). *Şişecam 2020 Faaliyet Raporu İş Sağlığı ve Güvenliği*. Eylül 8, 2021 tarihinde [www.sisecam.com.tr: https://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari/dijital-faaliyet-raporu/2020/pdf/isg.pdf](https://www.sisecam.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-raporlar/yillik-faaliyet-raporlari/dijital-faaliyet-raporu/2020/pdf/isg.pdf) adresinden alındı
- www.ting.istanbul. (2021). *Dijital Düşünme Raporu 2021*. Mayıs 23, 2021 tarihinde [www.ting.istanbul.com: http://ting.istanbul/wp-content/uploads/2021/02/ddr_2021.pdf](http://ting.istanbul/wp-content/uploads/2021/02/ddr_2021.pdf) adresinden alındı
- www.tubitak.gov.tr. (2021). *Türkiye'de Durum*. Mayıs 9, 2021 tarihinde [www.covid19.tubitak.gov.tr: https://covid19.tubitak.gov.tr/turkiyede-durum](https://covid19.tubitak.gov.tr/turkiyede-durum) adresinden alındı
- www.tusiad.org.tr. (2021). *Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği*. Mayıs 13, 2021 tarihinde [www.tusiad.org.tr: https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9864-tusiad-bcg-turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi](https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9864-tusiad-bcg-turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi) adresinden alındı
- www.unicef.org. (2021). *Covid-19 Aşısı Hakkında Bilmeniz Gerekenler*. Eylül 26, 2021 tarihinde [www.unicef.org: https://www.unicef.org/turkey/hikayeler/covid-19-a%C5%9F%C4%B1s%C4%B1-hakk%C4%B1nda-bilmeniz-gerekenler](https://www.unicef.org/turkey/hikayeler/covid-19-a%C5%9F%C4%B1s%C4%B1-hakk%C4%B1nda-bilmeniz-gerekenler) adresinden alındı

- www.who.int. (2021). Managing Epidemics: Key Facts About Major Deadly Diseases. *World Health Organization*. Mayıs 9, 2021 tarihinde [www.who.int: https://www.who.int/emergencies/diseases/managing-epidemics-interactive.pdf?ua=1](https://www.who.int/emergencies/diseases/managing-epidemics-interactive.pdf?ua=1) adresinden alındı
- www.youtube.com. (2021). *Amazon Delays Office Return Until January 2022 - Business*. Ağustos 12, 2021 tarihinde [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=Eg7MmRqNYqo](https://www.youtube.com/watch?v=Eg7MmRqNYqo) adresinden alındı
- www.zdnet.com. (2021). *Go Back To The Office? Some Workers Would Rather Sacrifice Half Their Pay And Their Holidays*. Ağustos 25, 2021 tarihinde [www.zdnet.com: https://www.zdnet.com/article/go-back-to-the-office-some-employees-would-rather-give-up-half-their-salary/?ftag=COS-05-10aaa0g&taid=61261baced6e00001767271&utm_campaign=trueAnthem%3A+Trending+Content&utm_medium=trueAnthem&utm_source=twitter](https://www.zdnet.com/article/go-back-to-the-office-some-employees-would-rather-give-up-half-their-salary/?ftag=COS-05-10aaa0g&taid=61261baced6e00001767271&utm_campaign=trueAnthem%3A+Trending+Content&utm_medium=trueAnthem&utm_source=twitter) adresinden alındı
- www2.deloitte.com. (2021a). *Practicing Inclusive Leadership in Times of Crisis 2020*. Mayıs 15, 2021 tarihinde [www2.deloitte.com: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-thrive-tal-start-employee-education-training-in-crisispdf2.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-thrive-tal-start-employee-education-training-in-crisispdf2.pdf) adresinden alındı
- www2.deloitte.com. (2021b). *Covid-19'un İşletmelere Olan Finansal Etkileri ve Çözüm Önerileri*. Haziran 6, 2021 tarihinde [www2.deloitte.com: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-advisory/COVID-19-un-isletmelere-olan-finansal-etkileri.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-advisory/COVID-19-un-isletmelere-olan-finansal-etkileri.pdf) adresinden alındı
- Yakar, U. (2021). *Mobilite Nedir? İş Dünyasının Geleceği İçin Neden Önemli?* Mayıs 14, 2021 tarihinde [www.webtekno.com: https://www.webtekno.com/mobilite-nedir-h100786.html](https://www.webtekno.com/mobilite-nedir-h100786.html) adresinden alındı
- Yavuz, E. (2020). Covid-19 Aşıları. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 24(4), 223-234.
- Yazıcı, S. (2020, Aralık 28). *Pandemi Döneminde FinTech'ler İçin 3 Aşamalı İş Sürekliliği Planı*. Mayıs 15, 2021 tarihinde [www.fintechistanbul.org: https://fintechistanbul.org/2020/12/28/pandemi-doneminde-fintechler-icin-3-asamali-is-surekliligi-plani/](https://fintechistanbul.org/2020/12/28/pandemi-doneminde-fintechler-icin-3-asamali-is-surekliligi-plani/) adresinden alındı
- Yetgin, M. a. (2020). Covid-19'un Küresel İletişim ve Teknoloji Şirketleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Stratejik Bir Araştırma. *Econder 2020 3rd. International Economics, Business and Social Sciences Congress*, 106-116. https://www.researchgate.net/profile/Nadia-Mansour-2/publication/348880700_Examination_of_Big_Data_Analytics_and_customer_segmentation_in_the_banking_sector_Learning_for_BNP_Paribas_Bank_of_France/links/60141be145851517ef24d82c/Examination-of-Big-Data-Ana adresinden alındı

- Yıldırım, O., & İpek, İ. (2020). Yeni Koronavirüs Salgını Dolayısıyla Gündeme Gelen Sosyal İzolasyon ve Gönüllü Karantina Döneminde İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (52), 69-94.
- Yıldız, F. (2014). 19. Yüzyılda Anadolu'da Salgın Hastalıklar (Veba, Kolera, Çiçek, Sıtma9 ve Salgın Hastalıklarla Mücadele Yöntemleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih Anabilim Dalı Yakınçağ Tarihi Programı Yüksek Lisans Tezi*. <http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/handle/11499/2812> adresinden alındı
- Yılmaz, Ö. (2017). 1847-1848 Kolera Salgını ve Osmanlı Coğrafyasındaki Etkileri. *Avrasya İncelemeleri Dergisi*, 6(1), 23-55. <https://doi.org/10.26650/jes371499> adresinden alındı
- Yılmaz, Ö. (2021, Şubat 25). *Hibrit Çalışma Modeli Nedir?* Mayıs 18, 2021 tarihinde www.kariyer.net: <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/hibrit-calisma-modeli-nedir/> adresinden alındı
- Zackal, J. (2021, Şubat 12). *Remote Work Is More of a Possibility Beyond the Pandemic*. Nisan 15, 2021 tarihinde www.higheredjobs.com: https://www.higheredjobs.com/articles/articleDisplay.cfm?ID=2600&utm_source=02_24_2021&utm_medium=email&utm_campaign=InsiderUpdate adresinden alındı
- Zavitsanos, J. (2021, Temmuz 26). *We're Kidding Ourselves That Workers Perform Well From Home*. Ağustos 12, 2021 tarihinde www.nytimes.com: <https://www.nytimes.com/2021/07/26/opinion/covid-return-to-office-work-houston.html> adresinden alındı

EK 1. BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden Dr. Ahmet Cüneyt Armağan danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans bitirme tezi çalışmasında yararlanılacaktır. Anket soruları genel anlamda değerlendirileceği için isminiz istenmeyecektir. Anketin amacı, pandemi döneminin iş hayatına etkilerinin araştırılmasıdır. Bu sebeple sorulara içtenlikle cevap veriniz. Araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Gamzenur AĞGÜNLÜ

Yalova Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Özellikler			
1.Cinsiyetiniz	: Kadın ()	Erkek ()	
2.Yaşınız	: 15-24 ()	25-35 ()	36-45 ()
	46-55 ()	56-65 ()	66+ ()
3.Medeni Durumunuz	: Evli ()	Bekar ()	Diğer ()
4.Eğitim Durumunuz	: Okur-Yazar ()	İlkokul ()	Ortaokul () Lise ()
	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans () Doktora ()
5.Toplam Çalışma Süreniz	: 0-5 yıl arası ()	6-10 yıl arası ()	11-15 yıl arası ()
	16-20 yıl arası ()	21 yıl ve üstü ()	
6.Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz	: 0-5 yıl arası ()	6-10 yıl arası ()	11-15 yıl arası ()
	16-20 yıl arası ()	21 yıl ve üstü ()	
7.Mesleğiniz Nedir?			

8.Covid-19 hastalığına yakalandınız mı?	Evet ()	Hayır ()
9.Covid-19 tanılı veya temaslı olarak karantinaya girdiniz mi?	Evet ()	Hayır ()
10.Aşı oldunuz mu veya olmayı düşünüyor musunuz?	Evet ()	Hayır ()

11.İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı? Evet () Hayır ()

Aşağıda yer alan soruları cevaplandırırken sağ tarafta yer alan **Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden size uyan yalnız bir tanesini işaretleyiniz.

Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12. Pandemi döneminde evden çalışabilmek için gerekli ekipman şirket tarafından sağlanmıştır.					
13. Çalışma hayatında düzenin bozulmasıyla uygulanan uzaktan çalışma sistemine adapte olamadım.					
14. Uzaktan çalışma sistemi, iş-yaşam dengemin bozulmasına yol açmıştır.					
15. Amirlerimden uzakta olmam sebebiyle daha fazla çaba göstermem gerekmiştir.					
16. Çevrimiçi toplantıların çok sık yapılması yoğun stres yaşamama sebep olmuştur.					
17. Evden çalışmada ofis ortamındaki gürültünün olmaması sebebiyle verimliliğim artmıştır.					
18. Pandemi sonrasında tamamen ofise dönerek daha sosyal bir ortamda çalışmak isterim.					
19. Pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadım.					
20. İzolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığım için gelir kaybı korkusu veya işimi kaybetme korkusu yaşadım.					

Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. Salgın döneminde çevremdeki insanlara hastalık bulaştırma korkusu yaşadım.					
22. Covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurdum.					
23. Pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandığımı hissediyorum.					
24. Evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnunum.					
25. Pandemi dönemi çalışma hayatımı olumlu yönde etkilemiştir.					
26. İşten çıkarmalar sonucu personel sayısının azalması iş yoğunluğunun artmasına sebep olmuştur.					
27. Pandemi döneminde aileme, çevreme ve kendime daha fazla vakit ayırabilmem mümkün hale gelmiştir.					
28. Pandemi döneminde iş motivasyonum artmıştır.					
29. Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım artmıştır.					
30. Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim artmıştır.					
31. Kurum içerisinde bireysel sorumluluğum artmıştır.					

Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
32. Pandemi döneminde şirket tarafından bilgi teknolojileri güvenliği için gerekli tedbirler alınmıştır.					
33. Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.					
34. Şirketim uzaktan çalışma sistemi için gerekli olan teknolojik altyapıya sahip değil.					
35. Pandemi döneminde üst yönetim tarafından daha korumacı ve anlayışlı bir tavır sergilenmiştir.					
36. Çevrimiçi iletişim araçlarını daha aktif ve etkili kullanma konusunda kendimi geliştireceğim.					
37. Çalıştığım şirketin dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitimler düzenlemesini beklemekteyim.					
38. Pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğim.					
39. Pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğim.					

EK 2. MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden Dr. Ahmet Cüneyt Armağan danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans bitirme tezi çalışmasında yararlanılacaktır. Anket soruları genel anlamda değerlendirileceği için isminiz istenmeyecektir. Anketin amacı, pandemi döneminin iş hayatına etkilerinin araştırılmasıdır. Bu sebeple sorulara içtenlikle cevap veriniz. Araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Gamzenur AĞGÜNLÜ

Yalova Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Özellikler			
1.Cinsiyetiniz	: Kadın ()	Erkek ()	
2.Yaşınız	: 15-24 ()	25-35 ()	36-45 ()
	46-55 ()	56-65 ()	66+ ()
3.Medeni Durumunuz	: Evli ()	Bekar ()	Diğer ()
4.Eğitim Durumunuz	: Okur-Yazar ()	İlkokul ()	Ortaokul () Lise ()
	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans () Doktora ()
5.Toplam Çalışma Süreniz	: 0-5 yıl arası ()	6-10 yıl arası ()	11-15 yıl arası ()
	16-20 yıl arası ()	21 yıl ve üstü ()	
6.Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz	: 0-5 yıl arası ()	6-10 yıl arası ()	11-15 yıl arası ()
	16-20 yıl arası ()	21 yıl ve üstü ()	
7.Mesleğiniz Nedir?			

8.Covid-19 hastalığına yakalandınız mı?	Evet ()	Hayır ()
9.Covid-19 tanılı veya temaslı olarak karantinaya girdiniz mi?	Evet ()	Hayır ()
10.Aşı oldunuz mu veya olmayı düşünüyor musunuz?	Evet ()	Hayır ()

11.İşyerinizde uzaktan çalışma yaptınız mı?	Evet ()	Hayır ()
12.Pandemi döneminde uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir işte çalışmak ister miydiniz?	Evet ()	Hayır ()

Aşağıda yer alan soruları cevaplandırırken sağ tarafta yer alan **Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden size uyan yalnız bir tanesini işaretleyiniz.

Anket Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
13. Pandemi döneminde ortaya çıkan belirsizlikler sebebiyle gelecek kaygısı yaşadım.			
14. İzolasyon, karantina veya tam kapanma sürecinde çalışmadığım için gelir kaybı korkusu veya işimi kaybetme korkusu yaşadım.			
15. Salgın döneminde çevremdeki insanlara hastalık bulaştırma korkusu yaşadım.			
16. Covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan karantinaların sebep olduğu hareketsizlik ve bunaltıcı ruh halini kırmaya yönelik aktivitelere başvurdum.			
17. Pandemi döneminde maddi ve manevi olarak yıprandığımı hissediyorum.			
18. Kendim için olmasa da evden çalışma sisteminin yaygınlaşmasından memnunum.			
19. Pandemi dönemi çalışma hayatımı olumlu yönde etkilemiştir.			
20. İşten çıkarmalar sonucu personel sayısının azalması iş yoğunluğumun artmasına sebep olmuştur.			
21. Pandemi döneminde üst yönetim tarafından katı ve agresif bir uygulamaya geçilmiştir.			
22. Pandemi döneminde şirketim tarafından kişisel koruyucu ekipman (maske, eldiven vs.) sağlanmıştır.			
23. Pandemi döneminde kısa çalışma ödeneği aldım.			
24. Pandemi döneminde istifa etmeyi düşündüm.			

Anket Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
25. Pandemi döneminde uygulanan esnek/vardiyalı çalışma sistemine adapte olamadım.			
26. Karantina uygulamaları sebebiyle işyerine ulaşım konusunda sıkıntı yaşadım.			
27. Yaptığım iş uzaktan çalışmaya uygun değildir.			
28. Pandemi sonrasında uzaktan veya hibrit çalışma sistemini benimseyen şirketlerde çalışmayı tercih edeceğim.			

Aşağıda yer alan soruları cevaplandırırken sağ tarafta yer alan **Azaldı, Değişmedi, Arttı** seçeneklerinden size uyan yalnız bir tanesini işaretleyiniz.

	Azaldı	Değişmedi	Arttı
29. Pandemi döneminde iş motivasyonum			
30. Pandemi döneminde şirkete olan bağlılığım			
31. Pandemi döneminde üst yönetimin karar ve uygulamalarına olan güvenim			
32. Kurum içerisinde şahsi mesuliyetim ...			

EK 3. MÜLAKAT SORULARI

1. Koronavirüsle mücadele tedbirleri kapsamında şirketinizde hangi uygulamalarda bulundunuz?
2. Pandemi döneminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki avantajları ve dezavantajlarını nasıl değerlendirirsiniz?
3. Pandemi döneminde personel seçme ve yerleştirme aşamalarını nasıl yürüttünüz?
4. Pandemi döneminde hızla gelişen dijitalleşmenin, insan kaynakları uygulamalarına etkilerini anlatabilir misin?
5. Şirketinizde uzaktan çalışma sistemi uygulandı mı? Pandemi sonrasında da uzaktan veya hibrit çalışma sistemine devam edilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?
6. Pandeminin şirketinizdeki örgüt kültürü ve şirket içi iletişim üzerindeki etkileri nelerdir?
7. Pandemi döneminde çalışan bağlılığı ve verimliliğini artırmak için hangi yöntemleri kullandınız?
8. Pandemi döneminde kısa çalışma veya ücretsiz izin uygulamalarında bulundunuz mu?

EK 4. ÖZGEÇMİŞ

İlk ve ortaokul eğitimini Yalova'nın Armutlu ilçesinde tamamladıktan sonra lise eğitimini Çiftlikköy ilçesinde tamamlamıştır. 2016 yılında Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun olmuştur. 2016 yılında turizm sektöründe insan kaynakları uzmanı olarak başlayan çalışma hayatına, 2019 yılından itibaren İstanbul'da faaliyet gösteren bir grup şirketinde kıdemli bordro ve özlük işleri uzmanı olarak devam etmektedir.

