

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMA (EVDEN
ÇALIŞMA) VE İŞ-YAŞAM DENGESİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Aylin ALTINOY
[2501192170]**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN**

İSTANBUL – 2021

ÖZ

PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMA (EVDEN ÇALIŞMA) VE İŞ-YAŞAM DENGESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

AYLİN ALTINOY

Bu çalışmada pandemi döneminde tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerini ölçmek ve iş-yaşam dengesine etki eden değişkenleri araştırmak amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden anket kullanılarak, İstanbul'daki bankacılar üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da bankacılık sektöründeki rastgele ulaşılan tele çalışanlardır. Kullanılan ölçek, iş-aile ve aile-iş çatışmalarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Verilerin analizi için SPSS 21.0 programının kullanılmıştır. Ayrıca, katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeylerinin demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini ölçmek amacıyla; Levene's Testi, Bağımsız Gruplar için t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Mann Whitney-U Testi ve Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların iş-yaşam dengesi ortalama puanına göre katılımcılar kararsızdır. Katılımcıların aile-iş dengesi düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, ve çocuk sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Bununla birlikte iş-yaşam dengesi düzeyi; ev işlerinde yardımcı almak ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri çalışma alanı değişkenine göre, çalışma alanı olanlar lehine anlamlı farklılık göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İş-Yaşam Dengesi, İş-Yaşam Çatışması, İş-Yaşam Dengesizliği, Tele Çalışma, Evden Çalışma, Pandemi, Covid-19

ABSTRACT
TELEWORKING DURING THE PANDEMIC AND WORK LIFE BALANCE: A
STUDY ON BANKING SECTOR
AYLIN ALTINOY

As a type of work arrangement telework that is rapid technological developments enabled, has become a method by many sectors due to the Covid-19 Pandemic. Telework, which is implemented to prevent and stop the spread of the epidemic, in these days when we are in a global health crisis, affects the lives of employees in many ways.

This study aimed to measure the work-life balance level of employees who worked as a teleworker in the pandemic and to explore the variables that affect the work-life balance. The research was conducted on the bankers in Istanbul, by using the survey method, one of the qualitative research methods. The sample of the study consists of 245 teleworkers on banking sector in Istanbul selected randomly. The scale used, consists of questions aiming to expose the work-family and family-work conflicts. In this study SPSS 21.0 program was used to analyze the data. Also, Levene's Test, Independent Sample t-Test, One-Way Analysis of Variance, Mann Whitney-U Test, Kruskal Wallis-H test were used to find out whether the participants' levels of work life balance dependency levels changed according to their demographic characteristics.

The findings showed that; participants are undecided according to the participants' work-life balance average score. Participants' levels of family-life balance changed significantly according to gender, marital status end number of children variables. However, it was found that the levels of work life balance didn't change significantly according to age and housekeeping variables. Finally, participants' work life balance levels changed significantly according to separate workstation variable, on behalf of the ones who has separate workstation.

Keywords: Work Life Balance, Work Life Conflict, Work Life Imbalance, Teleworking, Remote working, Pandemic, Covid-19

ÖN SÖZ

Hızlı teknolojik gelişmelerin mümkün kıldığı bir çalışma biçimi olan tele çalışma, Covid-19 pandemisi sebebiyle, bir çok sektör tarafından başvurulmuş bir yöntem haline gelmiştir. Küresel bir sağlık krizi içinde olunan şu günlerde, salgının yayılımını önlemek ve durdurmak amacıyla uygulanan tele çalışma, bir çok yönden çalışanların yaşamlarını etkilemektedir. Bu çalışmada, pandemi döneminde tele çalışanların iş-yaşam dengesini incelenmektedir.

Söz konusu amaç doğrultusunda; tezin ilk bölümünde iş-yaşam dengesi kavramsal çerçevede incelenmiştir. Bu bölümde iş-yaşam dengesine ilişkin yaklaşımlar açıklanmış ve iş-yaşam dengesini etkileyen faktörlere yer verilmiş, son olarak iş-yaşam dengesi ve dengesizliği durumlarındaki fayda ve zararlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde tele çalışma konusu incelenmiştir. Tele çalışmanın kavramsal olarak daha iyi açıklanabilmesi için esnek çalışma kavram ve tarihsel gelişiminden sonra, türleri ve modelleri açıklanmış, bu modellerden tele çalışma detaylandırılmıştır. Bu bölümde tele çalışmanın yaygın olduğu sektörlerle yer verilmiş, avantaj ve dezavantajları ayrı başlıklarda incelenmiştir.

Üçüncü bölümde pandemi kavramı incelenerek Covid-19 Pandemisi konu edilmiştir. Pandemi döneminde alınan önlemler ve bu önlemlerden tele çalışmanın iş yaşamına etkilerine yer verilmiştir. Pandemi döneminde tele çalışmanın iş-yaşam dengesine etkilerini konu alan araştırmalar incelenerek, literatür taraması yapılmıştır.

Tezin son bölümünde çalışmanın amacına yönelik olarak oluşturulan araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan ankete katılan bankacılık sektörü tele çalışanlarının yanıtları doğrultusunda, elde edilen veriler analiz edilmiş ve istatistiksel yöntemler kullanılarak araştırma soruları yanıtlanmıştır.

Çalışmamda bana yardımcı olan tez danışmanım Prof Dr. Meltem GÜNGÖR DELEN'e, çok değerli katkıları, önemli yönlendirmeleri ve düzeltmeleri için, teşekkürlerimi sunarım. Beni yüksek lisans yapmak konusunda cesaretlendiren, her

zaman yanımda olan sevgili hayat arkadaşım Alper Altınoy'a tüm desteğinden ötürü teşekkür ederim. Son olarak beni tez yazım sürecinde motive eden, her zaman destekçim olan canım annem Saniye Yeşilbaş'a teşekkür ediyor, tezimi kendisine ithaf ediyorum.

Aylin ALTINOY
İstanbul, 2020



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖN SÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

1.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI	3
1.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ	5
1.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	6
1.3.1. Bölünme Kuramı	6
1.3.2. Yayılma Kuramı.....	7
1.3.3. Telafi Kuramı.....	9
1.3.4. Araçsallık Kuramı	10
1.3.5. Rol Çatışması Kuramı	11
1.3.6. Zenginleştirme Kuramı	12
1.3.7. Kaynak Aktarımı Kuramı	13
1.3.8. Sınır Kuramı.....	13
1.3.9. Genişleme Kuramı	14
1.4. İŞ YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	15
1.5. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN FAYDALARI	16
1.6. İŞ-YAŞAM ÇATIŞMASININ ZARARLARI	18

İKİNCİ BÖLÜM

TELE ÇALIŞMA

2.1. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	19
---	----

2.2.	ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ	21
2.2.1.	Kısmi Süreli Çalışma	21
2.2.2.	İş Paylaşımı	22
2.2.3.	Çağrı Üzerine Çalışma	23
2.2.4.	Sıkıştırılmış Çalışma Haftası	24
2.2.5.	Evde Çalışma (Geleneksel)	25
2.3.	TELE ÇALIŞMA KAVRAMI	27
2.4.	TELE ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞINDA ÖNEMLİ ETKENLER	29
2.5.	TELE ÇALIŞMA TÜRLERİ	30
2.5.1.	Ev Esaslı Tele Çalışma	30
2.5.2.	Uydu Ofisler	32
2.5.3.	Tele Çalışma Merkezleri	34
2.5.4.	Mobil Tele Çalışma	35
2.6.	TELE ÇALIŞMANIN YAYGIN OLDUĞU SEKTÖRLER	37
2.7.	TELE ÇALIŞMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	40
2.7.1.	Çalışan Açısından Tele Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	41
2.7.2.	İşveren Açısından Tele Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMA ve İŞ-YAŞAM DENGESİ

3.1.	COVID-19 PANDEMİSİ	46
3.2.	COVID-19 PANDEMİSİNDE ALINAN BAZI ÖNLEMLER ve ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ	48
3.3.	PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMA ve İŞ-YAŞAM DENGESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	64
4.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	64

4.1.2.	Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	64
4.1.3.	Veri Toplama Yöntemi.....	65
4.1.4.	Araştırma Soruları	67
4.1.5.	Verilerin Analizi	67
4.1.5.1.	Geçerlilik Analizi.....	68
4.1.5.2.	Güvenilirlik Testi.....	72
4.1.5.3.	Normallik Analizi	73
4.1.5.4.	Likert Ölçeği Adımlama Seviyesi	74
4.2.	ARAŞTIRMA BULGULARI	74
4.2.1.	Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	74
4.2.2.	Ölçek Maddelerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımları.....	77
4.2.3.	Araştırma Sorularının Analizi ve Değerlendirmesi	80
SONUÇ.....		91
KAYNAKÇA		96

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Etmenler	16
Tablo 2: Tele Çalışma Türlerine Göre Bireysel Avantaj ve Dezavantajlar	42
Tablo 3: Tele Çalışma Türlerine Göre İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajlar	46
Tablo 4: Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	69
Tablo 5: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	69
Tablo 6: DFA Ölçek Maddeleri Uyum İyiliği Değerleri	71
Tablo 7: Ölçeğin Geneline ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Güvenilirlik Katsayıları	72
Tablo 8: İş-Aile Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları	73
Tablo 9: Eşit Aralıklılandırılmış Likert Ölçeği	74
Tablo 10: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı	74
Tablo 11: Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı	75
Tablo 12: Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımı	75
Tablo 13: Sahip Olunan Çocuk Sayısına İlişkin Frekans Dağılımı	75
Tablo 14: Çocuk Bakımı için Yardımcı Alınmasına İlişkin Frekans Dağılımı	76
Tablo 15: Ev İşlerine Temizlikçi Alınmasına İlişkin Frekans Dağılımı	76
Tablo 16: Kendisine Ait Çalışma Alanı Varlığına İlişkin Frekans Dağılımı	76
Tablo 17: İş-Yaşam Dengesi Algı Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı	77
Tablo 18: Ölçek Maddelerine Verilen Cevplara İlişkin Frekans Dağılımı	78
Tablo 19: Katılımcıların Ölçek ve Alt Boyutlarına Katılım Düzeyi	80
Tablo 20: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları	81
Tablo 21: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları	82
Tablo 22: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için Mann Whitney U Testi Sonuçları	83
Tablo 23: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları	83
Tablo 24: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 25: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları	84

Tablo 26: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları	85
Tablo 27: : Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	85
Tablo 28: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları	86
Tablo 29: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 30: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	88
Tablo 31: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Ev İşlerinde Yardımcı Alma Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları	89
Tablo 32: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Ev İşlerinde Yardımcı Alma Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	89
Tablo 33: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çalışma Alanı Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları	90
Tablo 34: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çalışma Alanı Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sınır Kuramı	14
Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Diyagramı	71



KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	: Aynı Eser
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Common Gateway Interface
Bs	: Baskı
C	: Cilt
CEO	: Yönetim Ofisleri Şefi
DFA	: Doğrulamalı Faktör Analizi
Ed.	: Editör
f	: Frekans
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İNKAM	: İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
N	: Örneklem Sayısı
No	: Sayı
p	: Anlamlılık Düzeyi
r	: Korelasyon Katsayısı
s	: Sayfa
S.O.	: Sıra Ortalama
S.T.	: Sıra Toplam
SD	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Paketi
SS	: Standart Sapma
t	: t-Testi Sonucu için Elde Edilen Değer
U	: Mann Whitney – U Testi Sonucu için Elde Edilen Değer
v.d.	: Ve diğerleri
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
X	: Ortalama
y.y.	: Yayımlı Yeri Yok

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz sanal çağda, artık hemen her şeyin dijital ortamda yapılabilirdiği bilinmektedir. Ameliyattan alışverişe, eğitimden ödeme sistemlerine kadar bir çok alanda uzaktan işlem yapmak mümkün hale gelmiştir. Hızlı teknolojik gelişmeler bireylerin belirli bir konuma gitmeden, diledikleri yerde çalışmalarını da olanaklı hale getirmiştir. İlk defa 1983 yılında bir petrol krizi ile Amerika'nın bazı eyaletlerinde, bir süreliğine zorunlu tutulan¹ tele çalışma, uzun yıllardan beri uygulamada olsa da; hiçbir zaman günümüzdeki kadar yaygın olmamıştır. Çünkü tele çalışma önceden bazı sektörler ve mesleklerde tercihen uygulansa da, küresel kriz olan Covid-19 pandemisi nedeniyle yeni normal haline gelmiştir. Tele çalışma ile iş yerinde sosyal mesafe sağlamak ve işe gidiş gelişlerdeki sosyal etkileşimi azaltılmak amaçlanmıştır.

Pandemi döneminde yapılan “evde kal” çağrıları, sokağa çıkma kısıtlamaları ve tam kapanmalar, bireylerin yaşamını oluşturan; ev, iş ve sosyal yaşamdan, sosyal yaşam ögesini tamamen ortadan kaldırmıştır. Sosyal yaşamın ve iş arasında bir arayüz olduğu düşünülürse; işin eve ve/veya evin işe müdahalesinde bir tampon bölgenin yok olmasıyla, bireyler tüm yaşamlarını ev ve iş arasına sığdırmışlardır. Hafta sonlarında uygulanan sokağa çıkma yasakları, mağazaların belirli saatler arasında açık olması gibi sebeplerden ötürü, bireyler temel ihtiyaçlarını, alınan önlemlere uygun şekilde gidermeye çalışmışlardır. İşyerlerine gitmeden, evde çalışan bireyler, alışveriş için bile kısıtlı zamana sahip olmuşlardır. Okulların kapanması ile çocukların eğitiminin de uzaktan devam etmesi sebebiyle, çocuklara ilgi gösterilmesi gereken zaman artmıştır. Yüz yüze konuşulduğunda daha kısa sürebilecek toplantılar dijital ortamda uzun saatlere yayıldığından mesai saatleri artmıştır. Bireylerin yaşamlarında sahip oldukları rollere ilişkin beklentileri artmıştır.

Öte yandan pandeminin yayılmasını önlemek amacıyla alınan tedbirler, bireylerin iş yerine gitmeden çalışılmasına sebep olmuştur. Bu sayede trafikte harcanan zaman azalmıştır. Bireyler, aile üyeleriyle daha çok vakit geçirmişlerdir. Salgın döneminde okul, iş yeri gibi ortamlardan uzak kalarak sağlık açısından

¹ Jack M. Nilles, **Managing Telework: Strategies for Managing the virtual Workforce**, New York, John Wiley & Sons Ltd, 1998, s. 5.

hastalığa yakalanma ihtimalini düşürme imkanı bulmuşlardır. Bildikleri bir alan olan rahat evlerinde çalışma imkanı bulmuşlardır.

İş-yaşam dengesi; bireylerin sorumluluk ve taleplerini gerçekleştirebilmesine yardımcı olmak adına, bireysel şartlara cevap vermekle ilgili olarak; bireylerin ne zaman nerde ve nasıl çalışacakları hakkında belirli bir düzeyde kontrol sahibi olmalarıdır². Salgını önlemek amacıyla alınan tedbirlerin iş ve yaşama dair pek çok etkisi söz konusudur. Bu çalışmada tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeyini belirlemek ve iş-yaşam dengesi düzeylerini etkileyen değişkenleri ortaya koymak amaçlanmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde evden çalışma, evde çalışma, home ofis, tele çalışma gibi bir çok terimle karşılaşılmış ve bir kavram karmaşası olduğu saptanmıştır. Bu sebeple tele çalışmanın evde çalışmadan farkı açıklanmış, kavramsal çerçeve derinlemesine araştırılarak, tele çalışma keskin hatlarla betimlenmiştir.

Kolaylıkla insandan insana yayılan bu salgının küresel çapta bir krize neden olmasıyla birlikte, tüm ülkeler tarafından hızlıca önlem çalışmalarına başlandığı gözlenmiştir. Salgının seyrine göre, zaman zaman alınan zorunlu eve kapanma kararları, işverenlere tele çalışmayı zorunlu kılmıştır. Çalışanların iş yerine gitmeden evden çalışmaları akıllara daha rahat bir çalışma ortamına kavuşulduğunu getirirse de, tele çalışmanın dezavantaj yaratması da muhtemel görülmüştür. İşte bu noktada tele çalışanlar için iş-yaşam dengesinin istatistiksel olarak belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda iş-yaşam dengesi ve tele çalışma kavram çerçevesi ilk iki bölümde elen alınmıştır. Üçüncü bölümde Covid-19 salgınında tele çalışma ve iş-yaşam dengesini inceleyen başka araştırmalara yer verilirken son bölümde alan araştırması ve sonuçları bulunmaktadır.

² Vallury Chandra, "Work-life balance: eastern and western perspectives", **The International Journal of Human Resource Management**, C:23, No:5, 2012, s. 1041.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

1.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI

İş-yaşam dengesi programlarının 1930'lara dayandığı bilinmekle birlikte, son yıllarda kullanımına sıkça rastlanan iş-yaşam dengesi terimi, ilk defa 1986 yılında telaffuz edilmiştir. 2.Dünya Savaşı öncesi, W.K. Kellogg adlı şirket, geleneksel olarak sekiz saat halinde uyguladığı üçer adet vardiya sistemini, dört kereden altı saat uygulamasına dönüştürerek, çalışanın motivasyon ve etkinliğini arttırmıştır. Rosabeth Moss Kanter, 1977 yılında yayınladığı *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy* adlı kitabı ile şirketlerin 1980 ve 1990'larda iş-yaşam programları sunmasını sağlamıştır. Bu kavram, önceleri aile dengesi olarak adlandırılrsa da artık iş-yaşam dengesi olarak kullanılmaya başlanmıştır³. 1980'lerde yoğun olarak evli ve çocuğu olan kadınların iş gücüne katılımı ve iş-iş dışı yaşam ayrımının daha keskin bir hal almasıyla ortaya çıkan bu kavram; çalışanların iş dışındaki yaşam gereksinimlerini karşılayabilme taleplerinin artmasıyla, popülerlik kazanmıştır⁴. Sosyal yaşamdaki değişimler, kadınların iş gücüne katılım oranının artması, iş dışında ücret almadan yapılan işlerin getirdiği sorumluluk yükü, iş-yaşam dengesine olan ilgiyi arttırmıştır. Çünkü bireyler; nasıl, ne zaman çalışacakları konusu üzerinde söz sahibi olma isteği duymuşlardır. Aslında bu bakımdan, iş-yaşam dengesi; işveren ile çalışanları karşı karşıya getiren bir taleptir⁵.

Yapılan literatür taramasında, iş-yaşam dengesi ile ilgili olarak bazı kavramsallaştırmalar olsa da ortak bir tanıma rastlanmamıştır. İş-yaşam dengesi; kişinin yaşamda var olan rolleri arasındaki yönelimini ifade etmektedir. Örneğin; Marks & MacDermid, iş-yaşam dengesini, bireyin bu rollere aynı düzeyde önem vermesi ve aynı hassasiyetle yaklaşması olarak tanımlamışlardır⁶.

³ Nancy R. Lockwood, "Work/life balance: Challenges and Solutions", **Society for Human Resource Management Research Quarterly**, C:48, No:6, 2003, s. 2.

⁴ Rosalind C. Barnett, "A new work-life model for the twenty-first century", **The annals of the American academy of political and social science**, C:562, No:1, 1999, s. 145.

⁵ Steve Fleetwood, "Why work-life balance now?", **The International Journal of Human Resource Management**, C:18, No:3, 2007, s. 387-388.

⁶ Stephen R. Marks, Shelley M. MacDermid, "Multiple roles and the self: A theory of role balance." **Journal of Marriage and the Family**, C:58, No:2, 1996, s. 421.

Pozitif ve negatif dengeyi içeren geniş bir tanımlama ile işyaşam dengesi; kişinin iş ve iş dışındaki yaşam rollerine eşit zaman ayırması ve eşit tatmin olmasıdır⁷. İş ve yaşam arasındaki denge, bireyin her iki alana katılım oranı ile ilgilidir. Eşit önem verilmesi durumunda, bu alanlar birbirine dost olur ve denge kurulurken; birinden birine daha fazla kaynak kullanımı düşmanlık, yani; dengesizlik yaratacaktır⁸. En dar kapsamda iş-yaşam dengesi, bireyin hayatta sahip olduğu tüm rollere ve rol ortaklarına aynı önemi vermesi ve aynı hassasiyetle yaklaşması olarak tanımlanabilir⁹. Birbiriyle uyumlu iş ve iş dışı yaşam aktivitelerinin varlığı; kişinin bu alanlardan hangisinde ilerleme sağlamak istediğine dair seçimlerini içeren bireysel bir algıdır. Yani; iş ve yaşam arasındaki denge, kişilerin kendi tercihleriyle, gönüllü olarak bu alanların hangisine daha yoğun katılım sağlanacağı kararına göre oluşmaktadır. Zaman zaman alanlar arası katılım yoğunluğu değişebilmektedir¹⁰.

Greenhaus ve arkadaşları, kişinin iş ve ailede sahip olduğu rollere, eşit derecede zaman ayırmak üzere, eşit tatmin yaşaması durumunu iş-yaşam dengesi olarak nitelemişlerdir. Ayrıca bu tanımdan hareketle iş-yaşam dengesi için; zaman, katılım (psikolojik) ve memnuniyet olarak, üç bileşen ortaya koymuşlardır¹¹.

Joseph ve Dong-Jin, çalışmalarında, iş-yaşam dengesi tanımlarının iki boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar; (1) iş ve iş dışı yaşamda birden fazla rol üstlenmek ve (2) iş ve iş dışındaki rollerde asgari düzeyde çatışma şeklindedir. Birinci boyut temelinde yapılmış olan tüm iş-yaşam dengesi tanımlarını, benzerliklerinden hareketle, dört farklı tanıma indirgemişlerdir. Araştırmacılar, inceledikleri her bir tanımın içeriğini, ana hatlarıyla ifade etmişlerdir. İlk tanımın ana içeriğini, birden fazla rolde özenli katılım, şeklinde özetlemişlerdir. İkinci tanımı, birden fazla rolde eşit zaman ve katılım şeklinde öze indirmişlerdir. Üçüncü tanımın verdiği mesajın, yaşam

⁷ Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, Jason D. Shaw, "The relation between work-family balance and quality of life", **Journal of vocational behavior**, C:63 No:3, 2003, s. 513.

⁸ Stewart D. Friedman, Jeffrey H. Greenhaus, **Work and family-allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices**, Oxford University Press, New York, 2000, s. 8.

⁹ David E. Guest, "Perspectives on the Study of Work-life Balance", **Social Science Information**, C:41, No:2, 2002, s. 263.

¹⁰ Thomas Kalliath, Paula Brough, "Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct.", **Journal of management & organization**, C:14, No:3, 2008, s. 326.

¹¹ Greenhaus, Collins, Shaw, **a.g.e.**, s. 513.

alanları genelinde dengeli memnuniyet olduğunu belirtmişlerdir. Dördüncü tanımdan genel anlamda çıkarılan öz ise; yaşam alanlarında dengeli katılım ve memnuniyet olmuştur. İş-yaşam dengesini, iş ve iş dışı roller arasında asgari çatışma temelinde, yapılandıran tanımları ise üç ayrı kümeye ayırmışlardır. İlk kümedeki tanımların, iş ve aile hayatındaki çatışmaları minimum seviyeye çekmeyi içerdiğini belirtmişlerdir. İkinci kümedeki tanımların ise, rol çatışmasından ziyade, rol zenginleştirilmesi içerdiğini belirlemişlerdir. Son gruptaki tanımların ortak noktasının ise, rol çatışmalarını asgari düzeye indirmek için kaynak yönetimi olduğunu savunmuşlardır¹².

1.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ

Küreselleşme, artan rekabet, yenilik ve inovasyon baskısı; işverenleri, yetenekli çalışanları kazanma ve onları elde tutmaya yönlendirmiştir. Hatta öyle ki, birçok işletme için, bu yetenekler tarafından rağbet görmek amacıyla farklı uygulamalara başvurmak, bir iş başarısı haline gelmiştir¹³. Diğer taraftan, değişen demografik yapı, iş hayatındaki artan kadın sayısı, çift kariyerli aileler ve tek ebeveynli aileler; iş-yaşam dengesinin önemini arttırmıştır. Özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısında, iş talebi giderek artmış ve bu durum çalışanların aile ve kişisel yaşam taleplerini de karşılayabilmesi önünde büyük bir engel oluşturmaya başlamıştır¹⁴. Çalışanlar, iş-yaşam dengesizliğine bağlı olarak iş tatminsizliği yaşamaya ve işten ayrılmayı düşünmeye başlamışlardır¹⁵.

Bir taraftan iş-yaşam dengesini çok önemli bulan çalışanlar, bir taraftan ise bu çalışanlar arasından yetenekli olanları kazanma ve elde tutma gayretinde olan işverenler olduğu düşünülürse; işverenler ve çalışanlar açısından iş-yaşam dengesinin önemi şu şekilde ifade edilebilir; iş-yaşam dengesi sayesinde çalışanlar, daha büyük sorumluluk ve sahiplenme hissederler, yönetimle daha iyi ilişkiler geliştirirler, sadakat ve bağlılıkları artar, iş dışındaki yaşamlarına daha çok zaman

¹² M. Joseph Sirgy, Dong-Jin Lee, "Work-Life Balance: an Integrative Review", **Applied Research in Quality of Life**, C:13, No:1, 2018, s. 230.

¹³ Baek-Kyoo Joo, Gary N. Mclean, "Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study", **Human Resource Development Review**, C:5, No:2, 2006, s. 229.

¹⁴ Pranav Naithani, "Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario", **Asian Social Science**, C:6, No:6, 2010, s. 148.

¹⁵ Jennifer Smith, Dianne Gardner, "Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives", **New Zealand Journal of Psychology**, C:36, No:1, 2007, s. 3.

ayırabilirler, evdeki problemlerini işlerine taşımazlar ve iş yaşamlarını kontrol altında tutabilirler. Böylelikle işverenler, daha motive, daha az stresli ve üretken, mutlu bir iş gücü elde ederek, şu gibi avantajlar sağlarlar: değerli hisseden çalışanlar, azalan devamsızlık, artan verimlilik, maksimize edilmiş kullanılabilir iş gücü, düşük maliyet, tercih edilen işveren olmak¹⁶.

1.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

İş-yaşam dengesini açıklayan araştırmacılar, düşüncelerini ve bakış açılarını belirli yaklaşımlar altında oluşturmuşlardır. İş-yaşam arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm araştırmacıların temel aldığı kuramın sınır kuramı olduğu bilinmektedir¹⁷. Diğer görüşler, bu kuram temelinde şekillenmiştir. Bu bölümde iş-yaşam dengesine ilişkin dokuz kurama yer verilmiştir.

1.3.1.Bölünme Kuramı

Bölünme kuramı, iş ve iş dışı yaşamın birbirinden ayrı olduğu ve birbirini etkilemediği görüşüne dayanmaktadır. Bu bölünme; zamansal, mekânsal ve işlevsel farklılıklardan ileri gelmektedir. İş ve iş dışı yaşam arasındaki aktif bölünme, bu iki alan arasındaki bağlantıyı, tercih edilen düzeyde tutmayı ve bu sayede herhangi bir alandan gelen stresle baş etmeyi kolaylaştırmaktadır¹⁸.

Zaman, mekan ve fonksiyonel ayrılık sayesinde birey, yaşamındaki alanları düzgün şekilde bölümlere ayırabilmektedir. Bu noktada aile; duygusal, samimi ve önem verilen ilişkilerin kurulduğu alan olmakla birlikte; iş alanı ise, kişisel olmayan (profesyonel), rekabetçi ve araçsal bir alan olarak birbirinden ayrılmaktadır¹⁹.

¹⁶ Una Byrne, "Work-life balance: Why are we talking about it at all?" **Business Information Review**, C:22, No:1, 2005, s. 56.

¹⁷ Kayvan Miri Lavassani, Bahar Movahedi, "Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance", **Contemporary Research on Organization Management and Administration**, C:2, No:1, 2014, s. 8.

¹⁸ Jeffrey R. Edwards, Nancy P. Rothbard, "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs", **Academy of management review**, C:25, No:1, 2000, s. 181.

¹⁹ Sheldon Zedeck, Kathleen L. Mosier, "Work in the Family and Employing Organization", **American psychologist**, C:45, No:2, 1990, s. 241.

Naithani, kişinin zaman, enerji ve emeğini iki alan arasında etkili bir şekilde bölmesi ile iş-yaşam arasında bir denge kurulabileceğini savunmuştur. Bununla birlikte, artan rekabetin iş ve kariyer için çok fazla zaman ayırmayı gerektirmesi sebebiyle, alanlar arasındaki bu bölünmenin kolaylıkla gerçekleştirilemeyeceğini de belirtmiştir²⁰.

Bu yaklaşımın öncüsü olan Blood ve Wolfe yaptıkları araştırmada tatmini düşük, çok kapsamlı olmayan ve basit işlerde çalışan mavi yakalıların bu bölünmeyi doğal olarak gerçekleştireceğini belirtmişlerdir²¹.

Son araştırmalar, bu bölünmenin doğal olarak meydana gelmediğini, çalışanların, işle ilgili stresle başa çıkmak ve bunu aile yaşamına yansıtmamak için çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Yani, çalışanlar çaba sarf ettikleri için iş ve iş dışındaki alan birbirinden ayrıdır²².

Standen ve arkadaşlarına göre, iş ve iş dışındaki alanlar kavramsal olarak ayrılmış olsa bile, bu kuramı destekleyen deneysel çalışmalara ağırlık verilmelidir. Aksi halde, alanlar arasında var olduğu ileri sürülen bu ayrılığın, yapay kalacağını ifade etmişlerdir. Bu konuda Ahrentzen'in derinlemesine çalışması dışında, alanda az sayıda çalışmanın olması üzerinde durmuşlardır²³.

1.3.2.Yayıma Kuramı

Yayıma kuramı literatürde; taşma yayılma, genişleme, benzerlik, özdeşlik, devamlılık gibi isimlerle yer almakta ve pozitif yaklaşım olarak adlandırılmaktadır²⁴.

²⁰ Naithani, **a.g.e.**, s. 151.

²¹ Robert O. Blood JR, Donald M. Wolfe, **Husbands and wives: The dynamics of family living**, 1960. Aktaran; Mathew V. Rincy, Natarajan Panchanatham, "Work Life Balance: A Short Review of the Theoretical and Contemporary Concepts", **Continental J. Social Sciences**, C:7, No:1, 2014, s. 3.

²² Susan J. Lambert, "Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda", **Human Relations**, C:43, No:3, 1990, s. 242.

²³ Peter Standen v.d., "The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework", **Journal of occupational health psychology**, C:4, No:4, 1999, s. 378.

²⁴ Graham L. Staines, "Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork", **Human relations**, C:33, No:2, 1980, s. 112.

Yayılma yaklaşımının aslı, iş veya iş dışında edinilen deneyimlerin, diğer alandaki duyguları uyandırması sürecidir. Örneğin, uzun saatler boyunca çalışmanın ya da takdir edilmemenin, çalışanda duygusal sıkıntı yaratması durumunda; çalışanlar bu duygu durumunu evlerine taşıyabilirler. Bu durumda çalışanların eş ve/veya çocuklarla ilişkileri olumsuz olarak etkilenecektir. Çocuk ve/veya eş ile ilişkinin kalitesini düşüren bu duygu transferi, yayılma olarak adlandırılmaktadır²⁵.

Bolger ve arkadaşlarının yapmış olduğu, iş ve iş dışındaki alanlarda yayılma ile ilgili bir araştırmada iş ve iş dışındaki stresin bu alanlar arasındaki yayılımı, cinsiyet bazında incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre evden işe stres yayılımının, kadınlarda erkeklere göre daha az olduğu saptanmıştır. Erkeklerin iş dışındaki alanda yaşanan stresin, iş alanına yayılımını kadınlar kadar önleyemedikleri sonucuna ulaşmışlardır²⁶.

Lambert iş ve iş dışı alanlar arasındaki yayılmanın, kişisel/subjektif (duygu, düşünce ve tutum) ve objektif nedenlere bağlı olarak gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca yayılımın dolaylı ve direkt olarak iki yolla meydana geleceğini belirtmiştir. Objektif nedenler iş alanı için; ücret, işin fiziki şartları ve işin niteliği iken; iş dışı yaşam için (ki burada aileyi kastetmiştir); ailenin büyüklüğü, yaşanan yer ve komşuluk olarak tanımlamıştır²⁷.

Direkt yayılım; objektif nedenlerle alanların birbirinden etkilenmesidir. Direkt yayılım örneği olarak; işinin doğası gereği, fazla seyahat etmeyi gerektirmesi durumunda (objektif neden), kişinin ailesine daha az zaman ayırmak (objektif sonuç) zorunda kalacağını belirtmiştir. Dolaylı yayılım, alanlardan herhangi birindeki objektif koşulların diğer alana kişisel reaksiyon (motivasyon, moral düşüklüğü gibi) şeklinde yansımalarıdır²⁸.

Naithani'ye göre ise alanlar arası yayılma pozitif ya da negatif olabilir. İş yerinde uzun saatler çalışmak kişinin sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir (Burada

²⁵ Rosalind C. Barnett, "Toward a review and reconceptualization of the work/family literature", **Genetic Social and General Psychology Monographs**, C:124, No:2, 1998, s. 125.

²⁶ Niall Bolger v.d. "The Contagion of Stress Across Multiple Roles", **Journal of Marriage and the Family**, C:51, No:1, 1989, s. 179.

²⁷ Lambert, **a.g.e.**, s. 244.

²⁸ **A.e.**, s. 245.

sağık iş dışı alandır). Bu durum negatif yayılma örneğidir. Diğer yandan, iş alanında kişinin terfi ya da zam gibi bir avantaj elde etmesi, sosyal segmentini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum da pozitif yayılma örneği olarak verilebilir²⁹.

1.3.3.Telafi Kuramı

Telafi kuramı; iş ve iş dışı alandaki deneyimlerin, birbirine karşı çelişkili ve zıt ilişkide olduklarını savunan negatif bir yaklaşımdır. Literatürde kontrast, telafi, tamamlayıcılık, zıtlık, rekabet, yenileme ve heteromorfizm (farklı yapıya sahip) gibi farklı isimlerle kendine yer bulmuştur. İş ve iş dışındaki alan arasında zıt bir ilişki söz konusudur³⁰. Bu yaklaşıma göre olumsuz iş deneyimleri, kişiyi iş dışı alanlarda olumu deneyimlere sevk ederken, iş dışındaki olumsuz deneyimler ise kişiyi iş alanında olumlu deneyimlere yönlendirmektedir³¹. Yayılma kuramının tamamlayıcısı olan bu kurama göre, kişiler iş ve iş dışındaki yaşam alanlarından herhangi birindeki eksikliği, diğer alanda telafi etmek üzere çaba harcamaktadırlar³².

Telafi kuramı, bir alandaki olumsuz deneyimlere karşı koymak amacıyla, diğer alanda pozitif deneyimler yaşamaya ilişkin çabayı açıklamaktadır. İş yaşamındaki olumsuzlukları kabul ederek, aile yaşamına daha çok önem veren ya da tersine; iş yaşamına daha çok odaklanan ve aile yaşamından ödün veren bir kişi örneği verilebilir³³.

Telafi kuramı hakkında çalışma yürüten Champoux bu yaklaşımın; iş odaklı ve iş odaklı olmayan kişilerin yönelimleri açısından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İş odaklı kişilerin, tatmin duygusunu işlerinden uzakta aramayacaklarını; aksine iş odaklı olmayan kişilerin, işlerinde memnuniyetsizlik yaşamaları durumunda, motivasyon kaynağı olarak iş dışı alana yöneleceklerini savunmuştur³⁴.

²⁹ Naithani, **a.g.e.**, s. 150.

³⁰ Staines, **a.g.e.**, s. 113-115.

³¹ Rincy ve Panchanatham, **a.g.e.**, s. 10.

³² Sue Campbell Clark, "Work/family border theory: A new theory of work/family balance", **Human relations**, C:53, No:6, 2000, s. 749.

³³ Vijaya G. Kumar, B. Janakiram, "Theories of work life balance-A conceptual review", **International Research Journal of Management and Commerce**, C:4, No:9, 2017, s. 187-188.

³⁴ Jciseph E. Champoux, "Perceptions of work and nonwork: A reexamination of the compensatory and spillover models", **Sociology of work and occupations**, C:5, No:4, 1978, s. 419.

Kando ve Summers yaptıkları çalışmada; tamamlayıcı ve tepkisel olmak üzere iki ayrı telafinin söz konusu olduğunu ortaya koymuşlardır. Bahsedilen tamamlayıcı telafide iş alanında istenen davranış, deneyim, psikolojik durumun (örneğin bağımsızlık, özgürce ifade edebilme, statü) yetersiz olması durumunda, bunların iş dışında karşılanması ifade edilmektedir. Tepkisel telafide de, istenmeyen iş deneyimleri, iş dışındaki bir ortamda giderilir. Örneğin iş gerginliğini, iş yaşamı dışında stres atarak gidermek tepkisel telafidir³⁵.

1.3.4.Araçsallık Kuramı

Bu kuram iş ve yaşam alanlarını, arzu edilen herhangi bir şeyi elde etmenin bir yolu veya aracı olarak tanımlamaktadır. İş ve kariyer; öncelikli olarak başarılı ve tatmin edici bir aile yaşamı elde etmenin ve sürdürmenin yollarıdır³⁶. Ev veya araba satın almak için kazancını maksimize etmeye çalışan ve bunun için uzun saatlerce çalışan bir birey, araçsallık kuramına geleneksel bir örnektir³⁷. Araçsallık kuramına göre, bireyler iş dışındaki yaşamlarında memnuniyetlerini arttırmak ve bunun devamlılığını sağlamak üzere, iş yaşamını bir araç olarak görmektedirler³⁸.

Bireylerin iş yaşamı ve iş dışındaki yaşamına ne ölçüde önem verdiğine göre değişkenlik göstermekle birlikte, araçsallık teorisi; bireylerin önem verdiği ve tatmin duygusunu yaşamak istediği alanda, bu amaçlarını karşılamak üzere; diğer alanı araç olarak kullanmasıdır³⁹.

³⁵ Thomas M. Kando, Worth C. Summers, "The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy", **Pacific Sociological Review**, C:14, No:3, 1971, s. 314.

³⁶ Paul Evans, Fernando Bartolomé, "The changing pictures of the relationship between career and family", **Journal of Organizational Behavior**, C:5, No:1, 1983, s. 11.

³⁷ Payton-Miyazaki Marick, Arthur H. Brdyfield, "The Good Job and Good Work", **Measuring Work Quality For Social Reporting**, Ed. Albert D. Biderman, Thomas F. Drury, Washington, D. C., Sage Publications, 1976, s. 128.

³⁸ Şahamet Bülbül, Selay Giray, "İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Gazetesi**, C:12, No:4, 2012, s.102.

³⁹ Saime Güder, **Türkiye'de Çalışan Kadın ve İş Yaşam Dengesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2019, s. 47.

1.3.5.Rol Çatışması Kuramı

Evans ve Bartoleme iş ve iş dışı yaşam arasında beş farklı ilişki tanımlamışlardır. Bu ilişkilerden biri de çatışmadır. Belirledikleri bu ilişki türünde iş ve iş dışı yaşam kolayca uyumlu hale gelemeyecek şekilde çatışma halindedir. Bu iki alandan birinde başarı ve tatmin, diğer alanda fedakarlıkla mümkün olacaktır⁴⁰. Yani bu iki alan birbiriyle rekabet içindedir ve memnuniyet ihtiyacının iki alan için de aynı zamanda karşılanması çok zordur⁴¹. Tanım olarak rol çatışması; roller arasında çatışma, yorgunluk, başka bir roldeki problemlerle meşgul olma, çoklu rollerdeki talepleri dengelemede güçlük yaşanmanın var olduğu bir durumdur⁴².

Rol kuramı da denen bu kuram; bireyden beklenen davranışlarda tutarsızlık olması halinde rol çatışması yaşanacağını; bireyin stres yaşayacağını, tatmin olmayacağını ve performans kaybı yaşayacağını belirtir⁴³.

Greenhaus ve Beutel iş ve iş dışındaki alan arasında yaşanan çatışmanın boyutlarını üç temelde incelemiştir. Bunlar; zaman, gerilim ve davranıştır.

Zaman Temelli Çatışma

Zaman boyutunda; bir alandaki rolün beklentilerini karşılamak için ayrılan zaman ile diğer alandaki rolün beklentilerini karşılamak için ayrılan zaman rekabetinden ötürü yaşanan çatışma ifade edilmektedir. Zaman temelli çatışmada evlilik, cinsiyet, çocuk sahibi olmak, iş saatleri gibi değişkenler, bir alandaki rolün gereklerini yerine getirmede zaman baskısı oluşturabilir. Bu da bireyin söz konusu diğer alanda sahip olduğu rolün gereklerini yerine getirmede çatışma yaratır⁴⁴.

Gerilim Temelli Çatışma

⁴⁰ Evans, Bartolomé, **a.g.e.**, s. 11.

⁴¹ Bülbül, Giray, **a.g.e.**, s.102

⁴² Holly B. Tompson, Jon M. Werner, "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model", **Journal of Management**, C:23, No:4, 1997, s. 586.

⁴³ John R. Rizzo, Robert J. House, Sidney I. Lirtzman, "Role conflict and ambiguity in complex organizations", **Administrative science quarterly**, C:15, No:2, 1970, s. 151.

⁴⁴ Jeffrey H. Greenhaus, Nicolas J. Beutell, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, C:10, No:1, 1985, s. 77-80.

Gerilim temelli çatışma; iş ve iş dışındaki alan çatışmasının ikinci formudur. İş veya iş dışındaki alan kaynaklı bir duygu halinin gerilime dayalı çatışmayı yaratması şeklinde ifade edilmiştir. Bir diğer deyişle; alanlardaki bir rolde yaşanan gerginliğin, diğer alan rolünün taleplerini karşılamada performansı etkilemesidir. Örneğin birey iş alanındaki rolünü yerine getirirken; uzun çalışma saatleri ve sık seyahat gibi iş kaynaklı stresörler nedeniyle, iş dışı alandaki rolünü yerine getirmede zorlanacaktır⁴⁵.

Davranış Temelli Çatışma

İş ve iş dışındaki alanda bireyin sahip olduğu roller farklı davranış taleplerine cevap vermeyi gerektirebilir. Birbirinden farklı davranış beklentileri, eğer birey uyum sağlayamazsa, davranış temelli çatışmaya neden olacaktır. Örneğin; iş yerinde soğukkanlı, nesnel, disiplinli bir davranış sergilemesi gereken birey; aile içindeki rolünde ise neşeli, samimi, duygusal davranışlarda bulunmalıdır. Davranış temelli çatışma; bireylerin bu tür uyumsuz davranış beklentileri arasında kalmasıyla yaşanabilecek bir çatışma türüdür⁴⁶.

1.3.6.Zenginleştirme Kuramı

Bu kuram her iki alanın birbirini pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Greenhaus ve Powell'in yaptıkları bir çalışmada, iş dışındaki yaşamı yalnızca aile çerçevesinde ele aldıkları görülmüştür. Aile ve iş yaşamının dostane olması durumunda, aradaki ilişkinin zenginleştirme yönünde olacağını belirtmiş ve bunu bir modelle açıklamışlardır. Bu kurama göre; bir alandaki rolde elde edilen deneyimler, diğer rolde olumlu sonuçlar oluşturacaktır. Çatışma kuramı gibi bu kuram da çift yönlüdür. İşten iş dışındaki yaşama ve iş dışındaki yaşamdan iş yaşamına doğru bir yüksek tatmin ve kalite söz konusudur⁴⁷.

Örneğin; esnek çalışma bireyin aile yada akrabasına yardım edebilmek için fiziksel olarak katılım gerektiren bir durumda, orda bulunmasını sağlayacaktır. Bu da duygusal tatmin sağlayacaktır. Benzer şekilde, para da iş dışındaki yaşama pozitif katkı sağlayacaktır. İş dışındaki yaşamda birey ne kadar memnun olursa, bu iş

⁴⁵ Greenhaus, Beutell, **a.g.e.**, s. 80-81.

⁴⁶ **A.e.**, s. 81-82.

⁴⁷ Jeffrey H. Greenhaus, Gary N. Powell, "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment", **Academy of management review** C:31, No:1, 2006, s. 72.

yaşamına o ölçüde yansıyacaktır. Bireyin kendisini daha az stres ve baskı altında hissetmesi, daha az dikkat dağınıklığı yaşamasını sağlayacaktır⁴⁸.

1.3.7.Kaynak Aktarımı Kuramı

Bireylerin katıldığı rollerin yerine getirilmesi gereken bazı talepleri bulunmaktadır. Bu katılımlar, bazı kaynak kullanımlarını gerektirir. Kaynakların sınırlı olduğu varsayımıyla; bir rolün büyük bir miktarda kaynak gerektirmesi, öteki rolün performansını etkileyecektir⁴⁹. Yani bu kuram, iş ve iş dışı yaşam (burada bahsedilen) arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Kısıtlı olan bu kaynakların farklı alanlarda kullanılması, kaynak kullanılabilirliğini azaltmış olacaktır. Bu kaynaklar; zaman, enerji ve dikkattir⁵⁰. Kaynakların hangi alana, ne kadar ayrıldığına bağlı olarak; diğer alanın kaynak miktarı değişkenlik gösterecektir⁵¹. Örneğin; iş alanında artan zaman talebi, bireyin ailesine, hobilerine yada uyumaya daha az zaman harcamasına neden olacaktır⁵².

1.3.8.Sınır Kuramı

Sınır kuramı; tüm diğer kuramlara dayanak olan ana kuramdır. İş ve iş dışındaki alan arasındaki ilişki üzerine çalışan tüm araştırmacılar, bu kuramı kullanmış ve görüşlerini bu kuram üstünden şekillendirmişlerdir. Bu alanlar arasındaki ilişkiye sınır kuramı perspektifinden bakılmasını sağlayan en önemli yazarlardan biri Pleck'tir⁵³. Pleck, 1977 yılında iş ve aile arasındaki kısıtlama ve rol çatışmalarının çözümüne kadın erkek cinsiyetleri temelinde bakmış ve sınır kuramı uygulamasını önermiştir⁵⁴. Clark ise kuramı geliştirmiş, detaylandırmış ve Şekil 1'deki gibi resmetmiştir⁵⁵.

⁴⁸ Friedman, Greenhaus, **a.g.e.**, s.125-127.

⁴⁹ Tammy D. Allen vd., "Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis", **Journal of Vocational Behavior**, C:80, No:1, 2012, s. 18.

⁵⁰ Michael R. Frone, "Work-family balance", **Handbook of Occupational Health Psychology**, Ed., J.C. Quick & L.E. Tetrick, New York, American Psychological Association, 2013, s. 147.

⁵¹ Staines, **a.g.e.**, s. 115.

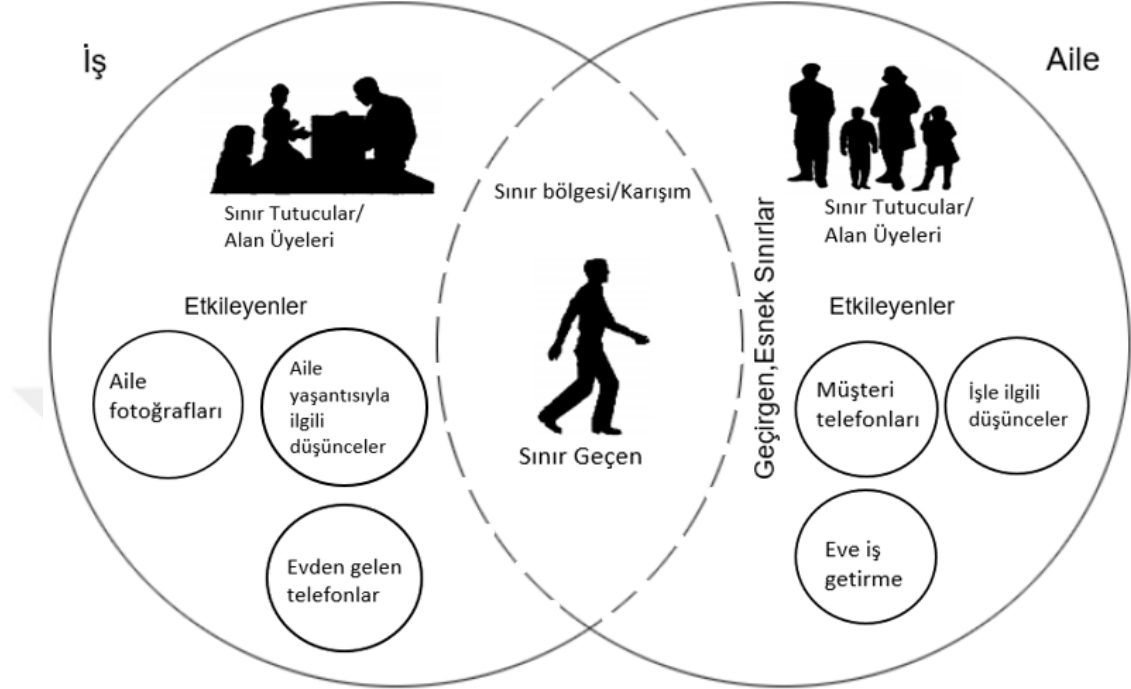
⁵² Jeffrey R. Edwards, Nancy P. Rothbard, **a.g.e.**, s. 190.

⁵³ Lavassani, Movahedi, **a.g.e.**, s. 8.

⁵⁴ Joseph H. Pleck, "The work-family role system", **Social problems** C:24, No:4, 1977, s. 425.

⁵⁵ Clark, **a.g.e.**, s. 754.

Şekil 1: Sınır Kuramı



Kaynak: Sue Campbell Clark, "Work/family border theory: A new theory of work/family balance", **Human relations**, C:53, No:6, 2000, s. 754'den uyarlanmıştır.

Bu kurama göre; bireylerin farklı alanlarda farklı rolleri vardır ve bu roller sınırlarla birbirlerinden ayrılır. Bireyler bir rolden diğerine geçerken sınırı geçerler. Segmentasyon; yani sınırlar arasında keskin çizgiler olması, ayrılmak geçişleri zorlaştırır. Ancak entegrasyon yani bütünlük bu roller arasında geçişlerin kolay olmasını sağlar. Ancak sınırlar bulanıklaşır. Sınırlar korunamaz ve sınır çatışması yaşanır⁵⁶.

1.3.9. Genişleme Kuramı

Genişleme kuramı; çatışma kuramının aksine, birden fazla role sahip olmanın, rollerin taleplerinin çok fazla olmaması durumunda, kadın ve erkek için genellikle faydalı olduğunu savunur. Bynett ve Hyde'a göre, bu kuramın dört ilkesi bulunmaktadır. Birincisi; çoklu rolleri stres kaynağı olarak tanımlayan kuramların aksine, çoklu roller genellikle mental, fiziksel ve ilişki sağlığı açısından faydalıdır.

⁵⁶ Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner, Mel Fugate, "All in a day's work: Boundaries and micro role transitions", **Academy of Management review**, C:25, No:3, 2000, s. 472.

İkincisi; çoklu rollerin faydalarını etkileyen süreçler; tamponlama, ek gelir, sosyal destek, başarıyı deneyimleme fırsatları, genişletilmiş bir referans çevresi, artan kişisel karmaşıklık, ve deneyimlerin benzersizliğidir. Üçüncü ilke; çoklu rollerin etkilerini hafifleten koşullar; toplumsal cinsiyet rolü ideolojisi, faydaların üst sınırları ve rol kalitesidir. Son olarak dördüncü ilke; psikolojik cinsiyet farklılıklarının genellikle küçük olmasından ötürü, iş gücü katılımı gibi alanlarda benzerliklerin olması mümkündür⁵⁷.

1.4. İŞ YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş-yaşam dengesini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Frone; araştırmacıların iş-yaşam dengesini etkileyen faktörleri, iki başlık altında incelemiştir. Bu iki faktör; rol kaynaklı sebepler ve kişiliktir. İlk etken olan rol kaynaklı sebeplerin içeriğini; davranışsal katılım, psikolojik katılım ve role ilişkin stresörler oluşturmaktadır. Davranışsal katılım, bireyin iş ve yaşam rollerine ayırdığı süreyi ifade etmektedir.

Başka bir deyişle; bir role daha fazla zaman ayrılması sebebiyle diğer rolün gerekliliklerini yerine getirmek için daha az zaman kalması şeklinde tanımlanabilir. Psikolojik katılım ile anlatılmak istenen, bireyin mental olarak meşguliyetidir. Belirli bir role yüksek psikolojik katılım, diğer rolünün alanında fiziki olarak bulunulsa bile, ikinci rolün taleplerini karşılamayı zorlaştıracaktır. İş ve yaşam stresörleri; rolün talepleri, rol belirsizliği, rol çatışması, iş/aile memnuniyetsizliği ve/veya sıkıntısıdır. İkinci etken olan kişilik; maharetlilik, dayanıklılık, pozitif olma, dışadönüklük, negatif bakış açısı, kararsızlık vb. gibi iş-yaşam dengesini olumlu veya olumsuz etkileyebilecek olan niteliklerdir⁵⁸. Frone'un çalışmasına göre, iş-yaşam dengesini etkileyen diğer ana sebep ise; rol kaynaklı faktörlerdir. İş ya da yaşam için ayrıca bir gruplandırma söz konusu değildir.

Guest, iş-yaşam dengesini etkileyen nedenleri organizasyonel ve bireysel etkenler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Tablo 1'de bu ana başlıklar, alt maddeleri ile birlikte yer almaktadır. İş kültürü ile organizasyonel kültür kastedilmektedir. Bu

⁵⁷ Rosalind C. Barnett, Janet S. Hyde, "Women, men, work, and family: An expansionist theory", **American psychologist**, C:56, No:10, 2001, s. 783-794.

⁵⁸ Frone, **a.g.e.**, s. 150-151.

kültür iş-yaşam dengesini destekleyici politika ve uygulamalar olabileceği gibi; uzun ve düzensiz çalışma saatleri gerektiren, ailesel acil durumlara müsamahası olmayan bir kültür de olabilmektedir. Özel yaşamın gerektirdikleri, kişinin iradesi dışında yani kendi seçimi dışındaki yükümlülüklerdir. Bu zorunluluk ve yükümlülükler genç ve bekar biri için daha hafif olabilirken, çocuklu veya yaşça daha büyük biri için daha ağır olabilmektedir.

Tablo 1: İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Etmenler

<u>Organizasyonel Etkenler</u>	<u>Bireysel Etkenler</u>
· İşin gerektirdikleri · İş kültürü · Özel yaşamın gerektirdikleri · Özel yaşam kültürü	· İşe yönelim · Kişilik · Enerji · Kişisel kontrol ve mücadele · Cinsiyet · Yaş · Yaşam ve Kariyer Evreleri

Kaynak: David E. Guest, "Perspectives on the Study of Work-life Balance", **Social Science Information**, C: 41, No:2, 2002, s. 265'ten uyarlanmıştır.

Özel yaşam kültüründen kasıt; evsel konularda yerine getirilmesi gereken görevlerin işleyiş biçimi, bu konulardaki beklenti olarak özetlenebilir. Bu konular, çocuk bakımından, yaşlı bakımına veya yemek yapmaya kadar değişkenlik göstermektedir. Bireyin ne kadar iş/ev odaklı olduğu, yüksek talepleri karşılayabilecek enerjisinin olup olmadığı, kişisel kontrol becerisi ve zor durumlarla başa çıkma gücü, cinsiyeti, yaşı ve bulunulan kariyer aşaması da kişisel etkenlerdir⁵⁹.

1.5. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN FAYDALARI

İş-yaşam dengesi sağlanmasının bir çok yararı bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında iş-yaşam dengesi yararları, örgütsel ve bireysel düzeyde incelenmiştir.

İş-yaşam dengesinin örgütsel düzeydeki yararları, aynı zamanda bireyler için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Karşılıklı etkileşimin gücünden doğan yararlar birbirini beslemektedir. Bir diğer deyişle, çalışanların iş-yaşam dengesi sağlaması, örgütleri de etkilemektedir. Bu sebeple örgütler, bireylerin iş-yaşam dengesi

⁵⁹ Guest, **a.g.e.**, s. 265-266.

sağlamalarının etkisiyle çeşitli avantajlara kavuşurlar. Örgütler, iş-yaşam dengesi sayesinde artan çalışan verimliliği ve işten ayrılma niyetindeki düşüşten ötürü; iş-yaşam dengesini destekleyici programlar uygulamaya çok daha motive ve istekli olmaktadır. Örgütsel düzeydeki faydalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- Daha düşük işe alım maliyeti,
- Daha düşük eğitim maliyeti,
- Üretkenlikte artış,
- Azalan iş tükenmişliği,
- Azalan işten ayrılış,
- Azalan devamsızlık,
- Çalışan esnekliğinde gelişme,
- Daha çok işe katılım,
- Daha çok inisiyatif alma,
- Örgütsel bağlılıkta artış.

Ayrıca iş-yaşam dengesi sayesinde pozitif duygular hisseden çalışanların stres düzeyleri azalmaktadır. Bunun yanı sıra; bireylerin iş dışındaki dikkat dağıtıcı etmenlerle bölünmeyip, tüm dikkatleriyle işe odaklandıkları, daha fazla iletişim kurma ve birbirlerine yardım etme potansiyeline sahip oldukları söylenebilir⁶⁰.

Bireylerin iş-yaşam dengesi sayesinde deneyimleyeceği bazı kişisel yararlar ise; daha az rol çatışması, aile iyi daha keyifli zaman geçirme, bireyin kendi yaşamı üzerindeki kontrolü elinde tutabilmesi, işten ve yaşamdan daha fazla memnun olma, işle ilgili sebeplere dayalı alkol tüketiminde azalış, başarılı zaman yönetimi, fiziksel ve zihinsel olarak iyi olmaktır. Ayrıca bireyin ailesinden göreceği destekleyici tavır, işini başarıyla yapıp yapamayacağına olan inancını arttırmaktadır. Bu da öz yeterlilik duygusunda gelişim sağlamaktadır⁶¹. Bireyin artan üretkenlik ve motivasyonu, örgütsel performansı arttırması açısından da oldukça önemlidir⁶².

⁶⁰ Madeleine Simard, **Employee's perceptions of work-life balance**, Unpublished Master's thesis, University of Waterloo, 2012, s. 26-27.

⁶¹ Simard, **a.g.e.**, s. 28-29.

⁶² Gillian A. Maxwell, Marilyn McDougall, "Work-life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector", **Public Management Review**, C:6, No: 3, 2004, s. 383.

1.6. İŞ-YAŞAM ÇATIŞMASININ ZARARLARI

İş-yaşam çatışmasının pek çok zararı bulunmaktadır. Guest, iş-yaşam dengesinin sayısız sonucu olduğundan bahsetmiştir. Bu sonuçların; işte ve evde, yani bir bütün olarak yaşamda memnuniyet, kişisel tatmin ve esenlik, evdeki ve işteki davranışsal performans göstergeleri ve son olarak iş arkadaşları, aile üyeleri ve arkadaşlar üzerindeki etkileriyle ilgili olacağını savunmuştur⁶³.

İş-yaşam dengesini inceleyen bir çok çalışmada, çatışması sonuçları ikiye ayrılmıştır. Bunlar, role ilişkin sonuçlar ve sağlığa ilişkin sonuçlardır. Çatışmaların işten aileye ve aileden işe doğru olduğunu temel alan bu çalışmalar, çatışma hallerinin role ilişkin sonuçlarını; duygusal ve davranışsal olarak incelenmiştir. Duygusal temelde dengesizlik sonuçları şu şekildedir; işten aileye çatışma, ailede memnuniyetsizlik ve sıkıntı sebebi olurken; aileden işe çatışma, işte sıkıntı ve memnun olmama durumu yaratmaktadır. Davranışsal sonuçlar; işten aile yönüne bir çatışma olması durumunda; ailedeki role katılımında eksiklik veya geç kalma ve düşük rol performansı gibi sonuçlardır. Aileden iş yönüne çatışma ise; işe geç kalmak, devamsızlık, işteki performans düşüklüğü, işten ayrılmaya niyet edilmesi ve işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır⁶⁴.

Aileden iş yönüne veya işten aile yönüne çatışmalar sağlık açısından; depresyon, fiziksel sağlıkta kötüleşme ve yüksek miktarda alkol kullanımı sonuçları doğurmaktadır⁶⁵. Bunun temel nedeni; kişinin kimliğini oluşturan ana bileşenler olan aile ve iş rolünün beklentileri yerine getirilirken, bazı engellerin stres yaratmasıdır⁶⁶. İş ve yaşam arasındaki iki yönlü bu çatışmanın bir diğer çıktısı olan sağlığa ilişkin çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Frone ve arkadaşları, 631 katılımcıyla yapmış oldukları çalışmada iş ve yaşam arasındaki çatışma türünün depresyonla olumlu ve dolaylı olarak ilişkili olduğunu

⁶³ Guest, **a.g.e.**, s. 267.

⁶⁴ Frone, **a.g.e.**, s. 152-153.

⁶⁵ Michael R. Frone, Marcia Russell, Grace M. Barnes, "Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples", **Journal of occupational health psychology**, C:1, No:1, 1996, s. 65-66.

⁶⁶ **A.e.**, s. 58.

ortaya koymuşlardır⁶⁷. O'Driscoll ve arkadaşlarının yaptıkları 120 kişilik anket sonuçlarına göre, her iki yönlü çatışma türünün de psikolojik gerginlik ile pozitif ilişkide olduğunu belirtmişlerdir⁶⁸. MacEwen ve Barling 40 kişiden topladıkları günlük bazdaki verilerden yola çıkarak yaptıkları çalışmada, iş-yaşam dengesizliğinin depresyon ve anksiyete ile pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir⁶⁹.

İKİNCİ BÖLÜM

TELE ÇALIŞMA

2.1. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Esnek çalışmanın geçerli tek bir evrensel tanımı bulunmamaktadır. Ülkelere, iş gücü piyasasına, siyasi ve ekonomik geçmişe göre farklılık göstermektedir. Atipik, standart dışı, koşullu ve düzenli olmayan gibi adlarla da anılmakta olan esnek çalışma¹ geniş anlamda; geleneksel olan tüm çalışma modellerinin dışında kalan bir çalışma türüdür². Dünyanın küreselleşmesi, ekonomik ve sosyal şartların her geçen gün farklılaşması, teknolojinin sürekli gelişmesi ve ülkeler arasındaki rekabetin gitgide artması sebeplerinden ötürü, işletmelerin değişme ve gelişme ihtiyacı doğmaktadır. Çünkü işletmeler devamlılık için bu değişimlere uyum göstermelidir. Ve bu uyum ihtiyacından ötürü çalışma yaşamında esneklik ortaya çıkmıştır. Esneklik işveren ve çalışan olarak iki tarafın da, çalışma şartlarını özgürce belirlemesidir³.

Esneklik; sınırlarının çok belirli olmaması sebebiyle çalışanlar ve işverenler taraflarınca ve hatta aynı taraf içinde bile farklı şekilde algılanabilir. Örneğin; bir çalışan esnekliği zaman yönetimi açısından yararlı olduğunu düşünebileceği gibi,

⁶⁷ Michael R. Frone, Marcia Russell, M. Lynne Cooper, "Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface", **Journal of applied psychology**, C:77, No:1, 1992, s. 65-78.

⁶⁸ Michael P. O'Driscoll, Daniel R. Ilgen, Kristin Hildreth, "Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences", **Journal of applied psychology**, C:77, No:3, 1992, s. 272-279.

⁶⁹ Karyl E. MacEwen, Julian Barling, "Daily consequences of work interference with family and family interference with work", **Work & Stress**, C:3, No:8, 1994, s. 244-254.

¹ Minawa Ebisui, "Non-standard workers: Good practices of social dialogue and collective bargaining", **E-Journal of International and Comparative Labour Studies**, C:1, No:3-4, 2012, s.213.

² C. Selby, v.d., **Flexible working handbook**, Draft 1.0., 2001, s. 3.

³ Lütfi İnciroğlu, **Çalışma hayatında esnek çalışma uygulamaları**, İstanbul, Legal Kitapevi, 2011, s.13-14.

diğer bir çalışan esneklik sebebiyle belirsizlik ve kaygı duyabilir. İşverenler de esnekliği işçi üzerinde kontrol kaybına sebep olacağını düşünebilmekle birlikte, tersine çok daha verimli bulabilirler⁴. Bununla birlikte; esneklik, kuralsızlık anlamına gelmemektedir. Elbette ki kurallar mevcuttur ve kanunlarla belirlenmiştir. Esneklik bu kurallarla sağlanmaktadır⁵. İşletmenin pazarda rekabet edebilmesi ve değişkenlere karşı daha hassas olabilmesi için başvurulacak bir kontrol aracı olan esnekliğin amacı, uyumlaştırmadır⁶.

Esnek çalışmanın ihtiyaç haline gelmesinin 1970'li yıllara dayandığı söylenebilir. Petrol krizi ile başlayan süreç, Fordist kitlesele üretim arz-talep dengesindeki değişimi yakalamaya yetmemesi ile tetiklenmiştir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu üretim süresi ile çalışanın günlük çalışma süresinin birbirine denk olmaması (yani işletmenin günde 8 saatten daha fazla süre aktif olarak üretim yapması) sebebiyle uyumlaştırma çalışmalarına gidilmiştir. Üretim şekli ve yeri teknolojik gelişmelere de bağılı olarak standartların dışına çıkmıştır. Bununla birlikte, toplumların endüstri ötesi döneme geçmesiyle hizmet yoğun üretim sektörel yapıda büyük yer kaplamıştır. Esnekliğin uygulanabilirliği en yüksek alan olması sebebiyle de hizmet sektörüne geçiş, esnekliğin tarihsel akışında önemli bir etkidir⁷.

Literatürde çok sayıda esneklik sınıflaması yer almaktadır. Yazarlar sınıflandırmaları yaparken, farklı noktaları referans almış ve kendi bakış açıları doğrultusunda farklı modeller geliştirmişlerdir. Kimi yazarlar esnekliği işlevsel ve sayısal esneklik çerçevesinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflama aynı zamanda bazı yazarların yaptığı içsel ve dışsal esneklik gruplamasıyla aynı anlama gelmektedir. Bu iki esneklik türü sınıflandırması haricinde, bazı yazarlar esneklik modellerine teknik

⁴ Wally S. Muller, "Flexible working and new technology", **Employment relations: The psychology of influence and control at work**, ed., Jean F. Hartley ve Geoffrey M. Stephenson, Blackwell Publishing, Oxford, 1992, s. 314.

⁵ Münir Ekonomi, "Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İzmir, 1993, s. 60.

⁶ Ali R. Büyüksu, "Sosyal Esneklik mi, Pazar Esnekliği mi?", **İşveren**, C:36, No:8, Mayıs 1998, s. 11.

⁷ Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri'ne Etkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 1995, s. 7-10.

ve örgütsel boyutları dahil etmişlerdir. Atkinson'un modeli; yeni modeller geliştirmekte referans alınabilecek bir çıkış noktası durumundadır⁸.

Meager ve Atkinson'un modeli esneklik türlerini dörde ayırmaktadır. Bunlar; sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve uzaklaştırma stratejileridir. Sayısal esneklik; işletmenin, çalışan sayısı ve çalışma saatlerini talep ettiği şekilde ayarlayabilmesi ile ilgilidir. Fonksiyonel esneklik; işverenin çalışanın görev ve sorumluluk alan ve kapsamında yapacağı değişiklik ile işlevsel açısından esnekliği sağlamasını ifade etmektedir. Ücret esnekliği; az önce belirtilen fonksiyonel esnekliği sağlayabilmek amacıyla, işletmeyi uyumlaştırmak adına, ücret yapısında farklılaşmaya gidilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Uzaklaştırma stratejileri; taşeronluk şeklinde örneklendirebileceğimiz iş sözleşmesinin tarafı olan işverenin farklılaştırılması ile sağlanabilecek esneklikleri içermektedir⁹.

2.2. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Literatürde pek çok esnek çalışma modeli bulunmaktadır. Bu çalışmada, uygulamada en çok rastlanan esnek çalışma modellerine yer verilmiştir.

2.2.1. Kısmi Süreli Çalışma

ILO'nun tanımına göre kısmi süreli çalışma; haftalık ya da belirli bir periyod üzerinden hesaplanan, normal olarak kabul edilen çalışma sürelerinden daha az sürede çalışılmasıdır¹⁰. Standart uygulamada haftada 30 saatten az çalışma, kısa süreli çalışma olarak tanınmaktadır. Ancak bu süre, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir¹¹. Kısa süreli çalışma; yeni bir kavram olmamakla birlikte anlam ve

⁸ Danièle Meulders, L. Wilkin, "Labour market flexibility: Critical introduction to the analysis of a concept", **Labour Studies**, C:12, No:1, p.8. Aktaran; Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, "Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik", **Journal of Social Policy Conferences**, No: 60, 2011, s.5-6.

⁹ John Atkinson, Nigel Meager, **Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs**, London, National Economic Development Office, 1986, s. 6-9.

¹⁰ ILO, **Part-Time Work Recommendation**, 1994, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R182, Erişim Tarihi: 18.07.2021.

¹¹ Guy Standing, **Global labour flexibility: Seeking distributive justice**, Palgrave Macmillan Publishing, London, 1999, s. 111.

önemi gün geçtikçe artmış ve zamanla iş sürelerinde ihtiyaç duyulan değişikliklerden etkilenecek şekillenmiştir¹².

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, daha çok kadınların istihdama katılması noktasında başvurulmuş en yaygın esnek çalışma modelidir. Teknolojik ve ekonomik gelişmeler, 1980'lerden sonra işletmelerin yüksek kapasite kullanım ihtiyacına olanak sağlamış ve kısmi süreli çalışmanın uygulanabilirliğinde fırsat sağlamıştır¹³. Bir işin farklı zamanlarda birden fazla kişi tarafından yapılmasına müsaade etmesi yönüyle de, işsizliği azaltacak bir araç olarak, işverenlerce de tercih edilen bir çalışma modeli olan kısmi çalışma modeli¹⁴, literatürde part-time, yarı zamanlı gibi adlarla da anılmaktadır¹⁵. İşverenlerin bu çalışma modelini tercih etmesindeki diğer nedenler; maliyetleri azaltmak ve bazı yasal yükümlülüklerden kolayca uzaklaşmaktır¹⁶.

2.2.2. İş Paylaşımı

İş paylaşımı terimi 1960lı yılların ikinci yarısında ortaya çıkmıştır. Gönüllü iki kişinin tam zamanlı bir pozisyonun sorumluluk, ücret ve yan haklarını oranlı bir şekilde paylaştıkları kısmi zamanlı çalışma türüdür. Azaltılmış saat çalışması uygulanmadığı veya işin ikiye bölünemediği durumlarda uygulanan bir esnek çalışma modelidir. Kapsamı, temelde tek kişinin yapacağı bir işin, iki kişi tarafından tüm yönleriyle işbirliği içinde paylaşılmasıdır¹⁷. Bireyler işsiz kalmamak gibi farklı sebeplerle gönüllü olarak, tam zamanlı tek bir işin sorumluluğunu iki ayrı çalışan olarak üstlenirler. Ücret, çalışma koşulları, yan haklar da çalışılan saate oranla bölüştürülür¹⁸.

¹² Tijen Erdut, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi**, İzmir, Kamu İşverenleri Sendikası, 1997, s. 69-70.

¹³ Şenay Eser, **Part-time çalışmanın Türkiye'de kadın istihdamına etkisi**, TC Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1997, s. 37.

¹⁴ A.e., s. 146.

¹⁵ Fatih Ş. Akyaz, **Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2019, s. 24.

¹⁶ Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, "Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik", **Journal of Social Policy Conferences**, No: 60, 2011, s. 16.

¹⁷ Barney Olmsted, Suzanne Smith, **Creating a Flexible Workplace: How to Select and Manage Alternative**, New York, American Management Association, 1994, s. 145.

¹⁸ Alastair Evans, Stephen Palmer, **Negotiating shorter working hours**, Palgrave Macmillan, London, 1985, s. 58.

İş paylaşımı modelinde sorumluluk üç şekilde paylaşılmaktadır. Bunlar; paylaşılan, bölünmüş ve ilgisiz sorumluluktur. Paylaşılan sorumlulukta, sorumluluk dağılımı resmi olarak belirtilmemiş olsa da, sorumluluklar paylaşımcılar tarafından eşit şekilde paylaşırlar. Paylaşımcılar işi kaldığı yerden devralabilir veya görevlerini değiştirebilirler¹⁹. O'hanlon ve Morella'a göre en etkili iş paylaşımı, sorumluluğun ortaklar tarafından eşit paylaşıldığı bu türdür²⁰. Bölünmüş sorumluluk şeklindeki düzenlemede, ortaklar tam zamanlı bir pozisyonu bölge, müşteri gibi kırımlarda paylaşmış olup, birbirlerini yedeklerler ve ayrı görevleri bulunmaktadır. İlişkisiz sorumluluk türünde ise; çalışanlar aynı bölümde çalışmakla birlikte görev, sorumluluk açısından birbirlerini yedeklemezler²¹. İşverenler açısından iş paylaşımı düzenlemeleri, tam zamanlı çalışmak istemeyen, iş ve iş dışı yaşamdaki rolleri arasında denge kurmak isteyen yüksek nitelikli çalışanları elde tutmak için uygulanabilecek bir yöntemdir²².

2.2.3.Çağrı Üzerine Çalışma

Uluslararası kuruluşlar bu çalışma modelini birbirinden farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Bu sebeple çağrı üzerine çalışmanın evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Tanımların benzerlik gösterdiği noktalar; işverenin sürekli bir biçimde iş sağlama yükümlülüğünün olmaması ve çalışanın da çalışmayı tercih etmeme hakkının bulunmasıdır. Çağrı üzerine çalışma; sıfır saat çalışma, gündelik çalışma, aralıklı çalışma ve marjinal part time istihdam gibi isimlerle anılmaktadır²³. Önerilen azami ve asgari çalışma saatlerinden ötürü min-maks sözleşme olarak da adlandırılan çağrı üzerine çalışma; işverinin ihtiyaç duyduğunda istihdam sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır²⁴.

¹⁹ Suzanne Crampton, v.d., "Job sharing: Challenges and opportunities", **Seidman Business Review**, C:9, No:11 2003, s. 21.

²⁰ Mary O'Hanlon, Angela Morella, **Job sharing: two heads are better than one**, Australia, Allen & Unwin, 2004, s. 49.

²¹ Crampton v.d., **a.g.e.**, s 21.

²² **A.e.**, s.21.

²³ Michelle O'Sullivan, "Introduction to Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries" **Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries**, Springer, Singapore, 2019, s. 6-7.

²⁴ **A.e.**, s.7.

Çağrı üzerine çalışma, bazı ülkelerde yasalarca düzenlenmişken bazı ülkelerde belirli bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak yine de artan bir trende sahip bir çalışma modeli olduğu söylenebilir. Çalışanın işe çağırılmaya hazır bulunmasını gerektiren, işverenin gerektiği durumlarda iş vermesi temeline dayanan bu model; öngörülemeyen ve düzenli olmayan çalışma saatleri içermektedir²⁵. Çalışanların çalışma saat sayısı ve düzeni üzerinde çok az kontrol sahibi olması, yalnızca işverenler tarafından talep edildiğinde çalışmaları ve kazanç güvencesizliği söz konusudur²⁶.

Çağrı üzerine çalışmanın etkileri üzerine araştırma yapan Bamberg ve arkadaşları, bu çalışma modelinde çalışanların; artan sinirlilik ve olumsuz ruh haline sahip olduklarını, düşük efor gerektiren etkinliklere ve iş dışı faaliyetlere düşük katılım gösterdiklerini ortaya koymuşlardır²⁷.

İşverenler, öngörülemeyen talep değişkenliğine karşı önemlem alabilmek amacıyla bu çalışma modeline başvurmaktadırlar. İşverenler, aynı zamanda bu çalışma modeli sayesinde planlamada esnekliğe kavuşur, çalışan maliyetlerinden tasarruf eder, ilerleyen dönemlerde tam zamanlı istihdama yönelik çalışan havuzu elde eder. Bu çalışma modeli genellikle ambalajlama, kurye taşımacılığı ve ofis işçiliğinde uygulanmaktadır²⁸.

2.2.4.Sıkıştırılmış Çalışma Haftası

Sıkıştırılmış çalışma haftası genellikle kırk saat olan bir standart çalışma haftasının, yoğunlaştırılmış bir şekilde beş günden daha az gün sayısına indirilmiş halidir. En yaygın uygulamalar 4/9 (9 saatten 4 gün çalışma yapmak), 3/12 (12 saatten 3 gün çalışma yapmak) ve 9/80 (günde 9 saatten iki haftalık toplam 80 saatlik çalışma yapmak) şeklindedir²⁹.

²⁵ Mark Carley, "Working time developments - 2006", **European Industrial Relations observatory (EIRO)**, (Çevrimiçi) https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0769_en.pdf, Erişim tarihi: 28.07.2021.

²⁶ O'Sullivan, **a.g.e.**, s. 7.

²⁷ Eva Bamberg, v.d., "Effects of on-call work on well-being: Results of a daily survey 1", **Applied Psychology: Health and Well-Being**, C:3, No:4, 2012, s. 1.

²⁸ Parlak, Özdemir, **a.g.e.**, s. 42.

²⁹ Olmsted, Smith, **a.g.e.**, s. 43.

1970'lerin başında kullanılmaya başlanan bu çalışma modeli; aynı haftalık çalışma sayısını, standart beş günde kırk saat çalışma yerine, esnekleştirerek daha az günde haftalık toplam çalışma süresini yakalamayı hedefleyen bir çalışmadır. Sıkıştırılmış çalışma haftası; çalışanlar için işe gidiş geliş saatini azaltarak, kişinin kendine ve ailesine ayıracağı zamanın uzamasına imkan tanırken, işverenler açısından üretim tesislerinin daha az aç kapa yaparak uzun saatler etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. İşverenler daha çok, çalışanların kullandığı süreyi optimum kullanma, üretim maliyetini düşürme gibi sebeplerle bu yöntemle başvurumaktadırlar³⁰.

İşverenlerin bu yöntemle sağladıkları faydalar; zaman yönetiminde iyileşme, istihdamda iyileştirme, iş gücü devrinde azalma, devamsızlıkta azalma, üretkenlik artışı, çıktı artışı ve üretim maliyetinde azalma olarak sıralanmaktadır³¹.

Bu yöntemin kullanılmasının çalışan açısından faydaları; boş zamanda artış, ikinci bir işte çalışma fırsatı ve iş zenginleşmesidir (Sıkıştırılmış haftada çalışan sayısının azaltılması durumunda, artan görev çeşitliliği ve sorumluluk sayesinde gerçekleşir.). Bu faydaların yanısıra çalışanlar açısından sakıncalarını ise şu şekilde sıralamıştır; yorgunluk, stres artışı ve roller arası çatışma. Roller arası çatışma ile kastedilen, uzatılmış bir iş gününün, kişinin iş dışındaki alanda rolünü yerine getirmesini etkileyebilmesidir³².

2.2.5.Evde Çalışma (Geleneksel)

ILO'nun tanımına göre; kişinin kendine ait bir alanda ve/veya kendi seçtiği işverene ait olmayan bir yerde, ücret karşılığı, üretimde kullanılacak ekipman, malzemelerin kimin tarafından sağlandığına bakılmaksızın, işverenin talep ettiği hizmet veya ürünün üretilmesi için yaptığı çalışmaya, evde çalışma denilmektedir³³.

³⁰ A.e., s. 44.

³¹ Evans, Palmer, a.g.e., s. 65.

³² Richard E. Kopelman, "Alternative work schedules", **Maynard's industrial engineering handbook**, 4.Bs., New York, McGraw Hill, 1992, s. 10.115-10.116.

³³ ILO, **Home Work Convention**, 1996, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322, Erişim Tarihi: 04.08.2021.

Bir diğ er tanıma g  re evde çalışma; kişinin, işverene ait olmayan bir yerde ve genelde işverenin talimat ve denetlemelerinin olabildiğince dışında olacak bir şekilde sorumluluğundaki işleri yapması şeklinde tanımlanmaktadır³⁴.

Klasik anlamda evde çalışma; tanımları ve işleyişi itibariyle teknolojik unsur içermemektedir. Geleneksel evde çalışma; yüksek kalifiye çalışanlar gerektirmeyen el becerisi gerektiren işlerde yaygın olarak görülmektedir. Bu  zelliğ i sebebiyle daha çok istihdam imkanı bulamamış ve iş piyasası dışında kalmış kişiler, ev ekonomisine katkıda bulunmak isteyen kadınlar ve gençler için çalışma imkanı tanıyan bir çalışma modeli haline gelmiştir. Geleneksel evde çalışmanın daha çok tarım ve tekstil sektörlerinde uygulamaya alanı bulduğu s ylenmektedir³⁵.

Ev eksenli çalışma olarak da bilinen bu klasik evde çalışma modelinde kişilerin amacı daha çok geçim sağlamaktır. Sosyal güvence, çalışan hakları, gelir seviyesi gibi konularda üzerinde tartışmalar devam etmektedir³⁶.

Kavramsal olarak evde çalışma ile evden çalışmanın birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavram karmaşasına istinaden, evde çalışmada, çalışanın evde çalışması vurgulanırken; evden çalışma ile anlatılmak istenen kişinin işverenin sağladadığı teknolojik unsurları da kullanarak işini evden (yada iş yeri dışında bir yerden) yapmasıdır. Yani evde çalışma telekomünikasyon araçları ile çalışmayı içermeyen bir çalışma modelidir.

Ayrıca parça başı usul ile çalışma diye de anılan evde çalışma modelinde, çalışan işverenin yönetim ve denetiminde olmaksızın çalışmaktadır ve aralarında hukuki bir bağımlılık bulunmamaktadır³⁷. Bu yönüyle de evde çalışma ve evden çalışma birbirinden ayrılmaktadır.

³⁴ Akyiğ t Ercan, **İş Hukuku**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2018, s. 188.

³⁵ İbrahim Görücü, "Tele  alışma", **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar Cilt 2**, ed., Kürşat  zdaşlı v.d., Ankara, Gece Kitaplığı, 2018, s. 293.

³⁶ Başak Kıcır, **Evden  alışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler  zerinde Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  alışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Kocaeli, 2015, s.26.

³⁷ Murat Kandemir, "Evde  alışma ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun evde hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri", **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, C:72, No: 2, 2014, s. 156.

2.3. TELE ÇALIŞMA KAVRAMI

Literatürde, uzaktan çalışma, evden çalışma, tele çalışma, tele işe gidip gelme, home-ofis, esnek yer düzenlemesi³⁸, sanal çalışma³⁹ gibi terimlerle isimlendirilen, telekomünikasyon kullanımı içeren tüm çalışmalar, tele çalışma terimi ile ifade edilecek.

Tele çalışma; bir organizasyondaki çalışanların işe gidip gelme stresini ortadan kaldıracak şekilde, çalışanları işe değil, işi çalışanlara götürmek üzere, telekomünikasyon araçları ve bilgisayarların kullanılmasını içeren bir çalışma modelidir⁴⁰.

Bir diğer deyişle, tele çalışma, alışlageldik iş yerine seyahat etmektense; evden veya alternatif farklı bir konumdan, geleneksel iş yeri ile iletişim kurarak yapılan elektronik çalışmadır⁴¹. Başka bir deyişle, firmanın bilgisayar sistemlerine bilgi ve telekomünikasyon araçlarıyla bağlıyken, geleneksel ofis alanı dışında bir yerden çalışmaya tele çalışma denilmektedir⁴².

Verbeke ve arkadaşlarına göre, teknolojinin mümkün kıldığı tele çalışma; iletişim teknolojisinin, işe gidip gelmenin yerini aldığı bir iş düzenlemesidir. Dijital iş yerini coğrafi olarak mekan sınırlaması olmaksızın ve mesai saatleri içinde yada dışında çalışılabilecek bir iş yeri olarak tanımlamışlardır. Dijital çalışma terimini de tele çalışma terimi yerine kullanarak; tele çalışmayı, iş için geleneksel ofise yapılan seyahatlerin yerini, iletişim teknolojisinin ikame ettiği bir çalışma türü olarak tanımlamışlardır⁴³.

³⁸ Mike Gray, Noel Hodson, Gil E. Gordon, **Teleworking Explained**, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1993, s. 2.

³⁹ Wayne F. Cascio, "Managing a virtual workplace", **Academy of Management Perspectives**, C:14, No:3, 2000, s. 81.

⁴⁰ Nilles, **a.g.e.**, s. 1.

⁴¹ Patricia L. Mokhtarian, "Defining Telecommuting", **Transportation Research Record** 1305, 1991, s. 277.

⁴² Anne Aguilera, v.d., "Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, C: 92, 2016, s. 1.

⁴³ Alain Verbeke, v.d., **Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework**, UK, Edward Elgar Publishing, 2008, s.1.

Belanger ve Collins, tele çalışmayı haftada en az bir çalışma günü, ofis ile bağlantıyı bilişim teknolojileri kullanarak sağlayacak şekilde, geleneksel ofisten uzakta çalışmak şeklinde tanımlamışlardır⁴⁴.

Gray ve arkadaşlarına göre; işverene ait bir işin büyük bir kısmını ya da önemli bir bölümünü geleneksel anlamdaki ofisin dışında yapmayı sağlayan, esnek bir çalışma biçimi olan tele çalışma; part time olabildiği gibi tam zamanlı da olabilmektedir. Ayrıca, iş genellikle bilgisayar kullanmayı gerektirdiği gibi, işveren ile bağlantıda kalmak üzere telekomünikasyon araçlarından yararlanmayı içermektedir⁴⁵. Bu araçları; telefon fax makinası, elektronik posta, video konferans, sohbet odaları, tartışma grupları, proje yönetim yazılımları, işbirlikçi tasarım araçları, bilgi yönetim sistemleri ve mesaj panoları olarak saymak mümkündür⁴⁶.

Abdel-Wahab, teknoloji yardımıyla ofise gidip gelmeden çalışılabilen bu çalışma türünde, çalışmanın binalar içinde ve belirle saatlerde yapılan değil sanal ağlar etrafında yapıldığını belirtmişlerdir. Çünkü gelişen teknoloji, ofiste yapılıp da evde yapılamayacak hiçbir iş olmadığı görüşünü desteklemiştir⁴⁷.

Korte ve Wynne, tele çalışmanın unsurlarını aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

- İşin yapıldığı yer, işverenden, müşteriden veya yükleniciden tamamen bağımsızdır.
- Bilgisayar, telefon, fax, e-mail gibi bilgi teknolojileri kullanılır.
- İşveren şekil ve iletişim bakımından bağlılık bulunur⁴⁸.

⁴⁴ France B. Collins, Rosann Webb, "Distributed work arrangements: A research framework", **The information society**, C:14, No:2, 1998, s. 138.

⁴⁵ Gray, v.d., **a.g.e.**, s. 2.

⁴⁶ Bradford S. Bell, Steve WJ Kozlowski, "A typology of virtual teams: Implications for effective leadership", **Group & organization management**, C:27, No:1, 2002, s. 23-24.

⁴⁷ Ahmed Gad Abdel-Wahab, "Employees' attitudes towards Telecommuting. An Empirical Investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia", **Behaviour & Information Technology**, C: 26, No:5, 2007, p. 368.

⁴⁸ Nancy Johnson, **Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities: Issues and Opportunities**, Hershey PA, Idea Group, 2000, s. 3.

2.4. TELE ÇALIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞINDA ÖNEMLİ ETKENLER

Tele çalışmanın babası olarak görülen⁴⁹ Jack Nilles, tele çalışma terimini ilk defa 1971 yılında trafikte sıkışıp kaldığı bir anda telaffuz etmiştir. Roket bilimci olarak çalıştığı Amerikalı şirketindeki yöneticilerine tele çalışma ile ilgili fikirlerini açıklamak ve bu yöntemin uygulamaya alınmasını sağlamak üzere, çeşitli hazırlık ve çalışmalar yapsa da onları ikna etmede başarılı olamamış ve şirket yöneticilerinin tavrı, tele çalışmanın tarihinde önemli rol oynamıştır. Nilles, 1973 yılında tele çalışma ile ilgili bir pilot çalışmaya liderlik etmiştir. Rapor hazırlayıp, kitap yazdıkları bu çalışma sonrasında federal hükümeti uygulama konusunda ikna edemeyince tele çalışmanın tarihte sahne alması gecikmiştir⁵⁰.

1983 yılında California eyaleti Enerji Bakanlığı'nın talebiyle başlatılan ve 1985'te tamamlanan tele çalışma projesinde Nilles de yer almış ve 1987 yılı itibariyle devlet çalışanlarından 230 tanesi tele çalışan halini almıştır. 1990 yılında San Francisco'da yaşanan deprem sonrası, hem işe gidiş geliş yolculuklarını azaltmak hem de afetlere hazırlıklı olmak amacıyla tele çalışma modeli zorunlu tutulmuştur. Ayrıca 1994 yazında Los Angeles'da yaşanan büyük bir deprem de tele çalışmanın gündemde kalmasında etkili olmuştur⁵¹.

1990'larda kitlesel üretim ve teknolojiadaki gelişmelerin artan hızı ile özellikle bilgisayar ve telekomünikasyonun yaygınlaşmıştır. Kişi başına düşen kişisel bilgisayar sayısı artmış ve bilgisayarların fiyatları düşerken performansları her geçen yıl artmıştır. Global iletişim ağları en büyük ve karışık makine haline gelmiştir. Teknoloji, bilgi işlemenin mekandan bağımsız olmasını sağlamıştır. Bu sayede bilgi çalışanın şehrin merkezine giderek o masaya oturmasına gerek kalmadığı anlaşılmıştır. Her gün işe gidip gelen milyonlarca insanın harcadıkları zaman, para, enerji, yaratılan çevre kirliliği ve trafik sıkışıklığı tartışılmaya başlanmıştır⁵².

⁴⁹ Kristin A. Waters, **The Lived Experience of Teleworking: A case study from the higher education environment**, Unpublished PhD Thesis, Frostburg State University, 2016, s. 24

⁵⁰ Nilles, **a.g.e.**, s. 1x.

⁵¹ **A.e.**, s. x.

⁵² Gray, **a.g.e.**, s. 19.

Ulusal ve global boyutta tele çalışma; bilgi teknolojilerinin oynadığı kilit rolle birlikte çok daha mümkün hale gelmiş, küçük ölçekli işletmeler bile internet kullanımı ile uluslararası operasyonlara uygun hale gelmiştir⁵³.

Yaşanan afetler ve teknoloji dışında, tele çalışmanın yayılmasına neden olan diğer etkenler; işveren ve çalışanların bu çalışma modeline duydukları ihtiyacın artması ve bu modeli destekleyecek donanımın azalmasıdır⁵⁴. Tele çalışmanın benimsenmesi ve konuya ilişkin artan farkındalık, bu çalışma modelinin yaygınlaşmasındaki bir diğer itici güçtür⁵⁵.

2.5. TELE ÇALIŞMA TÜRLERİ

İşletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek tele çalışma türleri çeşitlilik göstermektedir. Tele çalışma uygulamasını kullanmak isteyen işverenler bu seçeneklerin kombinasyonunu yaparak bir model tasarlayabilirler⁵⁶. Bu çalışmada, literatürde yer alan bir çok türü kapsadığı için⁵⁷, Bailey ve Kurland'ın⁵⁸ grupladığı dört tele çalışma türü detaylandırılacaktır. Bunlar; ev esaslı tele çalışma, uydu ofisler, komşu çalışma merkezleri, mobil (gezici) tele çalışmadır.

2.5.1.Ev Esaslı Tele Çalışma

Ev esaslı tele çalışma; çalışanın, işverenin ofisine veya işverenin müşterisinin ofisine çok sık ziyaret gerçekleştirmeden, ağırlıklı olarak evden yaptığı çalışma karşılığında, ücret aldığı çalışma türüdür⁵⁹. Tele çalışmanın en yaygın uygulanma biçimidir. Çalışanın ofis ile bağlantıda olduğu ve bilgisayar donanımının evinde bulunduğu bu çalışmada, kişiler evden çalışmaktadırlar⁶⁰. Kurulan bilgisayar

⁵³ Nilles, **a.g.e.**, s. 116.

⁵⁴ H. Filiz Alkan Meşhur, "Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:25, No:1, 2010, s. 3.

⁵⁵ Verbeke, v.d., **a.g.e.**, s. 4-5.

⁵⁶ Verbeke, v.d., **a.g.e.**, s. 154.

⁵⁷ Ellen E. Kossek, Jesse S. Michel, "Flexible work schedules", **Handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization**, Washington, DC, American Psychological Association, 2011, s. 540.

⁵⁸ Diane E. Bailey, Nancy B. Kurland, "The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", **Organizational dynamics**, C:28, No:2, 1999.

⁵⁹ Lars Qvortrup, "From teleworking to networking: definitions and trends", **Teleworking: International Perspectives**, Ed. Paul J. Jackson, Jos M. Van der Wielen, London, Routledge, 1998, s. 33.

⁶⁰ Yavuz, **a.g.e.**, s. 89.

donanımı ve sağlanan teknolojik alt yapının şirketin maliyetlerinin artmasına sebep olması, bu yöntemin eleştirildiği yönlerden biri⁶¹ olsa da; ilgili ekipmanların, çalışanın kendisi tarafından da temin edildiği uygulamalar da bulunmaktadır⁶².

Ev esaslı tele çalışma, standart bir şekilde ofise giderek yapılan çalışmanın, tam anlamıyla evden yapılmasıdır. Çalışan uygulamada birden fazla iletişim aracı kullanıyor olsa da, ofisle bağlantı kurabileceği bir tek telefonu olması bile tele çalışan sayılması için yeterlidir (Kendi hesabına evden çalışanlar dahil değildir.). Haftanın her günü olmasa bile, düzenli olarak evden çalışmayı ifade etmektedir⁶³. Nilles ev tabanlı tele çalışmayı herkes tarafından sevildiği için çikolataya benzetmiştir. Tam da hayal edilen bir model olduğunu savunmuştur.

Dramatik bir tanımlama ile kişinin eski havasız, gürültülü ofis ortamı yerine, kendine ait bir yerde baskı görmeden, birisi tarafından zorlanmadan, kendi iş akışlarını istediği gibi organize edebileceği, işini ailesine göre organize edebileceği bir çalışma biçimi olduğunu belirtmiştir. Bu sayede çalışanın üretkenliğinin artacağını da eklemiştir⁶⁴. Ev esaslı tele çalışma, çalışanın giyim kuşam, öğle yemeği, işe gidip gelme stresinden uzak olduğu, daha az bölündüğü/rahatsız edildiği, işlerini daha bağımsız bir şekilde yürüttüğü, kişisel disiplinin arttığı bir çalışma modelidir⁶⁵.

Gray ve arkadaşları da kişisel ev alanının rahatlığından ötürü, ev esaslı tele çalışmanın, tele çalışma türlerinden en popüler olanı olduğunu savunmuşlardır. Bu modelin uygulandığı işlerde çalışan tele çalışanların, şanslı olduklarını ve bununla birlikte o yıllardaki sayılarının çok az olduğunu dile getirmişlerdir⁶⁶. Ancak günümüze yaklaştıkça bu durum değişmiş ve Avrupa’da en yaygın görülen tele çalışma türünün ev esaslı tele çalışma olduğu görülmüştür⁶⁷. Ev esaslı tele çalışma; veri girişi, basit

⁶¹ Alkan Meşhur, **a.g.e.**, s. 5.

⁶² Bailey, Kurland, **a.g.e.**, s. 54.

⁶³ **A.e.**, s. 54.

⁶⁴ Nilles, **a.g.e.**, s. 11.

⁶⁵ France Belanger, Rosann W. Collins, “Distributed work arrangements: A research framework”, **The information society**, C:14, No:2, 1998, s. 144.

⁶⁶ Gray v.d., **a.g.e.**, s. 9.

⁶⁷ Werner B. Korte, Norbert Kordey, “Telework in Europe”, **Organisation and Work Beyond 2000**, Heidelberg, Physica, 2003, s. 289.

ofis işleri gibi nitelik gerektirmeyen işlerde olduğu gibi, yüksek entelektüel çaba gerektiren kalifiye işlerde de uygulanabilecek bir tele çalışma türüdür⁶⁸.

Dört madde ile ev esaslı tele çalışma;

- Giriş düzey bir ofis çalışanından, kıdemli bir yöneticiye kadar her seviye çalışanın,
- Tam zamanlı yada yarı zamanlı işlerde,
- İş yerine organizasyonel ve iletişimsel olarak bağlı bulunacak şekilde,
- Zamanının büyük bir kısmında evden ve teknolojik ekipmanları kullanarak çalıştığı tele çalışma türüdür.

2.5.2.Uydu Ofisler

Uydu ofisler işveren tarafından çalışanların işe gidiş gelişlerini hafifletmek için kurulmuş olan, genelde şehir merkezlerinde bulunan merkez ofisten uzak şubelerdir. Ekipmanlar ve mobilyaların işveren tarafından sağlandığı uydu ofislerde, tek bir işverenin çalışanları bulunmaktadır. Farklı departmanlarda görev alan bu çalışanlar, evlerinin dışında bir yerde, işverene ait bir ofiste, müşterilere yada kendi evlerine daha yakın bir konumda çalışmış olurlar⁶⁹.

Tokol, uydu ofisleri; çalışanın evine yakın konumda bulunan, işverenin sağladığı, ana iş yerine heberleşme araçlarıyla bağlı olan, işverene yönetsel bağlılığı bulunan çalışma yerleri olarak tanımlamıştır⁷⁰. Uydu ofisler; şirketlerin, konum olarak ana merkezden uzak olmakla birlikte, bu merkeze elektronik olarak bağlantılı olan bölümleridir. Ana binanın bulunduğu şehir merkezinden uzakta bulunabilen bu ofislerde, genellikle tekrar eden, rutin, operasyonel işler yapılmaktadır⁷¹.

⁶⁸ Boas Shamir, Ilan Salomon, "Work-at-home and the quality of working life", **Academy of Management Review**, C:10, No:3, 1985, s. 455.

⁶⁹ Bailey, Kurland, **a.g.e.**, s. 54-55.

⁷⁰ Aysen Tokol, "Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?", **İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/?p=article&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, Erişim Tarihi:05.08.2021.

⁷¹ Gérard Valenduc, Patricia Vendramin, "Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation", **Transfer: European Review of Labour and Research**, C:7, No:2, 2001, s. 250.

Ev esaslı tele çalışmaya göre daha az çekici bulunduğu için, Nilles, uydu ofislerden vanilya olarak bahsetmiştir. Uydu ofis düzenlemesinde, çalışanlar geleneksel merkez ofise gitmektense evlerine daha yakın olan bu ofislerde çalışırlar. Bu ofisler bütünüyle bir işverene aittir veya kiralanmış da olabilir. Çalışanlar görevleri ne olursa olsun bu ofislerde birlikte çalışabilirler ve raporlamada ana merkeze bağlıdırlar. Bir işverenin farklı konumlarda birden fazla uydu tele çalışma ofisi olması mümkündür⁷².

Uydu tele çalışma ofisleri, çalışanların işe gidiş geliş sürelerini nispeten kısaltmak amacıyla kurulmuş olan şubeler olarak adlandırılabilirler. Bu yönüyle geleneksel ofis çalışmasına kıyasla, çalışanın ofise gidiş geliş maliyetini azaltmaktadır. Daha kırsal alanda ikamet edebilme avantajı sağladığı için, çalışanın kira ödeme tutarının daha az olmasını sağlayacaktır. Ayrıca ev esaslı tele çalışmaya göre çalışana sosyalleşme imkanı tanımaktadır⁷³.

Uydu ofisler; sosyal ve profesyonel izolasyon bakımından, ev esaslı tele çalışmaya göre daha avantajlıdır. Çünkü çalışma ortamında başka insanların varlığı söz konusudur. Tek bir şirketin çalışanlarının kullanımında olan bu ofislerde, alışık olunan tek bir şirket kültürü bulunmaktadır. Bu yönüyle de tele merkezlere kıyasla avantajlı olan uydu ofisler; profesyonel yalnızlık konusunda da ev esaslı tele çalışmaya nazaran, çalışana mentörlük ve informal öğrenme gibi avantajlar sunmaktadırlar⁷⁴.

Profesyonel ve sosyal etkileşim dışında çalışanlar uydu ofisler sayesinde, evdeki dikkat dağıtıcı unsurlardan kaçınabilir, evde alan olarak yaratamadıkları yeterli çalışma alanına sahip olurlar⁷⁵. Uydu ofisler şirketlerin ana binalarından ayrı bağımsız bürolar oldukları için buradaki çalışanların, genel merkezdekilerle eşit haklara sahip olup olmadıkları tartışma konusudur⁷⁶.

⁷² Nilles, **a.g.e.**, s. 13.

⁷³ Gray v.d., **a.g.e.**, s. 11-15.

⁷⁴ Bailey, Kurland, **a.g.e.**, s. 62.

⁷⁵ Mokhtarian, **a.g.e.**, s. 276.

⁷⁶ Penny Gursteyn, **Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life**, Canada, UBC Press, 2001, s. 28.

2.5.3. Tele Çalışma Merkezleri

Tele çalışma merkezleri, uydu çalışma merkezleri ile neredeyse aynıdır. Aralarındaki farklılık; uydu çalışma merkezlerinde bina tek bir firma çalışanlarına ev sahipliği yaparken; tele çalışma merkezlerinde bina, birden fazla farklı işverenlerin çalışanlarını barındırmaktadır⁷⁷.

Bir diğer ifadeyle; birden fazla şirket bir araya gelerek, aynı binanın farklı bürolarını, çalışanları için kiralayabilirler. Ofisleri kendileri döşeyebilecekleri gibi, kiralama yapan şirket de bu sorumluluğu üstlenebilmektedir⁷⁸.

Mokhtarian yerel veya komşu çalışma merkezlerini, iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek paylaştıkları telekomünikasyon tesisleri olarak tanımlamıştır. Yerel tele çalışma merkezleri, çalışanın evine yürüme mesafesi kadar yakın olmayan büyük bir tesis olarak düşünülebilir. Komşu tele çalışma merkezleri ise çalışanların evlerine çok daha yakın konumlandırılan genellikle vitrine sahip çalışma ofisleridir⁷⁹.

Tele çalışma merkezleri, bilinen genel merkez yapısına benzer olmakla birlikte, bazı farklılıkları da mevcuttur. Yer seçimi bu farklılıklara örnek olarak verilebilir. Tele çalışma merkezlerinin konum seçimi; coğrafi konum, esas kullanıcı olan tele merkez çalışanlarının ikametlerine olan uzaklığı, temelde ev esaslı tele çalışan ancak bazen bu ofisleri kullanmak isteyen çalışanların ve diğer şehirlerden gelen mobil tele çalışanların geçici ofis olarak kullanımlarına elverişli olması gibi kriterlerle belirlenmektedir⁸⁰.

Evden tele çalışma yerine, tele çalışma merkezlerinin tercih edilmesi başlangıçta maliyetli görünse de işveren açısından faydaları;

- Gizlilik konusunda güven,
- Çalışanın üretkenliği konusunda artan güven,
- Daha profesyonel imaj,
- Daha tanıdık, geleneksel bir işçi işveren ilişkisi,

⁷⁷ Nilles, **a.g.e.**, s. 13-14.

⁷⁸ Bailey, Kurland, **a.g.e.**, s. 55.

⁷⁹ Mokhtarian, **a.g.e.**, s. 277.

⁸⁰ Gizem Tan, **Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007, s. 48.

şeklinde sıralanabilir⁸¹.

Ayrıca, tele çalışma merkezlerini kullanan firmalar; bina sahipliği sorumluluğundan kaçındığı gibi, kafeterya, iletişim araçları ve bilgisayar sağlama, güvenlik gibi diğer yönetsel sorumlulukları da paylaşmış olurlar. Son olarak farklı konumlarda küçük küçük ofisler bulundurma avantajından yararlanırlar⁸².

Tele merkezler, uydu ofisler gibi tek bir firma çalışanlarının kullanımında olmaktan ziyade, bir topluluğa hizmet verdiği için çalışanlar sosyal izolasyon hissetmese bile, profesyonel izolasyon hissetmeye devam edecektir. Çünkü firmalar, bu tür merkezlerde iç öğrenmeyi sağlayacak yeterli sayıda profesyonel bulundurmamaktadır. Bahsedilen profesyonel izolasyon; iç müşteri etkileşiminin azlığı, gayri resmi iletişim eksikliği ve buna bağlı olarak informal öğrenme önündeki engeller gibi, üretkenlik ve verimlilik azaltıcı olan kişinin kendini iş yaşamı içinde yalnız bırakılmış hissetmesidir⁸³.

2.5.4. Mobil Tele Çalışma

Şirketlerin artık ürettiklerini sunmak yerine, talep edileni üreterek değer zincirindeki tüm süreçleri müşteri isteklerine göre tasaradıkları, müşterilere daha yakın olma çabasında oldukları bilinmektedir. Müşteri taleplerine daha hızlı cevap vermek için şirketler depolarını yollara taşıdıkları gibi, çalışanlarını da yola taşımaktadırlar. Bu nedenle mobil çalışma, yolda çalışma terimini ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Yolda çalışma, tam zamanında çalışmayı (just-in-time-working) mümkün kılmaktadır. Dağınık konumlarda faaliyet gösteren müşterilerle yüz yüze iletişimi ve etkileşimi arttırmak hareketli olmayı gerektirmektedir⁸⁴. Mobil tele çalışma, birden fazla yerde çalışma, bu yerler arasında seyahat etme ve seyahat ederken bekleme alanlarında çalışmayı içermektedir⁸⁵.

⁸¹ A.e., s. 276.

⁸² Nilles, a.g.e., 14.

⁸³ Bailey, Kurland, a.g.e., s. 62.

⁸⁴ Karsten Gareis, "Home-based vs. mobile telework: the interrelationship between different types of telework", **Organisation and work beyond 2000**, ed. Birger Rapp, Paul Jackson, Heidelberg, Physica - Verlag, 2003, s. 172.

⁸⁵ Pertti Hurme, "Mobile communication and work practices in knowledge-based organizations", **Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, C:1, No:1, 2005, s. 102.

Büyüyen bir diğer tele çalışma biçimi olan mobil tele çalışma; taşınabilir bilgisayar, hücresel telefonlar ve veri iletim ağlarının gelişmesiyle mümkün hale gelmiştir. Mobil teknolojiler sayesinde coğrafi hareketlilik arttırmaktadır. Özellikle araba ile iş seyahatinin arttırdığı söylenebilir. Mobil tele çalışma; daha çok üst düzey yönetici, satış, müşteri hizmetleri, bakım onarım, teknisyenlik, eğitim gibi alanlarda çalışanları içermektedir⁸⁶.

Ana ofis dışında evden yada tele merkezlerden, ofisle bağlantı kurarak çalışanların aksine mobil tele çalışanlar, sıklıkla yolda olmakla birlikte; evde, arabada, otelde, uçakta, trende ya da her yerdedirler. Mobil tele çalışanlar için bazen bir havalimanının bekleme salonu, bazen bir otel odası, bazen de bir kafe iş yeri olabilmektedir. Bu nedenle farklı konumlarda çalışmaya alışkındırlar. Bu çalışanlar genellikle pazarlama müdürleri, satış insanları, araştırmacı muhabirler, yatırım bankacıları gibi işlerinin çoğunluğu sahada olan çalışanlardır⁸⁷. Mobil tele çalışanlar, sık sık gezici olan, bilgi iletişim teknolojilerini kullanan, haftada en az on saat geçici veya mobil işyerlerinden çalışan kişilerdir.⁸⁸

Mevcut teknoloji, çalışanın mekandan bağımsız çalışmasını desteklemektedir. Bu sayede çalışanlar ofis kısıtlamasından kurtulurlar. Müşterilere ve diğer paydaşlara daha yakın çalışma imkanı bulurlar. Ancak mobil tele çalışma; evden tele çalışma, uydu ofis ya da tele merkez çalışmalarıyla zıttır. Diğer üç tele çalışma biçimi, çalışanın iş yerinden uzakta genellikle evine yakın bir noktada çalışmasını içerirken, mobil tele çalışma yöntemin doğası gereği çalışanı evinden uzaklaştırmaktadır. Günlerce, belki de haftalarca evlerinden uzakta kalan, zamanlarının büyük bir bölümünü iş seyahatlerinde ve otellerde geçirmek zorunda kalan çalışanlar, iş ve yaşam arasında denge kurmakta oldukça zorlanmaktadırlar. Mobil tele çalışma, toplumsal olarak da, yalnızca kişinin iletişim becerilerini geliştirmesine olanak tanıdığı için, dış müşteriler ile etkileşimi artırma ve daha sağlıklı insani ilişki ortamı oluşması gibi yararları bulunmaktadır. Ancak, hava kirliliği yaratması ve trafik sıkışıklığını arttırması gibi büyük iki toplumsal dezavantajı da yadsınamaz bir gerçektir⁸⁹.

⁸⁶ Valenduc, Vendramin, **a.g.e.**, s. 251.

⁸⁷ Bailey, Kurland, **a.g.e.**, s. 55-56.

⁸⁸ Valenduc, Vendramin, **a.g.e.**, s. 251.

⁸⁹ Bailey, Kurland, **a.g.e.**, s. 62.

2.6. TELE ÇALIŞMANIN YAYGIN OLDUĞU SEKTÖRLER

Tele çalışmanın yaygınlaşması ve uygulanabilirliği; işin doğası, bulunulan ülke, teknolojinin ulaşılabilirliği, sendikal yaklaşımlar, işverenin yönetim anlayışı, çalışanların tele çalışmaya bakış açısı gibi pek çok değişkene bağlıdır⁹⁰. Özellikle ülkelerin ekonomisi, nüfusu, eğitim düzeyi, sahip oldukları iş gücünün yapısı ve maliyeti, yasal düzenlemeleri gibi etkenler oldukça önemlidir⁹¹.

Tele çalışmanın büyük bir alanda uygulama imkanı bulmasında, teknolojik gelişmelerin yanı sıra ekonominin de çok etkili olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Merkezden uzakta yapılabilecek bir çok mesleğin ortaya çıkma nedenlerinden biri de sanayi ekonomisinden hizmet ekonomisine geçiştir⁹².

Teknolojik araçların kullanılmasıyla yapılan tele çalışmanın; ofis ve sekreteryası işleri ile teknik, yönetsel ve profesyonel işleri olmak üzere iki ana gruba ayrıldığı söylenebilir. Bu iki ayrı sınıftaki meslekler farklı karakteristik özelliklere sahiptirler. Bir grup vasıf gerektirmeyen tekrarlayan işler iken, diğer grup yüksek kalife çalışanlara ihtiyaç duymaktadır⁹³.

Hangi mesleklerin, ne ölçüde tele çalışmaya bağlı olduğu işverenler tarafından analiz edilerek belirlenmelidir. Çünkü bir iş, tasarımında ufak tefek değişiklikler yapılarak tele çalışmaya uygun hale getirebilir. İşin tamamen köklü şekilde güncellenmesi ise; işi tele çalışmaya uygun hale getirmekten ziyade, işin cazibesini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle bahsi geçen düzenleme, iletişimin gerçekleştirilmesi gibi konulardaki küçük değişikliklerdir⁹⁴.

Ancak yine de tüm meslekler düşünüldüğünde, hepsinin tele çalışmaya uygun olduğu söylenemez. Öte yandan, mesleklerin günbegün tele çalışmaya uygun hale geldiği ve sayılarının arttığı bir gerçektir. Kullanılan araçların standartlaştırılması özellikle bilgiye dayalı çalışanların geleneksel iş yerinden uzakta çalışabilmelerine

⁹⁰ Vittorio Di Martino, Linda Wirth, "Telework: A new way of working and living", **International Labour Review**, C:129, No:5, 1990, s. 534-535.

⁹¹ Nilles, **a.g.e.**, s. 288.

⁹² Gurstein, **a.g.e.**, s. 4.

⁹³ Martino, Wirth, **a.g.e.**, s. 537.

⁹⁴ Verbeke, v.d., **a.g.e.**, s. 19.

olanak tanımıştır. Çünkü taşınabilir bir bilgisayar ve erişim ağı ile mekandan bağımsız çalışma mümkün hale gelmiştir. Bilgiye dayalı çalışan mesleklerden olmasına rağmen bazıları ise tele çalışmaya uygun bulunmamıştır. Bunlar öğretmenlik, oyunculuk ve bazı satış çalışanları⁹⁵ olarak belirlense de, yıllar geçtikçe eğitim sektöründe tele çalışma çokça yaygınlaşmıştır. Sektörel bazda bakıldığında, çalışanlarının %15'inin, çalışma süresinin en az dörte birini düzenli olarak tele çalışma ile geçirdikleri görülen sektörler; gayrimenkul, finansal danışmanlık ve aracılık ve eğitim sektörleridir⁹⁶.

Müşterileri ile iletişim kurmak, bilgi sağlamak, müşteri ilişkileri hizmeti vermek, muhasebesel konularda görüşmek gibi amaçlarla hizmet veren çağrı merkezi sektörü de tele çalışmaya uygun sektörlerdendir⁹⁷.

Tele çalışmanın yaygın olarak görüldüğü sektörlerden biri de bilişim sektörüdür. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak ofiste olması gerekmeyen çalışanlar, mekansal kısıtlamalar dışındadır. Anlık haber ulaştırma alt yapısına sahip olan ve tele çalışmanın gün geçtikçe yaygınlaştığı bir diğer sektördür medya sektörü. Medya da, tıpkı bankacılık sektörü ve sigortacılık sektöründe olduğu gibi, son yıllarda artan bir tele çalışma trendine sahiptir. Elbetteki internetten satışının söz konusu olduğu e-ticaret sektörü de, tele çalışmanın kendisine uygulama alanı bulduğu ana sektörlerdendir⁹⁸.

Sostero ve arkadaşları tarafından, yapılan ve en güncel olma özelliği taşıyan çalışma ile tele çalışmaya uygun meslekler belirlenmiştir. Bu çalışma; tüm işlerin pratikte, fiziksel aktivite, sosyal etkileşim ve bilgi işleme olmak üzere üç görevin karışımı şeklinde olduğu varsayımını temel almaktadır. Örneğin; bir iş, insanlar tarafından nesnelere ya da insanlara dokunarak tamamlanabilir nitelikte ise; teknik olarak uzaktan yapılmaya uygunluğu oldukça düşüktür. Sosyal etkileşim içeren işlere

⁹⁵ Steve Shipside, **Flexible & Virtual Working**, Oxford, John Wiley & Sons Ltd, 2001, s. 25-29.

⁹⁶ Christian Welz, Felix Wolf, "Telework in the European Union", **Eurofound**, 2010, (Çevrimiçi) https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf, Erişim Tarihi: 15.08.2021.

⁹⁷ Valenduc, Vendramin, **a.g.e.**, s. 245.

⁹⁸ Ayşem Geyik Küçük, **Esnek Çalışma ve Bilişim Sektöründe Ofiste ve Evde Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2019, s. 51-52.

örnek olarak, psikoterapi örneği verilebilir. Yalnız; işin uzaktan yapılması mümkün olsa bile, kalite kaybı olacağı varsayılmaktadır. Son olarak; yoğun olarak bilgi işleme görevi içeren işler, ofiste yapılması halinde elde edilecek çıktıdan hiçbir farkı olmayacağı düşünülen bilgisayar ile yapılabilen işlerdir. Elbette ki; içinde bilgi işleme görevi en yoğun olup, fiziksel aktivite gerektirmeyen işler, tele çalışmaya uygun meslek grubunda yer almaktadır⁹⁹.

Tele çalışmanın en kolay uygulanabilir olduğu meslekler, görev içeriğinde fiziksel temasın yoğun olmadığı ve az sosyal etkileşim ile yapılabilen mesleklerdir. Bunlar; zabıt katipliği, bilgi işlem teknolojileri uzmanlığı, yazarlık, sekreterliktir. Teorideki durumun aksine uygulamada; bu mesleklerde, hiyerarşinin etkisiyle, tele çalışmanın yaygın olduğu söylenememektedir. Tele çalışmanın kolaylıkla yapılabileceği bu grupta sekreterlikten sonra, azalan tele çalışabilirlik sıralamasıyla; finans uzmanları, satış pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanları, matematik ve istatistikçiler yer almaktadır. Mesleki öğretmenlik, orta okul öğretmenliği ve bir çok tür yöneticilik (direktör, CEO gibi); fiziksel olarak tele çalışmaya uygun olsa da, sosyal etkileşim bakımından az önce bahsedilen gruba kıyasla, tele çalışmanın biraz daha zorlayıcı olacağı mesleklerdir. Buna rağmen; bu meslek gruplarında yaygın bir şekilde tele çalışma varlığı söz konusudur¹⁰⁰.

Gelecekte insanın fiziki müdahalesini gerektirmekle birlikte, düşük sosyal etkileşim içeren işler; teknolojik iyileştirmeler ile daha fazla otomatikleştirilebilecektir. Bu işler de ilerleyen dönemlerde tele çalışmaya uygun hale gelecek ve kendisine uygulama alanı bulabilecektir. Çocuk bakımı sektörü çalışanları, fitness eğitmenliği ve hemşirelik bu listeye girmeyecek sektörlerdir¹⁰¹.

Nitekim tele çalışmanın en uygun olduğu sektörlerden biri olan bankacılık sektörü, pandemi döneminde evde kal çağrısına en hızlı şekilde cevap vererek tele çalışmaya geçen sektördür¹⁰².

⁹⁹ Matteo Sostero, v.d., "Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?", **Seville European Commission**, 2020, s. 29-31 (Çevrimiçi) <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide>, Erişim Tarihi: 15.08.2021

¹⁰⁰ **A.e.**, s. 39.

¹⁰¹ **A.e.**, s. 39.

¹⁰² Doç. Dr. Şelâle Uşen, Covid-19 Salgını Döneminde "Zorunlu" Evden çalışma: İş ve Özel Yaşama Etkileri, **İNKAM**, Aralık 2020, (Çevrimiçi) <https://docplayer.biz.tr/206977075-Covid->

2.7. TELE ÇALIŞMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

İş dünyasının gelecekteki yapısı düşünüldüğünde; dijitalleşen dünya, bulut teknoloji, yapay ve robotik zeka teknolojilerinin, kurumsal hayat noktasında öğrenilen ve uygulamada olan çalışma biçimlerini dönüştüreceklerdir. Bu dönüşüm de, işlerin fiziki olarak belirli bir mekandan yapılması gerekliliğini ortadan kaldıracaktır. Bu temelde, çalışanların ve işverenlerin fiziki ve dijital karışımı iş yerlerinde çalışma yapmak ile ilgili uyumu oldukça önemlidir. İşverenlerin uzaktan çalışmaya dair kuralları, bir çerçeve dahilinde belirlemesi ve bu çalışma kültürünü ilham verici bir liderlik ile oluşturması gerekmektedir. Tele çalışma, çalışanlar tarafından ise yüksek bireysel motivasyon ile sahiplenilme durumunda sürdürülebilir hale gelecektir¹⁰³.

Ancak elbette ki, tele çalışma, çalışanlar ve işverenler açısından farklı avantajlar ve dezavantajlar barındırmaktadır. Tele çalışmanın adında da geçen “tele” unsuru, teknolojik yönü içermektedir. İşin yapılması sırasındaki yönetim ve denetimi vurgulamaktadır. İşin evde yapılması kısmında ise önemsenmesi gereken şey; iş ve iş dışı yaşam arasındaki fiziksel ve psikolojik ayrımdır. Tele çalışma; çalışan ve işveren taraflarının ikisi için de esneklik sunuyor olsa da, uzun vadede en çok işveren yararına olan bir çalışma biçimidir¹⁰⁴.

Tele çalışmayı hem kuruluşlar hem de bireyler için çekici kılan; çalışanı elde tutma, düşük devamsızlık, düşük yol gideri, kaliteli bir yaşam gibi potansiyel yararları¹⁰⁵ bulunmakla birlikte; tele çalışmanın iyi mi ya da kötü mü olduğunu

[19-salgini-doneminde-zorunlu-evden-calisma-is-ve-ozel-yasama-etkileri.html](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf), Erişim Tarihi: 17.08.2021.

¹⁰³ “İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak”, Deloitte, 2020, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>, Erişim tarihi: 17.08.2021.

¹⁰⁴ Fiona A. E. McQuarrie, “Telecommuting: Who really benefits?”, **Business Horizons**, C:37, No:6, 1994, s. 79.

¹⁰⁵ Mohamed Khalifa, Robert Davison, “Exploring the telecommuting paradox”, **Communications of the ACM**, C:43, No:3, 2000, s. 29

söylemek oldukça zordur. Tele çalışmayı deneyimleyen kişilerden, başka iş bulamadığı için bu tür bir çalışmaya razı olan kişiler mevcutken; diğer yandan bu çalışma türü sayesinde çocuklarıyla daha çok ilgilenbilmenin memnuniyetini yaşayanlar da mevcuttur¹⁰⁶. Bu sebeplerle, tele çalışmanın etkilerini özümsemek için, bu konuyu detaylıca incelemek gerekmektedir. Kurumsal, bireysel, hatta toplumsal boyutları derinlemesine araştırılması gereken bir olgudur¹⁰⁷.

2.7.1.Çalışan Açısından Tele Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Çalışanların tele çalışmaya ilişkin motivasyonları, bu çalışma biçiminin faydalı ve sakıncalı yönleri üzerinden şekillenmektedir. Bu da tele çalışmanın gelecekte yaygınlaşmasını etkileyecek bir başka sebeptir. Söz konusu yararları maddi yönden; kişinin işe gidip gelme için harcadığı para ve zamandan tasarruf etmesi, işe uygun yeni kıyafetler için yapılan masrafın azalması, öğle yemeğini evde hazırlayabilecek olması sayesinde tasarruf etmesi olarak sıralayabiliriz¹⁰⁸.

Diğer yandan tele çalışma sayesinde bireyler, çalışma saatlerini daha iyi düzenleyebileceklerdir. Dolayısıyla bu avantaj, kişinin aile hayatında daha iyi performans göstermesini sağlayacaktır. Tele çalışma, çalışanların memnuniyet düzeyini arttırmakta ve işe bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır. Çalışanlar için bir diğer avantaj ise; işverenin adresinin nerede olduğu farketmeksizin o işlere başvurabilir ve çalışabilirler. Yani tele çalışma bireysel düzeyde coğrafi kısıtlamaları kaldırmaktadır¹⁰⁹.

Kişinin tele çalışma sayesinde esnek çalışma saatlerine sahip olması ve zaman yönetimi konusunda kendisini geliştirebilecek olması da tele çalışmanın olumlu yönlerindendir. Otokontrol ve sorumluluk ile bağımsız bir şekilde çalışmak da bireysel düzeyde bir avantaj olarak görülmektedir. Bir diğer yararın ise; aile üyeleri ile

¹⁰⁶ Ursula Huws, "Telework: projections", **Futures**, C:23, No:1, 1991, s. 28-29.

¹⁰⁷ McQuarrie, **a.g.e.**, s. 79.

¹⁰⁸ Gray vd., **a.g.e.**, s. 150-151.

¹⁰⁹ Robert E. Morgan, "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", **European Business Review**, C. 16, No:4, 2004, s. 350-351.

ilgili olarak kişinin yapması gereken işleri, kendi çalışma düzenine göre yerine getirebilmesidir¹¹⁰.

Tele çalışmayı deneyimleyen çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmayı incelediğimizde ise; ev halkı tarafından işlerine daha az saygı duyulması, işlerinin itibarsızlaşması ve sürekli olarak bölünmeleri, hareketsizlik, iş saatlerinin iş dışına taşması gibi olumsuz yönlerle karşılaşmaktadır. Aynı çalışanlar; sosyal yönden yalnız hissettiklerinden ve sosyal ilişki kurmakta zorlandıklarından bahsetmişlerdir. Ayrıca tele çalışmanın sağladığı zamansal esneklik, kimi zaman iş-yaşam çatışmasına yol açabilmektedir. Bunun sebebi kişinin zaman zaman disiplinsizlik sebebiyle oyalanıp, iş saatini ailesel sorumluluklarını yerine getireceği zamana kaydırmasıdır¹¹¹.

Bir diğer dezavantaj konusu ise; eşitlik. Etik olan, ofis çalışanları ile tele çalışanların şirketin sunduğu yan haklar ve ödellendirmelerden eşit şekilde yararlanmasıdır. Ayrıca tele çalışanlar; sigorta, kendi kişisel ekipmanlarını kullanma ve hırsızlık halinde sorumluluk gibi konularda da dezavantajlıdır¹¹².

Yukarıda bahsi geçen maddi yararların yanında, tele çalışmanın dezavantaj yarattığı maddi durumlar da söz konusudur. Bunlar; evde çalışılması sebebiyle ev faturalarında yaşanacak artış, günlük hayatta kullanıma uygun tarzda kıyafet alımına yapılan harcama, ofis ekipmanları ve mobilyası için katlanılacak gider ve hatta ev sigortası yaptırmak sayılabilir¹¹³. Tele çalışma türlerine göre sınıflandırılmış bireysel düzeyde avantaj ve dezavantajlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Tele Çalışma Türlerine Göre Bireysel Avantaj ve Dezavantajlar

	Avantajlar	Dezavantajlar
Evde Tele Çalışma	İşe gidiş geliş zamanında azalma Maliyetlerde düşüş Daha az stres	Sosyal izolasyon Profesyonel izolasyon Örgütsel kültür

¹¹⁰ Itzhak Harpaz, "Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society", **Work study**, C:51, No:2, 2002, s.76.

¹¹¹ Kıcı, **a.g.e.**, 102-106.

¹¹² Ruth Guthrie, "The ethics of telework", **Information Systems Management**, C:14, No:4, 1997, s. 30-31.

¹¹³ Gray vd., **a.g.e.**, s. 150-151.

	Relokasyon ihtiyacının ortadan kalkması Çalışma saatlerinde esneklik Daha çok özerklik Rahat çalışma ortamı Daha az dikkat dağıtıcı unsur Ofis politikalarının olmaması İş/Yaşam dengesi Dezavantajlı bireyler için adaletli ofis ortamı Artan iş tatmini	Azalan ofis etkileşimi İş/Yaşam Dengesi Artan gayriresmi etkileşim Resmi olmayan etkileşim Evin ofise dönüştürülmeye uygunluğu İşe odaklanmak Uzun çalışma saatleri Kaynaklara erişim Teknolojiye aşina olmak
Uydu Ofis Tele Çalışma	İşe gidiş geliş zamanında azalma Maliyetlerde düşü Daha az stres Relokasyon ihtiyacının ortadan kalkması İş/Yaşam dengesi Artan iş tatmini	Profesyonel izolasyon Azalan ofis etkileşimi Kaynaklara erişim
Tele Merkez Esaslı Tele Çalışma	İşe gidiş geliş zamanında azalma Maliyetlerde düşü Daha az stres Relokasyon ihtiyacının ortadan kalkması Daha çok özerklik Ofis politikalarının olmaması İş/Yaşam dengesi Artan iş tatmini	Sosyal izolasyon Profesyonel izolasyon Örgütsel kültür Azalan ofis etkileşimi Kaynaklara erişim
Mobil Tele Çalışma	Daha çok özerklik Çalışma saatlerinde esneklik Ofis politikalarının olmaması	Uzun çalışma saatleri Kaynaklara erişim Teknolojiye aşina olmak

Kaynak: Diane E. Bailey, Nancy B. Kurland, "The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", **Organizational dynamics**, C:28, No:2, 1999

2.7.2.İşveren Açısından Tele Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Tele çalışma içinde planlama, tasarım, teknolojik alt yapı, eğitim gibi maliyetleri olan, pek çok adımı barındıran ve zaman alan bir uygulamadır. Doğru bir tele çalışma uygulaması; yapılan harcamaları, bir yıl civarında amorte edecektir. Ayrıca; başarılı bir tele çalışmanın işverenlere sağladığı yararlar; önemli ölçüde artan verimlik, işten ayrılma oranında düşüş (aynı zamanda işe alım ve eğitim maliyetlerini de kapamaktadır.), azalan kira giderleri, daha iyi yönetim imkanı, artan

organizasyonel esneklik, daha hızlı yanıt verme süresi, artan çalışan motivasyonu, azalan enerji tüketimi, daha temiz çevre, çalışanların sosyal aktivitelere katılım oranlarının artmasıdır¹¹⁴.

- Gray ve arkadaşları; tele çalışmanın işveren açısından ekonomik faydalarını;
- Ofis alınında azalmanın etkisi olarak aydınlatma ısıtma kira giderlerinde düşüş,
 - Kalabalık bir araçta işe gidip gelmenin enfeksiyonel ve psikolojik açıdan etkilerini yaşamayan ve hava şartlarından ötürü hastalanmayan çalışanın, hastalık izni alma oranındaki düşüş sayesinde, bu izinden ötürü katlanılan maliyetteki düşüş,
 - Çalışanların işe gidip gelme, bu sebeple dinlenerek işe hazır olma ve raporlu olma sürelerindeki düşüş sayesinde çalışma zamanındaki artış,
 - Çalışanları işe taşıma maliyetinden ve gereken durumlarda taşınma maliyetinden tasarruf,
 - Çalışanların ofis koridorları sohbeti şeklindeki, tesadüfi karşılaşmalarda sohbet ederek kaybettikleri çalışma zamanından tasarruf,
 - Ofis döşeme ve ekipmanlarının maliyetindeki düşüş şeklinde sıralamışlardır¹¹⁵.

Öte yandan tele çalışmanın işverene sağladığı esneklik avantajı sayesinde, değişiklik gösteren talebin yarattığı dalgalanmalara uyum sağlayabilmek kolaylaşır. Tele çalışmanın çalışanlar tarafından tercih edilmesi, işletmelere yüksek nitelikli çalışanı çekme ve elinde tutma avantajı yaratmaktadır. Bu kalifiye çalışanlar, işe gidip gelme stresi yaşamadan, fiziksel yorgunluk hissetmeden ve iş sırasında daha az bölünerek çalıştığı için daha dinamik çalışacaklardır. Bu da işletmeye verimlilik avantajı sağlayacaktır¹¹⁶.

Sayılan bu faydalara rağmen işverenlerin %54'ü tele çalışmanın örgütlerine yararlı olacağını düşünmemekte ve %60'ı da bu çalışma yöntemini uygulamak istememektedir¹¹⁷. İşverenlerin endişelenme nedenlerine aşağıda yer verilmiştir.

¹¹⁴ Nilles, **a.g.e.**, 15.

¹¹⁵ Gray v.d., **a.g.e.**, s. 118-141.

¹¹⁶ Yavuz, **a.g.e.**, s. 91-93.

¹¹⁷ Alkan Meşhur, **a.g.e.**, s. 13.

Tele çalışanın çalışma zamanını nasıl değerlendirdiği, ne kadar disiplinli ve motive olarak çalıştığı işveren tarafından pek kontrol edilememektedir. Bu çalışma yöntemi; çalışanın kişisel disiplin, zaman yönetimi, organizasyon yeteneğine bağlıdır. İşverenin denetimi sınırlıdır. Bu, işveren açısından bir dezavantaj olarak görülebilir. Çünkü işveren, çalışanın mesai saatlerindeki yoğun çalışma performansını izlemekten çok, büyük resme odaklanmalı ve çıktının yeterliliği ile tatmin olmalıdır¹¹⁸. İşverenlerin %23,3'ü bu sebepten ötürü güvene dayalı bu çalışma yöntemine olumsuz yaklaşmaktadır¹¹⁹.

Şirketlerin gelecekteki stratejisi ile ekonomik hedeflerini çalışanlara benimsetmesi ve onların örgütsel davranışa uyumlu olmalarını sağlamak iç iletişimle yakından ilgidir. İç süreçlerde meydana gelebilecek bir bozulmanın etkileri sebebiyle; tele çalışma, işverenler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir¹²⁰. İşverenlerin az önce bahsedilen bu iki olumsuzluğa karşın yeni bir kurumsal yapıya geçmek istemeleri kaçınılmaz olacaktır. Ancak ne var ki, yeni yapılanma değişiklikleri ve bu yapılanmaya varolan yöneticilerin adapte olması da bir diğer dezavantajdır. Kurumsal olarak bu çalışma biçimine alışkın olmamak, olumsuz sendikal yaklaşımlar ile sigorta, sağlık ve güvenlik sorunları da işverenler açısından tele çalışmayı dezavantajlı kılan konulardır¹²¹. Tele çalışma türlerine göre sınıflandırılmış işveren açısından avantaj ve dezavantajlar, aşağıda yer alan Tablo:3'de yer almaktadır.

¹¹⁸ Guthrie, **a.g.e.**, s. 31.

¹¹⁹ Alkan Meşhur, **a.g.e.**, s. 14.

¹²⁰ Bongsik Shin v.d., "Telework: Existing research and future directions", **Journal of organizational computing and electronic commerce**, C:10, No:2, 2000, s. 92-93.

¹²¹ H. Filiz Alkan Meşhur, "Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar", **Akademik Bilişim**, C:7, No:9, 2007, s. 267.

Tablo 3: Tele Çalışma Türlerine Göre İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajlar

	Avantajlar	Dezavantajlar
Evde Tele Çalışma	- Üretkenlikte artış - Düşük devamsızlık - Yüksek moral - Dikkat dağınıcılara toleransta artış - Ofiste daha az iş bölünmesi yaşama - Genel giderlerde düşüş - Daha geniş yetenek havuzu - Düşük işten ayrılma - Tele çalışma teşvik mevzuatına uygunluk	- Performans izleme - Performans ölçümü - Yönetimsel kontrol - Mentörlük - Çalışanlar arasında kıskançlık - Sinerji - Resmi olmayan etkileşim - Organizasyon kültüründe bozulma - Tele çalışan olmayan diğer çalışanlar - Standart çalışma saatlerinde ulaşılabilirlik - Çalışma saatleri düzenlemesi - Çalışma koordinasyonu - Sanal kültür - İletişim - Rehberlik - Teknoloji - Örgütsel bağlılık - Sosyal beceriler
Uydu Ofis Tele Çalışma	- Üretkenlikte artış - Yüksek moral - Daha geniş yetenek havuzu - Düşük işten ayrılma - Müşteriye yakınlık - Tele çalışma teşvik mevzuatına uygunluk - Bozulmamış kurumsal kültür	- Performans izleme - Performans ölçümü - Yönetimsel kontrol - Çalışanlar arasında kıskançlık - Sanal kültür - Tele çalışan olmayan diğer çalışanlar
Tele Merkez Esaslı Tele Çalışma	- Üretkenlikte artış - Yüksek moral - Daha geniş yetenek havuzu - Düşük işten ayrılma - Müşteriye yakınlık - Tele çalışma teşvik mevzuatına uygunluk	- Performans izleme - Performans ölçümü - Yönetimsel kontrol - Mentörlük - Çalışanlar arasında kıskançlık - Organizasyon kültüründe bozulma - Standart çalışma saatlerinde ulaşılabilirlik - Resmi olmayan etkileşim - Sanal kültür - Örgütsel bağlılık - Sinerji - Çalışma saatleri düzenlemesi - Çalışma koordinasyonu
Mobil Tele Çalışma	- Üretkenlikte artış - Düşük devamsızlık - Müşteriye yakınlık	- Performans izleme - Performans ölçümü - Yönetimsel kontrol - Standart çalışma saatlerinde ulaşılabilirlik - Resmi olmayan etkileşim - Organizasyon kültüründe bozulma - Sanal kültür - Örgütsel bağlılık - Sinerji - Çalışma saatleri düzenlemesi - Çalışma koordinasyonu - İletişim - Rehberlik - Teknoloji

Kaynak: Diane E. Bailey, Nancy B. Kurland, "The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", **Organizational dynamics**, C:28, No:2, 1999, s. 56' dan uyarlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMA ve İŞ-YAŞAM DENGESİ

3.1. COVID-19 PANDEMİSİ

"Pandemi" kelimesi bütün, tüm veya hepsi anlamlarında kullanılan Yunanca "pan" ile insanlar veya popülasyon anlamlarında kullanılan "demos" kelimelerinden türemiştir¹. Bilimsel olarak tanımlanan pandemi, küresel olarak yayılan ve yüksek

¹ Mark Honigsbaum, "Historical keyword Pandemic", **The Lancet**, C:373, No: 9679, 2009, s. 1939.

morbidite (hastalık) ve mortalite (ölüm) insidansıyla sonuçlanan yeni ve daha önce hiç karşılaşılmamış bir enfeksiyondur ve bilinen ilk kullanımı 1666 yılındadır². Fakat karşılaşılan yeni hastalıklarla birlikte üzerinde mutabık kalınmış tek bir tanım bulunmamaktadır.

Uluslararası Epidemiyoloji Derneği'nin yaptığı ve en yaygın kabul gören tanıma göre pandemi, çok geniş bir alanda meydana gelen, uluslararası sınırları aşan ve genellikle çok sayıda insanı etkileyen bir salgındır³. Youngerman, pandemiye neredeyse dünyanın tamamına yayılan ve sayıca fazla insanı etkileyen bir salgın hastalık olarak tanımlamıştır⁴. Kelly bu tanıma çarpıcı bir biçimde şu sözlerle ifade etmiştir; pandemi öyle bir hastalık ki; yalnızca insanları değil dünyaları bile hasta edebilir. Öylesine dizginlenemeyen bir güce sahiptir⁵. Yani pandemi durumunda, salgının çok fazla sayıda ülkeye yada bölgeye yayıldığı ve küresel çapta olduğu anlaşılmaktadır⁶.

Aralık 2019 sonlarına doğru Çin'in Hubei eyaleti, Wuhan kentindeki bazı hastaneler, toptan deniz ürünleri satış pazarıyla ile bağlantısı olduğu düşünülen ancak nedeni bilinmeyen yeni bir hastalık raporlamışlardır. Yapılan araştırmalar neticesinde ilk belirtileri yüksek ateş ve öksürük olan bu hastalığın; kuşlar, memeliler ve insanlar arasında yaygın olan bir virüs türü olduğu saptanmış ve bu hastalık Covid-19 olarak isimlendirilmiştir. Hastalık Dünya Sağlık Örgütü ile paylaşılmış ve yayılımının önlenmesi, kontrol altına alınması ve durdurulabilmesi için araştırmaların kritik öneminden bahsedilmiştir⁷.

² David M. Morens v.d., "What is a pandemic?", **The Journal of Infectious Diseases**, C. 200, No. 7, 2009, s. 1018-1021.

³ Miquel Porta, **A Dictionary of Epidemiology**, Ed. Sander Greenland, Miguen Hernan, Isabel dos Santos Silva, John M. Last, USA, Oxford University Press, 2014, s. 209.

⁴ Barry Youngerman, **Pandemics and global health**, USA, Infobase Publishing, 2008, s. 328.

⁵ John Kelly, **The Great Mortality: an intimate history of the Black Death**, y.y., Harper Perennial, 2006, s. 1.

⁶ Michael C. LeMay, **Global Pandemic Threats: A Reference Handbook**, USA, ABC-CLIO, 2016, s. 5-6.

⁷ Na Zhu, v.d., "A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019", **New England journal of medicine**, 2020, s. 1-3.

Dünya Sağlık Örgütü Çin ülke ofisinden 31 Aralık – 3 Ocak arasında raporlanan toplam virüslü hasta sayısının 44 olduğunu belirtmiştir⁸. 20 Ocak itibariyle Çindeki virüs vakası 830 kişiye ulaşmıştır⁹. Ancak bu hızla bulaşan virüse rağmen devam eden seyahatler virüsün krüsel yayılımını arttırmış¹⁰ ve iki ay içinde Çin dışında 53 farklı ülkede hastalık görülmüştür. Yalnızca bu ülkelerdeki Covid-19 vaka sayısı 6009'a ulaşmış, tüm dünyadaki doğrulanmış toplam vaka sayısı 85.403 olmuştur¹¹. Virüs yayılımı; hasta kişilerin etrafa hapşırarak ya da öksürerek saçtığı damlacıkların, sağlıklı kişilerin ağız, burun yada gözüne teması ile gerçekleşmektedir¹². Binlerce insanın ölümüne neden olan Covid 19'un bir çok ülkeye yayılması sonrası, tarihler 11 Mart 2020'yi gösterdiğinde, Dünya Sağlık Örgütü bu salgını pandemi olarak ilan etmiştir¹³. 22 Ağustos itibariyle, tüm dünyada bildirilen vaka sayısı kümülatif olarak; 211 milyon ve ölüm sayısı da 4.4 milyondan fazladır¹⁴.

3.2. COVID-19 PANDEMİSİNDE ALINAN BAZI ÖNLEMLER ve ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ

Covid- 19 salgınında öncelikli olarak, kişiden kişiye bulaşmayı engellemek için, insanları birbirinden ayırmayı öneren ve diğer pandemilerde de başvurulmuş, halk sağlığı yöntemleri uygulanmıştır. Halk sağlığı yöntemindeki ana silahlar; izolasyon, karantina ve toplumu kısıtlamadır. İzolasyon, daha çok hastanelerde uygulanan bir yöntem olmakla birlikte hastalığın kulukça süresine bağlı olarak belirli bir süre hasta kişinin diğer sağlıklı kişilerden ayrı tutulmasıdır. Karantina ise bir bulaşıcı hastalığa maruz kaldığı düşünülen ancak hasta olmayan kişilerin dışarıda mobil olmasını engellemeye yarayan bir uygulamadır. Zorunlu ya da gönüllü olabilen karantina, kişiye

⁸ “Novel Coronavirus Situation Report 1”, WHO, 2020, (Çevrimiçi) https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4, Erişim Tarihi: 25.08.2021.

⁹ Zhu v.d., a.g.e., s. 6.

¹⁰ Xiao-Ai Zhang v.d., “Importing coronavirus disease 2019 (COVID-19) into China after international air travel”, **Travel medicine and infectious disease**, C:35, 2020, s. 1.

¹¹ “Coronavirus disease 2019 Situation Report 40”, WHO, 2020, (Çevrimiçi) <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200229-sitrep-40-covid-19.pdf>, Erişim Tarihi: 25.08.2021.

¹² Ayşen Til, Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) Hakkında Bilinmesi Gerekenler, **Ayrıntı Dergisi**, C:8, No:85, 2020, s. 54.

¹³ WHO, 2020, (Çevrimiçi) <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>, Erişim Tarihi: 25.08.2021.

¹⁴ WHO, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---24-august-2021>, Erişim Tarihi:25.08.2021.

hastalık bulaştıysa, bunu diğerlerine bulaştırmadan belirtilerin ortaya çıkmasını beklemektir¹⁵.

Toplumu kısıtlama; tüm topluma veya bölgesel yada şehre özel uygulanabilen, bireyler arasındaki etkileşim ve hareketi sınırlandırmak amacıyla dizayn edilmiş bir müdahaledir. Salgın bulaşmış olduğu halde bu tanı tam olarak konamamış olan kişilerin, diğer bireylerle aynı ortamda bulunmasını engellemek istenir. Kısacası amaç; hasta olan bireylerin, sağlıklıları enfekte etmesinin önüne geçmektir. Özellikle, toplumun birbirine salgın iletiminin kolay olduğu ortamlarda uygulanmaktadır. Kısıtlama örnekleri; okulları ve iş yerlerini kapatarak ve tele çalışma ile sosyal mesafeyi sağlamak, maske kullanımı, ülke/bölge/shehir kapatmaktır¹⁶.

İşverenler alınan Covid-19 önlemleri kapsamında, çalışma düzenlerinde değişiklikler yapmış ve yeni kararlar almışlardır. Kronik hastalarla ilgili uygulamaların nasıl olacağı, performans sisteminin yeni düzene entegrasyonu, çalışma saatleri ve iç iletişimin düzenine ilişkin kararlar almışlardır¹⁷.

Profesyonel yaşamda etkili bir sosyal mesafenin sağlanması, tele çalışma ile mümkün olmuştur¹⁸. İşletmeler de; evde kalın çağrılar, hükümetlerin zorunlu kapanma uygulamaları, müşterilerin sayıca az olması ve çalışanlarının sağlıklarını önemsemeleri gibi sebeplerle; faaliyetlerini azaltmış ya da tamamen durdurmuşlardır. Daha çok finans, sigorta ya da bilgiye dayalı sektör çalışanları tele çalışmaya geçerken, konaklama, gıda, perakende sektörleri çalışanlarını işten çıkarmıştır¹⁹.

Dünya çapında yaşanan Covid-19 pandemisinde, ulusal düzeyde karantinalar yaşanmış, çalışanlar bir anda ofislerini evlerine taşımak ve bu şekilde tam zamanlı

¹⁵ Annelies Wilder Smith, David O. Freedman, "Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for oldstyle public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak", **Journal of travel medicine**, C:27, No:2, 2020, s. 1-2.

¹⁶ A.e., s. 2.

¹⁷ IPSOS, **Pandemi Uzaktan Çalışma Uygulamasına Geçiş Artırdı**, (Çevrimiçi) <https://www.ipsos.com/tr-tr/pandemi-uzaktan-calisma-uygulamasina-gecisi-artirdi>, Erişim Tarihi: 26.08.2021.

¹⁸ Harald Fadinger, Jan Schymik, "The Effects of Working from Home on Covid-19 Infections and Production A Macroeconomic Analysis for Germany", **Covid Economics**, C:9, No:24, 2020, s. 108.

¹⁹ Alexander Bick, Adam Blandin, Karel Mertens, **Work from Home After the COVID-19 Outbreak**, (Çevrimiçi) <https://www.dallasfed.org/-/media/documents/research/papers/2020/wp2017r1.pdf>, 25.08.2021. (s. 1ve 13)

çalışmak zorunda kalmışlardır. Sokağa çıkma kısıtlamaları, okul ve kreşlerin kapatılmasına neden olmuştur. Böylece, ofise gitmek yerine zorunlu olarak evde kalarak çalışan kişiler, aynı evde yaşadıkları tüm kişilerle 7/24 birlikte zaman geçirmişlerdir. İşverenler bu çalışma sistemini inisiyatif olarak değil; başka bir seçenek olmadığı için uygulamışlardır. Bu nedenle çalışanların işverene karşı minnet duymaları çok düşük bir olasılıktır. İşverenler bakımından; çalışanların denetimi ve yönetimi, salgın öncesi dönemle benzerlik göstermekle birlikte, bir çok noktada farklılık da bulunmaktadır²⁰.

Bu zorunlu tele çalışma döneminde çalışanlar; evdeki bilgisayar, internet bağlantısı, yazıcı, masa gibi araç ve gereçleri ortaklaşa kullanmak durumunda kalmışlardır. Bu durum çalışanların işe gidip gelirken yaşadıkları stresi azaltıp, işe daha dingin bir halde başlamalarını sağlamıştır. Ayrıca çalışanlar mola sürelerini, evin bakımına ya da daha farklı iş dışı aktivitelere ayırabilmişlerdir²¹.

Alınan önlemler doğrultusunda iş yapış ile ilgili olan bu değişiklik sonrası çalışma yaşamında tartışılan bir diğer konu da, çalışanların ne kadar ve ne zaman iş yaptığı olmuştur. Çünkü çalışanlar bir yandan ofis işlerini yerine getirirken, diğer yandan okula gitmeyen çocuklarını gözetim altında tutmak ve onlarla ilgilenmek durumunda kalmışlardır. Ayrıca çalışmaya uygun alan bulmakta zorlanmaları, ekipmana erişim konusu, internetinin güvenilir olup olmaması konusu ve dünyaca yaşanan büyük bir sağlık krizinin ortasında çalışmanın stresi de önem kazanan ayrı tartışma konularıdır²².

Türkiye’de Covid-19 dolayısıyla işten çıkarmaların yaşanmaması için ve istihdam devamlılığı amacıyla yasa çıkarılmış; işverenler kısa çalışma ödeneği ile desteklenmiş, çalışanını işten çıkaramayan işverene ücretsiz izin uygulama hakkı tanınmıştır. Salgının etkilerini azaltmak ve durdurmak için alınan bu tedbirlerle yeni bir normal düzen oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu düzenlemeler ve alınan önlemler, toplumsal ilişkileri ve çalışma yaşamının işleyişini büyük ölçüde etkilemiştir. İstihdam

²⁰ Deirdre Anderson, Clare Kelliher, “Enforced remote working and the work-life interface during lockdown”, **Gender in Management: An International Journal**, C:35, No:7-8, 2020, s. 677-678.

²¹ **A.e.**, s. 679.

²² **A.e.**, s. 678.

devamlılığını sağlamak için alınan tedbirlerden bazıları, çalışan sözleşmelerinin askıya alınmasına sebep olmuştur. İşyerlerinin kapatılması, faaliyete ara verilmesi, ücretsiz izin uygulaması, kısa çalışma ödeneğine başvurulması gibi yararlanılan bazı yöntemler dolayısıyla, çalışanların ücret ve yan hakları konusu gündeme gelmiştir²³. Çeşitli seviyelerde yönetim görevi olan ve olmayan, değişik sektörlerde çalışan Türkiye'deki beyaz yakalılar üzerine yapılan bir çalışmada, 256 kişinin katıldığı anket sonucuna göre; araştırmaya katılanların %22'si ücrette azalma yaşamış, %25'i bazı yan haklarını alamamış ve %6'sı da hiçbir yan hakkını alamamıştır²⁴.

Deloitte tarafından Nisan 2020'de, 17 ilden 334 katılımcıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanlarının bir kısmıyla ya da tamamıyla tele çalışmaya geçen şirket oranı %91,9'dur. Tele çalışmaya kolaylıkla geçen ilk dört sektör; medya ve reklamcılık, hizmet, teknoloji ve e-ticaret sektörleridir²⁵. Ancak ofise gitmeden çalışmak kişilerde, teknoloji tarafından çevrelenmiş hissetme ve dolayısıyla aileye vakit ayırmamaya neden olmuştur. Beyaz yakalıların %66'sı hafta sonları ve akşamları da çalışmıştır²⁶.

Çalışanların ofise gitmeden çalışmaları, fikir paylaşımları, tartışmalar boyutunda insanlar arasındaki etkileşimi azaltmış ve buna bağlı olarak ekip olma algısında bir düşüş yaşanmıştır²⁷.

²³ Doç. Dr. Şelâle Uşen, Araş. Gör. Ali İhsan Balcı, "Covid-19 Salgını Nedeniyle Alınan İstahdam Tedbirlerinin Beyaz Yakalı Çalışanların Ücret ve Yan Haklarına Yansımaları", **İNKAM**, Ekim 2020, (Çevrimiçi) <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=inkam.rapor.eki%CC%87m.pdf> Erişim Tarihi: 26.08.2020 s. 5- 6.

²⁴ Doç. Dr. Şelâle Uşen, Araş. Gör. Ali İhsan Balcı, "Covid-19 Salgını Nedeniyle Alınan İstahdam Tedbirlerinin Beyaz Yakalı Çalışanların Ücret ve Yan Haklarına Yansımaları", **İNKAM**, Ekim 2020, (Çevrimiçi) <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=inkam.rapor.eki%CC%87m.pdf> Erişim Tarihi: 26.08.2020 s. 16-21.

²⁵ "İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak", **Deloitte**, 2020, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>, Erişim Tarihi: 26.08.2021.

²⁶ "Pandemi Uzaktan Çalışma Uygulamasına Geçiş Artırdı", **IPSOS**, (Çevrimiçi) <https://www.ipsos.com/tr-tr/pandemi-uzaktan-calisma-uygulamasina-gecisi-artirdi>, Erişim Tarihi: 26.08.2021.

²⁷ Aruna Deshpande, Parth Salunke, Tanaya Joshi, "Work Life Balance in the Phase of Pandemic", **Bi-lingual International Resarch Journal**, C:10, No:38, 2020, s. 235.

3.3. PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

Pandemi öncesi dönemler göz önüne alındığında, tele çalışmanın bir çok avantaj ve dezavantaja sahip olduğu bir gerçektir. Ancak pandemi ile birlikte tele çalışanların, daha çok olumsuz anlamda etkilendiği gözlenmiştir. Hükümetlerin pandemi ile mücadele etmek üzere karantina ve sosyal mesafe tedbirleri tele çalışmayı ani bir şekilde arttırmış, bununla birlikte çocuk kreşleri, bakım hizmeti veren işletmeler ve okullar da kapanmıştır²⁸. Pandemideki bu kapanmalar ile yaşları önemli olmakla birlikte, çocukların sorumlulukları dolayısıyla, kadınların iş ve iş dışındaki yaşımı ortaklaştırmada zorlandıkları görülmüştür²⁹.

Tele çalışanlar pandemi sırasında bir çok güçlük yaşamışlardır. Aşırı iletişim içeren, normal bir çalışma haline gelen, 7/24 çalışma kültürü ortaya çıkmıştır. Bu yeni çalışma düzeninde çalışanlardan günün herhangi bir saatinde ve aniden beliren toplantılara katılmaları, iş için daha fazla çalışma saati çalışmaları beklenmekte ve çalışanlara öğle yemeği molası için ayrı bir zaman tanınmamaktadır. Tüm bunlar çalışma saatlerinin belirli ve sabit olmasını önüne geçmiş ve iş zamanının aile zamanıyla çatışmasına yol açmaktadır. Ayrıca tele çalışma yaparken hem ofis işlerini hem de günlük ev işlerini aynı anda yürütmek, mental ev fiziksel yorgunluk ve güçlüğe neden olmaktadır. Evdeki rollerin cisiyete dayalı belirlenmesinden ötürü, özellikle kadın çalışanların sorumlulukları artmıştır. Tele çalışanlar, aniden karşılaştıkları bu güçlükleri kabullenmek ve iş ile aileyi tek bir çatı altında yönetmek zorunda kalmışlardır. Böylelikle iş-yaşam dengesinden ziyade, iş-yaşam entegrasyonu gündeme gelmiştir³⁰.

²⁸ Manuela Samek Lodovici v.d., "The impact of teleworking and digital work on workers and society", **European Parliament**, 2021, s. 40-41. (Çevrimiçi) [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU\(2021\)662904_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf), Erişim Tarihi:09.09.2021

²⁹ Daphne Ahrendt v.d., "Living, working and COVID-19, COVID-19 series", **Publications Office of the European Union**, Luxembourg, (Çevrimiçi) https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf, Erişim Tarihi:09.09.2021.

³⁰ Aditi Singh, Archana Sharma, Hemendra Gupta, "Work Life Balance During Covid Pandemic", **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, C:12, No:4, 2021, s. 516-519.

Tele çalışmanın; zaman ve para tasarrufu, işin hızı, işe başlama ve bitirme zamanı üzerindeki inisiyatif, iş ve iş dışı yaşam taleplerini dengeli bir şekilde yönetebilmek için esneklik sağlama gibi yararları bulunmaktadır. Bu esneklik, özellikle pandemi döneminde; çocukların bakımı, eğitim gören çocuklarla ilgilenme, yaşlı aile büyüklerinin bakımı, akraba ve arkadaşların ihtiyaçlarına destek olmak gibi konularda sorumluluğu bulunan tele çalışanlar için fazlaca önemlidir³¹.

Tele çalışma birkaç yıl daha artan önemini koruyacak ve uygulanan bir yöntem olmaya devam edecek gibi görünüyor. Bu nedenle çalışanların tele çalışmaya uyum sağlaması ve iş-yaşam dengesinin mükemmel noktaya getirilmesi oldukça önemlidir. Şirketler daha az denetim ile destekleyici politikalara başvurmalı, çalışanlar ise; anne/baba/eş/kardeş gibi rollerden hangisine öncelik vereceğini belirlemek ve çoklu rolleri yönetmekle ilgilenmelidir³².

Tele çalışanların pandemi döneminde yaşadıkları güçlükleri ortaya koymak ve tavsiyeler vermek üzere yapılan bir araştırmada; katılımcıların %70'i pandemi uzun çalışma saatleri problemi yaşadığını belirtmiştir. Tele çalışmanın iş-yaşam dengesini etkilediğini belirten kadın katılıcı oranı %48 iken, erkek katılımcı oranı %15 olarak belirtilmiştir³³.

Covid-19 pandemisinde tele çalışmanın etkilerini inceleyen bir çalışmaya göre, çalışanların bir kısmı tele çalışma sayesinde iş-yaşam dengesi sağlarken, bir kısım çalışan, işlerinin doğası gereği tele çalışmada yeterince verimli bir performans ortaya koyamamışlardır³⁴. Ayrıca toplumsal bazı kabullere göre farklılık gösterebilecek olsa da, cinsiyet düzleminde kadınların tele çalışma döneminde çocukların bakımı ve ev ile ilgili farklı rolleri sebebiyle daha çok dikkat dağınıklığı yaşadığı ve daha çok sorumluluk aldığı için çoklu görev yaptığı bilinmektedir³⁵. Bu sebeple kadın çalışanlar

³¹ Mike Dockery, Sherry Bawa, "Working from Home in the COVID-19 Lockdown", **Bankwest Curtin Economics Centre**, C:19, 2020, s. 3.

³² Kanaka D.V. Prasad, "Remote Working Challenges and Opportunities during Covid-19 Pandemic", **Journal of Business Strategy, Finance and Management**, C:02, No:1&2, 2021, s. 2-3.

³³ Singh, Sharma, Gupta, **a.g.e.**, s. 519.

³⁴ Duta Mustajab v.d., "Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity", **TIJAB (The International Journal of Applied Business)**, C:4, No:1, 2020, s. 13.

³⁵ **A.e.**, s. 19.

bu dönemde iş disiplini sağlamada erkeklere kıyasla zorlanmışlardır. Artan sorumlulukları nedeniyle iş dışı saatlerde de çalışmak zorunda kalmış ve işlerini aksatmadıklarını ispatlama çabasına girmişlerdir³⁶.

Pandemide yapılan tele çalışmanın iş-yaşam dengesi bakımından etkilerini araştıran bir başka çalışmada; tele çalışanların ofiste çalışanlara oranla yaşamlarından memnun olma oranlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaşam memnuniyeti yüksek olanların kendi içindeki niteliksel ayrımında, cinsiyet bazında bir farklılık görülmezken, iş-yaşam dengesi sağlayabilmenin etkisini hissetmeleri bakımından evli insanların bekarlara göre daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya koyulmuştur³⁷. Bu çalışmada tele çalışmaya devam etmenin memnuniyeti arttırdığı, ancak; tele çalışanlar arasında memnuniyet düzeyi düşük olanların çalışma saatlerinde bir artış görüldüğü bilinmektedir. Bir başka deyişle çalışma saatleri pandemi öncesine kıyasla artan tele çalışanlar iş-yaşam dengesi bakımından mutsuzdurlar. Tele çalışmanın iş saatlerinin uzamasına sebep olduğunu ve iş ve yaşam arasındaki hudutları bulanıklaştırdığı belirtilmiştir. Bu sebeple iş-yaşam dengesinin sürdürülebilmesi için çalışma saatlerinin doğru yönetilmesinin yüksek önemde olduğu vurgulanmıştır³⁸.

Bir çalışan olmak dışında, bireylerin yaşamlarında sahip olduğu farklı roller bulunmaktadır ve bu rollere yeteri düzeyde katılım sağlanmalıdır. Bahsi geçen çalışmada, mesai saati uzayanların iş-yaşam dengesi kuramadıklarını ifade etmelerinin nedeni; mesai dışına sarkan çalışan rolünün, iş dışındaki yaşamda sahip olunan rolün zamanından çalması ve bu sebeple bir çatışma yaşanmasıdır.

Nisan 2021’de Bangladeş’te bir banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, Covid-19 pandemisinde tele çalışmak zorunda kalan çalışanların iş-yaşam dengesindeki değişim incelenmiştir. Söz konusu dönemde tele çalışanların, evde aileyle ilgilenmek ve ödevlere yardımcı olmak gibi sorumluluklar üstlenmeleri ve

³⁶ Doç. Dr. Şelâle Uşen, Covid-19 Salgını Döneminde “Zorunlu” Evden çalışma: İş ve Özel Yaşama Etkileri, **İnKAM**, Aralık 2020, (Çevrimiçi) <https://docplayer.biz.tr/206977075-Covid-19-salgini-doneminde-zorunlu-evden-calisma-is-ve-ozel-yasama-etkileri.html>, Erişim Tarihi: 26.08.2020 s. 5

³⁷ Takami Tomohiro, “Working from Home and Work-life Balance during COVID-19: The Latest Changes and Challenges in Japan”, **Japan Labor Issues**, C:5, No:33, 2021, s. 27-28.

³⁸ **A.e.**, s. 30-31.

benzeri nedenlerle iş-yaşam dengesi sağlamakta zorlandıkları ileri sürülmüştür. Katılımcıların %42'si iş ve iş dışı yaşamın da çok stresli olduğunu, iş verimliliklerinin düştüğünü ileri sürmüştür. Çalışma sonuçlarına göre katılımcıların %50'si iş ve işdışı yaşam arasında denge kurmakta kesinlikle çok zorlanmıştır³⁹. Araştırmaya katılanların iş ve yaşam arasında çatışma yaşamalarının ana sebebinin çoklu rol yönetimi olduğu söylenebilir. Bir diğer deyişle rol çatışması sebebiyle dengesizlik (çatışma) yaşamışlardır.

Pandemide iş-yaşam dengesi araştırmalarından birinde, anket katılımcıları, ev işlerinde görevli olan kişilerin bu dönem süresince çalıştırılmaması dolayısıyla; ev işleriyle ve çocukların bakımıyla daha fazla sürelerle ilgilenmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayan kişilerden %92.2'sinin normal olarak adlandırdıkları, ofisten çalışma düzenine dönmekteki arzuları; pandemide yapılan tele çalışmanın, çalışanlar için iş-yaşam dengesini bozduğuna işaret etmektedir⁴⁰.

Türkiye'de bilişim sektöründe yapılan bir araştırmada, anket çalışmasına katılanlardan, tamamen ofisten çalışanların tele çalışanlara kıyasla, iş-yaşam dengesinin anlamlı şekilde daha az olduğu ortaya koyulmuştur. Çalışmada, iletişim sıkıntısı, düzen eksikliği, sosyalleşememe şeklindeki olumsuz özelliklerin yanı sıra; aileye zaman ayırabilme, esneklik, trafikten uzaklaşma gibi olumlu özellikler, tele çalışanlar tarafından sıkça dile getirilen ortak konular olmuştur. Katılımcılar tele çalışmanın, iş-yaşam dengesi sağlanmasında neden önemli olduğunu belirtirken, cinsiyetlerine bağlı olarak, bu çalışma türünün farklı olumlu yanlarından bahsetmişlerdir. Örneğin; kadınlar aileye daha fazla zaman ayırabilme açısından bakarken, erkekler pratik ve rahat olmanın avantajını dillendirmişlerdir. Genel olarak; tele çalışanların, iş dışındaki zaman aktivitelerine daha çok vakit ayırma şansı buldukları ve iş ve yaşam arasında denge kurabildikleri belirtilmiştir⁴¹.

Schieman ve arkadaşları, Covid-19 pandemisinin iş ve iş dışı yaşamı birbirine karıştırdığını ve bir çok değişikliğe neden olduğunu göz önünde bulundurarak; Eylül

³⁹ Tasmin Reza, **Work life balance in the banking sector during Corona pandemic: A study on BASIC Bank**, Unpublished Master's Thesis, School of Business and Economics United International University, Major- Human Resource Management School of Business and Economics, Bangladesh, 2021, s. 17-47.

⁴⁰ Aruna Deshpande, Parth Salunke, Tanaya Joshi, **a.g.e.**, s. 238.

⁴¹ Geyik Küçük, **a.g.e.**, s. 92-103.

2019, Nisan ve Haziran 2020 olmak üzere üç farklı dönemde tekrarladıkları bir anket çalışması yapmışlardır. Tele çalışma yapan anket katılımcılarının çocuk sahibi olup olmaması ve çocukların yaşlarının araştırma sonuçlarını büyük oranda etkilediği görülmüştür. Aynı katılımcılara, farklı dönemlerde, tekrar eder şekilde yöneltilen anket sonuçlarına göre; çocuğu olmayan katılımcıların ve 13 yaşından büyük yaşta çocuğu olan katılımcıların, zamanla iş-yaşam dengesi kurabildiği gözlenmiştir. Tele çalışanların cinsiyetine bağlı olmaksızın; 12 ve daha küçük yaşta çocuğu olanların ise, zamanla iş-yaşam dengelerini arttırmalarının söz konusu olmadığı ortaya koyulmuştur⁴².

Bu araştırmanın özellikle odaklandığı iki ana değişken; çocuk sahibi olmak ve çocuğun yaşıdır. Mesai saatleri içinde ebeveyninin ilgisine ve bakımına ihtiyaç duyan bir ya da birden fazla çocuğa sahip olmak, iş-yaşam dengesini kurmakta çokça önemli bir role sahiptir. Çünkü pandemi döneminde, hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla alınan önlemler sebebiyle, çocuk bakım evleri ve okullar kapanmıştır. Ayrıca sokağa çıkma yasakları sebebiyle evde istihdam edilen bakıcılardan da uzunca bir süre hizmet alınamamıştır.

Rudolph ve arkadaşları; normal zamanlarda yapılan tele çalışmadan farklı olarak, bir kriz durumu olan Covid-19 pandemisinde tele çalışmanın farklılığına dikkat çekmişlerdir. Normalde işverenlerin, tele çalışanlardan varsa çocuklarının bakımı ile ilgili düzene sahip olduklarını belirten bir sözleşme imzalamalarını talep ettiklerini, ancak; pandemi döneminde kreş, yuva, bakım evi, okul gibi yapıların zorunlu olarak kapalı olması sebebiyle mevcut durumun farklı değerlendirilmesi gerektiğinden bahsetmişlerdir. Bu ek sorumluluklar dolayısıyla kişilerin iş-yaşam çatışması yaşamasının yüksek olasılık olduğunu belirtmişlerdir. Aynı anda hem ebeveynlik yapmak, hem iş için çalışmanın zamana dayalı çatışmaya; yaşanan sıkıntı, kaygı, psikolojik gerilimin ise strese dayalı çatışmaya yol açacağından söz etmişlerdir⁴³.

⁴² Scott Schieman v.d., "Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic", **Socius: Sociological Research for a Dynamic World**, C:7, No:1, 2021, s. 1.

⁴³ Cort W. Rudolph v.d., "Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology", **Industrial and Organizational Psychology**, C:14, No:1-2, 2021, s. 10-13.

Kadınların iş-yaşamına katılım oranının giderek yükselmesi ve çift gelirli hane sayısının artması ile zaten artan bir öneme sahip olan iş-yaşam dengesine olan ilgi virüs sonrası daha çok arttırmıştır. Covid-19 pandemisinde bulaşmayı engellemek için yapılan tele çalışmada, Meksika'daki Y ve Z kuşaklarının iş-yaşam dengesi algıları ve beklentileri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Katılımcıların, hafta sonunun ve mesai sonrasındaki sürelerin özel yaşam olduğunu ve buna işverenler tarafından saygı gösterilmesini bekledikleri ortaya çıkmıştır. Şirketlerin iş-yaşam dengesine yönelik politikalar geliştirmesine yönelik beklentilere dikkat çekilmiştir⁴⁴.

Pandemide tele çalışma ve iş-yaşam dengesi kesişimine bakıldığında çalışanların bu konuyu yönetmede çoklu rol tercihlerinin ön planda olduğunu belirtmişlerdir. Kimisine göre birbirine karışmış roller sayesinde bütünleşik bir iş-yaşam tercih edilirken; kimi, bu iki rolün alanını birbirinden ayırdığında daha memnundur. Kişiler alanları keskin çizgilerle ayırmak istiyorlarsa çatışma yaşamak daha muhtemel olacaktır. Çünkü tele çalışma yapılan pandemi döneminde, mesaiyi bitirme zorluğu ve sınır bulanıklığı iş-yaşam dengesi kurmada oldukça büyük zorluk çıkarmaktadır. Bu sebeple tele çalışanların bu iki alanın ayrılığının farkında olması ve bu segmentasyonu korumaları tavsiye edilmiştir⁴⁵.

Dockery ve Bawa, literatürde yer alan araştırmaları incelemiş ve tele çalışmanın aile üzerindeki etkilerinin iki şekilde ortaya koyulduğunu belirtmişlerdir. Bazı araştırmaların sonucuna göre; tele çalışma, aile ve yaşam arasındaki çatışmayı azaltmaya yardımcı olmaktadır. İkinci grup araştırma sonuçları ise; zaman mekan ve diğer çeşitli kaynaklar bakımından, tele çalışmanın, aile yaşamını işgal ettiği ve dengeyi bozduğu yönündedir. Covid-19 döneminde yaşanan karantinalarda, tele çalışma dışında başka bir seçeneği olmayan çalışanlardan, özellikle evde aile üyeleri ile yaşayanların, iş-yaşam dengesizliği yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yaptıkları çalışma sonucunun, bu düşüncelerini destekler nitelikte olmadığını belirtmişlerdir. Çocuklu çiftler için; çocukları ile ilgilenmek, onlarla

⁴⁴ Germán Scalzo, Antonia Terán-Bustamante, Antonieta Martínez-Velasco, "Balancing Work, Family, and Personal Life in the Mexican Context: The Future of Work for the "COVID-19 Generation", **The Future of Companies in the Face of a New Reality**, Ed. Salvador Rivas-Aceves, Springer, Singapore, 2021, s. 110-122.

⁴⁵ Rudolph v.d., **a.g.e.**, s. 13.

ilişkilerini geliştirmek, çocukların bakım sorumluluğunu alırken adaleti sağlamak gibi konularda tele çalışmanın olumlu yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır⁴⁶.

Pandemi döneminde Endonezya'daki tele çalışma yapan kamu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada araştırmacılar; tele çalışmanın özellikle kadın çalışanlar için güçlükler yarattığını ileri sürmüşlerdir. Tele çalışanların bir yandan, düzenli olarak işte gösterdikleri performansı devam ettirmeleri; diğer yandan, ailelerine karşı sorumluluklarını büyük bir itina ile yerine getirmeleri beklenen bu dönemde; tele çalışmanın iş aile sınırlarını ihlal ederek, çalışanları psikolojik olarak yoracağına dikkat çekilmiştir⁴⁷.

Tomohiro yazdığı makalede; Japonya'daki tele çalışanların, pandemi döneminde iş dışı zamandaki aktivitelerinin nasıl değiştiğini incelemiş ve iş-yaşam dengesinin artıp artmadığını araştırmıştır. Anket sonuçlarına göre hem kadın hem erkek tele çalışanların pandemi öncesi döneme göre ev iş ve çocuk bakımına ayırdıkları sürenin arttığı görülmüştür. Japon kültüründeki cinsiyet rolleri kabullerine göre, bu durum özellikle erkeklerin iş dışı zaman aktivitelerinde bir değişiklik yaşandığı şeklinde yorumlanmıştır. Diğer taraftan, tele çalışmanın yaşam memnuniyetini arttığı ve iş-yaşam dengesi için avantaj sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Tele çalışmanın pandemi koşullarında iş ve iş dışı yaşamı birleştirmede esneklik sağladığı belirtilmiştir. Ancak uzun çalışma saatlerinin iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırması sebebiyle; memnuniyeti düşürdüğü gözlenmiştir. Dolayısıyla; uzun çalışma saatlerinin, tele çalışmada iş-yaşam dengesi sürdürülebilirliği önündeki büyük bir engel olduğuna vurgu yapılmıştır⁴⁸.

Sirilanka'da yapılan bir çalışmada, tele çalışma döneminde iş-yaşam dengesi araştırılırken; çalışma saati uzunluğu, evdeki çalışma koşulları, ev işlerine katılım beklentisi, işverenin belirlediği iş teslim süresi üzerinden iş-yaşam dengesi incelenmiştir. Ayrı bir çalışma alanının olması, güçlü internet bağlantısı olup olmaması gibi çalışma koşulları ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin kişiden kişiye değişiklik

⁴⁶ Dockery ve Bawa, **a.g.e.**, s. 4.

⁴⁷ Dahyar Daraba v.d., "Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance", **Cogent Business & Management**, C:8, No:1, 2021, s. 13-17.

⁴⁸ Tomohiro, **a.g.e.**, s. 27-31.

gösterdiği ortaya koyulmuştur. Çalışmanın en güçlü çıktısı; çalışma süresi ile çalışanın iş-yaşam dengesi arasında önemli bir ilişkinin varlığıdır. Tele çalışanların uzun çalışma süreleri dışında; diğer çalışanlardan soyutlanma, eve sıkışıp kalma ve rutin bir yaşam tarzı nedeniyle mental olarak da yoruldukları tespit edilmiştir⁴⁹. Bu çalışmada; pandemide tele-çalışma yapanların iş-yaşam dengesini araştıran diğer çalışmalardan farklı olarak, cinsiyet bazlı hiçbir sonuca yer verilmemiştir.

Pandemide sadece kadın tele çalışanların iş-yaşam dengesinin araştıran Latha'ya göre; pek çok kadın tele çalışan, bu dönemde artan sorumlulukları nedeniyle; uykusuzluk, stres ve ruh hali değişimleri yaşamıştır. Kadınların zamanla pandeminin getirdiği aşırı yükü başa çıkmaya alıştığını belirten araştırmacı, daha dengeli bir iş-yaşam için bazı önerilerde de bulunmuştur⁵⁰. Benzer şekilde 203 kadın tele çalışanla Hindistan'da yapılan bir başka araştırmada, tele çalışma uygulamasının zorunlu hale geldiği pandemi döneminde, cinsiyet eşitsizliğinin kendini çok daha çarpıcı şekilde gösterdiği belirtilmiştir. Araştırmacılara göre; cinsiyete dayalı iş bölümün kadınlara yüklediği sorumluluklar, kadın tele çalışanların önünde iş ve yaşam arasındaki dengeyi sağlamalarını zorlaştırmıştır⁵¹.

Felstead ve Reuschke İngiltere'de yaptıkları anket çalışması ile tele çalışanların, ofiste çalışanlara kıyasla iş dışındaki günlük aktivitelerden daha az zevk aldıklarını, sürekli stresli hissettiklerini ve yaşam memnuniyetlerinin düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Anket üç ay üst üste tekrarlanmış ve katılımcıların tele çalışmaya zamanla daha çok alıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ki; pandeminin ilk dönemlerinden beri tele çalışan katılımcıların %88,2'si, pandemi sona erdiğinde de sıklıkla tele çalışmayı tercih etmişlerdir⁵².

⁴⁹ Tharani D. Sooriyaarachchi, "A Study on Work-Life Balance of Employees Working from Home during the Covid-19 Lockdown Period", **International Conference On Business Innovation**, Sri Lanka, 2020, s. 16-19.

⁵⁰ Swarna Latha, "Work-Life Balance In Pandemic: A Conceptual Study Of Problems And Challenges Faced By Working Women Professionals", **Mukt Shabd Journal**, C:9, No:5, 2020, s. 6173-6178.

⁵¹ Amithy Jasrotia, Jigyasa Meena, "Women, work and pandemic: An impact study of COVID-19 lockdown on working women in India", **Asian Social Work and Policy Review**, 2021, s. 1-9.

⁵² Alan Felstead, Darja Reuschke, **Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown**, 2020, (Çevrimiçi) https://orca.cardiff.ac.uk/134545/1/Homeworking%20in%20the%20UK_Report_Final_3.pdf, Erişim Tarihi: 24.09.2021.

Benzer şekilde Ernst&Young tarafından, 16 ülkede yapılan ve 16.000 çalışanın katıldığı bir ankette; katılımcıların %54'ü pandemi sonrasında tele çalışma imkanı sunulmaması halinde işlerinden ayrılacaklarını belirtmişlerdir⁵³. Bu sonuçlardan anlaşıldığı üzere; Covid-19 pandemisi ilan edildiğinde çalışanlar, kendileri ve aileleri için sağlık açısından endişelenmeleri nedeniyle tele çalışmaya sıcak baksalar bile; içinde bulunduğumuz günlerde, pandemi olmasa da tele çalışmaya sıcak bakıyorlar.

Tele çalışmanın yeni bir çalışma türü olmamasına rağmen, Covid-19 pandemisi ile hemen her sektörde ilk defa uygulandığını belirten Saxena ve Menon yaptıkları çalışma ile iş-yaşam dengesinin bozulduğuna işaret etmişlerdir. Çalışma kapsamında tele çalışanlardan bazıları iş-yaşam dengesi için tele çalışmayı avantaj olarak görürken, kimi tele çalışan için ise, dengesizlik yaşandığını belirtmişlerdir. Bu konuda da cinsiyet eşitsizliğinin ön plana çıktığı sonucuna ulaşan araştırmacılar; özellikle evli kadın çalışanlar için, çalışma saatlerinde bile ev sorumluluklarından kaynaklanan bir dengesizlik yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yalnız yaşayan tele çalışanların, iş-yaşam dengesizliği yaşamalarının altında yatan sebebin ise; uzun çalışma saatleri olduğunu belirtmişlerdir⁵⁴.

Palumbo, pandemide kamu hizmeti sürekliliğinin tele çalışma ile mümkün hale getirilmesinin ardından, kamu çalışanlarının iş yaşamını yönetmedeki yetenekleri hakkında bir araştırma yapmıştır. Bu dönemdeki tele çalışan kamu görevlilerinin iş-yaşam dengesini inceleyen araştırmacı, bu dönemde iş-yaşam çatışması yaşandığını ileri sürmüştür. Yazar tarafından katılımcıların, iş-yaşam ve yaşam iş çatışmalarından rahatsız olduğu belirtilmekle birlikte; iş bağımlılığı olan tele çalışanların (çalışmaya fazla istekli oldukları için), artan iş yükü ve bitkinliğe dolayısıyla yaşanan iş-yaşam dengesizliğinin farkında olamayabileceğine dikkat çekmiştir⁵⁵.

⁵³ EY Global, **More than half of employees globally would quit their jobs if not provided post-pandemic flexibility EY survey finds**, 2021, (Çevrimiçi) https://www.ey.com/en_gl/news/2021/05/more-than-half-of-employees-globally-would-quit-their-jobs-if-not-provided-post-pandemic-flexibility-ey-survey-finds, Erişim Tarihi: 27.09.2021.

⁵⁴ Richa K. Saxena, Shobha A. Menon, "Work-Life Balance When Work Meets Home", **International Journal of Business Management and Economic Review**, C:4, No:4, 2021, s. 191-204.

⁵⁵ Rocco Palumbo, "Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance", **International Journal of Public Sector Management**, C:33, No:6/7, 2020, s. 771-786.

Pandemi döneminde artan tele çalışma uygulaması, bu alanda daha çok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Endonezya’da yapılan bir araştırmada, pandemi döneminde yapılan tele çalışmanın, çalışanları aileleri ile yakınlaştırması sebebiyle iş-yaşam dengesi sağlamada olumlu etkileri olduğunu belirlenmiştir. Çalışmada, tele çalışmanın kaçınılmaz olduğu bu dönemde tele çalışanların yaşadığı iş stresinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve bu tatminsizlikle başa çıkmada, tele çalışmanın etkili olduğu ileri sürülmüştür⁵⁶.

Kusairi ve arkadaşları, tele çalışmanın temel özelliklerinden olan; bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının yüksek iletişim sağladığı ve bunun da tele çalışanların iş ve iş dışındaki alanlar arasındaki geçişlerini hızlandırdığını ileri sürmüşlerdir. Yani araştırmacılara göre; tele çalışanlar başka bir alanın talebini karşılarken, bulundukları alanı kolayca genişletebilir veya daraltabilirler. İş ve iş dışı alandaki sınırın varlığından, tele çalışanların bu sınıra yüksek oranda müdahalede bulunduklarından ve alanlar arası geçişin sıklıkla yapılabildiğinden bahsettikleri için, ilgili çalışmayı, ilk bölümde detaylandırılan sınır kuramı temelinde inceledikleri söylenebilir. Araştırmacılar tele çalışanlar için evi hem çalışma yeri hem de aile üyeleriyle sosyalleşme alanı olarak tanımlamışlardır. Bu sebeple aile ile ilgili rol sorumluluklarını yerine getirmede tele çalışmanın olumlu etkisinden bahsetmişlerdir. Ancak, yüksek iletişim sebebiyle; iş taleplerinin diğer alana, yani aile alanına, sarkmasının; alanlar arasındaki sınırı bulanıklaştırarak bir gerilime neden olduğuna dikkat çekilmiştir. 466 katılımcı ile yapılan ankete göre; iş-yaşam dengesi sağlamada, tele çalışanların iletişim araçlarının kullanımı ile sınırlar arasındaki yüksek esneklik ve geçirgenliğe sahip olmasının etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır⁵⁷.

Pandemi döneminde tele çalışmaya geçişin mecburiyete dönüşmesi ile bu alanda çalışma yapmak ve tele çalışanların profesyonel ve sosyal yönden tutumlarının nasıl etkilendiğini ortaya koymak üzere, Cavar ve Jansert tarafından gerçekleştirilen nitel çalışmada iş-yaşam dengesine de değinilmiştir. Mülakat

⁵⁶ Dodi W. Irawanto, Khusnul R. Novianti, Kenny Roz, “Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia”, **Economies**, C:9, No: 3, 2021, s. 1-10.

⁵⁷ Suhal Kusairi, “The Role of ICT and Local Wisdom in Managing Work–Life Balance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Malaysia”, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, C:8, No:9, 2021, s.320-330.

sonuçlarına göre; katılımcılardan bazıları, eskiye nazaran iş-yaşam dengesini daha çok sağlayabilmişlerdir. Ancak katılımcıların çoğunluğu için durum bunun aksinedir. Çünkü takvimlerinin büyük bir bölümü fazlaca toplantıyla doludur ve bu sebeple eskiden yaptıkları işlere yeni bir iş yükü eklenmemesine rağmen, işlerine daha erken başlamak ve işlerini daha geç bırakmak zorunda kalmışlardır. İşlerinin özel yaşama müdahalede bulunduğunu belirten katılımcıların yanısıra, mesai sonrası bilgisayarlarını tekrar açmak zorunda kaldığını belirtenler de olmuştur. Çalışmanın dikkat çeken yönü; tele çalışanlar farklı yönlerden farklı şekillerde etkilenseler bile; ortak nokta sosyal etkileşim yokluğu olmuştur⁵⁸.

Yapılan bir başka çalışmada ise; katılımcılar tele çalışmaya ilişkin farklı görüşlere sahip olsa da, katılımcıların genel kanısı, trafik sıkışıklığı sorunun çözülmüş olmasıdır. Çalışma saatlerinde daha çok inisiyatif ve özgürlüğe sahip olunması halinde, iş-yaşam dengesinin sağlanabileceği görüşüne katılım yüksektir. Ancak yine de bireylerin tele çalışma ve ofiste çalışma arasında henüz bir seçim yapamadıkları görülmüştür⁵⁹.

Gupta ise, Covid-19 salgını sırasında tele çalışma yapanların iş-yaşam dengesi ve duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hindistan'daki 180 tele çalışandan elde edilen bulgulara göre; kadın tele çalışanların iş dışı yaşamları işlerine karışmış ve erkeklere nazaran daha çok duygusal tükenmişlik hissetmişlerdir. Yazar, kadınların cisiyet rollerinden kaynaklı olarak, mesleki ve kişisel yaşam arasında ikilemde kaldıklarına ve denge kurmada zorlandıklarına dikkat çekmiştir. Araştırmada, katılımcı liderlik sayesinde tele çalışanların iş-yaşam dengesine olumlu etkide bulunulabileceğine dikkat çekilmiştir⁶⁰.

⁵⁸ Ivan Cavar, Malin Jansert, **Being forced to work from home: A focus on how having to work from home following the covid-19 pandemic has affected the employee's performance and social work-life**, Unpublished Master's Thesis, Linköping University, Department of Management and Engineering, International Business and Economics Programme, Sweden, 2021, s. 1-13.

⁵⁹ Nur Fadzilah Muhamad Zamani v.d., "A Study of Work from Home Motivation among Employees", **International Journal of Asian Social Science**, C:11, No:8, 2021, s. 388-396.

⁶⁰ Bhumika Gupta, "Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting", **Gender in Management**, C:35, No:7/8, 2020, s. 705-715.

Avrupa genelindeki eğitim sektörü çalışanlarının katıldığı bir başka araştırmada, tele çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuç; tele çalışma sebebiyle işten iş dışı yaşam yönüne ve/veya iş dışı yaşamdan iş yönüne çatışmaların tetiklenebileceğidir. Buna sebep olarak ise, tele çalışmada iş ve iş dışı yaşam sınırlarının bulanıklaşması gösterilmiştir⁶¹.

Kreş ve okulların kapatıldığı ve birçok ülkede karantina uygulandığı Nisan ve Temmuz 2020 döneminde Eurofound tarafından hazırlanan araştırma raporunda incelenen konulardan biri de tele çalışma esnasında iş-yaşam dengesi olmuştur. Anket sonuçlarına göre, 12 yaşından küçük çocuğu olan kadınlar, hem aynı yaşta çocuğu olan erkeklere, hem çocuğu olmayan katılımcılara hem de 12 yaşından büyük çocuğu olan katılımcılara göre en çok iş-yaşam çatışması yaşayan grup olmuştur. Çalışmada dengesizliğin aileden kaynaklı olup, iş yönüne doğru olduğu belirtilmiştir⁶².

⁶¹ Rocco Palumbo, Rosalba Manna, Mauro Cavallone, “Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services”, **The TQM Journal**, C:33, No:4, 2020, s. 915-925.

⁶² Daphne Ahrendt v.d., “Living, working and COVID-19, COVID-19 series”, **Publications Office of the European Union**, Luxembourg, (Çevrimiçi) https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf, Erişim Tarihi:04.10.2021.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PANDEMİ DÖNEMİNDE TELE ÇALIŞMA ve İŞ-YAŞAM DENGESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, küresel bir sağlık krizi olan Covid-19 Pandemisinde tele çalışma yapan bankacılık sektörü çalışanlarının bu süre boyunca iş-yaşam dengesinin ne düzeyde olduğunu tespit etmek ve iş-yaşam dengesini etkileyen değişkenleri incelemektir. Bilindiği üzere kavramsal olarak ilk kullanımı 1980'lere dayanan iş-yaşam dengesi, günümüzde popüler bir kavram olmaktan öteye geçmiş, hem işverenler hem de çalışanlar için fazlasıyla önemli bir hal almış ve çalışma yaşamında kendine oldukça geniş bir yer edinmiştir. Pandemi sürecinde, hastalığın bulaşmasını önlemek adına; karantina, sokağa çıkma yasağı, sosyal mesafe gibi tedbirler ile çalışanlar evlerine kapanmış, uzaktan çalışmaya başlamış ve tele çalışma bir kere daha, bu krizle birlikte adından sıklıkla söz ettirmiştir. Yaygınlaşan uygulamalarla, çalışanların iş ve iş dışındaki yaşamları aynı eve sığmış ve tele çalışanlar için yemek yedikleri masa çalışma masasına dönüşmüş; aile üyeleri ise ofis arkadaşlarının yerini almıştır. Bu sebeple; pandemi döneminde tele çalışanların, bir eve sığdırdıkları iş ve yaşam; denge ve çatışma noktasında, toplumsal sağlığı ve çalışma yaşamını ilgilendiren konular arasında hızla yükselmiştir. İş dışındaki yaşamın aileden ibaret olduğu bu dönemde, tele çalışanların iş-yaşam dengesinin tespit edileceği bu çalışmanın; gelecek yıllarda da devam etme olasılığı yüksek görülen uygulamada, tele çalışanların yaşam kalitesini arttırmak, işlerini daha etkin ve başarılı bir şekilde sürdürmelerini sağlamak konusunda, önemli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye'de, iş dışındaki yaşamın yalnızca aileden oluştuğu bu farklı dönemdeki iş-yaşam dengesini konu alan çok fazla çalışma bulunmadığından, araştırma bu boşluğu az da olsa doldurması yönünden önem taşımaktadır.

4.1.2.Araştırma Evreni ve Örneklemi

Pandemi dönemine ilişkin Türkiye'yi kapsayan bir çalışma yapılmasının yararlı olmasına karşın, bu tür bir araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle

oldukça güçlüdür. Bu nedenle, hem hizmet sektörünün en gelişmiş olduğu il olması, hem de kozmopolit yapısı itibariyle, evren İstanbul ilindeki bankacılık çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Bankacılık sektörünün seçilme sebebi ise, pandemi döneminde tele çalışmanın bu sektörde diğer sektörlerle nazaran daha sıklıkla uygulamaya konmuş olmasıdır. Örneklem seçimi bu kişilerin oluşturduğu topluluktan yapılmıştır. İstanbul'da bankacılık sektöründe toplam 82.200 kişi çalışmaktadır¹. Bu sayı çalışmanın anakütlesini göstermektedir. Ancak bu kişilerin ne kadarının pandemi döneminde tele çalışma yöntemine geçtiğine ilişkin kesin rakamlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla, çalışmada kullanılacak veri analiz teknikleri dikkate alınarak, kolayda örneklem yöntemiyle, pandemi döneminde tele çalışma deneyimi olan en az 250 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Google forms üzerinden oluşturulan anket, profesyonel sosyal iş ağı ve sosyal medya kanalıyla dağılmıştır. Çalışmaya katılan toplam kişi sayısı 260 olmuştur. Ancak, anket sorularına verdikleri çelişkili yanıtlar dolayısıyla, 15 katılımcının yanıtları çalışma dışı bırakılmış, analizler 245 kişi üzerinden değerlendirilmiştir.

4.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma deneysel olmayan nicel araştırma yöntemlerinden, yapılandırılmış anket tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Ankette, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular dışında, doğru kişilere ulaşıldığını teyit etmek amacıyla bankacılık sektöründe tele çalışma yapan kişilerin “evet” şeklinde cevaplaması beklenen iki soru bulunmaktadır. Ayrıca tasarlanan ankette, bireylerin kendi iş-yaşam dengesi algılarını öğrenmeyi ve farkındalık durumunu ortaya koymayı amaçlayan “Pandemi süresince evden çalıştığınız dönemde, iş-yaşam dengesi kurabildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusu bulunmaktadır. Son olarak katılımcılara, bu dönemde karşılaştıkları sorunları belirtilebilmesi amacıyla da bir adet açık uçlu soru yöneltilmiştir.

Pandemi döneminde alınan önlemler nedeniyle tele çalışan kişilerin iş-yaşam dengesini ölçmek üzere, Richard G. Netemeyer, James S. Boles ve Robert

¹ “Türkiye’de Bankacılık Sistemi Seçilmiş Göstergelerin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı”, Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi) https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3581/Bankacilik_Sisteminin_Co_grafi_Dağılimi_2020.pdf, Erişim Tarihi: 11.04. 2020.

McMurrian tarafından 1996 yılında geliştirilen² ve İbrahim Efe Efeoğlu tarafından Türkçe'ye uyarlanan³ "İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin aileden kaynaklanan aile-iş çatışması ve işten kaynaklanan iş-aile çatışması ölçen iki alt boyutu bulunmaktadır. Her iki alan kaynaklı çatışma ve denge ölçümüne hizmet eden bu ölçek; pandemi döneminde, çalışanların bulundukları mekanı bile değiştirmeksizin ailedeki rollerine geçmeleri ve iş dışındaki yaşamın aileden ibaret olması dolayısıyla tercih edilmiştir.

Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir:

- İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.
- İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.
- İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.
- İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.
- İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum
- Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.
- Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.
- Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.
- Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.
- Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.

² Richard G. Netemeyer, James S. Boles, Robert McMurrian, "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", **Journal of Applied Psychology**, C:81, No:4, 1996, s. 400-410.

³ İbrahim Efe Efeoğlu, **İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006, s.1-153.

Pandemi döneminde tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeyi belirlenmek istediğinden ve bu dönemde bireyler işe gidip gelmeksizin, evden çalıştıkları için, dokuzuncu maddede, cümlelerin anlamını değiştirmeksizin, “gitmek” yerine “başlamak” fiili ve “kalmak” yerine “yapmak” fiili kullanılmıştır.

4.1.4.Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı yaşanan küresel sağlık krizi süresince, tele çalışma yapan İstanbul'daki bankacılık sektörü çalışanlarının, iş-yaşam dengesi düzeylerini belirlemektir. Ayrıca, bir önceki başlıkta anlatıldığı üzere, katılımcılara yöneltilen, iş-yaşam dengesini etkileyebileceği düşünülen ve dikkate değer bulunan değişkenleri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Katılımcıların pandemi döneminde iş-yaşam dengesi düzeyleri nedir?
- Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri çocuk sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri ev işlerine yardımcı alma değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri çalışma alanı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

4.1.5.Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında 245 kişiye ulaşılmıştır. Birinci ve sonuncu araştırma sorusu kapsamında betimsel istatistik yöntemi kullanılmıştır. Diğer araştırma sorularını cevaplamak için bağımlı değişken olan “iş-yaşam dengesi” düzeyinin dağılımının normal olup olmadığını bulmak için normallik ve homojenlik testleri uygulanmıştır. Hangi istatistiksel yöntemlerin kullanılacağına karar verilmiştir. Araştırma sorularının analizi için ayrıca t-testi, ANOVA, Whitney-U Testi, Kruskal

Wallis H Testi ve Post Hoc kullanılmıştır. Araştırma sorularının analizinden önce veriler analiz edilmiş geçerlilik güvenirlik testleri yapılmıştır.

Pandemi döneminde tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerini ölçmek amacıyla Netemeyer, Boles ve McMurrian tarafından 1996 yılında geliştirilen iş-yaşam dengesi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesindeki en önemli sebep; pandemi döneminde, salgının yayılmasını azaltmak ve durdurmak amacıyla alınan tedbirler sebebiyle, bireylerin zamanlarının çok büyük bir bölümünü evde geçirmeleridir. Aile ile bolca vakit geçirmek dışındaki zamanının ücretli işleri için çalışan bireyler, geniş aile ve arkadaşlarıyla buluşamamış ve dolayısıyla sosyalleşememişlerdir. Zamanının bir kısmını iş ve bir kısmını da ailesi ile geçiren bireylerin iş-yaşam dengesini ölçmede en uygun ölçeğin Netemeyer, Boles ve McMurrian tarafından geliştirilen ve hem iş kaynaklı sebeplerin aile yaşamını etkisi, hem de aile kaynaklı sebeplerin iş yaşamını etkisi ile meydana gelebilecek iki tür çatışmayı da ölçmekte son derece uygun bulunmuştur. Söz konusu ölçek “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipinde ve iki boyut ve toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin beşer ifaden oluşan iki alt boyutu iş-aile ve aile-iş çatışmalarını ölçmek üzere tasarlanmıştır.⁴

4.1.5.1. Geçerlilik Analizi

Çalışmada geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış olan yabancı kültürde geliştirilmiş bir ölçek kullanıldığından; ölçeğe ilişkin içerik geçerliliğinden ziyade, yapı geçerliliği test edilmiştir.⁵ Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiştir.

4.1.5.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bir veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlerken dikkate alınması gereken iki ana değişken bulunmaktadır. Bunlar örneklem büyüklüğü ve değişkenler arasındaki ilişkinin gücüdür⁶. Çalışmada veri setinin faktör analizine

⁴ Netemeyer, Boles, McMurrian, **a.g.e.**, s. 400-410.

⁵ Deniz Küçükusta, **Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2007, s. 193.

⁶ Julie Pallant, **SPSS survival manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows**, 3. Bs., Sydney, Open University Press, 2007, s. 179-199.

uygunluğunu test etmekte kullanılan bu değişkenlerin ölçülmesi amacıyla, SPSS 21 Paket Programı ile yapılan analiz sonucunda, Tablo4'de yer alan KMO değeri ve Barlett's testi sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 4: Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0.911
Bartlett Testi X	X ²	2185,338
	Serbestlik Derecesi	45
	P	,000

KMO değeri örnek yeterliliğinin ölçülmesinde göz önüne alınmaktadır. Bu değerin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Verinin faktör analizine ne kadar uygun olduğu, oranın büyüklüğü ile ilgilidir. KMO testinde ulaşılan değerin her zaman pozitif olması ve en az 0.50 olması beklenmektedir. Ancak bu değer 0.80 olursa verinin faktör analizine iyi düzeyde uygun olduğu söylenebilir. Mükemmel düzey için ise bu değer 0.90 olmalıdır⁷. Buradan hareketle Tablo 4'de de ifade edildiği üzere; yapılan test sonucu 0,911 ile verinin faktör analizine mükemmel düzeyde uygundur.

Bartlett testi sonucuna göre ise anlamlılık düzeyini ifade eden P'nin 0.05'den küçük olması verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir⁸. Tablo 4'den anlaşılacağı üzere çalışmanın veri seti $p < 0,05$ olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 5: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör ve Yükleri	
	İş Aile Çatışması Faktörü (Faktör 1)	Aile İş Çatışması Faktörü (Faktör 2)

⁷ Henry F. Kaiser, "A second generation little jiffy", **Psychometrika**, C:35, No:4, 1970, s. 405.

⁸ Pallant, **a.g.e.**, s. 181.

İş Aile Çatışması Faktörü		
İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor	.900	
İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle, aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	.884	
İş sorumluluklarım nedeniyle, ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	.863	
İş sorumluluklarım, aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	.859	
İşimin gereksinimleri nedeniyle, evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	.853	
Aile İş Çatışması Faktörü		
Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle, işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.		.890
Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle, işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.		.882
Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.		.871
Aile yaşantım işe zamanında başlamak, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesai yapmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.		.855
Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.		.853

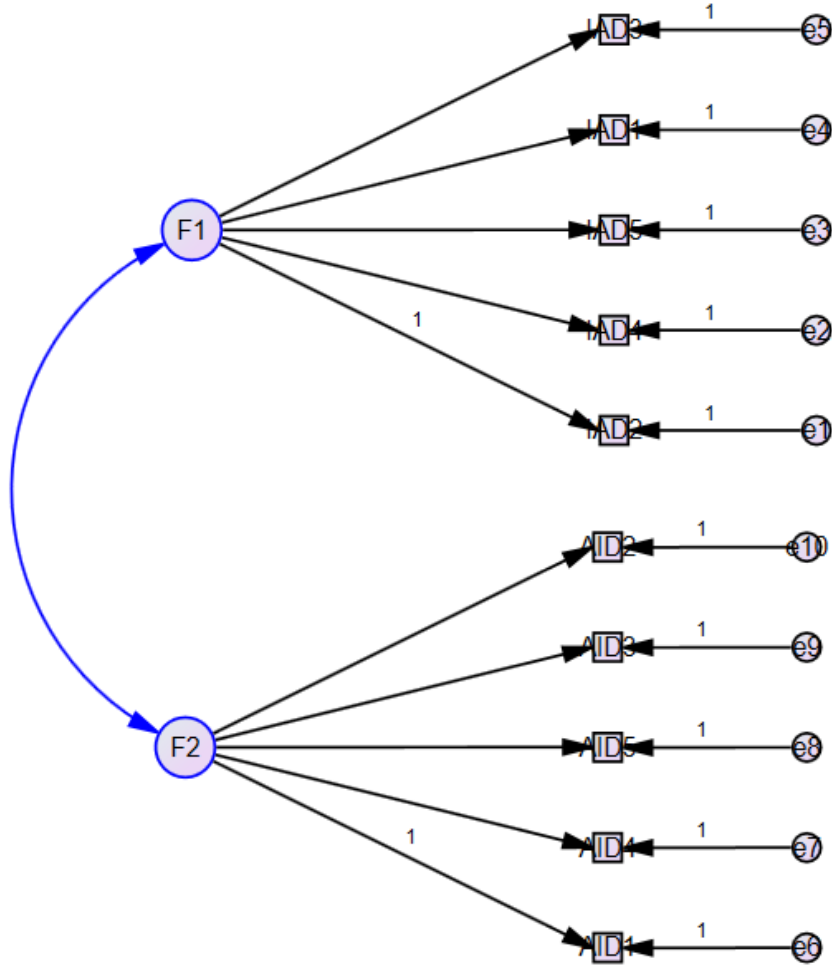
Bu çalışmada Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Temel Bileşenler Analizi (TMA) tekniği ile Varimax döndürme yöntemi kullanılmış, toplamda 10 ifadededen oluşan ölçek beşer maddelik 2 faktör altında toplanmıştır. Öz değerleri 1'den büyük olan bu faktörler sırasıyla iş aile alt boyutu ve aile iş alt boyutudur. İki faktörün toplam açıkladığı varyans %80,672 olarak bulunmuştur.

İş aile çatışması olarak belirlenen ilk faktör modelin %40,476'lık varyansını açıklamış durumdadır. Aile iş çatışması olarak adlandırılan ikinci alt boyut, toplamda varyansın %40,196'lık kısmını açıklamış durumdadır.

4.1.5.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açıklayıcı faktör analizi ile ölçeğin alt faktörleri belirlenmiş ve ölçek maddelerinin hangi faktörler altında kümelendikleri saptanmıştır. Akabinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliğinin ölçülmesi için Amos 24 programı kullanılmıştır. Modelin iyileştirme gereksinimini tespit etmek amacıyla modifikasyon indeksi incelenmiş olup, herhangi bir iyileştirmeye gerek duyulmamıştır.

Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Diyagramı



Çalışma verilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi sonucunda elde edilen model uyum iyiliği değerleri Tablo 5’de gösterildiği gibidir

Tablo 6: DFA Ölçek Maddeleri Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	Maddelere İlişkin Değerler
Ki-kare/Serbestlik Derecesi	2.377
GFI	0.941
NFI	0.964
CFI	0.979
RMSEA	0.075

Tablo 6 incelendiğinde hesaplanan Ki-kare/Serbestlik Derecesi'nin 5'den küçük olması modelin genel uyumunun iyi olduğunu göstermektedir⁹. Mutlak uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA değerinin 0,08'dan küçük olması modelin genel uyumunun iyi olduğunu göstermektedir¹⁰. Son olarak GFI, NFI ve CFI değerinin 0,90'dan büyük olması modelin uyumunun kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir¹¹. Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde İş-Yaşam Dengesinin ölçülmesi için geliştirilen iş-aile ve aile-iş bileşenlerinden oluşan yapının geçerliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen ikinci düzey DFA sonuçlarına göre İş-Yaşam Dengesi yapı geçerliğinin yüksek olduğu ve ölçekten elde edilen toplam puanın anlamlı olduğu söylenebilir.

4.1.5.2. Güvenilirlik Testi

Her biri beşer maddelik olan alt ölçeklerin güvenilirlik testleri, tıpkı ölçek geliştiricilerinin yaptığı gibi ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ölçek geliştiriciler tarafından yapılan güvenilirlik testindeki; iş yaşamından kaynaklanan çatışmaları ölçmek üzere kullanılan, iş-aile alt ölçeğinin katsayısı 0,88'dir. Aile yaşamından kaynaklanan çatışmaları ölçmek üzere kullanılan, aile-iş alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,89 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ölçek güvenilirliğine ilişkin bulgular Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Ölçeğin Geneline ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Güvenilirlik Katsayıları

	Genel Ölçek Toplam	İş-Aile Alt Boyutu	Aile-İş Alt Boyutu
Alpha	.922	.939	.938

Tablo 7'ye göre ölçeğin genelinden elde edilen α iş-aile çatışması ölçeğinin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,922'dir. Alt boyutlar açısından ise, iş-aile alt boyutu için bu katsayı 0,939 ve aile-iş alt boyutu için 0,938'dir. Cronbach'a göre ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için alpha katsayısının minimum 0.70 olması

⁹ Blair Wheaton, v.d., "Assessing Reliability and Stability in Panel Models", **Sociological Methodology**, C:8, 1977, s. 99.

¹⁰ Michael W. Browne, Robert Cudeck, "Alternative Ways of Assessing Model Fit", **Sociological methods & research**, C:21,No:2, 1992, s.239.

¹¹ Herbert W. Marsha, Kit-Tai Haub, "Assessing Goodness of Fit", **The Journal of Experimental Education**, No:64, C:4, 1996, s. 371-374.

gerekmektedir¹². Dolayısıyla kullanılan iş-yaşam dengesi ölçeği yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

4.1.5.3. Normallik Analizi

Faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyutlara uygulanan normallik analizi ile hangi istatistiksel yöntemin kullanılacağını belirlemek amaçlanmıştır. Bu nedenle SPSS programında yer alan Kolmogrov-Smirnov testi kullanılmıştır. Bunun için her bir anket cevaplayıcısının ifadelerine verdiği cevaplar/puanlar toplanarak birey ortalama puanı hesaplanmıştır. Anketteki tüm katılımcıların tamamının ortalama puanlarının ortalaması alınarak yapılan Kolmogrov-Smirnov testi sonucu tablo 6'daki gibidir.

Tablo 8: İş-Aile Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

	Ölçek	Faktör 1	Faktör 2
Cevaplanan Anket sayısı	245	245	245
Ortalama	2.62	3.11	2.13
Standart Sapma	0.96	1.18	1.06
Medyan	2.7	3.2	2
Minimum	1	1	1
Maksimum	5	5	5
Çarpıklık	.092	-.194	.813
Basıklık	-.657	-.977	-.221
Kolmogrov-Smigrov Sig. (P)	.027	.001	.000

Kolmogrov-Smigrov testine göre normal dağılım için p değerinin .05'den büyük olması gerekmektedir¹³. Tablo 8 incelendiğinde Kolmogrov-Smirnov testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyini ifade eden p değeri (Sig.) ölçeğin bütünü ve alt faktörleri için normal dağılım göstermemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olması durumunda ise verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir¹⁴. Dolayısıyla çarpıklık basıklık değerlerine bakıldığında ölçek geneli ve alt boyutları için normal dağılım görülmektedir.

¹² Lee J. Cronbach, "Coefficient alpha and the internal structure of tests", **Psychometrika**, C:16, No:3, 1951, s. 311.

¹³ Pallant, **a.g.e.**, s. 62.

¹⁴ Darren George, Paul Mallery, **IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A simple guide and reference**, 14. Bs., New York, Routledge, 2016, s. 114-115.

4.1.5.4. Likert Ölçeği Adımlama Seviyesi

5'li likert derecelendirme ölçeğinin dikkate alındığı bu çalışmada, verilerin analizi ve sözel yorumlaması için, Pimentel tarafından yapılan çalışma dikkate alınarak Tablo 7 kullanılmıştır. Pimentel Likert ölçeğinin her bir maddesini eşit aralıklandırmıştır¹⁵.

Tablo 9: Eşit Aralıklandırılmış Likert Ölçeği

Likert Ölçeği	Aralık	Karar
1	1.00-1.79	Kesinlikle Katılmıyor
2	1.80-2.59	Katılmıyor
3	2.60-3.39	Kararsız
4	3.40-4.19	Katılıyor
5	4.20-5.00	Kesinlikle Katılıyor

Tablo 9 dikkate alınarak yapılacak olan analizde, yanıtları ortalama sayısal değerlerinin hangi aralığa denk geldiği etkili olacaktır. Örneğin birey ölçeğin tamamına yada alt faktörlerine verdiği puanların ortalaması 1 ile 1,79 arasında kalırsa, hiç katılmamaktadır. Benzer şekilde ortalama puanın 4,21 üzeri olması durumunda, bireyin kesinlikle katıldığı şeklinde yorumlanacaktır.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılara ait demografik genel bilgilere frekans ve yüzde dağılım bilgileri sunulmuştur.

Tablo 10: Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	127	51.8
Erkek	118	48.2
Toplam	245	100.0

Tablo 10'a göre; katılımcıların %51,8'i kadın, %48.2'si erkektir. Neredeyse dengeli bir dağılım olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye Bankalar Birliğinin Eylül

¹⁵ Jonald L Pimentel, "A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis", **USM R&D Journal**, 2010, C:18, No:2, s.109-111.

2020 tarihli raporuna göre de sektördeki kadın çalışan oranının %50.4 olduğu görülmektedir¹⁶.

Tablo 11: Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
24 yaş altı	7	2.9
25-34 yaş	143	58.4
35-44 yaş	87	35.5
45-54 yaş	8	3.3
Total	245	100.0

Araştırmaya katılanların yaş gruplarını incelediğimizde, %58.4 oran ile 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. 35-44 yaş aralığındaki katılımcı oranı %35.5 ve 45-54 yaş aralığındaki katılımcı oranı %3.3'tür. En az katılımcının yer aldığı yaş grubu ise %2.9 ile 24 yaş altındaki bireylerin bulunduğu gruptur. 54 yaş üstü hiç kimse araştırmaya katılım göstermemiştir. Toplam dağılım incelendiğinde yaşa ilişkin frekansın dengeli bir dağılıma sahip olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 12: Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bekar	112	45.7
Evli	133	54.3
Toplam	245	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları dikkate alındığında; toplam 245 katılımcının 112'si bekar, 133'ü evlidir.

Tablo 13: Sahip Olunan Çocuk Sayısına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
0	156	63.7
1	65	26.5
2	18	7.3
3 ve üzeri	6	2.4
Toplam	245	100.0

¹⁶ "Bankacılık Sisteminde Banka çalışan ve Şube Sayıları", Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi), <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2021---banka,-calisan-ve-sube-bilgileri-/6030>, Erişim Tarihi: 2.12.2021.

Katılımcıların %63.7'sinin aynı evde yaşadıkları bir çocuğu bulunmazken, %26.5'inin 1 çocuğu bulunmaktadır. İki çocuğun ebeveyni olan katılımcıların toplam katılımcılar arasındaki payı %7.3'tür. 3 ve üzeri çocuğu olanların oranı ise %2.4'tür.

Tablo 14: Çocuk Bakımı için Yardımcı Alınmasına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	34	38.2
Hayır	44	49.4
Zaman Zaman	11	12.4
Toplam	89	100.0

Katılımcıların %63.7'si bakım çağında çocuğu olmadığı için, çocuk bakımı için destek almadıklarını ifade etmişlerdir. Bir önceki soruda aynı evde yaşadığı çocuğu olduğunu belirten 89 katılımcının %38.2'si pandemi süresince çocuklarının bakımı için profesyonel ya da yakınlarından yardım almış, %49.4'ü yardım almamış ve %12.4'ü ise zaman zaman yardım almıştır.

Tablo 15: Ev İşlerine Yardımcı Alınmasına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	36	14.7
Hayır	181	73.9
Zaman Zaman	28	11.4
Toplam	245	100.0

Pandemi döneminde ev işlerine yardımcı alınıp alınmamasına yönelik değişkene verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %73.9'u yardımcı almadığını ifade ederken, alanların oranı %14.7 olmuştur. Katılımcıları %11.4'ü ise zaman zaman yardımcı aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 16: Kendisine Ait Çalışma Alanı Varlığına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	183	74.7
Hayır	62	25.3
Toplam	245	100.0

Katılımcıların kendinize ait çalışma alanınız var mı sorusuna yönelik verdiği cevapların frekans dağılımı incelendiğinde %74.7'lik bir oranla bireylerin kendilerine

ait bir çalışma alanı varlığından söz edilebilir. Katılımcılardan kendilerine ait çalışma alanı olmayanların oranı ise %25.3'tür.

Tablo 17: İş-Yaşam Dengesi Algı Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	127	51.8
Hayır	118	48.2
Toplam	245	100.0

Katılımcıların %51.8'i iş-yaşam dengesi kurabildiklerini düşünürken, iş-yaşam dengesi kuramadıklarını ifade eden katılımcıların oranı %48.2'dir. Katılımcılar bu soruyu kendi algıladıkları iş-yaşam düzeyine göre yanıtlamışlardır. Ölçekte yer alan ifadelere göre ölçümlediğimiz düzey ile bu soruya verilen yanıtlar ilerleyen bölümde karşılaştırılmıştır.

4.2.2.Ölçek Maddelerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımları

Çalışmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesi ölçeğine yönelik verilen cevapların frekans analizi yer almaktadır.

Tablo 18:Ölçek Maddelerine Verilen Cevplara İlişkin Frekans Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İş sorumluluklarım, aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	36	14.7	48	19.6	73	29.8	54	22	34	13.9
İşimin aldığı zaman, aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor	33	13.5	57	23.3	50	20.4	69	28.2	36	14.7
İşimin gereksinimleri nedeniyle, evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	42	17.1	47	19.2	52	21.2	60	24.5	44	18
İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle, aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	40	16.3	41	16.7	51	20.8	63	25.7	50	20.4
İş sorumluluklarım nedeniyle, ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	32	13.1	46	18.8	48	19.6	71	29	48	19.6
Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.	81	33.1	76	31	51	20.1	25	10.2	12	4.9
Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle, işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.	93	38	73	29.8	38	15.5	31	12.7	10	4.1
Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle, işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	105	42.9	74	30.2	30	12.2	26	10.6	10	4.1
Aile yaşantım işe zamanında başlamak, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesai yapmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.	103	42	51	20.8	41	16.7	37	15.1	13	5.3
Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.	109	44.5	60	24.5	44	18	20	8.2	12	4.9

İlk sırada yer alan ölçek ifadesi için; katılımcıların %14,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %19,6'sı "Katılmıyorum", %29,8'i "Kararsızım", %22'si "Katılıyorum" ve %13,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,01 ve standart sapma değeri ise 1,25 olarak bulunmuştur.

İkinci ifade için; katılımcıların %13,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %23,3'ü "Katılmıyorum", %20,4'ü "Kararsızım", %28,2'si "Katılıyorum" ve %14,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,07 ve standart sapma değeri ise 1,28 olarak bulunmuştur.

Üçüncü ifade için; katılımcıların %17,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %19,2'si "Katılmıyorum", %21,2'si "Kararsızım", %24,5'i "Katılıyorum" ve %18'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,07 ve standart sapma değeri ise 1,35 olarak bulunmuştur.

Dördüncü ifade için; katılımcıların %16,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %16,7'si "Katılmıyorum", %20,8'i "Kararsızım", %25,7'si "Katılıyorum" ve %20,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,17 ve standart sapma değeri ise 1,36 olarak bulunmuştur.

Beşinci ifade için; katılımcıların %13,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %18,8'i "Katılmıyorum", %19,6'sı "Kararsızım", %29'u "Katılıyorum" ve %19,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 1,31 olarak bulunmuştur.

Ölçekte yer altıncı ifade için; katılımcıların %33,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %31'i "Katılmıyorum", %20,1'i "Kararsızım", %10,2'si "Katılıyorum" ve %4,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,23 ve standart sapma değeri ise 1,15 olarak bulunmuştur.

Yedinci madde için; katılımcıların %38'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %29,8'i "Katılmıyorum", %15,5'i "Kararsızım", %12,7'si "Katılıyorum" ve %4,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,15 ve standart sapma değeri ise 1,17 olarak bulunmuştur.

Sekizinci madde için; katılımcıların %42,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %30,2'si "Katılmıyorum", %12,2'si "Kararsızım", %10,6'sı "Katılıyorum" ve %4,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,07 ve standart sapma değeri ise 1,35 olarak bulunmuştur.

Dokuncu madde için; katılımcıların %42'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %20,8'i "Katılmıyorum", %16,7'si "Kararsızım", %15,1'i "Katılıyorum" ve %5,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,21 ve standart sapma değeri ise 1,27 olarak bulunmuştur.

Son olarak ölçekte yer alan onuncu maddeye verilen puanlar incelendiğinde katılımcıların; katılımcıların %44,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %24,5'i "Katılmıyorum", %18'i "Kararsızım", %8,2'si "Katılıyorum" ve %4,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,04 ve standart sapma değeri ise 1,18 olarak bulunmuştur.

4.2.3.Araştırma Sorularının Analizi ve Değerlendirmesi

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, amaç başlığı altında yer alan çalışma soruları çerçevesinde aktarılacaktır.

Katılımcıların pandemi dönemindeki iş-yaşam dengesi düzeyi nedir?

Araştırma sorusunu yanıtlamak üzere, öncelikle her bir bireyin ölçek maddelerine verdiği puanlar toplanmıştır. Bireysel bazda bulunan toplam puan, ölçekteki soru sayısına bölünerek, her bir birey için ortalama puan hesaplanmıştır. Tüm bireylerin ortalama puanlarının ortalaması alınarak araştırma sorusu yanıtlanmıştır. Elde edilen değerler tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 19: Katılımcıların Ölçek ve Alt Boyutlarına Katılım Düzeyi

Ölçek/Boyut	Ortalama Puan	Karar
Ölçek	3.11	Kararsız
İş-Aile Boyutu (F1)	2.13	Katılmıyor
Aile-İş Boyutu (F2)	2.62	Kararsız

Tablo 19'da katılımcıların ölçeğe katılım düzeylerinin sayısal karşılığı olan "karar" sütunu, Tablo 8'e göre belirlenmiştir. Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların iş-aile dengesini ölçen ifadelerine verdiği puan ortalamasının 2.13 olduğu görülmektedir. 2.13 puan ile katılımcıların iş kaynaklı aile dengesinin bozulduğu bir çatışmanın varlığına katılmadıkları saptanmıştır.

Aile yaşamının sebep olduğu iş hayatına yönelik dengesizlik durumunu ortaya çıkarmaya yönelik ifadelerin, katılımcılardan aldığı ortalama puan ise 2.62'dir. 2.62'lik katılım düzeyi, katılımcıların bu konuda kararsız olduklarına işaret etmektedir.

Ölçeğin bütünü için, araştırma sonucuna göre anket yanıtlayıcılarının, iş-aile yaşam çatışması yaşıyıp yaşamadıkları konusunda da kararsız oldukları görülmektedir.

“Pandemi süresince evden çalıştığınız dönemde iş-yaşam dengesi kurabildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusu ile katılımcıların algıladıkları iş-yaşam dengesi araştırılmıştır. Katılımcıların %51.8’inin bu soruya yanıtı dengesizlik yaşamadığı yönünde iken, % 48.2’si bir çatışmanın varlığından söz etmiştir. Dolayısıyla verilen cevapların birbirine negatif etki yaratarak ortalamayı kararsız düzeyinde tuttuğu söylenebilir. Ancak grup bazında yapılacak incelemeler ile hem ölçek ifadelerine katılım düzeyinin gösterdiği değişiklik ve alt nedenleri incelenecek, hem de araştırmanın diğer sorularına cevap aranmış olacaktır.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma sorusunda katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak, uygun analiz tekniğine karar vermek için homojenlik testi yapılmış olup, ölçek geneline ve alt boyutlarına ilişkin sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Levene's Testi	
	F	P
İş-Aile Çatışması	0.297	0.828
Aile-İş Çatışması	3.932	0.009
İş-Aile Yaşam Çatışması	1.486	0.219

Tablo 20’de Levene’s Testi ile dağılımların varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Yapılan test sonucunda, iş-aile çatışması boyutu (Levene’s $F=0.297$) ve iş-aile yaşam çatışması genel ölçeğinin (Levene’s $F=4.486$) dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ($p>0.05$). Homojenlik sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucu Tablo 21’de verilmiştir. Aile-iş çatışması

alt boyutu ($F=3.932$) bazında cinsiyete göre dağılımlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür ($p<0.05$). Bu sebeple nonparametrik testlerden, iki kategorli bağımlı değişkeni olan araştırma sorularının ölçümünde kullanılan, Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Mann Whitney U Testi sonucu Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	Ortalama	SS	SD	t	p
İş-Aile Boyutu	Kadın	127	3.37	1.10	243	3.675	0.00
	Erkek	118	3.28	1.19			
İş-Aile Yaşam Çatışması	Kadın	127	2.79	0.92	243	2.949	0.03
	Erkek	118	2.43	0.96			

Tablo 21’de yer alan, gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçlarına göre; katılımcıların iş-aile çatışması alt boyutu ($t=3.675$) ve genel ölçek olan iş-aile yaşam çatışmasına ($t=2.949$) ait dağılım cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$).

Yani ortalamalar incelendiğinde; kadınların, hem ölçeğin genelinde hem de iş-aile çatışması alt boyutunda, ifadelerle katılım düzeylerinin ortalamasının, erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani 1 puanın “kesinlikle katılmıyorum” anlamına geldiği düşünüldüğünde; kadınlar iş-aile çatışması boyutuna 3.37’lik bir ortalama ile katılırken, erkeklerin katılım ortalama puanı 3.28’dir. Aile-iş çatışması boyutu ve toplam ölçek bazında, kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek dengesizlik yaşadıklarını görülmektedir.

Kadınlar işten dolayı aile alanında ve genel olarak iş-aile yaşam çatışmasında, erkeklere göre daha fazla dengesizlik yaşamışlardır. Anlaşılan o ki kadınlar pandemi döneminde de, erkeklere nazaran, evdeki sorumlulukları daha fazla üstlenmeye devam etmişlerdir. Cinsiyete dayalı olarak, evdeki iş bölümünde kadına yüklenen sorumluluklardan ötürü, tıpkı pandemi öncesinde yapılan araştırmalarda^{17,18} olduğu gibi; kadınların işten dolayı aile alanında meydana gelen dengesizliği yaşamaya devam ettiği söylenebilir.

¹⁷ Singh, Sharma, Gupta, **a.g.e.**, s. 516-520.

¹⁸ Jasrotia, Meena, **a.g.e.**, s. 1-10.

Tablo 22: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	Ortalama	SO	U	p
Aile-İş Çatışması	Kadın	127	127.8	16232.5	6881.5	0.267
	Erkek	118	117.8	13902.5		

Tablo 22 incelendiğinde, iş-aile yaşam çatışmasına (U=6881.5) ait dağılım, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$). Yani katılımcının erkek ya da kadın olmasına göre, ölçeğin bu alt boyutu için katılım düzeyleri her ne kadar rakamsal olarak birbirinden farklı olsa da, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Farklılığın nedeninin cinsiyet değişkeni olduğu söylenememektedir.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma sorusunu yanıtlarken, hangi istatistiksel yöntemin kullanılacağını belirlemek üzere yapılan homojenlik testi sonuçları Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Levene's Testi	
	F	P
İş-Aile Çatışması	1.692	0.186
Aile-İş Çatışması	0.561	0.571
İş-Aile Yaşam Çatışması	0.643	0.526

Tablo 23’e göre her yaş grubundaki katılımcıların genel ölçeğe (F=0.643) ile iş-aile çatışması alt boyutu (F=1.692) ve aile-iş çatışması alt boyutuna (F=0.561) verdiği cevaplar homojenlik göstermektedir ($p>0.05$). Bu sebeple parametrik testlerden Tek yönlü varyans analizi ANOVA kullanılmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	F	P
İş-Aile Çatışması	Gruplar Arası	0.407	0.748

	Grup İçi Toplam		
Aile-İş Çatışması	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	0.429	0.732
İş-Aile Yaşam Çatışması	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	0.468	0.705

Tablo 24’de yer alan ANOVA çalışmaları sonucuna göre tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerinin, yaş değişkeni açısından; ölçek ve alt boyutlarına ait dağılımlar ile iş-yaşam dengesi dağılımı için anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0.005$).

Yani katılımcıların, iş-yaşam dengesi düzeylerinin iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve genel iş-aile yaşam çatışması açısından yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenememektedir. Yani katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeylerinin, yaş gruplarına göre daha düşük ya da yüksek olduğunun söylenemeyeceği ortaya koyulmuştur. Bir diğer ifade ile yaş büyüdükçe iş-yaşam dengesizliği artar ya da azalır gibi bir yorumda bulunulamaz.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

İstatistiksel analiz yöntemini belirlemede kullanılacak olan Levene’s testi sonucu Tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene’s Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Levene’s Testi	
	F	P
İş-Aile Çatışması	0.000	0.999
Aile-İş Çatışması	7.882	0.005
İş-Aile Yaşam Çatışması	1.875	0.172

Tablo 25’de görüldüğü üzere; Levene’s Testi sonucunda, iş-aile çatışması boyutu (Levene’s $F=0.000$) ve iş-aile yaşam dengesi genel ölçeğinin (Levene’s $F=1.875$) medeni durum değişkeni bazında dağılımlarının varyanslarının homojen

olduğu görülmüştür ($p>0.05$). Homojenlik sağlanan durumlar için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir ve analiz t-testi ile gerçekleştirilmiştir. T-testi analiz sonucu Tablo 26’da verilmiştir. Aile-iş çatışması alt ölçeği ($F=7.882$) bazında medeni durum değişkenine göre dağılımlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür ($p<0.05$). Bu sebeple nonparametrik testlerden Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucu Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 26: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	Ortalama	SS	SD	t	p
İş-Aile Çatışması	Bekar	112	3.07	1.17	243	-0.459	0.647
	Evli	133	3.14	1.18			
İş-Aile Yaşam Çatışması	Bekar	112	2.51	0.88	243	-1.662	0.098
	Evli	133	2.71	1.01			

Tablo 26’da yer alan, gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçlarına göre; katılımcıların iş-aile çatışması alt boyutu ($t= -.459$) ve genel ölçek olan iş-aile yaşam çatışmasına ($t= -1.662$) ait dağılım medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$).

Yani katılımcıların evli ya da bekar olmaları, iş-yaşam dengesi düzeylerinde (iş-aile çatışması alt boyutu ve iş-aile yaşam çatışması genel ölçeği boyutunda bakıldığında) anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Duxbury ve Higgins’e göre; çalışanın ne kadar fazla rolü varsa o kadar aşırı rol yüklemesi olduğundan, evli çalışanların, bekar çalışanlara göre iş-yaşam dengesi yaşama riskleri yüksektir¹⁹. Ancak bu çalışmada yapılan testin sonucuna göre, pandemi döneminin özel şartlarında, evli veya bekar olmak açısından iş-yaşam dengesi farklılığı anlamlı değildir.

Tablo 27: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	Ortalama	SO	U	p
Aile-İş Çatışması	Bekar	112	112.47	12597	6269	0.032
	Evli	133	131.88	17538		

¹⁹ Linda Duxbury, Chris Higgins, “Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go?”, **CPRN Discussion Paper**, 2001, s. 8- 9.

Tablo 27 incelendiğinde, katılımcıların medeni durum değişkeni açısından aile-iş çatışması boyutuna (U=6269) ait dağılım için anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$).

Yani medeni durum farklı olan grupların iş-yaşam dengesi düzeyleri arasındaki fark medeni, durum bazında anlamlıdır. Evlilerin iş-yaşam çatışması (aile-iş boyutunda), bekarlara göre daha yüksektir (Ortalama=131.88). Katılımcıların evli ya da bekar olmasına göre, ölçeğin bu alt boyutu için katılım düzeylerinin farklı olması istatistiksel olarak; medeni durumun etkisi şeklinde açıklanabilmektedir.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri sahip olunan çocuk sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma sorusunu yanıtlanmak üzere kullanılacak istatistiksel testin belirlenmesi amacıyla yapılan Levene's testi sonucu Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Levene's Testi	
	F	P
İş-Aile Çatışması	0.740	0.974
Aile-İş Çatışması	4.138	0.007
İş-Aile Yaşam Çatışması	1.686	0.171

Tablo 28'e göre, iş-aile çatışması alt boyutu (Levene's $F=0.740$) ve iş-aile yaşam dengesi genel ölçeğinin (Levene's $F=1.686$) dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ($p>0.05$). Aile-iş çatışması alt boyutunun (Levene's $F=4.138$) ise homojen dağılımda olmadığı görülmüştür ($p<0.05$). Homojen dağılım görülen iş-aile çatışması ve iş-aile yaşam dengesi genel ölçeğinde parametrik testlerden (Anova) yararlanılırken, normal dağılım göstermeyen aile-iş çatışması alt boyuta ilişkin analiz nonparametrik (Kruskal Wallis – H Testi) yöntem kullanılarak yapılmıştır. Yapılan test sonuçları sırasıyla Tablo 29 ve 30'da yer almaktadır.

Tablo 29: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	SS	Ort.	F	P	Fark (LSD)
-------------	----------	---	----	------	---	---	------------

İş-Aile Çatışması	Çocuksuz	156	0.95	3.11	0.32	0.808	Yok
	1Çocuk	65	0.15	3.16			
	2 Çocuk	18	0.27	2.89			
	≥3 Çocuk	6	0.55	3.33			
İş-Aile Yaşam Çatışması	Çocuksuz	156	0.71	2.52	0.47	0.705	Yok
	1Çocuk	65	0.12	2.83			
	2 Çocuk	18	0.28	2.57			
	≥3 Çocuk	6	0.53	3.1			

Tablo 29'da yer alan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, elde edilen sonuçlara göre iş-aile çatışması boyutu ve iş-aile yaşam çatışması genel ölçeği için, yukarıdaki iki boyut/ölçek için de katılımcıların puanlamaları arasındaki farklılığın, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Bu sonuca göre katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri ile iş-aile çatışması boyutu ve genel ölçek açısından, çocuk sayısı bakımından anlamlı bir farklılık olduğu söylenememektedir.

Yani tele çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre, iş-yaşam dengesi düzeylerinin (ölçek geneli ve iş-aile alt boyutu için) anlamlı bir farklılığı olduğu söylenememektedir. Örneğin çocuk sayısı arttıkça işten kaynaklı aile çatışması yaşanması mümkün olduğu sonucuna varılmayacağı görülmüştür. Bir başka ifade ile çocuk sayısı azaldıkça iş-yaşam dengesi artmaktadır gibi bir yorum yapılamayacağı ortaya koyulmuştur.

İş-aile yaşam çatışması ölçeğine verilen ortalama puanlara bakıldığında bir çocuklu kişilerin 2.83 iken, iki çocukluların puanı 2.57 , 3 ve üzeri sayıda çocuğu olan katılımcıların ortalama puanı 3.1'dir. Yani çocuk sayısı en fazla olanlar, ölçek bütününe katılım puanı ve dolayısıyla çatışma düzeyi en yüksek olan gruptur. Bir çocuğu olanların çatışma düzeyinin, iki çocuğu olanlara göre daha yüksek olması ilgi çekici bulunmuştur. Aradaki farkın da anlamlı olmaması dolayısıyla, bu sonucun çıkmasında, katılımcıların profesyonel olarak ya da yakınlarından çocuk bakımında yardım alıp almadıkları incelenmiştir.

3 ve üzeri olan katılımcıların çatışma düzeyi en yüksek olan grup olarak görülmektedir. Diğer iki grubun çocuk bakım desteği oranları ise şu şekildedir; 2 çocuklu olanların %16.67'si bakım desteği almışken, 1 çocuklu olanların %46.15'i

bakım desteği almıştır. Bu sebeple; ölçek genelindeki çatışma düzeylerinin çocuk sayısı bakımından farklılığının anlamlı olmama sebebi olarak çocuk bakım desteği almanın bir etken olabileceği düşünülmüştür.

Tablo 30: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	SO	df	Kikare	P
Aile-İş Çatışması	Çocuksuz	156	111.2	3	14.952	.02
	1Çocuk	65	148.7			
	2 Çocuk	18	119.9			
	≥3 Çocuk	6	161.8			

Tablo 30'da yapılan Kruskal Wallis – H Testi sonucunda katılımcıların iş-yaşam çatışması düzeylerinin çocuk sayısı değişkenine göre; aile-iş çatışması boyutu ($\chi^2 = 14.9526$) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p < .05$). İstatistiksel olarak bulunan bu fark 3 çocuklu katılımcıların lehinedir.

Yani aile-iş çatışması boyutu için bakıldığında; 3 ve üzeri çocuk sahibi olan katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri diğer gruplara göre daha düşük çıkmıştır. Sıra ortalaması puanlarına bakıldığında da 3 ve üzeri çocuk sahibi olanların puanına göre ölçeğin bu boyutu için çatışma düzeyi yüksektir. Bir diğer ifadeyle dengesizliği yüksektir. (SO=161.8)

Sonuç olarak, sahip olunan çocuk sayısının, iş-aile boyutu ve ölçek geneli açısından iş-yaşam dengesi düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya koyulmuştur. Ancak aile-iş çatışması açısından incelendiğinde farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür. 3 ve üzeri çocuğu olan katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyinin diğer gruplardan daha düşük olması istatistiksel açıdan da anlamlı bir farklılık olarak değerlendirilmiştir. İş-aile çatışması alt boyutundaki ifadelerin; işten kaynaklanan aile alanında çatışma yaratan durumları ortaya çıkarmaya yönelik olduğu düşünüldüğünde, iş-aile çatışmasında çocuk sayısının anlamlı bir farklılık görülmemesi normal kabul edilebilir. Çünkü çocuklu olmak veya çocuk sayısı işten dolayı aileyi değil, aileden dolayı işi etkileyebilecek bir etkidir.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri ev işlerinde yardımcı almaya göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma sorusunu yanıtlanmak üzere kullanılacak istatistiksel testin belirlenmesi amacıyla yapılan Levene's testi sonucu Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Ev İşlerinde Yardımcı Alma Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Levene's Testi	
	F	P
İş-Aile Çatışması	1.692	0.186
Aile-İş Çatışması	0.561	0.571
İş-Aile Yaşam Çatışması	0.643	0.526

Tablo 31'de yer alan homojenlik testi sonuçları incelendiğinde; iş-aile çatışması boyutu (Levene's $F=1.692$), aile iş çatışması boyutu (Levene's $F=0.643$) ve iş-aile yaşam çatışması genel ölçeğinin (Levene's $F=0.561$) dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ($p>0.05$). Homojenlik sağlandığı için araştırma sorusunun analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Ev İşlerinde Yardımcı Alma Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	F	P
İş-Aile Çatışması	Gruplar Arası	0.380	0.684
	Grup içi		
	Toplam		
Aile-İş Çatışması	Gruplar Arası	0.268	0.765
	Grup içi		
	Toplam		
İş-Aile Yaşam Çatışması	Gruplar Arası	0.008	0.992
	Grup içi		
	Toplam		

Tablo 32'de yer alan ANOVA analizi sonucuna göre tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerinin ev işlerinde yardımcı alma değişkeni açısından; ölçek ve alt boyutlarına ait dağılımlar için anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Yani katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeylerindeki farklılığın iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve genel iş-aile yaşam çatışmasına açısından ev işlerinde yardımcı almak ya da almamak bazında anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenememektedir. Başka bir deyişle pandemi döneminde ev işlerine zaman zaman yardımcı alan, hep alan ve hiç almayan tüm katılımcıların, ölçek ve alt boyutları için verdikleri puanlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum, ev işlerinde yardım almanın/almamanın veya zaman zaman almanın, iş-yaşam dengesi üzerinde, direkt ve güçlü bir etkisi olmaması sebep olarak gösterilebilir.

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri çalışma alanı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırma sorusunun çözümünde kullanılacak olan istatistiksel yöntemi belirlemek üzere yapılan homojenlik testi, Levene's test sonucu Tablo 33'de yer almaktadır.

Tablo 33: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çalışma Alanı Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi	
	F	P
İş-Aile Çatışması	3.290	0.071
Aile-İş Çatışması	2.825	0.094
İş-Aile Yaşam Çatışması	1.175	0.279

Tablo 33 incelendiğinde; iş-aile çatışması boyutu (Levene's F=3.290), aile iş çatışması boyutu (Levene's F=2.825) ve iş-aile yaşam dengesi genel ölçeğinin (Levene's F=1.175) dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ($p>0.05$). Homojenlik sağlandığı için araştırma sorusunun analizinde t-testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 34'de yer almaktadır.

Tablo 34: Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Düzeylerinin Çalışma Alanı Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin t-Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Kategori	N	Ortalama	SS	SD	t	p
İş-Aile Çatışması	Evet	183	2.98	1.19	243	-2.842	0.005
	Hayır	62	3.47	1.06			
Aile-İş Çatışması	Evet	183	1.99	1	243	-3.638	0.000
	Hayır	62	2.54	1.14			
İş-Aile Yaşam Çatışması	Evet	183	2.48	0.92	243	-3.789	0.000

Tablo 34’de yer alan, gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçlarına göre; katılımcıların iş-aile çatışması alt boyutu ($t=-2.842$), aile-iş çatışması alt boyutu ($t=-3.638$) ve genel ölçek olan iş-aile yaşam çatışmasına ($t=-3.789$) ait dağılım, çalışma odasına sahip olma değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$).

Yani ortalama puanlar incelendiğinde; hem ölçeğin geneli hem de alt boyutları açısından, çalışma odası olmayan katılımcıların, ifadelere katılım düzeylerinin, çalışma odası olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aradaki farklılığın anlamlı olduğu, bu analiz ile istatistiksel olarak ortaya koyulmuştur. Başka bir ifadeyle iş-yaşam dengesi düzeyinin, katılımcının kendisine ait bir çalışma alanı olması ve olmamasına göre farklılık göstermesi, istatistiksel olarak normaldir. Kendisine ait çalışma alanı olmayan katılımcıların, her boyut ve ölçek açısından verdiği puanlar dikkate alındığında, çalışma alanı olanlara kıyasla daha yüksek düzeyde çatışma yaşadıkları görülmektedir. Analiz sonucu; pandemi öncesi dönemde yaptıkları çalışmada, tele-çalışma yaparken iş-yaşam dengesi sağlanmasında çalışma alanının önemini vurgulayan Karaca’yı destekler niteliktedir²⁰. Şüphesiz tüm aile üyelerinin kısıtlamalar dolayısıyla evde olduğu pandemide, çalışma alanının iş-yaşam dengesi kurulmasında önemi oldukça büyüktür.

SONUÇ

Küreselleşme ve teknolojiye gelişmelerin arttırdığı rekabet, işletmeler sürekli bir değişimi zorunlu hale getirmiştir. Öyle ki işletmelerin yalnızca müşterilere karşı cazip olması yetersiz kalmaktadır. İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet için bünyelerinde bulundurdıkları çalışanlar için de cazip olmak zorundadırlar. Çünkü artan iletişim ve globalleşme çalışanlara her gün yeni iş imkanları sunmaktadır.

²⁰ Selin Karaca, **İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019, s.113-115.

İşverenler bünyesindeki çalışanları tutundurmak ve yeni yetenekler kazanmak için çalışanlarını memnun etmenin yollarını aramaktadırlar. Ayrıca sektörlerindeki dinamizme ayak uydurmak üzere her geçen gün yeni yollara başvurmaktadırlar. İşte tüm bu sebeplerle işletmeler tarafından başvuru alan esnek çalışma yöntem ve uygulamaları, her geçen gün önem kazanmıştır. Esnek çalışma uygulamalarından biri olan tele çalışma ise eskiden yalnızca bilgi işlem sektöründe çalışanlar için yüksek oranda kullanılmış olsa da, günümüzde hemen her sektörden işletme, ofiste olmayı gerektirmeyen neredeyse tüm işler için bu yöntemi kullanmaya başlamıştır.

Küresel çapta yaşanan sağlık krizi olan Covid 19 Pandemisi, tele çalışmanın önemini daha çok arttırmıştır. İşletmeler için çalışanlara karşı şirket cazibesini arttırmak için tercihen başvuru alan bir esnek çalışma yöntemi olan tele çalışma, Covid-19 salgınında bir çok ülke tarafından belirli sürelerle zorunlu tutulmuştur. Ülke yönetimleri artan salgının etkisini azaltmak ve durdurmak amacıyla; mesafe (dolayısıyla metrekare başına insan sayısı), sokağa çıkma ve tam kapanma önlemleri almıştır. Zorunlu tutulan bu önlemler ve yasaklar işverenleri tele çalışmaya isteyerek ya da istemeyerek itmiştir. Çoğu işletmenin hazırlıksız yakalandığı bu kriz, özellikle tele çalışma yönetim deneyimi olmayan işletmeler için ve tele çalışma deneyimi olmayan çalışanlar için oldukça zorlayıcı olmuştur²¹. Okulların kapanması ve çalışanların ofise gitmeden işlerini evden yürütmesi sebebiyle tüm bireyler aynı anda uzun süreler boyunca evde kalmışlardır. Çalışanların sosyal yaşamları neredeyse sıfırlanmış, tüm yaşamları aile ve iş haline gelmiştir. Yüksek izolasyon altında, hem aile hem de iş alanının sorumluluklarını üstlenmek ise bir başka kavram olan iş-yaşam dengesini bir kere daha ve güçlü bir şekilde gündeme getirmiştir.

İş ve yaşam arasındaki dengenin, her iki alana katılımdaki oran ile ilgili olduğu düşünüldüğünde; alanlara eşit önem verilmesi ile bu alanlar birbirine dost olur ve denge kurulurken; bir alan için daha fazla kaynak kullanımı; düşmanlık, yani; dengesizlik yaratacaktır²². Çalışanların iş ve aile arasında sıkıştığı, sahip oldukları rollerdeki beklentinin arttığı, izole bir dönem olan pandemide, çalışanların iş-yaşam dengesi konusu yeniden popüler bir alan haline gelmiştir. Bu çalışmanın tüm dünya

²¹ Anastasia Fominykh, **Telework Challenges During Pandemia off Covid-19**, Unpublished Master's Thesis, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, LUT School of Engineering Science, Industrial Engineering and Management, Finland, 2020, s.32-44.

²² Friedman, Greenhaus, **a.g.e.**, s. 8.

için yeni olan bu durumun ve konunun araştırılmasının literatüre küçük de olsa bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu çalışmada, pandemi döneminde tele çalışan İstanbul'daki bankacılık sektörü çalışanlarının iş-yaşam dengesi düzeyleri ele alınmıştır. Tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeyleri arasında farklılığa neden olabilecek değişkenler analiz edilmiştir. Oluşturulan araştırma soruları, kullanılan iş-yaşam dengesi ölçeği üzerinden açıklanmıştır. Ulaşılan bulgulara göre araştırma sorularının yanıtları aşağıdaki gibidir;

Katılımcıların puanlarının ortalamasına göre, iş-aile çatışması boyutunda ölçek ifadelerine katılmadıkları görülmüştür. Ölçek geneli ve aile-iş çatışması boyutuna verdikleri puanların ortalamasına göre ise; iş-yaşam çatışması yaşandığı konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Bireyler için böylesi bir durum daha önce deneyimlenmemiş olduğundan, henüz kişisel farkındalığın oluşmadığı söylenebilir. Ankette direkt olarak algılanan iş-yaşam dengesi düzeyi ölçülmek üzere sorulan "Pandemi süresince evden çalıştığınız dönemde, iş-yaşam dengesi kurabildiğinizi düşünüyor musunuz?" sorusuna ise %51.8'lik bir oranla katılım sağlanmıştır. Yani katılımcıların yarıdan fazlası denge kurabildiğini düşünmektedir. Ölçeğe verilen puanların birbirini nötrlemiş olabileceği de göz önüne alınarak aşağıdaki diğer yanıtlar altında araştırma derinleştirilmiştir.

İş-yaşam dengesi düzeyleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde ölçek genelinde ve iş-aile çatışması alt boyutunda, cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Yani kadın ya da erkek olmanın, iş-yaşam dengesi düzeyinde anlamlılığa sebep olduğu söylenememektedir. İş-aile ölçeğinde yer alan ifadeler; iş alanından kaynaklı aile alanında yaşanan çatışmaları işaret etmektedir. Analiz sonucuna göre kadın ya da erkelerin iş kaynaklı sebeplerle aile yaşamında yaşadıkları çatışma düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğu söylenememektedir. Ancak aile-iş boyunda kadınların iş-yaşam düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Türkiye'deki ataerkil toplum yapısı ve kadınların aile alanındaki rolleri/sorumlulukları sebebiyle, erkeklere göre aile kaynaklı iş alanında çatışma düzeyleri yüksek olduğu düşünülebilir. Anket sonunda yönlendirilen "Pandemide evden çalıştığınız dönemi düşündüğünüzde, iş-yaşam dengesi konusunda

karşılaştığınız bir zorluk/sorun var mı? Varsa nedir?” şeklindeki açık uçlu soruya, kadın bir katılımcının verdiği şu yanıt; “Pandemi süresince, aile - iş denkleminde aileme tanımak zorunda olduğum öncelik günün sonunda 25 yıllık işimi kaybetmeme neden oldu.” analiz sonucunu en iyi şekilde açıklamaktadır.

İş-yaşam dengesi düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani ölçek genelinde ve alt boyutlarında, hiçbir yaş grubu için, iş-yaşam dengesi düzeyinin diğerlerine göre yüksek ya da düşük olduğu söylenmemektedir. Bir diğer deyişle katılımcıların genç ya da yaşlı olması, iş-yaşam dengesi düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

İş-yaşam dengesi düzeyleri medeni durum değişkenine göre incelendiğinde, ölçek genelinde ve iş-aile çatışması alt boyutunda; evli ya da bekar olmanın anlamlı bir farklılık yarattığı söylenememektedir. Yani evlilerin ya da bekarların işten kaynaklı aile alanında yaşanan çatışma düzeylerinde, cinsiyet bazında anlamlı bir değişiklik yoktur. Ancak aile-iş çatışması boyutundaki evli çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerinin, bekar çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Yani aile-iş boyutunda, medeni duruma göre, iş-yaşam dengesi düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aile-iş ölçek ifadelerinin, evli katılımcılardan aldığı puanın, bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle aileden kaynaklanan iş alanındaki çatışmanın evlilerde daha yüksek olması, evli kişilerin aile yaşamındaki sorumluluklarıdır denilebilir. Bekar kişileri aile yaşamındaki rol beklentileri, evlilik ile yüklenen rollere göre daha azdır.

İş-yaşam dengesi düzeyleri çocuk sayısı değişkenine göre incelendiğinde; iş-aile alt boyutu ve ölçek genelinde, çocuk sayısına göre iş-yaşam dengesi düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenememektedir. Hiçbir grup (çocuksuz, 1 çocuklu, 2 çocuklu, 3 ve üzeri çocuklu) için iş-aile yaşam dengesinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Çocuk sayısına göre iş-yaşam dengesi puanı düşük olanların 3 ve üzeri çocuklu katılımcılar olduğu görülmüştür. Bir çocuklu ailelerin ise iş-yaşam dengesi düzeylerinin iki çocuklulara göre daha yüksek olması, çocuk bakımında yardımcı almak değişkeni ile açıklanmıştır. Aile iş boyutunda ise; çocuk sayısına göre, iş-yaşam dengesi düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Buna göre en fazla çatışma yaşayan grup 3 ve üzeri sayıda çocuklu katılımcılardır.

İş yaşam dengesi düzeyi ev işlerinde yardımcı alma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda; ölçek genelinde ve alt boyutlarında, ev işlerinde yardımcı alan, zaman zaman alan veya almayanlar arasında iş-yaşam dengesi düzeylerindeki farklılık, yardımcı alma değişkenine göre anlamlı değildir. Örneğin iş-yaşam dengesi düzeyinin, temizlik yardımı almayanlarda, diğer gruplara göre daha düşük olduğu söylenememektedir. Temizlik yardımı almanın iş-yaşam dengesine olumlu katkı sağlayacağı düşünülse de, denge düzeylerine etki eden farklı alt değişkenler de olabilir. Yardımcı alan kişilerin yardımı yetersiz bulması, ya da yardımcı almayan kişilerin ev işlerinin, evdeki başka aile üyeleri tarafından yapılıyor olması durumları buna örnek olarak verilebilir. Bu sebeple ev işlerinde yardımcı almanın doğrudan iş-yaşam dengesinde anlamlı bir farklılığa sebep olduğu söylenememektedir.

İş-yaşam dengesi düzeyi çalışma alanına sahip olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ölçek genelinde ve alt boyutlarında, çalışma alanına sahip olan katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyinin, çalışma alanına sahip olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İş-yaşam dengesi düzeyinin, çalışma alanına sahip olmak, odaklanmaya yardımcı olduğundan , daha az bölünme sağladığından, çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

İş-yaşam dengesizliğinin, pandemi dönemi boyunca yaşamın neredeyse sadece aile alanında oluşması sebebiyle, aile ve iş alanları arasındaki çatışma veya denge durumundan ibaret olduğu görülmüştür. Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlara göre; aile alanından işe yönelik çatışmanın iş yönünden aileye yönelik olan çatışmadan nisbeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Bireyler iş yerlerini eve taşıdıklarında, iş ile ev arasındaki duvarlar görünmez olmuştur. Bu sebeple aileden kaynaklı iş alanına müdahale söz konusu olmuştur. Bu müdahalenin; evli olmak, cinsiyet ve sahip olunan çocuk sayısına göre değişiklik gösterdiği açıklanmıştır.

Ölçekteki ifadelerin olumsuz anlam taşıdığı dikkate alındığında; katılımcıların düşük puan vermesi ölçek ifadelerine katılmadıkları, yani dengesizlik yaşamadıkları

şeklinde değerlendirilmelidir. Bu durumda katılımcıların iş-aile çatışması boyutunda, dengesizlik yaşadıkları sonucuna ulaşılammıştır. Yani tele çalışanların iş alanından aile alanına müdahale sebebiyle dengesizlik yaşadıkları söylenememektedir.

Böylesi bir salgının herkes için yeni olmasıyla birlikte, tele çalışma da bir çok birey için ilk defa deneyimlenmiştir. Dolayısıyla bu iki yenilik karşısında tele çalışanlar, iş-yaşam çatışması yaşadıklarını kesinlikle olumlu veya kesinlikle olumsuz yönde tanımlamamışlardır. Ölçek genelinde katılımcıların kararsız düzeyde puanlama yapmaları, genel iş-yaşam dengesi düzeyleri hakkında nötr olduklarını göstermektedir.

Çalışmada pandemi döneminde bankacılık sektöründeki tele çalışanların iş-yaşam dengesi düzeyleri ve iş-yaşam dengesini etkileyen değişkenler ortaya konulmuştur. Bu konunun yeni olması ve henüz bu alanda yeteri kadar çalışma yapılmamış olması, bu konuyu değerli kılmaktadır. Bu çalışma hizmet sektörünün en önemli alanlarından biri olan bankacılık sektöründe yapılmıştır. Tele çalışma yapmanın kolay ve/veya yaygın olduğu diğer sektörler incelenerek, farklı bir sektör için, tele çalışanların iş-yaşam dengesi incelenip, tele çalışmada iş-yaşam dengesini etkileyen faktörleri belirlemek üzere kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdel-Wahab, Ahmed Gad: "Employees" attitudes towards Telecommuting. An Empirical Investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia", Behaviour & Information Technology, C:26, No:5, 2007, s. 367-375.
- Aguilera, Anne v.d.: "Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, C: 92, 2016, s. 1-11.
- Ahrendt, Daphne, v.d.: "Living, working and COVID-19, COVID-19 series", **Publications Office of the European Union**, Luxembourg, (Çevrimiçi)

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf,
Erişim Tarihi:09.09.2021.

- Akyaz, Fatih ř.: **Esnek alışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2019.
- Allen, Tammy D., vd.: “Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, C:80, No:1, 2012, s. 17-26.
- Anderson, Deirdre, Kelliher, Clare: “Enforced remote working and the work-life interface during lockdown”, **Gender in Management: An International Journal**, C:35, No:7-8, 2020, s. 677-683.
- Ashforth, Blake E., Kreiner, Glen E., Fugate, Mel: “All in a day's work: Boundaries and micro role transitions”, **Academy of Management review**, C:25, No:3, 2000, s. 472-491.
- Atkinson, John, Meager, Nigel: **Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs**, London, National Economic Development Office, 1986.
- Bailey, Diane E., Kurland, Nancy B.: “The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime”, **Organizational dynamics**, C:28, No:2, 1999, s. 53-68.
- Bamberg, Eva, v.d.: “Effects of on-call work on well-being: Results of a daily survey 1”, **Applied Psychology: Health and Well-Being**, C:3, No:4, 2012, s. 1-23.
- Barnett, Rosalind C., Hyde, Janet S.: “Women, men, work, and family: An expansionist theory”, **American psychologist**, C:56, No:10, 2001, s. 783-794.
- Barnett, Rosalind C.: “A new work-life model for the twenty-first century”, **The annals of the American academy of political and social science**, C:562, No:1, 1999, s. 143-158.
- Barnett, Rosalind C.: “Toward a review and reconceptualization of the work/family literatüre”, **Genetic Social and General Psychology Monographs**, C:124, No:2, 1998, s. 125-184.

- Belanger, France, Collins, Rosann W.: "Distributed work arrangements: A research framework", **The information society**, C:14, No:2, 1998, s. 137-152.
- Bell, Bradford S., Kozlowski, Steve WJ: "A typology of virtual teams: Implications for effective leadership", **Group & organization management**, C:27, No:1, 2002, s. 14-49.
- Bick, Alexander, Blandin, Adam, Mertens, Karel: **Work from Home After the COVID-19 Outbreak**, (Çevrimiçi) <https://www.dallasfed.org/-/media/documents/research/papers/2020/wp2017r1.pdf>, 25.08.2021.
- Blood JR, Robert O., Wolfe, Donald M.: **Husbands and wives: The dynamics of family living**, 1960. Aktaran; Mathew V. Rincy, Natarajan Panchanatham, "Work Life Balance: A Short Review of the Theoretical and Contemporary Concepts", **Continental J. Social Sciences**, C:7, No:1, 2014, s. 3.
- Bolger, Niall, v.d.: "The Contagion of Stress Across Multiple Roles", **Journal of Marriage and the Family**, C:51, No:1, 1989, s. 175-183.
- Browne, Michael W., Cudeck, Robert: "Alternative Ways of Assessing Model Fit", **Sociological methods & research**, C:21, No:2, 1992, s. 230-258.
- Bülbül, Şahamet, Giray, Selay: "İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Gazetesi**, C:12, No:4, 2012, s.101-114.
- Büyükuslu, Ali R.: "Sosyal Esneklik mi, Pazar Esnekliği mi?", **İşveren**, C:36, No:8, Mayıs 1998, s 11.
- Byrne, Una: "Work-life balance: Why are we talking about it at all?", **Business Information Review**, C:22, No:1, 2005, s. 53-59.
- Chandra, Vallury: "Work-life balance: eastern and western perspectives", **The International Journal of Human Resource Management**, C:23, No:5, 2012, s. 1040-1056.
- Carley, Mark: "Working time developments - 2006", **European Industrial Relations observatory (EIRO)**, (Çevrimiçi) <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef>

_publication/field_ef_document/ef0769en.pdf, Erişim tarihi: 28.07.2021.

- Cascio, Wayne F.: "Managing a virtual workplace", **Academy of Management Perspectives**, C:14, No:3, 2000, s. 81-90.
- Cavar, Ivan, Jansert, Malin: **Being forced to work from home: A focus on how having to work from home following the covid-19 pandemic has affected the employee's performance and social work-life**, Unpublished Master's Thesis, Linköping University, Department of Management and Engineering, International Business and Economics Programme, Sweden, 2021.
- Champoux, Joseph E.: "Perceptions of work and nonwork: A reexamination of the compensatory and spillover models", **Sociology of work and occupations**, C:5, No:4, 1978, s. 402-422.
- Clark, Sue Campbell: "Work/family border theory: A new theory of work/family balance", **Human relations**, C:53, No:6, 2000, s. 747-770.
- Collins, France B., Webb, Rosann: "Distributed work arrangements: A research framework", **The information society**, C:14, No:2, 1998, s. 137-152.
- Crampton, Suzanne, v.d.: "Job sharing: Challenges and opportunities", **Seidman Business Review**, C:9, No:11 2003, s. 20-22.
- Cronbach, Lee J.: "Coefficient alpha and the internal structure of tests", **Psychometrika**, C:16, No:3, 1951, s. 297-334.
- Daraba, Dahyar, v.d.: "Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance", **Cogent Business & Management**, C:8, No:1, 2021, s. 1-17.
- Deshpande, Aruna, Salunke, Parth, Joshi, Tanaya: "Work Life Balance in the Phase of Pandemic", **Bilingual International Research Journal**, C:10, No:38, 2020, s. 229-240.
- Dockery, Mike, Bawa, Sherry: "Working from Home in the COVID-19 Lockdown", **Bankwest Curtin Economics Centre**, C:19, 2020, s.1-5.

- Duxbury, Linda, Higgins, Chris: "Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go?", **CPRN Discussion Paper**, 2001.
- Ebisui, Minawa: "Non-standard workers: Good practices of social dialogue and collective bargaining", **E-Journal of International and Comparative Labour Studies**, C:1, No:3-4, 2012, s.210-247.
- Edwards, Jeffrey R., Rothbard, Nancy P.: "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs", **Academy of management review**, C:25, No:1, 2000, s. 178-199.
- Efeoğlu, İbrahim Efe: **İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006
- Ekonomi, Münir: "Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İzmir, 1993.
- Ercan, Akyiğit: **İş Hukuku**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2018.
- Erdut, Tijen: **Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi**, İzmir, Kamu İşverenleri Sendikası, 1997.
- Eser, Şenay: **Part-time çalışmanın Türkiye'de kadın istihdamına etkisi**, TC Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1997.
- Evans, Alastair, Palmer, Stephen: **Negotiating shorter working hours**, Palgrave Macmillan, London, 1985.
- Evans, Paul, Bartolomé, Fernando: "The changing pictures of the relationship between career and family", **Journal of Organizational Behavior**, C:5, No:1, 1983, s. 9-21.
- EY Global: More than half of employees globally would quit their jobs if not provided post-pandemic flexibility EY survey finds, 2021, (Çevrimiçi) https://www.ey.com/en_gl/news/2021/05/more-than-half-of-employees-globally-would-quit-their-jobs-if-not-provided-post-pandemic-flexibility-ey-survey-finds, Erişim Tarihi: 27.09.2021.
- Fadinger, Harald, Schymik, Jan: "The Effects of Working from Home on Covid-19 Infections and Production A Macroeconomic Analysis

- for Germany”, Covid Economics, C:9, No:24, 2020, s. 107-139.
- Felstead, Alan, Reuschke, Darja: **Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown**, 2020, (Çevrimiçi) https://orca.cardiff.ac.uk/134545/1/Homeworking%20in%20the%20UK_Report_Final_3.pdf, Erişim Tarihi: 24.09.2021
- Fleetwood, Steve: “Why work–life balance now?”, **The International Journal of Human Resource Management**, C:18, No:3, 2007, 387-400.
- Fominykh, Anastasia: **Telework Challenges During Pandemia off Covid-19**, Unpublished Master’s Thesis, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, LUT School of Engineering Science, Industrial Engineering and Management, Finland, 2020.
- Friedman, Stewart D., Greenhaus, Jeffrey H.: **Work and family-allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices**, Oxford University Press, New York, 2000.
- Frone, Michael R., Russell, Marcia, Barnes, Grace M.: “Work–family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples”, **Journal of occupational health psychology**, C:1, No:1, 1996, s. 57-69.
- Frone, Michael R., Russell, Marcia, Cooper, M. Lynne: “Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface”, **Journal of applied psychology**, C:77, No:1, 1992, s. 65-78.
- Frone, Michael R.: “Work-family balance”, **Handbook of Occupational Health Psychology**, Ed., J.C. Quick & L.E. Tetrick, New York, American Psychological Association, 2013, s. 143-162.
- Gareis, Karsten: “Home-based vs. mobile telework: the interrelationship between different types of telework”, **Organisation and work beyond 2000**, ed. Birger Rapp, Paul Jackson, Heidelberg, Physica - Verlag, 2003, s. 171-185.
- George, Darren, Mallery, Paul: **IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A simple guide and reference**, 14. Bs., New York, Routledge, 2016
- Geyik Küçük, Ayşem: **Esnek Çalışma ve Bilişim Sektöründe Ofiste ve Evde Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi
Bilim Dalı, İstanbul, 2019

- Görücü, İbrahim: "Tele Çalışma", **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar Cilt 2**, ed., Kürşat Özdaşlı v.d., Ankara, Gece Kitaplığı, 2018, s. 285-305.
- Gray, Mike, Hodson, Noel, Gordon, Gil E.: **Teleworking Explained**, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1993
- Greenhaus ,Jeffrey H., Powell, Gary N.: "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment", **Academy of management review** C:31, No:1, 2006, s. 72-92.
- Greenhaus, Jeffrey H., Beutell, Nicolas J.: "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, C:10, No:1, 1985, s. 76-88.
- Greenhaus, Jeffrey H., Collins, Karen M., Shaw, Jason D.: "The relation between work–family balance and quality of life", **Journal of vocational behavior**, C:63 No:3, 2003, s.510-531.
- Guest, David E.: "Perspectives on the Study of Work-life Balance", **Social Science Information**, C:41, No:2, 2002, s. 255-279.
- Gupta, Bhumika: "Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting", **Gender in Management**, C:35, No:7/8, 2020, s. 705-718.
- Gurstein, Penny : **Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life**, Canada, UBC Press, 2001
- Guthrie, Ruth: "The ethics of telework", **Information Systems Management**, C:14, No:4, 1997, s. 29-32.
- Güder, Saime: **Türkiye’de Çalışan Kadın ve İş Yaşam Dengesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2019
- Harpaz, Itzhak: "Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society", **Work study**, C:51, No:2, 2002, s. 74-80.

- Honigsbaum, Mark "Historical keyword Pandemic", **The Lancet**, C:373, No: 9679, 2009, s. 1939.
- Hurme, Pertti: "Mobile communication and work practices in knowledge-based organizations", **Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, C:1, No:1, 2005, s. 101-108.
- Huws, Ursula: "Telework: projections", **Futures**, C:23, No:1, 1991, s. 19-31.
- ILO, **Part-Time Work Recommendation**, 1994, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R182, Erişim Tarihi: 18.07.2021.
- ILO, **Home Work Convention**, 1996, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322, Erişim Tarihi: 04.08.2021.
- IPSOS, **Pandemi Uzaktan Çalışma Uygulamasına Geçiş Artırdı**, (Çevrimiçi) <https://www.ipsos.com/tr-tr/pandemi-uzaktan-calisma-uygulamasina-gecisi-artirdi>, Erişim Tarihi: 26.08.2021.
- Irawanto, Dodi W., Novianti, Khusnul R., Roz, Kenny: "Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia", **Economies**, C:9, No: 3, 2021, s. 1-13.
- İnciroğlu, Lütfi **Çalışma hayatında esnek çalışma uygulamaları**, İstanbul, Legal Kitapevi, 2011.
- Jigyasa, Meena, Amithy Jasrotia: "Women, work and pandemic: An impact study of COVID-19 lockdown on working women in India", **Asian Social Work and Policy Review**, 2021, s. 1-10.
- Johnson, Nancy: **Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities: Issues and Opportunities**, Hershey PA, Idea Group, 2000.
- Joo, Baek-Kyoo, Mclean, Gary N.: "Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study", **Human Resource Development Review**, C:5, No:2, 2006, s. 228-257.

- Kaiser, Henry F.: "A second generation little jiffy", **Psychometrika**, C:35, No:4, 1970, s. 401-415.
- Kalliath, Thomas, Brough, Paula: "Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct.", **Journal of management & organization**, C:14, No:3, 2008, s. 323-327.
- Kandemir, Murat: "Evde çalışma ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun evde hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri", **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, C:72, No: 2, 2014, s. 143-166.
- Kando, Thomas M., Summers, Worth C.: "The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy", **Pacific Sociological Review**, C:14, No:3, 1971, s. 314.
- Karaca, Selin: **İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019
- Kelly, John: **The Great Mortality: an intimate history of the Black Death**, y.y., Harper Perennial, 2006.
- Khalifa, Mohamed, Davison, Robert: "Exploring the telecommuting paradox", **Communications of the ACM**, C:43, No:3, 2000, s. 29-31.
- Kıcıır, Başak: **Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Kocaeli, 2015.
- Kopelman, Richard E.: "Alternative work schedules", **Maynard's industrial engineering handbook**, 4.Bs., New York, McGraw Hill, 1992, s. 10-105.
- Korte, Werner B., Kordey, Norbert: "Telework in Europe", **Organisation and Work Beyond 2000**, Heidelberg, Physica, 2003, s. 287-299.
- Kossek, Ellen E, Michel, Jesse S.: "Flexible work schedules", **Handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization**, Washington, DC, American Psychological Association, 2011, s. 535-572.

- Kumar, Vijaya G., Janakiram, B.: "Theories of work life balance-A conceptual review", **International Research Journal of Management and Commerce**, C:4, No:9, 2017, s. 184-192.
- Kusairi, Suhal: "The Role of ICT and Local Wisdom in Managing Work–Life Balance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Malaysia", **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, C:8, No:9, 2021, s.320-331.
- Küçükusta, Deniz: **Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2007.
- Lambert, Susan J.: "Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda", **Human Relations**, C:43, No:3, 1990, s. 239-257.
- Latha, Swarna: "Work-Life Balance In Pandemic: A Conceptual Study Of Problems And Challenges Faced By Working Women Professionals", **Mukt Shabd Journal**, C:9, No:5, 2020, s. 6173-6179.
- Lavassani, Kayvan Miri, Movahedi, Bahar: "Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance", **Contemporary Research on Organization Management and Administration** C:2, No:1, 2014, s. 6-19.
- LeMay, Michael C.: **Global Pandemic Threats: A Reference Handbook**, USA, ABC-CLIO, 2016.
- Lockwood, Nancy R.: "Work/life balance: Challenges and Solutions", **Society for Human Resource Management Research Quarterly**, C:48, No:6, 2003, s. 2-10.
- Lodovici, Manuela Samek, v.d.: "The impact of teleworking and digital work on workers and society", **European Parliament**, 2021, (Çevrimiçi)
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU\(2021\)662904_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf), Erişim Tarihi:09.09.2021
- MacEwen, Karyl E., Barling, Julian: "Daily consequences of work interference with family and family interference with work", **Work & Stress**, C:3, No:8, 1994, s. 244-254.
- Marick, Payton-Miyazaki, Brdyfield, Arthur H.: "The Good Job and Good Work", **Measuring Work Quality For Social Reporting**, Ed. Albert D.

- Biderman, Thomas F. Drury, Washington, D. C., Sage Publications, 1976, s. 105-150.
- Marks, Stephen R.,
MacDermid, Shelley M.: "Multiple roles and the self: A theory of role balance." **Journal of Marriage and the Family**, C:58, No:2, 1996, s. 417-432.
- Marsha, Herbert W., Haub, Kit-Tai: "Assessing Goodness of Fit", **The Journal of Experimental Education**, No:64, C:4, 1996, s. 364-390.
- Martino, Vittorio Di, Wirth, Linda: "Telework: A new way of working and living", **International Labour Review**, C:129, No:5, 1990, s. 529-554.
- Maxwell, Gillian A.,
McDougall, Marilyn: "Work-life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector", **Public Management Review**, C:6, No: 3, 2004, s. 377-393.
- McQuarrie, Fiona A. E.: "İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak", **Deloitte**, 2020, (Çevrimiçi)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>, Erişim tarihi: 17.08.2021.
- Meşhur, H. Filiz Alkan: "Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:25, No:1, 2010, s. 1-24.
- Meşhur, H. Filiz Alkan: "Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar", **Akademik Bilişim**, C:7, No:9, 2007, s. 265-272.
- Meulders, Danièle, Wilkin, L.: "Labour market flexibility: Critical introduction to the analysis of a concept", **Labour Studies**, C:12, No:1, p.8. Aktaran; Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, "Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik", **Journal of Social Policy Conferences**, No: 60, 2011, s.5-6.
- Mokhtarian, Patricia L.: "Defining Telecommuting", **Transportation Research Record** 1305, 1991, s. 273-281.
- Morens, David M., v.d.: "What is a pandemic?", **The Journal of Infectious Diseases**, C. 200, No. 7, 2009, s. 1018-1021.

- Morgan, Robert E.: "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", **European Business Review**, C. 16, No:4, 2004, s. 344-358.
- Muller, Wally S.: "Flexible working and new technology", **Employment relations: The psychology of influence and control at work**, Ed., Jean F. Hartley ve Goeffrey M. Stephenson, Blackwell Publishing, Oxford, 1992, s. 314-331.
- Mustajab, Duta, v.d.: "Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity", **TIJAB (The International Journal of Applied Business)**, C:4, No:1, 2020, s. 13-21.
- Naithani, Pranav: "Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario", **Asian Social Science**, C:6, No:6, 2010, s. 148-155.
- Netenmeyer, Richard G., Boles, James S., McMurrian Robert: "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", **Journal of Applied Psychology**, C:81, No:4, 1996, s. 400-410.
- Nilles, Jack M.: **Managing Telework: Strategies for Managing the virtual Workforce**, New York, John Wiely & Sons Ltd, 1998.
- O'Sullivan, Michelle: "Introduction to Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries" **Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries**, Springer, Singapore, 2019.
- O'Driscoll, Michael P., Ilgen, Daniel R., Hildreth, Kristin: "Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences", **Journal of applied psychology**, C:77, No:3, 1992, s. 272-279.
- O'Hanlon, Mary, Morella, Angela: **Job sharing: two heads are better than one**, Australia, Allen & Unwin, 2004.
- Olmsted, Barney, Smith, Suzanne: **Creating a Flexible Workplace: How to Select and Manage Alternative**, New York, American Management Association, 1994.
- Pallant, Julie: **SPSS survival manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows**, 3. Bs., Sydney, Open University Press, 2007
- Palumbo, Rocco, Manna, Rosalba, Cavallone, Mauro: "Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in

- educational services”, **The TQM Journal**, C:33, No:4, 2020, s. 915-929.
- Palumbo, Rocco: “Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance”, **International Journal of Public Sector Management**, C:33, No:6/7, 2020, s. 771-790.
- Parlak, Zeki, Özdemir, Süleyman: “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, **Journal of Social Policy Conferences**, No: 60, 2011.
- Pimentel, Jonald L.: “A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis”, **USM R&D Journal**, 2010, C:18, No:2, s.109-112.
- Pleck, Joseph H.: “The work-family role system”, **Social problems** C:24, No:4, 1977, s. 417-427.
- Porta, Miquel: **A Dictionary of Epidemiology**, Ed. Sander Greenland, Miquen Hernan, Isabel dos Santos Silva, John M. Last, USA, Oxford University Press, 2014.
- Prasad, Kanaka D.V.: “Remote Working Challenges and Opportunities during Covid-19 Pandemic”, **Journal of Business Strategy, Finance and Management**, C:02, No:1&2, 2021, s. 2-4.
- Qvortrup, Lars: “From teleworking to networking: definitions and trends”, **Teleworking: International Perspectives**, Ed. Paul J. Jackson, Jos M. Van der Wielen, London, Routledge, 1998, s. 41-59.
- Reza, Tasmim: **Work life balance in the banking sector during Corona pandemic: A study on BASIC Bank**, Unpublished Mater’s Thesis, School of Business and Economics United International University, Major-Human Resource Management School of Business and Economics, Bangladesh, 2021
- Rizzo, John R., House, Robert J., Lirtzman, Sidney I.: “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, **Administrative science quarterly**, C:15, No:2, 1970, s. 150-163.
- Rudolph, Cort W., v.d.: “Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology”, **Industrial and Organizational Psychology**, C:14, No:1-2, 2021, s. 1-35.

- Saxena, Richa K., Menon, Shobha A.: "Work-Life Balance When Work Meets Home", **International Journal of Business Management and Economic Review**, C:4, No:4, 2021, s. 191-206.
- Scalzo, Germán, Terán-Bustamante, Antonia, Martínez-Velasco, Antonieta: "Balancing Work, Family, and Personal Life in the Mexican Context: The Future of Work for the "COVID-19 Generation", **The Future of Companies in the Face of a New Reality**, Ed. Salvador Rivas-Aceves, Springer, Singapore, 2021, s. 109-129.
- Schieman, Scott, v.d.: "Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic", **Socius: Sociological Research for a Dynamic World**, C:7, No:1, 2021, s. 1-19.
- Selby, C., v.d.: **Flexible working handbook**, Draft 1.0., 2001.
- Shamir, Boas, Salomon, Ilan: "Work-at-home and the quality of working life", **Academy of Management Review**, C:10, No:3, 1985, s. 455-464.
- Shin, Bongsik, v.d.: "Telework: Existing research and future directions", **Journal of organizational computing and electronic commerce**, C:10, No:2, 2000, s. 85-101.
- Shipside, Steve: **Flexible & Virtual Working**, Oxford, John Wiley & Sons Ltd, 2001
- Simard, Madeleine: **Employee's perceptions of work-life balance**, Unpublished Master's thesis, University of Waterloo, 2012.
- Singh, Aditi, Sharma, Archana, Gupta, Hemendra: "Work Life Balance During Covid Pandemic", **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, C:12, No:4, 2021, s. 516-520.
- Sirgy, M. Joseph, Lee, Dong-Jin: "Work-Life Balance: an Integrative Review", **Applied Research in Quality of Life**, C:13, No:1, 2018, s. 229-254.
- Smith, Annelies Wilder, Freedman, David O.: "Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for oldstyle public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak", **Journal of travel medicine**, C:27, No:2, 2020, s. 1-4.
- Smith, Jennifer, Gardner, Dianne: "Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives", **New Zealand Journal of Psychology**, C:36, No:1, 2007, s. 3-12.

- Sooriyaarachchi, Tharani D.: "A Study on Work-Life Balance of Employees Working from Home during the Covid-19 Lockdown Period", **International Conference On Business Innovation**, Sri Lanka, 2020, s. 14-20.
- Sostero, Matteo, v.d.: "Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?", **Seville European Commission**, 2020, (Çevrimiçi) <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide>, Erişim Tarihi: 15.08.2021
- Staines, Graham L.: "Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork", **Human relations**, C:33, No:2, 1980, s. 111-129.
- Standen, Peter, v.d.: "The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework", **Journal of occupational health psychology**, C:4, No:4, 1999, s. 368-381.
- Standing, Guy: **Global labour flexibility: Seeking distributive justice**, Palgrave Macmillan Publishing, London, 1999
- Tan, Gizem: **Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007
- Til, Ayşen: Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) Hakkında Bilinmesi Gerekenler, **Ayrıntı Dergisi**, C:8, No:85, 2020, s. 53-57.
- Tokol, Aysen: "Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?", **İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/?p=article&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, Erişim Tarihi:05.08.2021.
- Tomohiro, Takami: "Working from Home and Work-life Balance during COVID-19: The Latest Changes and Challenges in Japan", **Japan Labor Issues**, C:5, No:33, 2021, s. 21-33.
- Tompson, Holly B., Werner, Jon M.: "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model", **Journal of Management**, C:23, No:4, 1997, s. 583-601.

Uşen, Şelâle, Balcı, Ali
İhsan:

Covid-19 Salgını Nedeniyle Alınan İstahdam Tedbirlerinin Beyaz Yakalı Çalışanların Ücret ve Yan Haklarına Yansımaları, (Çevrimiçi)
https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=inka_m.rapor.eki%CC%87m.pdf Erişim Tarihi: 26.08.2020

Uşen, Şelâle:

Covid-19 Salgını Döneminde “Zorunlu” Evden çalışma: İş ve Özel Yaşama Etkileri, (Çevrimiçi)
<https://docplayer.biz.tr/206977075-Covid-19-salgini-doneminde-zorunlu-evden-calisma-is-ve-ozel-yasama-etkileri.html>, Erişim Tarihi: 26.08.2020

Valenduc,
Gérard,Vendramin,
Patricia:

“Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation”, Transfer: European Review of Labour and Research, C:7, No:2, 2001, s. 244-257.

Verbeke, Alain, v.d.:

Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework, UK, Edward Elgar Publishing, 2008

Waters, Kristin A.:

The Lived Experience of Teleworking: A case study from the higher education environment, Unpublished PhD Thesis, Frostburg State University, 2016

Welz, Christian, Wolf, Felix:

“Telework in the European Union”, **Eurofound**, 2010, (Çevrimiçi)
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf, Erişim Tarihi: 15.08.2021.

Wheaton, Blair, v.d.:

“Assessing Reliability and Stability in Panel Models”, **Sociological Methodology**, C:8, 1977, s. 84-136.

Yavuz, Arif:

Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri'ne Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 1995.

Youngerman, Barry:

Pandemics and global health, USA, Infobase Publishing, 2008.

Zamani, Nur Fadzilah
Muhamad, v.d.:

“A Study of Work from Home Motivation among Employees”, **International Journal of Asian Social Science**, C:11, No:8, 2021, s. 388-398.

Zedeck, Sheldon, Mosier,
Kathleen L.:

“Work in the Family and Employing Organization”, **American psychologist**, C:45, No:2, 1990, s. 240-251.

- Zhang, Xiao-Ai, v.d.: "Importing coronavirus disease 2019 (COVID-19) into China after international air travel", **Travel medicine and infectious disease**, C:35, 2020, s. 1-5.
- Zhu, Na, v.d.: "A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019", **New England journal of medicine**, 2020, s. 1-7.
- "Telecommuting: Who really benefits?", **Business Horizons**, C:37, No:6, 1994, s. 79-84.
- "Novel Coronavirus Situation Report 1", **WHO**, 2020, (Çevrimiçi) https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4, Erişim Tarihi: 25.08.2021.
- "Coronavirus disease 2019 Situation Report 40", **WHO**, 2020, (Çevrimiçi) <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200229-sitrep-40-covid-19.pdf>, Erişim Tarihi: 25.08.2021.
- WHO**, 2020, (Çevrimiçi) <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020>, Erişim Tarihi: 25.08.2021.
- WHO**, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---24-august-2021>, Erişim Tarihi:25.08.2021.
- "Türkiye'de Bankacılık Sistemi Seçilmiş Göstergelerin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı, **Türkiye Bankalar Birliği**", (Çevrimiçi) https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/3581/Bankacilik_Sisteminin_Cografik_Dagilimi_2020.pdf, Erişim Tarihi: 11.04. 2020.
- "Bankacılık Sisteminde Banka çalışan ve Şube Sayıları", **Türkiye Bankalar Birliği**, (Çevrimiçi), <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2021---banka,-calisan-ve-sube-bilgileri-/6030>, Erişim Tarihi: 2.12.2021.